



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع الصحي
"دراسة ميدانية"

إعداد الباحث

احمد محمد صالح

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

1/1 : المقدمة

لم تعد الرشاقة فى القرن الحادى والعشرين مسألة اختيار لمنظمات الأعمال، اصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المنظمات الناجحة عن تلك التى تتعثر، حيث تتطلب هذه التغيرات المستمرة استجابة سريعة وقدرة على التكيف كونها وسيلة للوصول إلى الأداء العالى والحفاظ عليه، وفى الوقت الذى تسعى فيه بلدان ومؤسسات العالم إلى تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة من خلال العمل على تغيير أساليب العمل القديمة واعتماد نماذج أعمال جديدة تستخدم التقنيات الرقمية وما تحمله من فوائد قادرة على ربط المواطنين بمختلف الخدمات والفرص، يلمس المواطن صعوبة بالغة فى الحصول على غايته من هذه الخدمات وخصوصاً الخدمات الصحية، وذلك بسبب الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة فى الدولة فضلاً عن الترهل فى عمل الوزارات ومنها وزارة الصحة مما يجعل الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع أمراً صعباً كذلك يتوجب أن تكون الوزارة قادرة على استشعار ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها من خلال اتخاذ القرارات بالوقت المناسب أى أن تكون الوزارة أكثر رشاقة، ويمكن بالاعتماد على استراتيجية التحول الرقمية التى تحدث تحولاً جوهرياً فى عمل المنظمة إذا تم الانتقال لذلك وفق الخطوات الصحيحة واعتماد استراتيجية متكاملة.

2/1 - الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض العاملين فى قطاع الموارد البشرية ومديرى الجودة والتدريب، ومقدمى الخدمة الصحية وكذلك العملاء أو المرضى، حيث بلغ عدد الذين تم مقابلتهم 30 مفردة، بهدف التعرف على آرائهم فى مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة، وكذا مفاهيم وأبعاد تحسين الأداء المؤسسي فى المستشفيات محل الدراسة، ومن خلال تلك المقابلات تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلى:

- انخفاض إدراك العاملين بالشركة لمفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة (وفقاً لإجابات 19 من العينة، وبنسبة 62%)
- انخفاض إدراك العاملين بالشركة لمتطلبات تطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة (وفقاً لإجابات 23 من العينة، وبنسبة 76%)

- انخفاض إدراك العاملين لدور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي للشركة (وفقاً لإجابات 20 من العينة ، وبنسبة 68%).
- انخفاض الأداء المؤسسي للشركة من وجهة نظر العاملين بها (وفقاً لإجابات 22 من العينة ، وبنسبة 74%).

3/1- الدراسات السابقة:

قسم الباحث الدراسات السابقة إلى ما يلي:

أولاً- الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيدة:

أ- دراسة (Hong Yi Chan And Ryan Taylor (2019)

هدفت الدراسة على تقديم إطار عمل لبيان العلاقة بين الإدارة الرشيدة والابتكار. من خلال المقارنات بين الثقافة الحالية من الهدر والتصميم الخالي من الهدر وإدارة سلسلة التوريد الهزلية وإدارة الموارد البشرية الهزيلة مع الخصائص والعوامل المساهمة لأنواع مختلفة من الابتكارات، يتم تقديم خمسة مقترحات. يمكن اختبار كل اقتراح من خلال عدة اختبارات فرضية في العمل المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك، تتم مناقشة الاستراتيجيات المختلفة للشركة لتحقيق التوازن والحفاظ على المرونة والابتكار في نفس الوقت . يتم تحليل المزايا والعيوب والمواقف المناسبة لكل استراتيجية.

ب- دراسة (Dahlgaard(2019)

هدفت الدراسة للقضاء على العديد من المفاهيم الخاطئة فيما يتعلق بستة سيجما والإدارة الرشيدة من خلال وصف كل نظام والمفاهيم والتقنيات الساسية التي تكمن وراء تنفيذها. كما هدفت إلى وصف لما يمكن أن تكتسبه المؤسسات الصغيرة من Six Sigma وما يمكن أن تستفيد مؤسسات Six Sigma من الإدارة الرشيدة. التصميم/ المنهجية/ النهج . وتوصلت الدراسة إلى أنه سيؤدي التنفيذ المشترك للبرامج إلى منظمة ستة سيجما (LSS) رشيدة تتغلب على قيود كل برنامج عند تنفيذه بمعزل عن غيره. يتم تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالمفاهيم والأساليب التي من شأنها أن تشكل منظمة ستة سيجما ضعيفة. تلخص الشكال طبيعة التحسينات التي قد تحدث في المنظمات التي تمارس الإدارة الرشيدة أو ستة سيجما، والتحسينات المقابلة التي يمكن أن يقدمها برنامج متكامل.

