

الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز

المؤسسى بالمراكز الطبية

Organizational culture and achieving
institutional excellence in medical centers

إعداد/

الدكتورة/علياء طه محمود شاهين

مدرس التخطيط الاجتماعى

بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية ببورسعيد

ملخص البحث:

استهدفت الدراسة رصد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المراكز الطبية، كذلك تحديد مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمراكز الطبية، وتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية، وكذلك التوصل إلى آليات مقترحة من شأنها العمل على تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية لزيادة تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية، اعتمدت الدراسة على الدراسة الوصفية بالمسح الاجتماعي الشامل على مديري الإدارات بالمراكز الطبية بمحافظة بورسعيد، وتوصلت الدراسة إلى آليات مقترحة من شأنها العمل على تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية لزيادة تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - التميز المؤسسي.

Abstract: The study aimed to monitor the reality of the prevailing organizational culture in medical centers, as well as to determine the level of dimensions of institutional excellence in medical centers, to determine the dimensions of organizational culture and its relationship to achieving institutional excellence in medical centers, and to identify the obstacles that prevent the achievement of institutional excellence in medical centers, As well as reaching proposed mechanisms that would work to activate the dimensions of organizational culture to increase the achievement of institutional excellence in medical centers. The study relied on a descriptive study with a comprehensive social survey of department managers in medical centers in Port Said Governorate. The study reached proposed mechanisms that would work to activate the dimensions of organizational culture to increase the achievement of institutional excellence in medical centers.

Keywords: Organizational culture . Institutional excellence

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية، حيث تسعى إلى تنمية قدرات الأفراد في المؤسسات المختلفة، بل وفي الحياة عامة من خلال تمكينهم من أن يعيشوا حياة كاملة ومنتجة ومرضية، حيث يمكن أن يزيد حجم الإنتاج من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وقياس وتنمية قدراتهم (Griffin, 1994, p.1)، وتمثل سياسة الرعاية الصحية للدولة جزءاً أساسياً من سياستها الاجتماعية الشاملة وترتبط الرعاية الصحية بالدولة ارتباطاً وثيقاً بقضايا التنمية (J. Kronenfeld, 1993, p.12)، حيث أكدت دراسة (مسودة، ٢٠٠٤) على أهمية القطاع الصحي وأوصت بضرورة الاهتمام بجودة أداء الخدمات الصحية في

المستشفيات والمراكز الطبية، وتهدف الرعاية الصحية في أي مجتمع إلى تقديم الخدمات الصحية لجميع المواطنين من خلال التركيز على جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم (الجابري، ٢٠١٢، ص ١٤٩).

لذلك تسعى الكثير من المؤسسات في عصرنا الحاضر وخاصة في ظل التطور التكنولوجي لمواجهة جميع التحديات والمشكلات التي تواجهها وتعاني منها وترغب في حلها وصولاً إلى مستوى أداء عالي وقدرة تنافسية كبيرة لتحقيق من خلالها أهدافها وغاياتها وتتميز بإنجازاتها عن غيرها من المؤسسات، ويعتبر مفهوم التميز من المفاهيم التي تستند على التكامل والترابط بين جميع عناصر المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية والبقاء والاستمرار في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المستمرة، ويعتبر التميز المؤسسي نوع من أنواع الابداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢١).

ويعد التميز المؤسسي أحد مقومات العصر الذي يضمن للمؤسسات بشتى أنواعها تبوء مكانة مرموقة ومنافسة لنظيرتها (الحدادى، ٢٠٠٧، ص ٢٣)، كما أن الهدف الأسمى للتميز المؤسسي هو تحسين آليات وطرق حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للابداع والابتكار للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب من أجل تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (السهيلى، ٢٠١٧).

وأصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الاتقان والتميز مطلباً ضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله، أو عدم الاهتمام به، ولعل التغيير الإيجابي المستمر هو أداة ذلك الارتقاء، والسبيل للوصول إلى التميز المنشود، لذا تركز المداخل الإدارية والتربوية المعاصرة جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي المتعددة، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية استند إلى الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى مجالات التميز المؤسسي مصطلحات مثل فرق العمل، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، مع التركيز على أهداف المؤسسة في وجود بيانات كثيرة متنوعة (السيوفي، ٢٠١٩، ص ٦٧).

وتتبع أهمية التميز المؤسسي من قدرة المؤسسات على بلورة القوى التي تدعم التميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات تغيير سريعة، وتحقيق منافسة غير محدودة، والحفاظ على المساحة والوضع التنظيمي (القوى العاملة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، ومن ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التقنية في المعلومات والابداع (النسور، ٢٠١٠).

حيث هدفت دراسة (الامام، ٢٠١٠) إلى معرفة أهمية التخطيط لبرنامج الجودة الشاملة والصعوبات التي قد تواجه تطبيقه في المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق برنامج الجودة الشاملة داخل المستشفى يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وتحسين بيئة العمل بين مختلف الفئات الوظيفية بالمستشفى، وأوصت الدراسة بأن وجود إدارة للجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية أصبح ضرورة ملحة لتحسين الأداء بصورة مستمرة.

وتساهم الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءة لدى الأفراد من خلال التركيز على القيم المشتركة بينهم داخل المؤسسة، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، كما أن الثقافة عامل مهم فيما يتعلق بتنمية المهارات الفردية وتحويلها إلى كفاءة جماعية لدى الأفراد، حيث تحدد الثقافة التنظيمية علاقات العمل، وثقافة المؤسسة الفرعية، وأساليب استخدام الموارد، مما يدعم زيادة مؤشر الكفاءة لدى الأفراد (Leme, 2009, p6).

حيث هدفت دراسة (عوذه، ٢٠١٠) إلى وصف وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات و أكدت على أن التوافق بين قدرات الأعضاء داخل العمل، وتوافر روح المنافسة بين الأعضاء يساهم في زيادة درجة المواطنة التنظيمية وبالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية، والعمل على تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي ونشر ثقافة العمل التعاوني.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في تدعيم الأداء التنظيمي من خلال التركيز على القيم والافتراضات الأساسية، والتوقعات، والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والمناخ التنظيمي في المؤسسة، بمعنى كيف تسير الأمور هنا؟، كما أنها تعكس الفكر السائد للعاملين تجاه الرؤساء، وتعمل على نقل الإحساس بالهوية للعاملين، وتقدم مبادئ توجيهية غير مكتوبة، وتعزز استقرار النظام الاجتماعي، مما يؤثر على السلوك الفردي والتنظيمي (S. Cameron, Kim, E. Quinn, Robert, 2006, PP16:17).

وهذا ما هدفت إليه دراسة (Deborah A, 2005) إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على القرارات التي تؤثر على المنظمة من حيث تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، وتؤكد نتائج الدراسة على أن أنماط الثقافة التنظيمية مثل " الاحترام والكرامة الإنسانية، والعمل الجماعي التعاوني، والقيم التنظيمية السائدة، وإتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الحاسمة"، تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال تحسين أداء العاملين بها.

كما أكدت دراسة (Elaine, 2014) على تأثير واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية صنع القرار داخل مؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك الإيجابي لدى أعضاء المؤسسة النابع من ثقافتهم يؤثر على عملية صنع القرار من خلال ممارستهم لعملية التفاعل والمشاركة، وذلك لتعزيز الأداء التنظيمي الفعال واتخاذ القرارات بكفاءة عالية.

ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة:

من خلال ما تم عرضه من مدخل مشكلة الدراسة، والدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في " الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية"

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- 1- الاهتمام المتزايد من قبل الدولة بتحسين مستوى خدمات الرعاية الصحية للمواطنين وفق منظومة جديدة للإصلاح الصحي.
- 2- يعتبر التميز المؤسسي أحد اتجاهات الدولة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة كما يساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من التميز بشكل أفضل، إلى جانب أنه يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحقيق (الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المستدامة).
- 3- أوصت العديد من الدراسات والبحوث على ضرورة دراسة التميز المؤسسي بإعتباره من أهم اتجاهات الدولة في الوقت الحالي، حيث أصبح مطلب أساسي تسعى إلى تحقيقه معظم المؤسسات في المجتمع.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين عملية اتخاذ القرار بتوفير القيم والمعايير المشتركة التي تساعد القيادات والعاملين على اتخاذ قرارات تتماشى مع رسالة المؤسسة وأهدافها.
- 5- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة وفعالية الأداء من خلال القيم المشتركة والمعايير الواضحة وتمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية بما يعكس على تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة.
- 6- محاولة إثراء البناء النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة، حيث تفيد الدراسة في التوصل لبعض الآليات المقترحة لتدعيم الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات المختلفة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- رصد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المراكز الطبية.
- 2- تحديد مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.
- 3- تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.
- 4- تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.
- 5- التوصل إلى آليات مقترحة من شأنها العمل على تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية لزيادة تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.

خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الأول: من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمراكز الطبية (متوسط)، ويمكن قياس هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. المشاركة في اتخاذ القرار.
2. المسؤولية الفردية.
3. العمل التعاوني.
4. المهارات التنظيمية.
5. القيم التنظيمية.

الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمراكز الطبية (متوسط) ، ويمكن قياس هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. التميز القيادي.
٢. التميز البشري.
٣. التميز الخدماتي.
٤. التميز التنافسي.

الفرض الثالث: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.

سادساً: مفاهيم الدراسة:

(١) مفهوم الثقافة التنظيمية:

أحد الآليات الفعالة التي تساعد علي حل المشكلات المؤسسية، عن طريق إكساب أعضاء المؤسسة الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والمرونة فيما يتعلق بتلك المشكلات، حيث تنبع من خلال المعتقدات والقيم ، ونتائج تجارب التعلم لدي الأعضاء ، وبالتالي يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كشكل من أشكال الضبط والتحكم ، وكوسيلة لزيادة كفاءة المؤسسة.

(stok et.al ,2010, p p304:305)

كما تعرف أيضاً بأنها: هي نمط المعتقدات والقيم والاتجاهات والأنشطة القائمة بالمؤسسات، وقد تؤثر الثقافة التنظيمية في قدرة فريق إدارة التغيير في أداء المهام أو التوصل لنتائج مرغوبة، ومن خلال الثقافة التنظيمية يمكن إعادة تشكيل وعي واتجاهات جماعات العمل، بما يناسب الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتعامل مع المستجدات الاجتماعية أو البيئية (السروجي، ٢٠١٣، ص٣٢٤)

و تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية في (Belias D ,et al, 2017 ,p67)

١. توفير مبادئ توجيهية وحدود منظمة لسلوك أعضاء المؤسسة التخطيطية.
 ٢. تركيز الثقافة التنظيمية على تحقيق نتائج إيجابية، عن طريق الاهتمام باحتياجات أفراد المؤسسة.
 ٣. تدعم الثقافة التنظيمية القدرات الابتكارية، وتحقيق المرونة، وضمان جودة بيئة العمل داخل وخارج المؤسسة.
 ٤. تهتم الثقافة التنظيمية بطبيعة وأسلوب تنفيذ المهام المختلفة.
 ٥. تضم مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المحددة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء، ويترتب على ذلك زيادة كفاءة المؤسسة.
- ويمكن للباحثة تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً وفقاً لمتغيرات نموذج دينيسون Denison لقياس الثقافة التنظيمية:

- أ. المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب. المسؤولية الفردية.
- ج. العمل التعاوني.
- د. المهارات التنظيمية.
- هـ. القيم التنظيمية.

(٢) مفهوم التميز المؤسسي:

تعرف بأنها الجهود الذاتية التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، كما تتضمن الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية إعداد وتصميم سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية (السلمي، ٢٠٠١، ص٨٠).

كما يعرف بأنه استثمار المؤسسات للفرص والتي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال والالتزام برؤية مشتركة وهدف واضح والحرص على الارتقاء بالأداء (الغامدي، ٢٠٢١، ص٥٨٨).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية (الهلال، ٢٠١٢، ص ٢٩).

كما يعرف بأنه: القدرة على توفير عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ومنافعهم وتوقعاتهم (الحدادى، ٢٠٠٧، ص ٩٤).

والتميز المؤسسي هو تلك المنظمة التي تعمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية (البحيصي، ٢٠١٤، ص ٢٨)

١. الإدارة: وتقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
٢. الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
٣. النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
٤. النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المستهدفة.

ويمكن للباحثة تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه:

مدى قدرة المؤسسة على التفوق والابداع وتحقيق مستويات عالية من الاداء والمحافظة على مكانها التنافسي الاجابي الذي ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق به عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال قياس:

١. التميز القيادي.
٢. التميز البشري.
٣. التميز الخدماتي.
٤. التميز التنافسي.

سابعاً:الموجهات النظرية للدراسة:

سوف تنطلق الدراسة من خلال "نموذج دينيسون Denison " لقياس الثقافة التنظيمية :

(Wilma, Ergun, 2008, p292)

ظهر نموذج دينيسون نتيجة لجهوده في تطوير نموذج تكاملي للثقافة التنظيمية، وذلك للكشف على العلاقات الوظيفية بين الثقافة والنتائج التنظيمية ، وارتباطها بكفاءة المؤسسات، من خلال تحديد مجموعة واسعة من الصفات وأبعاد القيم التي تتيح فهما كاملا للثقافة داخل المؤسسة، مع توفير المزيد من الأفكار حول العمليات المحددة التي تسهل هذه الصفات أو تثبت فعاليتها، حيث يقوم النموذج على المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تمثل أعظم مستويات الثقافة التنظيمية.

حيث تتمثل الافتراضات الأساسية في:

- (١) يوجد المزيد من المكونات الثقافية علي مستوي المؤسسة مثل (القيم ، الرموز ، المعتقدات).
 - (٢) يوجد ارتباط وثيق بين السلوك التنظيمي والعلاقات التفاعلية بين العاملين داخل بيئة العمل.
- وبناء على ذلك فإن نموذج دينيسون يرى أن الثقافة التنظيمية تتحدد في الأبعاد التالية:

- ١- المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٢- المسؤولية الفردية.
- ٣- العمل التعاوني.
- ٤- المهارات التنظيمية.
- ٥- القيم التنظيمية.

وذلك لزيادة قدرات المنظمة على تنمية الموارد الداخلية، فضلا عن تكييفها مع البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء التنظيمي.

ثامناً:الاجراءات المنهجية للدراسة:

- 1(نوع الدراسة): تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية.
 - ٢ (المنهج المستخدم) : المسح الاجتماعي بالحصر الشامل على مديري الادارات بالمراكز الطبية بمحافظة بورسعيد، وعددهم (٥٧) مدير.
 - ٣ (أدوات الدراسة) : استبيان مطبق على مديري الادارات بالمراكز الطبية بمحافظة بورسعيد.
 - صدق وثبات أدوات الدراسة: ويمكن عرض صدق وثبات أدوات الدراسة على النحو التالي:
- أ-صدق استمارة استبيان عن الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية

- الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الأداة على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببورسعيد وكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، وذلك لإبداء الرأي في صلاحية الأداة حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٧%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناءً على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

- صدق المحتوى (الصدق المنطقي):
وللتحقق من هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بما يلي:

- الاطلاع على الأدبيات والكتب والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.
- تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة.
- **صدق الاتساق الداخلي :** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة قامت الباحثة بتطبيق الاستمارة على عينة من المسؤولين من غير عينة الدراسة لهم نفس خصائص عينة الدراسة وعددهم (١٥) مفردة ، وتم إيجاد العلاقة بين العبارة والدرجة الكلية للبعد ، وتم حذف العبارات التي حصلت على درجة ارتباط أقل من (٠.٥) .