د- دراسة ، (gamage, 2022):

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيدة في قطاع الخدمات. وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيدة مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على 123 عاملاً لـ 35 شركة خدمية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيدة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيدة.

ثانيا - دراسات تناولت الأداء المؤسسي:

أ. دراسة عائشة، (2019)

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسة سقى وصرف المياه وحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي

ت - دراسة العامري، (2020)

استهدفت الدراسة البحث في اثر نجاح عوامل التخاصية والتي تشمل التشريعات والسياسات والثقافة التنظيمية والخدمات المقدمة للمشاركين وخدمات الشركات والعاملون وإدارة المعرفة والتكنولوجيا على الأداء المؤسسي ضمن محاور ثلاثة هي الأداء الإداري والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن إدارة المعرفة والتكنولوجيا احتلت المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتل العاملون المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة ، وأظهرت نتائج الفرضيات بأن هناك اثر ذا دلالة احصائية للتشريعات والسياسات في الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية.

ز. دراسة الهلمون (2021)

استهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والاستراتيجية والرسالة كاحد ابعاد جودة الأداء المؤسسي، وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي وجودة الأداء المؤسسي.

4/1- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية :

- 1- ما هو دور الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء المؤسسى فى القطاع الصحى ؟
- 2- ما مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة فى القطاع الصحى؟

5/1- أهداف البحث :

للإجابة على تساؤلات البحث تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة فى القطاع الصحى.
- 2- التعرف على نوع وقوة العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسى فى القطاع الصحى.
- 3- الاسهام الفكرى والإثراء المعرفى فى تناول متغيرات الدراسة.
- 4- تشخيص واقع الادارة الرشيدة ومدى اهتمام وزارة الصحة به.
- 5- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات معززة بآليات عمل حول مراحل تبنى الادارة الرشيدة بنجاح.

6/1- فروض البحث :

الفرض الرئيس: "تساعد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء بالقطاع الصحى السعودى "

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسى تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1- يؤدي تقليل الهدر وتخفيض التكلفة إلى تحسين الأداء المؤسسي .
- 2- يؤدي تعزيز قيم الشفافية والوضوح إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- 3- يؤدي الإستغلال الأمثل للأصول البشرية إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- 4- يؤدي تشجيع نظم العمل الجماعى إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- 5- يؤدي التحسين المستمر إلى تحسين الأداء المؤسسي.

7/1 - أهمية البحث:

تأتى أهمية الدراسة بالنسبة لوزارة الصحة فى الوقت الذى تسعى فيه الوزارة لرسم سياسة الادارة الرشيقة فى السعودية والتغلب على التحديات والمعوقات التى تعترض وضع هذه السياسة اذ تنطلق هذه الدراسة من خلال تعريف مراكز القرار فى الوزارة بدور استراتيجية الادارة الرشيقة فى تعزيز الاداء المؤسسي وتكتسب أهميتها من خلال مراحل تصميم استراتيجية الادارة الرشيقة التى تقترحها الدراسة فضلاً من تقديمها الاطار النظرى حول ماهية الادارة الرشيقة وتشخيص ممكنات وزارة الصحة له وعوامل النجاح التى تمتلكها كما أن الدراسة تعنى إلى التعريف بأبعاد الرشاقة التنظيمية فى الاستشعار والاستجابة والذى يمكن أن يسهم فى زيادة مقدرة الإدارة العليا فى التعامل مع الظروف البيئية الطارئة وتقليل مخاطرها من خلال سرعة اتخاذ القرارات، كما أنها تتيح الفرصة لتبنى هذه المفاهيم فى وزارة الصحة السعودية للإرتقاء بمستوى قطاع الخدمات الصحية وتطوير جودة الخدمات المقدمة من قبلها لمختلف شرائح المجتمع