جدول رقم (١)
يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستمارة

(ن=١٥)

م	المتغيرات	معامل الارتباط
١	استمارة استبيان عن الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية	٠.٩١٦**

- يوضح الجدول رقم (١) أن قيم معامل الارتباط الناتجة مرتفعة ودال عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الأداة بدرجة مناسبة يمكن الاعتماد على نتائجها.

أ- ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للاستمارة، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٥) مفردة من المسؤولين من غير عينة مجتمع الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢) نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) (ن = ١٥)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	ثبات استمارة استبيان عن الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية	٠.٨٧٧**

يوضح الجدول رقم (٢) وجود درجة مناسبة من الثبات في الاستمارة بحيث يمكن للباحثة الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة. مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، وللوصول لنتائج أكثر مصداقية تم استخدام معادلة سبيرمان - براون **Brown - Spearman** للتجزئة النصفية **Split - half** ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات العبارات الفردية ودرجات العبارات الزوجية لعينة قوامها (١٥) مفردة من غير عينة مجتمع الدراسة ، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي :

جدول رقم (٣) يوضح نتائج الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية

(ن=١٥)

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
١	ثبات استمارة استبيان عن الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية	٠.٨٩٧**

يوضح الجدول رقم (٣) وجود درجة عالية من الثبات على الاستمارة بحيث يمكن للباحثة الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة. مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

٤(مجالات الدراسة)

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مراكز منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد وذلك وفقا لكل حي من أحياء محافظة بورسعيد ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع المراكز الطبية

م	المراكز الطبية
١	مركز مصطفى كامل
٢	مركز القابوطي
٣	مركز الحي الإماراتي
٤	مركز العلاج الطبيعي
٥	مركز العرب أول
٦	مركز الحرفيين
٧	مركز الجوهرة

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة فيما يلي:

المسح الاجتماعي بالحصر الشامل على مديري الإدارات بالمراكز الطبية بمحافظة ببورسعيد محل الدراسة، وعددهم (٥٧) مدير.

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت ٢٠٢٥/٧/١م إلى ٢٠٢٥/٩/١م.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS .V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.

٢. المتوسط الحسابي

وتم حسابه للمقياس الثلاثي عن طريق :

المتوسط الحسابي = ك (نعم) $\times 3$ + ك (إلى حد ما) $\times 2$ + ك (لا) $\times 1$

باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات الأداة الثلاثي: نعم(ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا(درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا الأداة الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى = أكبر قيمة – أقل قيمة (٣ – ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا الأداة للحصول على طول الخلية المصحح (٢ / ٣ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الأداة أو بداية الأداة وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٥)

يوضح المستويات

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١.٦٧ - ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢.٣٤ : ٣

٣. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

٤. معامل ارتباط بيرسون .
(١) البيانات الخاصة المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد:
أ- البيانات الأولية:

جدول (٦)
"يوضح النوع و السن والمؤهل و الوظيفة "

ن = ٥٧

م	النوع	ك	النسبة المئوية
١	ذكر	٣٧	٦٤.٩%
٢	أنثى	٢٠	٣٥.١%
	إجمالي	٥٧	١٠٠%
م	السن	ك	النسبة المئوية
١	من ٣٥ سنة لأقل من ٤٥ سنة	١٨	٣١.٦%
٢	من ٤٥ سنة لأقل من ٥٥ سنة	٢٨	٤٩.١%
٣	٥٥ سنة فأكثر	١١	١٩.٣%
	إجمالي	٥٧	١٠٠%
م	الحالة الاجتماعية	ك	النسبة المئوية
١	أعزب	٥	٨.٨%
٢	متزوج	٤٧	٨٢.٤%
٣	مطلق	٣	٥.٣%
٤	أرمل	٢	٣.٥%
	إجمالي	٥٧	١٠٠%
م	الحالة التعليمية	ك	النسبة المئوية
١	مؤهل متوسط	-	-
٢	مؤهل فوق متوسط	-	-
٣	مؤهل جامعي	٤٨	٨٤.٢%
٤	مؤهل فوق الجامعي	٩	١٥.٨%
	إجمالي	٥٧	١٠٠%

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أن أكبر نسبة من المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد ذكور بنسبة (٦٤.٩%) ، يليهم الأنثى بنسبة (٣٥.١%) .
- أن أكثر نسبة من المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد تتراوح أعمارهم (من ٤٥ سنة لأقل من ٥٥ سنة) وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٤٩.١%) ، يليها (من ٣٥ سنة لأقل من ٤٥ سنة) وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٣١.٦%) ، وجاءت في النهاية (٥٥ سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (١٩.٣%) .
- أن أكثر المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد حالتهم الاجتماعية متزوجين وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٢.٤%) ، يليها الأعزب وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٨.٨%) ، ثم يليهم المطلق وجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٥.٣%) ، وجاءت في النهاية الأرمل في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (٣.٥%) .
- أن أكثر المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد حاصلين علي مؤهل جامعي وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٨٤.٢%) ، وجاءت في المرتبة الثانية مؤهل فوق الجامعي وجاءت بنسبة (١٥.٨%) ، ويدل ذلك على التطلع والمعرفة وسعيه نحو الارتقاء بالمستوى المهني والذي يؤثر على جودة الأداء المهني بالعمل.

جدول (٧) " يوضح سنوات الخبرة للأخصائيين الإجتماعيين " ن=٥٧

م	سنوات الخبرة	ك	النسبة المئوية
١	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	١٧	٢٩.٤%
٢	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٢٢	٣٩%
٣	من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	١٨	٣١.٦%
	إجمالي	٥٧	١٠٠%
م	عدد الدورات	ك	النسبة المئوية
١	دورة واحدة	١١	١٩.٣%
٢	من ٢ الي ٤ دورات	٣٧	٦٤.٩%
٣	من ٥ دورات فأكثر	٩	١٥.٨%
	إجمالي	٥٧	١٠٠%

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن غالبية المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد لديهم خبرة في العمل (من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة) بنسبة (٣٩ %) في المرتبة الأولى ، يليها (من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٣١.٦ %) في المرتبة الثانية ، بينما جاءت (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٩.٤ %) في المرتبة الثالثة والأخيرة .
 - أن أكثر المسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد حاصلين علي (من ٢ الي ٤ دورات) وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٦٤.٩ %) ، يليها دورة واحدة وجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (١٩.٣ %) ، وجاءت في النهاية ٥ دورات فأكثر في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (١٥.٨ %).
- (٢) أبعاد الثقافة التنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد :

جدول (٨)

"يوضح المشاركة في اتخاذ القرار كثقافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	المشاركة في اتخاذ القرار	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	يتم إشراك العاملين في وضع الخطط بالمركز	٣٧	٣	١٧	134	2.35	.916	٤
٢	تتيح الادارة الفرصة للعاملين لطرح آرائهم ومقترحاتهم	٢٤	١٢	٢١	117	2.05	.895	٦
٣	يتم الأخذ بآرائنا قبل اتخاذ القرارات المهمة	٣٤	٢	٢١	127	2.23	.964	٥
٤	يتم اتخاذ القرارات في المركز بشكل جماعي أكثر من كونها قرارات فردية	٣٤	٢	٢١	127	2.23	.964	٥ م
٥	الاجتماعات الدورية تتيح لنا مناقشة القرارات قبل اعتمادها	٤١	٩	٧	148	2.60	.704	٢
٦	مشاركتي في اتخاذ القرار تزيد من دافعتي للعمل	٣٦	١٥	٦	144	2.53	.684	٣
٧	يتم الاستماع لآراء جميع العاملين في المركز بشكل عادل بغض النظر عن مناصبهم	٣٩	١٣	٥	148	2.60	.651	٢ م
٨	يتم إعلام جميع العاملين بالمركز بوضوح عن جميع القرارات المتخذة وأسبابها	٥١	٦	-	165	2.89	.310	١
٩	المشاركة في اتخاذ القرار ساعدت في تحسين جودة الخدمات الصحية	١١	٣٠	١٦	109	1.91	.689	٧
١٠	أشارك في إقتراح حلول علمية للتحديات التي تواجه المركز	١٠	١٤	٣٣	91	1.60	.776	٨