الفصل الثانى: منهجية واجراءات الدراسة الميدانية

1/2: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين فى القطاع الصحي السعودي اما عينة الدراسة فهي (مدير عام ، مدير إدارة ، مدير قسم ، محاسب ، أخصائى موارد بشرية ، إدارى - موظف) ويبلغ عدد الاستثمارات التى تم توزيعها (384) استثمارة وبلغ عدد الاستثمارات التى تم جمعها (350) استثمارة كما يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (1) إجمالى عدد الاستثمارات الموزعة فى المؤسسات الصحية السعودية

الفئة الوظيفية	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مهندس	إدارى - موظف	إجمالى
العدد الإجمالى	19	31	35	85	180	350

وبلغ عدد الاستثمارات التى تم تجميعها (184 استثمارة) من العاملين فى المؤسسات الصحية

جدول رقم (2) حجم عينة البحث

الفئة الوظيفية	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مهندس	إدارى - موظف	إجمالى
حجم العينة	10	16	18	45	95	184

يتضح مما سبق أن الحجم الكلى للعينة يبلغ 184 استمارة إستقصاء وبلغت عدد الإستمارات الصحيحة والقابلة للتحليل الإحصائي 161 مفردة بنسبة استجابة 87.5%.

2/2: التحليل الوصفى لبيانات الدراسة الميدانية:

قام الباحث بإستخدام الإحصاء الوصفى وذلك بغرض التحليل الوصفى لبيانات الدراسة الميدانية ، حيث إعتمدت الباحثة على المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكلا من (ابعاد الإدارة الرشيقة ، وابعاد الأداء الوظيفى) ، وكذلك معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث الأساسية ، وجاءت النتائج على النحو الوارد فى الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لأبعاد الإدارة الرشيقة

المتغير	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
(X ₁) تقليل الهدر وتخفيض التكلفة	1.37	4.73	3.5814	0.68720
(X ₂) تعزيز قيم الشفافية والوضوح	1.12	4.80	3.4558	0.66977
(X ₃) الإستغلال الأمثل للأصول البشرية	1.55	4.93	3.4783	0.79692
(X ₄) تشجيع نظم العمل الجماعى	1.26	4.88	3.3878	0.69763
(X ₅) التحسين المستمر	1.45	4.85	3.4618	0.65652
(X) الإدارة الرشيقة	1.26	4.64	3.4730	0.63712

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات ابعاد الإدارة الرشيقة والتي تشمل (تقليل الهدر وتخفيض التكلفة، تعزيز قيم الشفافية والوضوح، الإستغلال الأمثل للأصول البشرية، تشجيع نظم العمل الجماعى ، التحسين المستمر) جاءت فوق المتوسط بشكل عام ، حيث تراوحت بين (3.3878) والذى يعبر عن بعد تشجيع نظم العمل الجماعى و(3.5814) والذى يعبر عن بعد تقليل الهدر وتخفيض التكلفة، كما أن الانحراف المعيارى لتلك المتغيرات تراوح بين (0.65652) ، (0.79692)، كما بلغ المتوسط الحسابى للإدارة الرشيقة 3.4730 بإنحراف معيارى 0.63712

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تحسين الأداء المؤسسي

Std. deviation	Mean	Maximum	Minimum	المتغير
0.72506	3.5416	4.56	1.40	(Y ₁) وضوح الهدف
0.68221	3.5443	4.76	1.38	(Y ₂) حجم العمل
0.66591	3.4246	4.94	1.77	(Y ₃) جودة العمل
0.70061	3.4198	4.85	1.64	(Y ₄) الإبداع والابتكار
0.66816	3.4826	4.75	1.55	(Y) الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات ابعاد تحسين الأداء المؤسسي والتي تشمل (وضوح الهدف ، حجم العمل ، جودة العمل ، الإبداع والابتكار) جاءت فوق المتوسط بشكل عام ، حيث تراوحت بين (3.4198) والذي يعبر عن بعد الإبداع والابتكار و(3.5443) والذي يعبر عن بعد حجم العمل، كما أن الانحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح بين (0.66591) ، (0.72506)، كما بلغ المتوسط الحسابي للأداء 3.4826 بإنحراف معياري 0.66816 وللتأكد من خلو نماذج الانحدار من علاقات التعدد الخطي تم الاستناد إلى قيم عوامل تضخيم البيانات VIF لجميع المتغيرات ، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (5):