مستوى متوسط	٠.٧٥٥	٢.٣٠	الإجمالي
-------------	-------	------	----------

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.٣٠ وإنحراف معياري (٠.٧٥٥) .
ومن أهم ذلك مايلي : يتم إعلام جميع العاملين بالمركز بوضوح عن جميع القرارات المتخذة وأسبابها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٩) ، الاجتماعات الدورية تتيح لنا مناقشة القرارات قبل اعتمادها ، يتم الاستماع لأراء جميع العاملين في المركز بشكل عادل بغض النظر عن مناصبهم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦٠) ، مشاركتي في اتخاذ القرار تزيد من دافعتي للعمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٥٣) ، وهذا ما هدفت إليه دراسة (الفراج، ٢٠١١) حيث يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، كما توصلت إلي أن خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة تتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وجاءت أشارك في إقتراح حلول علمية للتحديات التي تواجه المركز في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٠) .

جدول (٩)

"يوضح المسؤولية الفردية كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد"

ن=٥٧

م	المسؤولية الفردية	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	ألتزم بأداء المهام الموكلة إلى في الوقت المحدد	١٣	١٥	٢٩	98	1.72	.818	١
٢	أتحمل نتائج أخطائي وأعمل على تصحيحها دون تهرب	٧	٨	٤٢	79	1.39	.701	٧
٣	أحرص على تقديم أفضل مستوى من الخدمة الطبية للمستفيدين	٨	٢١	٢٨	94	1.65	.719	٢
٤	ألتزم بالأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المركز الطبي	٥	١٧	٣٥	84	1.47	.658	٤
٥	أبادر بحل المشكلات البسيطة دون انتظار تدخل الادارة	٦	١٤	٣٧	83	1.46	.683	٥
٦	أتحمل مسؤولية الحفاظ على الاجهزة الطبية وجميع التجهيزات بالمركز الطبي	٥	١٥	٣٧	82	1.44	.655	٦
٧	أشارك في تطوير بيئة العمل بما يحقق الصالح العام	٨	٢١	٢٨	94	1.65	.719	٢ م
٨	ألتزم بالحضور والانصراف وفق الضوابط المحددة	١٠	١٤	٣٣	91	1.60	.776	٣
٩	أتحمل مسؤولية الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالمرضى	٤	٩	٤٤	74	1.30	.597	٨
١٠	أسعى لتحسين أدائي المهني من خلال التدريب والتعليم المستمر	١٠	١٤	٣٣	91	1.60	.776	٣ م
	الإجمالي					١.٥٣	٠.٧١٠	مستوى متوسط

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى المسؤولية الفردية كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ١.٥٣ وإنحراف معياري (٠.٧١٠) .
ومن أهم ذلك مايلي : ألتزم بأداء المهام الموكلة إلى في الوقت المحدد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٢) ، أحرص على تقديم أفضل مستوى من الخدمة الطبية للمستفيدين، أشارك في تطوير بيئة العمل بما يحقق الصالح العام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٦٥) ، ألتزم بالحضور والانصراف وفق الضوابط المحددة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عبد الواحد، ٢٠١١)، حيث أكدت على ضرورة وجود أساليب لتحقيق التوافق بين العاملين وتحسين ظروف العمل في ظل مناخ إبداعي تنافسي، كما أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تركز على الالتزام القيمي والمسؤولية الفردية لدي أعضاء المؤسسة ، وجاءت أسعى لتحسين أدائي المهني من خلال التدريب والتعليم المستمر في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (١.٦٠) ، أتحمل مسئولية الحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بالمرضى فى المرتبة الثامنة والأخيرة
بمتوسط حسابي (١.٣٠) .

جدول (١٠)

"يوضح العمل التعاونى كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	العمل التعاونى	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	يسود بين العاملين روح الفريق الواحد داخل المركز الطبي	١٦	٢٤	١٧	113	1.98	.767	٥
٢	يتم تبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء بشكل فعال	٥١	٦	-	165	2.89	.310	٢
٣	أجد الدعم والمساندة من زملائى فى أداء مهامى	٢١	٩	٢٧	108	1.89	.920	٧
٤	يتم حل المشكلات داخل المركز من خلال العمل الجماعى	٥١	٦	-	165	2.89	.310	٢ م
٥	بيئة العمل تشجع على التعاون أكثر من المنافسة الفردية	٥٤	٣	-	168	2.95	.225	١
٦	الإدارة تدعم وتقدر الجهود التعاونية بين العاملين	٣٤	٢٣	-	148	2.60	.495	٣
٧	هناك وضوح فى توزيع المهام بما يقلل تضارب الأدوار	٣٠	٢٧	-	144	2.53	.504	٤
٨	التعاون بين الأقسام المختلفة يسهم فى تحسين الخدمات المقدمة للمرضى	١١	٣٠	١٦	109	1.91	.689	٦
٩	العمل التعاونى فى المركز يحقق ويزيد من الثقة بين الزملاء	١٢	٢٢	٢٣	103	1.81	.766	٨
١٠	أشعر أن التعاون داخل المركز يزيد من جودة الأداء وتحقيق رضا المنتفعين	١١	٣٠	١٦	109	1.91	.689	٦ م
	الإجمالى					٢.٣٤	٠.٥٦٧	مستوى مرتفع

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى العمل التعاونى كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.٣٤ وإنحراف معياري (٠.٥٦٧) .

ومن أهم ذلك مايلي : بيئة العمل تشجع على التعاون أكثر من المنافسة الفردية فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٥) ، يتم تبادل الخبرات والمعارف بين الزملاء بشكل فعال ، يتم حل المشكلات داخل المركز من خلال العمل الجماعى فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٩) ، الإدارة تدعم وتقدر الجهود التعاونية بين العاملين فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٦٠) ، العمل التعاونى فى المركز يحقق ويزيد من الثقة بين الزملاء فى المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٨١) ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عوذه ، ٢٠١٠) حيث توصلت إلى أن التوافق بين قدرات الأعضاء داخل العمل، وتوافر روح المنافسة بين الأعضاء يساهم في زيادة درجة المواطنة التنظيمية وبالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية، وأكدت على ضرورة العمل على تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي ونشر ثقافة العمل التعاوني لدى أعضاء مجالس الإدارات وذلك لضمان وجود ثقافة تنظيمية قوية لديهم.

جدول (١١)

"يوضح المهارات التنظيمية كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	المهارات التنظيمية	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				

					ما			
١	أشارك فى وضع خطط واضحة لانجاز المهام داخل المركز	١٢	٢٢	٢٣	103	1.81	.766	٤
٢	أستطيع تحديد الأولويات فى العمل لتحقيق أفضل النتائج	٥٢	٢	٣	163	2.86	.480	١
٣	أحرص على وضع أهداف محددة وقابلة للقياس قبل تنفيذ أى مهمة	٤٩	٥	٣	160	2.81	.515	٢
٤	أنظم وقتى بما يضمن انجاز المهام فى المواعيد المحددة	٧	٣	٤٧	74	1.30	.680	٧
٥	أوزع المهام بين العاملين فى الادارة بشكل مناسب لتفادى الضغط والتكرار	٤٣	٣	١١	146	2.56	.802	٣
٦	أستخدم أدوات وأساليب تساعدنى على تحسين إدارة وقتى	٩	٢٤	٢٤	99	1.74	.720	٥
٧	أحرص على التنسيق بين عملى وعمل الزملاء لتفادى التضارب	١١	١٧	٢٩	96	1.68	.783	٦
٨	أساهم فى تعزيز الانسجام بين الاقسام المختلفة داخل المركز	٩	٢٤	٢٤	99	1.74	.720	٥ م
٩	أشارك فى تقييم الأداء وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين العمل	١١	١٧	٢٩	96	1.68	.783	٦ م
١٠	أتابع تنفيذ المهام بشكل دورى للتأكد من جودتها	٩	٢٤	٢٤	99	1.74	.720	٥ م
١١	أتعامل مع المشكلات بموضوعية وسرعة	١١	١٧	٢٩	96	1.68	.783	٦ م
	الإجمالى					١.٩٦	٠.٧٠٥	مستوى متوسط

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوي المهارات التنظيمية كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ١.٩٦ وإنحراف معياري (٠.٧٠٥) .

ومن أهم ذلك مايلي : أستطيع تحديد الأولويات فى العمل لتحقيق أفضل النتائج فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٦) ، أحرص على وضع أهداف محددة وقابلة للقياس قبل تنفيذ أى مهمة فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨١) ، أوزع المهام بين العاملين فى الادارة بشكل مناسب لتفادى الضغط والتكرار فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٥٦) ، أنظم وقتى بما يضمن انجاز المهام فى المواعيد المحددة فى المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣٠) كما توصلت دراسة (محمد ،حسن، ٢٠١٢)، إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة الإبداع الإداري للقيادات الإدارية وزيادة قدرتهم على العمل، والالتزام بتحقيق الأهداف المحددة.

جدول (١٢)

"يوضح القيم التنظيمية كثافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	القيم التنظيمية	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	ألتزم بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المركز	٣٩	٧	١١	142	2.49	.805	٥
٢	أشعر بالمسئولية تجاه جودة الخدمات المقدمة للمرضى	٤٧	١٠	-	161	2.82	.384	١
٣	أحرص على إحترام مواعيد العمل والالتزام بها	٤٥	١٢	-	159	2.79	.411	٢

٤	تتسم القرارات الادارية بين العاملين بالشفافية والوضوح	٤٠	١٧	-	154	2.70	.462	٣
٥	يتم اختيار الأفراد للمناصب المختلفة من خلال قياس قدراتهم الادارية	٣١	١٨	٨	137	2.40	.728	٦
٦	يتلقى المديرين بصورة منتظمة تقارير عن أداء العمل	٣٨	١١	٨	144	2.53	.734	٤
٧	يمنح لجميع الأفراد داخل المركز فرص عادلة لسماع شكاواهم ومقترحاتهم	٣٣	٣	٢١	126	2.21	.959	٧
٨	يتم انجاز الأعمال والمهام فى الأوقات المحددة لهم	١٠	٢٦	٢١	103	1.81	.718	٨
٩	يتم الاهتمام بالمقترحات والافكار الابداعية للعاملين داخل المركز	١٠	١٩	٢٨	96	1.68	.760	٩
١٠	ترتبط المكافآت والحوافز بالجهد ولأداء	١٠	٢٦	٢١	103	1.81	.718	٨ م
	الإجمالي					٢.٣٢	٠.٦٦٨	مستوى متوسط

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى القيم التنظيمية كثقافة تنظيمية للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.٣٢ وإنحراف معياري (٠.٦٦٨).

ومن أهم ذلك مايلي : أشعر بالمسؤولية تجاه جودة الخدمات المقدمة للمرضى فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٢) ، أحرص على إحترام مواعيد العمل والالتزام بها فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٩) ، تتسم القرارات الادارية بين العاملين بالشفافية والوضوح فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٧٠) ، يتم الاهتمام بالمقترحات والافكار الابداعية للعاملين داخل المركز فى المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وهذا ما تشير إليه نتائج دراسة (Johnson, Deborah A,2005) ، حيث تشير النتائج إلى أنماط الثقافة التنظيمية مثل الاحترام والكرامة الإنسانية، والعمل الجماعي التعاوني، والقيم التنظيمية السائدة والتي تساهم بدورها فى تحقيق أهداف المنظمة.

(٣) أبعاد التميز المؤسسى للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد :

جدول (١٣)

"يوضح التميز القيادى كتميز مؤسسى للمسؤولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	التميز القيادى	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	يتم اتخاذ القرار فى الوقت المناسب داخل المركز بما يحقق السلامة للعملاء	١٨	٣٩	-	132	2.32	.469	٥
٢	تسعى القيادة نحو تقديم رعاية صحية انسانية عالية الجودة	٢٤	٣٠	٣	135	2.37	.587	٣
٣	تتسم القيادة داخل المركز بالعدل والشفافية	٣٠	٢٤	٣	141	2.47	.601	٢
٤	تركز القيادة داخل المركز على اتخاذ قرارات فعالة فى المواقف الحرجة	٦	٤٨	٣	117	2.05	.397	٧
٥	تسعى القيادة للاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدريبهم بصفة مستمرة	١٥	٣٢	١٠	119	2.09	.662	٦
٦	تشجع القيادة على التواصل المفتوح وتبادل الآراء بين العاملين داخل المركز	١٩	٣٨	-	133	2.33	.476	٤
٧	تدعم القيادة فرص الابتكار والابداع وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم	٢٥	٢٨	٤	135	2.37	.616	٣ م

٨	تشجع القيادة فى خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة	٣٣	٢١	٣	144	2.53	601.	١
٩	تشجع القيادة علي بناء ثقافة عمل جماعية تدعم التميز البشري	٥	٤١	١١	108	1.89	524.	٩
١٠	تدعم القيادة تعزيز سبل التعاون مع المؤسسات الاخرى في المجتمع	١٢	٢٢	٢٣	103	1.81	766.	١٠
١١	تشجع القيادة علي المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع المحلي	٨	٣٧	١٢	110	1.93	593.	٨
الإجمالي								مستوى متوسط
						٢.١٩	٠.٥٧٢	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى التميز القيادي كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.١٩ وإنحراف معياري (٠.٥٧٢) .

ومن أهم ذلك مايلي : تشجع القيادة فى خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٣) ، تتسم القيادة داخل المركز بالعدل والشفافية فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٧) ، تسعى القيادة نحو تقديم رعاية صحية انسانية عالية الجودة، تدعم القيادة فرص الابتكار والابداع وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٣٧) ، تدعم القيادة تعزيز سبل التعاون مع المؤسسات الاخرى فى المجتمع فى المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٨١) ، وأكد على ذلك دراسة (Iornel, Pujol, 2003, PP 230:243) حيث ركزت على المخرجات الناجحة عن تطبيق التميز المؤسسى واختبار التطبيق الناجح للتميز المؤسسى يتأثر بالسياق التنظيمي الذي يطبق من خلاله وتوصلت إلى أن الخصائص التنظيمية التالية (نمط القيادة – الاستراتيجية – الهيكل التنظيمي – الرقابة - التكنولوجيا) تؤثر على النجاح في تطبيق التميز المؤسسى.