جدول رقم (5) عوامل تضخيم البيانات للمتغيرات

VIF	Tolerance	المتغير
2.052	0.487	(X ₁) تقليل الهدر وتخفيض التكلفة
2.177	0.459	(X ₂) تعزيز قيم الشفافية والوضوح
1.844	0.542	(X ₃) الإستغلال الأمثل للأصول البشرية
2.090	0.478	(X ₄) تشجيع نظم العمل الجماعي
2.153	0.464	(X ₅) التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ان قيم عوامل تضخيم البيانات VIF لجميع المتغيرات جاءت في المستوى المقبول أقل من 10 وهو ما يعنى عدم وجود مشكلة تداخل خطى بين متغيرات الدراسة ، وتدعم

هذه النتيجة أيضاً قيم (Tolerance) التي تزيد جميعها عن (0.1) وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة علاقات التعدد الخطى.

3/2: اختبارات فروض البحث:

- الفرض الفرعى الأول

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الأول والذي ينص على: يؤدي تقليل الهدر وتخفيض التكلفة إلى تحسين الأداء المؤسسي، وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (7) أثر تقليل الهدر وتخفيض التكلفة في تحسين الأداء

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₁ تقليل الهدر وتخفيض التكلفة	0.673	12.220	0.000	0.696	0.484	149.316	0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج لتحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

* من اختبار t تم التوصل إلى معنوية تأثير بعد تقليل الهدر وتخفيض التكلفة في تحسين الأداء المؤسسي وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن تقليل الهدر وتخفيض التكلفة يساعد في تحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.484 يمكن القول بأن 48.4% من التغير في الأداء يرجع إلى تقليل الهدر وتخفيض التكلفة أما النسبة المتبقية وهي 51.6% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف تقليل الهدر وتخفيض التكلفة.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الأول والذي يدل على انه يؤدي تقليل الهدر وتخفيض التكلفة كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة إلى تحسين الأداء المؤسسي حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين تقليل الهدر وتخفيض التكلفة والأداء المؤسسي.

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الأول للبحث حيث بلغت قيمة F (149.316) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الثانى

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذى ينص على: **يؤدي تعزيز قيم الشفافية والوضوح إلى تحسين الأداء المؤسسي** ، وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل على الجدول التالى:

جدول رقم (8) أثر تعزيز قيم الشفافية والوضوح فى تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₂ تعزيز قيم الشفافية والوضوح	0.634	14.172	0.000	0.747	0.558	200.848	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير بعد تعزيز قيم الشفافية والوضوح فى تحسين الأداء المؤسسي وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن تعزيز قيم الشفافية والوضوح يؤثر فى تحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.558 يمكن القول بأن 55.8% من التغير فى تحسين الأداء المؤسسي يرجع إلى تعزيز الشفافية والوضوح أما النسبة المتبقية وهى 44.2 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف تعزيز قيم الشفافية والوضوح.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الثانى والذى يدل على وجود تاثير معنوى إيجابى لتعزيز قيم الشفافية والوضوح كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسي حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين تعزيز قيم الشفافية والوضوح والأداء .

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الثانى للبحث حيث بلغت قيمة F (200.848) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الثالث

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثالث والذي ينص على : "يؤدي الإستغلال الأمثل للأصول البشرية إلى تحسين الأداء المؤسسي، وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (9) أثر الإستغلال الأمثل للأصول البشرية فى تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₃ الإستغلال الأمثل للأصول البشرية	0.495	12.166	0.000	0.694	0.482	148.008	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير بعد الإستغلال الأمثل للأصول البشرية فى تحسين الأداء المؤسسي وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن الإستغلال الأمثل للأصول البشرية يؤثر إيجابياً فى تحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.482 يمكن القول بأن 48.2% من التغير فى تحسين الأداء المؤسسي يرجع إلى الإستغلال الأمثل للأصول البشرية أما النسبة المتبقية وهى 51.8% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف الإستغلال الأمثل للأصول البشرية.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الثالث والذي يدل على ان الإستغلال الأمثل للأصول البشرية كأحد ابعاد الإدارة الرشيدة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين الإستغلال الأمثل للأصول البشرية وتحسين الأداء .