جدول (١٤)

"يوضح التميز البشرى كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	التميز البشرى	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	يلتزم العاملون بتعليمات وسياسات المؤسسة (المركز الطبي)	١٠	٣١	١٦	108	1.89	673.	٤
٢	يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم وخبراتهم باستمرار لمواكبة المستجدات الصحية	٤	٢٥	٢٨	90	1.58	625.	٩
٣	يتميز العاملون بدقة الاداء والالتزام بالمواعيد	٤	٣١	٢٢	96	1.68	602.	٨
٤	يسعى الكادر البشرى دائما لتحقيق رضا المريض	٧	٢٨	٢٢	99	1.74	669.	٧
٥	يلتزم العاملون فى المركز بتطبيق معايير الجودة والسلامة فى تقديم الخدمة الصحية	٧	٢٥	٢٥	96	1.68	686.	٨ م
٦	مستوى الاداء البشرى بالمركز يعكس التميز والالتزام المهني	٤	٣١	٢٢	96	1.68	602.	٨ م
٧	يتميز العاملون بالقدرة على العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مشتركة	٧	٣١	١٩	102	1.79	647.	٦
٨	يتم الاستثمار فى تنمية البشر كجزء من استراتيجية التميز داخل المركز	١٠	٢٩	١٨	106	1.86	693.	٥
٩	يتم التعامل مع المرضى داخل المركز بإنسانية واحترام	٨	٣٧	١٢	110	1.93	593.	٢
١٠	العاملون بالمركز لديهم طريقة فعالة فى التواصل الفعال مع المرضى وذويهم	٩	٣٤	١٤	109	1.91	635.	٣
١١	يسود الاحترام المتبادل بين العاملين داخل المركز	١٠	٣٤	١٣	111	1.95	639.	١

بما يعزز بيئة العمل							
الإجمالي							١.٧٩
مستوى متوسط							٠.٦٤٢

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى التميز البشري كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ١.٧٩ وإنحراف معياري (٠.٦٤٢) .

ومن أهم ذلك مايلي : يسود الاحترام المتبادل بين العاملين داخل المركز بما يعزز بيئة العمل فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩٥) ، يتم التعامل مع المرضى داخل المركز بإنسانية واحترام فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٩٣) ، العاملين بالمركز لديهم طريقة فعالة فى التواصل الفعال مع المرضى وذويهم فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٩١) ، يحرص العاملين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم باستمرار لمواكبة المستجدات الصحية فى المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٨) .

وهذا ما أكدت دراسة (Dale, others, 2000) تناولت الدراسة التميز كبديل للجودة وذلك بغرض تشجيع المنظمات فى اوربا لتحقيق قدرة تنافسية أعلى وتوصلت إلى أن التميز المؤسسى يتضمن (التوجه نحو العمل والتقارب أكثر من العملاء والابتكار والالتزام والتعيين للعاملين وفق قواعد تتعلق بالكفاءة والالتزام) .

جدول (١٥)

"يوضح التميز الخدمي كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد "

ن=٥٧

م	التميز الخدمي	الإستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	يتم تقديم الخدمات الصحية وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة	١١	٢٨	١٨	107	1.88	.709	٨
٢	يحرص العاملين بالمركز على متابعة حالة المريض باستمرار	٢٤	٣٣	-	138	2.42	.498	٤
٣	يهتم العاملين بتقديم خدمات الرعاية الانسانية إلى جانب الرعاية الطبية	٢٥	٢٥	٧	132	2.32	.686	٥
٤	يتم توضيح الاجراءات الطبية للمرضى وذويهم بشكل مفهوم وواضح	٣٣	٢٠	٤	143	2.51	.630	٢
٥	الخدمات التى يقدمها المركز تلبي احتياجات المرضى بشكل كامل	١٧	٣٢	٨	123	2.16	.649	٦
٦	أشعر بالرضا التام عن مستوى الخدمات التى يقدمها المركز	٣٦	١٣	٨	142	2.49	.735	٣
٧	تتوفر بالمركز التجهيزات الطبية اللازمة بجودة عالية	٣٨	١٢	٧	145	2.54	.709	١
٨	يتم التعامل مع داخل المركز مع المرضى وذويهم باحترام وتقدير	١١	٣٠	١٦	109	1.91	.689	٧
٩	يوفر المركز بيئة مناسبة تساهم فى تحقيق رضا المنتفعين	١٢	٢٢	٢٣	103	1.81	.766	٩
١٠	يتم تطوير الخدمات المقدمة للمنتفعين من المركز بشكل مستمر	١١	٣٠	١٦	109	1.91	.689	٧ م
١١	يتم عمل تقييم دورى للخدمات التى يقدمها المركز	١٢	٢٢	٢٣	103	1.81	.766	٩ م
الإجمالي							٢.١٦	٠.٦٨٤
مستوى متوسط								

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى التميز الخدمي كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.١٦ وإنحراف معياري (٠.٦٨٤) .

ومن أهم ذلك مايلي : تتوفر بالمركز التجهيزات الطبية اللازمة بجودة عالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٤) ، حيث أكدت (elwang, 2001) ان الجودة هي أسلوب أساسي لتحقيق التميز المؤسسي ولتحقيق التميز المؤسسي يتم من خلال الالتزام بمفهوم الجودة في كافة المهام الأعمال التي تقوم بها المنظمة وقد حددت عوامل تحقيق التميز في تلبية احتياجات العملاء لتحقيق أعلى قيمة للعملاء ما توظيف الكفاءة التنظيمية والحفاظ عليها، ثم جاءت يتم توضيح الاجراءات الطبية للمرضى وذويهم بشكل مفهوم وواضح في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٥١) ، أشعر بالرضا التام عن مستوى الخدمات التي يقدمها المركز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٤٩) ، يوفر المركز بيئة مناسبة تساهم في تحقيق رضا المنتفعين ، يتم عمل تقييم دورى للخدمات التي يقدمها المركز في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٨١).

جدول (١٦)

"يوضح التميز التنافسي كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد"

ن=٥٧

م	التميز التنافسي	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	يقدم المركز خدمات صحية بمستوى عالى من الجودة	٧	١٤	٣٦	85	1.49	.710	٨
٢	يستخدم المركز أحدث الأساليب الطبية والعايير الدولية في تقديم الخدمة	١٢	٩	٣٦	90	1.58	.823	٧
٣	يعمل المركز على تقديم برامج واضحة لتطوير الموارد البشرية	٢٥	٢١	١١	128	2.25	.763	٥
٤	يتم التعامل مع شكاوى المرضى بسرعة وكفاءة عالية	٢٦	٢٠	١١	129	2.26	.768	٤
٥	يسعى المركز إلى تحقيق الريادة فى المجال الطبى	٢٨	١٨	١١	131	2.30	.778	٢
٦	المركز لديه خطط استراتيجية تضمن استدامة خدماته المتميزة	٢٨	١٨	١١	131	2.30	.778	٢ م
٧	يتم استثمار الموارد بكفاءة بما يحقق ميزة تنافسية مستمرة	٢٦	٢٠	١١	129	2.26	.768	٤ م
٨	يتسم العاملين بالمركز بالقدرة على التكيف مع التغيرات فى بيئة العمل الطبى	١٦	٤١	-	130	2.28	.453	٣
٩	يسعى العاملين فى المركز إلى بناء صورة ذهنية ايجابية لدى المجتمع	١٧	٤٠	-	131	2.30	.462	٢ م
١٠	يتمتع المركز بسمعة طيبة بين أفراد المجتمع ومؤسساته	٢٩	٢٨	-	143	2.51	.504	١
١١	يتم إدخال تقنيات وأساليب جديدة باستمرار لتعزيز القدرة التنافسية داخل المركز	١٠	٣٦	١١	113	1.98	.612	٦
	الإجمالى					٢.١٤	٠.٦٧٤	مستوى متوسط

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى التميز التنافسي كتميز مؤسسى للمسئولين العاملين بالمراكز الطبية ببورسعيد (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.١٤ وانحراف معياري (٠.٦٧٤) .

ومن أهم ذلك مايلي : يتمتع المركز بسمعة طيبة بين أفراد المجتمع ومؤسساته فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥١) ، يسعى المركز إلى تحقيق الريادة فى المجال الطبى، المركز لديه خطط استراتيجية تضمن استدامة خدماته المتميزة ، يسعى العاملين فى المركز إلى بناء صورة ذهنية ايجابية لدى المجتمع فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٠) ، يتسم العاملين بالمركز بالقدرة على التكيف مع التغيرات فى بيئة العمل الطبى فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٢٨) ، يقدم المركز خدمات صحية بمستوى عالى من الجودة فى المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٤٩) .