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث للبحث حيث بلغت قيمة F (148.008) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الرابع

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الرابع والذي ينص على: "يؤدي تشجيع نظم العمل الجماعى إلى تحسين الأداء المؤسسي ، وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (10) أثر تشجيع نظم العمل الجماعى فى تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₄ تشجيع نظم العمل الجماعى	0.560	11.922	0.000	0.687	0.472	142.142	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير بعد تشجيع نظم العمل الجماعى فى تحسين الأداء المؤسسي وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن تشجيع نظم العمل الجماعى يساعد فى تحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.472 يمكن القول بأن 47.2% من التغير فى تحسين الأداء المؤسسي يرجع إلى تشجيع نظم العمل الجماعى أما النسبة المتبقية وهى 52.8% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف تشجيع نظم العمل الجماعى.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الرابع والذي يدل على وجود تاثير إيجابى لتشجيع نظم العمل الجماعى كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسي حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين تشجيع نظم العمل الجماعى والأداء المؤسسي.

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الرابع للبحث حيث بلغت قيمة F (142.142) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الخامس

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الخامس والذي ينص على "يؤدي التحسين المستمر إلى تحسين الأداء المؤسسي ، وبإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (11) أثر التحسين المستمر فى تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₅ التحسين المستمر	0.645	12.339	0.000	0.699	0.489	152.245	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن التحسين المستمر يؤثر فى تحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.489 يمكن القول بأن 48.9% من التغير فى تحسين الأداء المؤسسي يرجع إلى التحسين المستمر أما النسبة المتبقية وهى 51.1% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف التحسين المستمر .

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الخامس والذي يدل على وجود تاثير للتحسين المستمر كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسي حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين التحسين المستمر وتحسين الأداء المؤسسي.

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الخامس للبحث حيث بلغت قيمة F (152.245) عند مستوى معنوية (0.000).

الفرض الرئيسي للبحث:

واستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة قام الباحث بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي ينص على: "تساعد الإدارة الرشيقة تائيراً في تحسين الأداء بالقطاع الصحي السعودي . وبإجراء الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (12) اثر ابعاد الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الإدارة الرشيقة
				R	Sig.y	T	B	
	0.000	114.589	0.696					
3				0.696	0.000	4.029	0.207	X ₁ تقليل الهدر وتخفيض التكلفة
1				0.747	0.000	5.353	0.248	(X ₂) تعزيز قيم الشفافية والوضوح
4				0.694	0.000	3.878	0.139	(X ₃) الإستغلال الأمثل للأصول البشرية
5				0.687	0.001	3.309	0.144	(X ₄) تشجيع نظم العمل الجماعى
2				0.699	0.000	4.263	0.214	(X ₅) التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير أبعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسي وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.000) ، (0.001)

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن أبعاد الإدارة الرشيقة تؤثر فى تحسين الأداء المؤسسي ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

الفصل الثالث : مناقشة النتائج والتوصيات

يقوم الباحث بعرض ملخص لأهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ، ثم توصيات الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ، وذلك على النحو التالي:

1/3: ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

* توافر أبعاد الإدارة الرشيدة (تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، تعزيز قيم الشفافية والوضوح ، وإستغلال الأمثل للأصول البشرية ، تشجيع نظم العمل الجماعى، التحسين المستمر) بدرجة فوق المتوسط وذلك في القطاع الصحي السعودي ، حيث سجل بعد تقليل الهدر وتخفيض التكلفة أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5814) ، وبعد تشجيع نظم العمل الجماعى أقل متوسط بقيمة بلغت (3.3878).

* توافر أبعاد الأداء المؤسسي (وضوح الهدف ، حجم العمل ، جودة العمل ، الإبداع والإبتكار) بدرجة فوق المتوسط وذلك في القطاع الصحي السعودي ، حيث سجل بعد حجم العمل أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5443) ، وبعد الإبداع والإبتكار أقل متوسط بقيمة بلغت (3.4198).

* كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد تحسين الإداء حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيدة وتحسين الإداء المؤسسي ما بين 68.7% لبعد تشجيع نظم العمل الجماعى ، 74.4% لبعد تعزيز قيم الشفافية والوضوح.

* كما اختص الفرض الرئيسى للبحث بإختبار الأثر المعنوى الإيجابى لأبعاد الإدارة الرشيدة (تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، تعزيز قيم الشفافية والوضوح ، وإستغلال الأمثل للأصول البشرية ، تشجيع نظم العمل الجماعى، التحسين المستمر) فى تحسين الإداء المؤسسي.

2/3: توصيات الدراسة:

من خلال مشكلة البحث وفى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
تعزيز القيم الشفافية والوضوح	- تشجيع العاملين على ابتداء الرأى وتقديم الاقتراحات - مناقشة نقاط القوة والشعف للعاملين بشكل واضح لتحسين اداء عملهم. - تطبيق سياسة اللامركزية فى اتخاذ القرارات	الإدارة العليا

	والشفافية فى نشر المعلومات بين العاملين. - تطبيق الأنظمة والقوانين بعدالة على كافة العاملين دون تحيز. - العمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور فى تعزيز الشفافية	
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- اتباع نظم تقييم لمتابعة ترتيب وتصنيف وتكويد الملفات ورقياً وإلكترونياً لتوفير الوقت وتسهيل الوصول إليها. - تصميم خطط التدريب حسب الاحتياجات التدريبية الحقيقية وبناء على قياسات ومخرجات الأداء. - نشر ثقافة تقليل الهدر. - الالتزام بالإتفاق حسب بنود الموازنة المالية المتاحة. - إتباع أسلوب التدوير الوظيفى لتنويع مهارات العاملين. - اكساب العاملين مهارات مختلفة من خلال التدريب الهادف. - وجود نظام عادل وفعال للحوافز والمكافآت.	اتباع سياسة منظمة لتقليل الهدر والأستغلال المثل للأصول البشرية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة البحوث والتطوير	- اتباع الإدارة النمط التشاركى فى القيادة والإشراف. - الاعتماد على فرق وجماعات العمل لتحقيق الأهداف المنشودة. - تكوين علاقات طيبة وإيجابية بين العاملين. - الاهتمام بجهود البحوث والتطوير لاكتشاف أوجه التحسين المختلفة. - الإعتماد على مخرجات عملية تقييم الأداء بغرض التحسين المستمر لأداء العاملين. - وجود آليات واضحة للتعامل مع شكاوى واقتراحات العاملين بكل جدية.	تشجيع نظم العمل الجماعى ونشر ثقافة التحسين المستمر
- الإدارة العليا	- وجود هيكل تنظيمى مرن يساعد على إنجاز المهام	الإعتماد على

إدارة الموارد البشرية	بمساعدة - وجود خطط واستراتيجيات مكتوبة ومعتمدة ومعلنة. - تشجيع الإدارة العاملين دائماً على التقييم الذاتي وإيجاد حلول إبداعية وفعالة للمشكلات ودعمهم مادياً ومعنوياً. - التحديد الواضح للسلطة والمسئولية للوظائف المختلفة. - وجود دليل عمل واضح لتنظيم إجراءات وتعليمات العمل.	ممارسات تعزيز الأداء المؤسسي
-----------------------	--	------------------------------

المراجع العربية

1. بن فرحات ، مولاي (2022) إدارة الكفاءات ودورها في هصؤنة الوظيفة العمومية في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر - باتنة.
2. جابلونسكى ، جوزيف ، (2021) ، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، خلاصات ، السنة الأولى ، العدد السادس ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) ، القاهرة.
3. جوران ، جوزيف . (2023) ، دليل جوران إلى تصميم الجودة ، تخطيط جودة المنتجات والخدمات ، خلاصات ، السنة الأولى ، العدد الثامن عشر ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) القاهرة.
4. جويحان ، ثائر عبد الغفار .(2023). "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسى للمنظمات الصناعية :دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة فى منطقة سحاب الصناعية " . جامعة الشرق الاوسط للدراسات .
5. حمود ، خضير ، (2022) ، "إدارة الجودة وخدمة العملاء" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
6. شاهين،علي محمد. (2024). "إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج" .نسخة الكترونية المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، المجلد ٥ ،العدد الأول
7. شحاته، محمد. (2020). قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لأليات التحول الرقمى على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومى مع دليل ميدانى بالبيئة المصرية . المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، 2(1)، 703-787.
8. صلاح،ايهاب، (2023) "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى فاعلية ادارة الانشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج " رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القاهرة.
9. الطجم،عبد الله بن عبد الغني.(2021). "المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى جامعة الملك عبد العزيز". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والأدارة، المجلد 15 ، العدد 2، 65: 86.
10. العامرى ، علاء ، المعمرى ، ايثار. (2020) عوامل التمكين الإدارى وتأثيرها فى أداء المنظمة الخدمية بحث وصفى تحليلى لآراء عينة من الضباط العاملين فى وزارة الداخلية – مديرية المرور العامة . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 69 – 93.