م	المعوقات	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	تمسك العاملين بالأساليب القديمة وعدم تقبلهم للأفكار الجديدة	٤٥	١٢	-	159	2.79	.411	٨
٢	غياب قنوات واضحة وفعالة للتواصل بين الإدارة والعاملين	٤٤	١٣	-	158	2.77	.423	٩
٣	تغليب المصالح الشخصية على روح الفريق	٤٧	١٠	-	161	2.82	.384	٦
٤	ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية المشتركة	٤٨	٩	-	162	2.84	.368	٥
٥	قلة وجود ثقافة تشجع على الإبداع والمبادرة	٥٣	٤	-	167	2.93	.258	٣
٦	المنافسة بين المراكز الطبية والتي قد تحد من روح التعاون وتبادل الخبرات	٥٥	٢	-	169	2.96	.186	١
٧	غياب القادة القادرين على ترسيخ ثقافة التميز	٥١	٦	-	165	2.89	.310	٤
٨	قلة الاستثمار في تطوير مهارات العاملين	٥٤	٣	-	168	2.95	.225	٢

(٣) المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية :

(٤) جدول (١٧)

"يوضح المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية " ن=٥٧

٩	ضعف آليات متابعة الأداء وقياس الجودة	٤٦	١١	-	160	2.81	398.	٧
١٠	محدودية وعي الموظفين بالثقافة التنظيمية، ضعف إدراكهم لدورهم في تحقيق التميز	٤٦	١١	-	160	2.81	398.	٧ م
١١	مقاومة بعض الموظفين لممارسات الجودة، لاعتقادهم أنها عبء إضافي	٥١	٦	-	165	2.89	310.	٤ م
	الإجمالي					٢.٨٦	٠.٣٣٤	مستوى مرتفع

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوي المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية (متوسط)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.٨٦ وإنحراف معياري (٠.٣٣٤).

ومن أهم ذلك مايلي : المنافسة بين المراكز الطبية والتي قد تحد من روح التعاون وتبادل الخبرات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٦) ، قلة الاستثمار في تطوير مهارات العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٩٥) ، قلة وجود ثقافة تشجع على الإبداع والمبادرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٣) ، غياب قنوات واضحة وفعالة للتواصل بين الإدارة والعاملين في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، حيث أكدت الكتابات النظرية على وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها المراكز والمستشفيات الصحية مثل نقص الموارد البشرية وضعف أجورهم وتدني مستوى التعليم والتدريب الطبي وافتقاد الإدارة الصحية لمعايير الجودة وأثر ذلك على عائد الخدمات المقدمة من التأمين الصحي وعلى أداء الأطباء الذين أصبحوا يهتمون الوظيفة الحكومية ويتجهون للعمل الخاص بالعيادات (العيسوي، ٢٠٠٧، ص ٥٧٦)، وأكدت على ذلك نتائج دراسة (إبراهيم، ١٩٩٢) والتي أكدت على أن زيادة قوائم انتظار المرضى ، وعجز امكانيات العلاج المادية والبشرية من المشكلات التي تعاني منها المستشفيات والمراكز الطبية.

(٥) المقترحات التي تؤدي لتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية:

جدول (١٨)

"يوضح المقترحات التي تؤدي لتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية " ن=٥٧

م	المقترحات	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	تفعيل نظام تقييم الأداء العادل وربطه بالحوافز والبرامج التدريبية	٥٧	-	-	171	3.00	.000	١
٢	تنمية روح الفريق والعمل التعاوني من خلال برامج وأنشطة جماعية	٥٢	٥	-	166	2.91	.285	٤
٣	تعزيز الانتماء المؤسسي عبر إشراك العاملين في صنع القرارات والخطط التطويرية	٣٥	٢٢	-	149	2.61	.491	٨
٤	تطبيق معايير الجودة والاعتماد الصحي	٥٦	١	-	170	2.98	.132	٢
٥	إدماج التكنولوجيا والتحول الرقمي (ملفات المرضى الالكترونية - نظم متابعة الأداء- تطبيقات المرضى)	٤١	١٦	-	155	2.72	.453	٧
٦	ترسيخ ثقافة المعرفة والتعلم من خلال مكتبات طبية وورش عمل	٥٧	-	-	171	3.00	.000	١ م
٧	التواصل الفعال مع المجتمع المحلي عبر حملات توعية وبرامج صحية ووقائية	٤٦	١١	-	160	2.81	.398	٦
٨	تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين من خلال اجتماعات دورية	٥١	٦	-	165	2.89	.310	٥
٩	إشراك المرضى وأسرهم في تقييم الخدمات	٥٦	١	-	170	2.98	.132	٢ م

واقترح التحسينات									
١٠	نشر القيم الانسانية داخل المركز بين المرضى والعاملين	٥٧	-	-	171	3.00	٠.000	١ م	
١١	ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر فى أساليب تقديم الخدمة الطبية والادارية	٥٤	٣	-	168	2.95	.225	٣	
الإجمالى							٢.٨٩	٠.٢٢٠	مستوى مرتفع

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى المقترحات التي تؤدي لتحقيق التميز المؤسسى بالمراكز الطبية (مرتفع)، حيث أن المتوسط الحسابي = ٢.٨٩ وإنحراف معياري (٠.٢٢٠) .

ومن أهم ذلك مايلي : تفعيل نظام تقييم الأداء العادل وربطه بالحوافز والبرامج التدريبية، ترسيخ ثقافة المعرفة والتعلم من خلال مكثبات طبية وورش عمل، نشر القيم الانسانية داخل المركز بين المرضى والعاملين فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣) ، تطبيق معايير الجودة والاعتماد الصحى ، إشراك المرضى وأسره فى تقييم الخدمات واقتراح التحسينات فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٩٨) ، ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر فى أساليب تقديم الخدمة الطبية والادارية فى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) ، تعزيز الانتماء المؤسسى عبر إشراك العاملين فى صنع القرارات والخطط التطويرية فى المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦١) .

(٦) نتائج اختبار فروض الدراسة :

الفرض الأول: من المتوقع أن يكون مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمراكز الطبية (متوسط).

جدول رقم (١٩)

مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمراكز الطبية

ن=٥٧

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المشاركة فى اتخاذ القرار	٢.٣٠	٠.٧٥٥	متوسط	٣
٢	المسئولية الفردية	١.٥٣	٠.٧١٠	متوسط	٥
٣	العمل التعاوني	٢.٣٤	٠.٥٦٧	مرتفع	١
٤	المهارات التنظيمية	١.٩٦	٠.٧٠٥	متوسط	٤
٥	القيم التنظيمية	٢.٣٢	٠.٦٦٨	متوسط	٢
	الأبعاد ككل	٢.٠٩	٠.٦٨١	مستوى متوسط	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلى :

أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمراكز الطبية، تمثلت فيما يلي:

(١) الترتيب الأول العمل التعاوني بمتوسط حسابي (٢.٣٤) .

(٢) الترتيب الثاني القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٣٢) .

(٣) الترتيب الثالث المشاركة فى اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٣٠) .

(٤) الترتيب الرابع المهارات التنظيمية بمتوسط حسابي (١.٩٦) .

(٥) الترتيب الخامس المسئولية الفردية بمتوسط حسابي (١.٥٣) .

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمراكز الطبية بلغ (٢.٠٩) وهو معدل متوسط، مما يؤدي الى قبول الفرض الأول للدراسة.

الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التميز المؤسسى بالمراكز الطبية (متوسط) .

جدول رقم (٢٠)

مستوى أبعاد التميز المؤسسى بالمراكز الطبية

ن=٥٧

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التميز القيادي	٢.١٩	٠.٥٧٢	متوسط	١
٢	التميز البشرى	١.٧٩	٠.٦٤٢	متوسط	٤

٣	التميز الخدمي	٢.١٦	٠.٦٨٤	متوسط	٢
٤	التميز التنافسي	٢.١٤	٠.٦٧٤	متوسط	٣
الأبعاد ككل		٢.٠٧	٠.٦٤٣	مستوى متوسط	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أن مستوى أبعاد التميز المؤسسي بالمراكز الطبية، تمثلت فيما يلي:

(١) الترتيب الأول التميز القيادي بمتوسط حسابي (٢.١٩) .