11. عائشة عبدالله المحجوب جمال، دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مج32، ع1 ، 2019.
12. عقيلى ، عمر ، (2021) ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة إدارة الجودة الشاملة "الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.
13. العلانة ،عمار على الفالح ،(2022) "اثر تطبيقات ادارة الجودة الشاملة فى مستوى تطوير البرمجيات : دراسة ميدانية فى الشركات الاردنية لصناعة البرمجيات"، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان :الاردن ، جامعة اليرموك.
14. على،محمد .(2022)."اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات الصناعية العاملة فى المناطق المؤهلة صناعيا". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات.جامعة الزرقاء ، الاردن
15. العميره،محمد عبد العزيز ، (2023)."علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفى فى القطاع الصحى:من وجهة نظر العاملين فى مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحات القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض:جامعة نايف للعلوم الامنية.
16. الهلمون ، ياسمين (2021) أثر تطبيق مرتكازات التصنيع الرشيق فى استراتيجيات الميزة التنافسية فى شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

المراجع الأجنبية

1. Abdul, N., Ibrahim, M., & Manan., H. (2022). Effects of Digital Customer Experience on Malaysian Millennials E-Loyalty: Examining the Premium Fashion Brands Online Stores. **Sustainable Business and Society in Emerging Economies**, 4(3), 675-688
2. Al-Ghanim, Amjed.(2022)."The impact of Implementing Quality Management Principle of ISO 9000 on Business Effectiveness".An-Najah Univ,J. **Res.** (N. Sc.) ,Vol. 17 (1).

3. Alukal, G. (2023). Create a lean, mean machine. **Quality progress**, 36(4), 29–34
4. Ascigil,semra .(2022)." **Total Quality Approach in Assessing student performance in Higher education".western Kentucky university ,turkey. www.wku.edu/gfcb/papers/SA.pdf**
5. Baidoun ,samir& Zairi,Mohamed.(2023)." A proposed Model of TQM Implementation in the Palestinian Context".**TQM & business excellence**,vol.14,no10.
6. Baidoun,Samir.(2023)."An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations". **Logistics Information Management**, Vol 6, No2,pp156.
7. Chong,Vincent&Rundus,Michael.(2024)."Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance". **The British accounting Review**,36.
8. Crag, P. & Rastogi, R. (2022). "New Model of job Design motivating Employcces. performance". **Journal of Management Development** ,25(6).
9. Dahlgaard,jens.(2019)"**Fundamentals of total quality management**". Taylor & Francis , London, p38.
10. Fening,Fred & Amaria,Pesi and Frempong, Evelyn .(2023) , "Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana". **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4,No. 10.
11. Gallear,David & Ghobadian, Abby.(2024). "Empirical investigation of the channels that a total quality culture".**Total Quality Management**,15(8): 1043–1067.

12. Gamage, T. (2022). The Journey Towards Harnessing Frontier Technologies: Becoming a Digital Firm with Digital Capability and Dexterity. In Promoting Inclusivity and Diversity Through Internet of Things in Organizational Settings, IGI Global, 60–81
13. Hansson,jonas.(2023)."**Total Quality Management– Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organizations**". Ph.D. Luleå University of Technology.
14. Heredia, J., Castillo–Vergara, M., Geldes, C., Gamarra, F. C., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal”. **Journal of Innovation & Knowledge**, 7(2), 1–10
15. Huang, Manhui & Wong, Chi–Sum, (2018), Gatekeepers’ innovative use of IT: An absorptive capacity model at the unit level, **Journal of Information & Management**, Vol 55, No 2, P 237– 232.
16. Huseynli, B. (2022). Digital Transformation for Improving Customer Experience. In Handbook of Research on Interdisciplinary Reflections of Contemporary Experiential Marketing Practices,78– 100
17. Irfan,S.M. and Kee,D.M.(2022). " Critical Success Factors of TQM and its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan". **Middle–East Journal of Scientific Research** 15 (1): 61–74.
18. Jannah, Y., Rahadi, R., & Aprianingsih, A. (2022). Adapting New Technology to Business: Impact for Customer

-
- Experience and Customer Journey. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, 18(2), 74-91
19. Ji, X., & Li, W. (2022). Digital Transformation: A Review and Research Framework. **Frontiers in Business, Economics and Management**, 5(3), 21-27