(٢) الترتيب الثاني التميز الخدمي بمتوسط حسابي (٢.١٦) .

(٣) الترتيب الثالث التميز التنافسي بمتوسط حسابي (٢.١٤) .

(٤) الترتيب الرابع التميز البشري بمتوسط حسابي (١.٧٩) .

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمستوي أبعاد التميز المؤسسي بالمراكز الطبية بلغ (٢.٠٧) وهو معدل متوسط، مما يؤدي الي قبول الفرض الثاني للدراسة .

الفرض الثالث: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية.

جدول رقم (٢١)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية ن=٥٧

م	الابعاد	التميز القيادي	التميز البشري	التميز الخدمي	التميز التنافسي	التميز المؤسسي ككل
١	المشاركة في اتخاذ القرار	**٠.٥١٤	*.٣٢٢	**٠.٥٣٣	**٠.٣٦٠	**٠.٥١٦
٢	المسئولية الفردية	*.٣٠٢	**٠.٤٤٧	**٠.٣٦٣	**٠.٤٠٠	**٠.٥٦٦
٣	العمل التعاوني	**٠.٥١٩	**٠.٥٠٢	**٠.٥٧٤	**٠.٣٧٩	**٠.٧٣٧
٤	المهارات التنظيمية	**٠.٤٤٥	**٠.٦٠١	**٠.٤٤١	*.٣٢٤	**٠.٥٦٦
٥	القيم التنظيمية	*.٣١٩	**٠.٤٠٨	**٠.٥٢١	**٠.٣٥١	**٠.٣٩٥
٦	الثقافة التنظيمية ككل	*.٢٩٩	**٠.٥٤٨	**٠.٥٥٥	**٠.٤٩٦	**٠.٧٤٦

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي :

أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث للدراسة.

عاشراً: نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى آليات مقترحة من شأنها العمل على تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية لزيادة تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية: (إعداد الباحثة)

جدول رقم (٢٢)

آليات مقترحة من شأنها العمل على تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية لزيادة تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية

الآليات المقترحة	
أولاً: على مستوى القيادة والإدارة	- ترسيخ القدوة القيادية من خلال التزام القادة بالقيم والسلوكيات التنظيمية. - وضع رؤية ورسالة واضحة تعكس أهداف المراكز الطبية وربطها بثقافة الجودة والتميز. - إشراك العاملين في صنع القرار لزيادة الانتماء والمسئولية.

- برامج تدريبية دورية لتعزيز قيم التعاون، الجودة، والمسئولية. - نظم تحفيز معنوية ومادية تكافئ الالتزام بالقيم والسلوكيات المتميزة. - بناء فرق عمل متعددة التخصصات لتعزيز ثقافة العمل الجماعي.	ثانياً: على مستوى الموارد البشرية
- إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين والمرضى (اجتماعات - نشرات - منصات إلكترونية). - استخدام لغة تنظيمية موحدة لترسيخ قيم المركز الطبي. - تشجيع التغذية الراجعة من العاملين والمرضى لتحسين الخدمات.	ثالثاً: على مستوى التواصل والتنظيم
- اعتماد معايير الجودة الشاملة (TQM) في جميع الممارسات. - تطبيق التحول الرقمي في إدارة الملفات الطبية والخدمات. - التقييم المستمر للأداء التنظيمي والفني باستخدام مؤشرات واضحة.	رابعاً: على مستوى الخدمات والجودة
- غرس قيم الابتكار والإبداع في بيئة العمل. - تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال برامج صحية توعوية للمجتمع. - إقامة فعاليات داخلية (أيام تميز - مسابقات - ورش عمل) لترسيخ ثقافة التميز.	خامساً: على مستوى الثقافة والقيم

وهناك وجهة نظر مقترحة أخرى لزيادة تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية تعتمد على مجموعة من الآليات والتي تتمثل في: (إعداد الباحثة)



شكل (١) الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية (إعداد الباحثة).
ويعتمد تحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية على مجموعة من الآليات على النحو التالي:



شكل (٢) الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمراكز الطبية (إعداد الباحثة).

المراجع المستخدمة:

- Griffin, Keith & McKinley, Terry (1994), Implementing a Human Development Strategy, London, McKinley press Ltd.
- J. Kronenfeld, Jennie (1993), Controversial issues in Health Care Policy, SAGE, London.
- مسودة، مازن (٢٠٠٤)، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية تطبيقية على المستشفيات الخاصة بالأردن ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الجابري، على عبد الكريم (٢٠١٢)، دور الدولة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مصر والأردن ، دار دجلة ،الأردن.
- السلمي، علي (٢٠٠٢)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر.
- الحداوى، حسن (٢٠٠٧)، الادارة الاستراتيجية والتميز الادارى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.
- السهلي، أسيل بنت محمد (٢٠١٧)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- السيوفي، بسمة (٢٠١٩)، تدريب من أجل الازدهار، سوريا، دمشق، مركز الخبرة الادارية المهنية.
- النسور، أسماء (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- الإمام، خالد محمد أحمد (٢٠١٠) الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات ، دراسة حالة مستشفى ود مدنى التعليمى ، السودان.
- Leme, Maria Tereza, (2009), Organizational Culture and the Renewal of Competences, São Paulo, Brazilian Administration Review.
- عوده، عبد الله (٢٠١٠)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطن التنظيمي لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- S. Cameron, Kim, E. Quinn, Robert (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture, USA, Jossey-Bass.

- Deborah A, Johnson, (2005), development and role of organizational culture in voluntary associations :A study of the National Association of Student Personnel Administrators, Ph.D, United States – Ohio, Database copyright ProQuest LLC.
- Elaine, Zitner, (2014) Organizational culture and the impact on decision making in a post secondary educational institution, M.S., United States – California, Database copyright ProQuest LLC.
- stok ,Zlatka Mesko, et.al (2010), Elements of organizational culture leading to business excellence, Cankarjeva, University of Primorska
- السروجي ، طلعت مصطفى (٢٠١٣)، إدارة المؤسسات الاجتماعية "الإصلاح والتطوير"، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- Belias D ,et,al(2017) The Role of Organizational Culture in the Greek Higher Tourism Quality, USA, Springer International Publishing.
- السلمي، على (٢٠٠١)، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع.
- الغامدي، فؤاد أحمد (٢٠٢١)، أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة ، ٢٠٣٠، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٣٥).
- الهلالي، الشربيني (٢٠١٢)، ترجمة النموذج الأوروبي لإدارة التميز في المؤسسات، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- الحداوي، حسن (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- Wilma, Congas, Ergun, Recant (2008), Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, Journal of World Business 43, Elsevier Inc.
- الفراج ،أسامة (٢٠١١)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٧ - العدد الأول.
- عبد الواحد، محمد عرفات (٢٠١١)، دور الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- حسن ،ماهر أحمد ، محمد، عمر محمد (٢٠١٢)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، إبريل.

- Lornel, Pholippet juan Ramis, Pujol (2003), **An Evolution of Expeller – Some main trends , the tom magazine**, v.15 , n4.
- Dale ,DG, others (2000), **Quality is Dead in Europe – long live Excelence – the or false Measuring Business Excellence journal** , V.4 , N3.
- elwang, Catherine L. (2011), **Engergizingg the organiz a new age for business Excellence journal**, v 5 , N 4.
- العيسوى، إبراهيم (٢٠٠٧)، الإقتصاد المصرى فى ثلاثين عاماً، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
- إبراهيم، عطيات أحمد (١٩٩٢)، المشكلات التى تعوق المنتفعين من خدمات التأمين الصحى ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم .

