

The role of lean management in achieving institutional excellence An Empirical Study: Asir Central Hospital in Abha

Ms. Neamah Adel AlDoshan

College of Business | King Khalid University | Saudi Arabia

Received:
08/06/2024

Revised:
19/06/2024

Accepted:
25/06/2024

Published:
30/06/2024

* Corresponding author:
naldwshah@kku.edu.sa

Citation: AlDoshan, N. A. (2024). The role of lean management in achieving institutional excellence An Empirical Study: Asir Central Hospital in Abha. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(7), 121 – 149. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S080624>

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to determine the role of lean management in achieving institutional excellence in Asir Central Hospital in Abha city. The researcher relied on the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a tool for collecting information and data from the study community, which is represented by the (2192) employees of Asir Central Hospital, and (492) questionnaires were retrieved. Among the most important findings of the study: The results of the analysis confirmed the noticeable effects achieved by the administration of Asir Central Hospital in some important aspects through its application of lean management approach, such as leadership excellence, where the impact percentage reached 94.2%, as well as with regards to the human resources excellence variable, where the percentage reached 91.5%. The results of the study showed the tireless pursuit of Asir Hospital to support the applications of lean management by giving it a high priority for the continuous improvement of the services provided by the hospital. Among the most important recommendations made by the researcher are: The hospital management should provide more international courses and programs on the requirements for activating lean management and its great role in institutional excellence for hospitals, the necessity for the Kingdom's hospitals in general and Asir Central Hospital, in particular, to spread the culture of waste reduction for its effective role in institutional excellence in order to get rid of any unnecessary procedures.

Keywords: Administration, Lean Management, Tools of Lean Management, Institutional Excellence.

*This study provided a completion of the requirements for obtaining an MBA degree

دور الإدارة الرشيقية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية: مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها

الباحثة / نعمة عادل الدوشان

كلية الأعمال | جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي في مدينة أبها، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي مستشفى عسير المركزي والبالغ عددهم (2192) وقد تم استرداد (492) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكدت نتائج التحليل التأثيرات الملحوظة التي حققتها إدارة مستشفى عسير المركزي في بعض الجوانب المهمة من خلال تطبيقها لمدخل الإدارة الرشيقية مثل التميز القيادي حيث بلغت نسبة التأثير فيه 94.2% وكذلك بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية حيث بلغت النسبة 91.5%، وبينت نتائج الدراسة السعي الدؤوب لمستشفى عسير إلى دعم تطبيقات الإدارة الرشيقية من خلال إعطائها أولوية كبيرة للتحسين المستمر للخدمات المقدمة من المستشفى، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة هي: ضرورة توفير إدارة المستشفى مزيداً من الدورات والبرامج العالمية عن متطلبات تفعيل الإدارة الرشيقية ودورها الكبير في التميز المؤسسي للمستشفيات، ضرورة قيام مستشفيات المملكة بوجه عام ومستشفى عسير المركزي على وجه الخصوص بنشر ثقافة تقليل الهدر والفاقد لدورها الفعّال في التميز المؤسسي من أجل التخلص من أي إجراءات غير ضرورية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الرشيقية، أدوات الإدارة الرشيقية، التميز المؤسسي.

* قَدِّمَت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1-1 المقدمة:

تَسعى المملكة العربية السعودية إلى الرُّقى بالخدمات المقدمة إلى مواطنيها في شتى القطاعات الخدمية والإنتاجية، وتهتم الإدارة الرُّشيقية باستخدام الموارد المتوافرة في المؤسسة جمعياً سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مالية، كما أن طبيعة هذه الإدارة تهتم بعنصر الوقت والعلاقات الإنسانية كونها تسهم في نجاح مختلف العمليات الإدارية، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرُّشيقية واستخدامها في العمليات الإدارية له العديد من المسببات التي تستدعي ذلك وخاصة في ظل الهدر الذي يحصل في موارد المؤسسة، ما يتطلب استخدام الإدارة الرُّشيقية للحد من هذا الهدر من مختلف أشكاله، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرُّشيقية في العمليات الإدارية لا بد أن يسهم في إيجاد مخرجات إدارية على درجة عالية من الجودة. (أحمد، 2015).

أما التَّميُّز المؤسسي هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، والتَّميُّز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها توافر خطة إستراتيجية، وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة، تطوير مهارات وقدرات العاملين، وذلك من أجل تميز المؤسسات ونجاحها (Goetsch Davis&,2014).

مشكلة الدِّراسة:

تأتي الدِّراسة الحالية لسد فجوة بحثية مرتبطة بالدور بين الإدارة الرُّشيقية والتَّميُّز المؤسسي حيث قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات التي أُجريت بالمملكة مثل دراسة الغامدي والحري (2021)، ودراسة كرتات (2019)، ودراسة الغزاوي وآخرين (2019)، ودراسة الرشيدي (2021)، ودراسة آل إبراهيم (2020)، ودراسة الشمري (2019) التي خلَّت من إشارة إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الرُّشيقية في التَّميُّز المؤسسي وخاصة في القطاع الطبي متمثلاً في مستشفى عسير، ما يدل على ندرة الدراسات في هذا الصدد، ويدعو إلى إجراء الدِّراسة الحالية لسد تلك الفجوة البحثية، وهذا ما يقودنا إلى طرح مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما هو دور الإدارة الرُّشيقية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي؟

ويُنْبَغُ من هذا السؤال الرئيسي أعلاه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرُّشيقية (التحسين المستمر- تنظيم مواقع العمل- العمل القياسي- العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التَّميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي؟
- 2- ما مدى توافر أبعاد الإدارة الرُّشيقية وعوامل التَّميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرُّشيقية والتَّميُّز المؤسسي تُعزى إلى البيانات الأساسية المتعلقة بـ (الجنس - المؤهل التعليمي - مستوى الخبرة - المسنى الوظيفي)؟
- 4- هل هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الرُّشيقية وعوامل التَّميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي؟

2-1 أهداف الدِّراسة:

- معرفة أدوات الإدارة الرُّشيقية ودورها في تحقيق التَّميُّز المؤسسي.
- التعرف على مفهوم التَّميُّز المؤسسي، ومتطلباته، وأهميته، ومركزاته.
- معرفة مدى توافر استخدام أدوات الإدارة الرُّشيقية في مستشفى عسير المركزي.
- التعرف على أثر استخدام أدوات الإدارة الرُّشيقية في تحقيق عوامل التَّميُّز المؤسسي.

3-1 فروض الدِّراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرُّشيقية (التحسين المستمر - تنظيم مواقع العمل - العمل القياسي - العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التَّميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي؟
- تفترض الدراسة توافر أبعاد الإدارة الرُّشيقية وأبعاد التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي.
- تفترض الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرُّشيقية والتَّميُّز المؤسسي تعزى إلى البيانات الأساسية المتعلقة بـ (الجنس - المؤهل التعليمي - مستوى الخبرة - المسنى الوظيفي)
- هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الرُّشيقية وعوامل التَّميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي.

4-1 أهمية الدِّراسة:

- يوفر هذا البحث قاعدة معلومات للمؤسسات لاستخدامها في مجال عملها بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
- تسليط الضوء على دور الإدارة الرُّشيقَّة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بأحد أهم القطاعات الحيوية (القطاع الصحي) بالمملكة متمثلة في مستشفى عسير قد يسهم في تمكين هذا المدخل الإداري والعمل بآلياته وأدواته.
- نتائج هذه الدِّراسة وتوصياتها قد تُسهم في تحسين الخدمات التي يقدمها مستشفى عسير المركزي.

5-1 حدود الدِّراسة:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدِّراسة في عام 2021-2022
- الحدود المكانية: وتتمثل في مستشفى عسير المركزي في مدينة أبها
- الحدود البشرية: وتتمثل في الموظفين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مستشفى عسير المركزي.
- الحدود الموضوعية: وتتمثل في الإدارة الرُّشيقَّة "كمتغير مستقل" والتَّميُّز المؤسسي كمتغير تابع.

6-1 مصطلحات الدِّراسة:

الإدارة الرُّشيقَّة: **lean management**: هي قدرة المؤسسة على التعامل الفعَّال مع المشكلات بهدف التحسين المستمر لما تقوم به من أعمال، وحرصها على توفير بيئة عمل منظمة تضمن التنسيق الجيد بين الجهود داخل المؤسسة، وتوفير كادر عمل متعدد المهام يعمل في مناخ عمل قياسي ومرن بما يحقق للمؤسسة أهدافها ويضمن رضا وثقة العملاء عما تقدمه من خدمات.

التحسين المستمر: يعني الاهتمام الدائم بتطوير الخدمات الطبية وتأكيد جودتها، وتحسين العمليات الإدارية، والتخلص من الهدر والأنشطة غير المفيدة المعيقة لتحقيق أهداف المؤسسة، واكتشاف المشكلات مبكرًا والتخطيط لحلها بطريقة إبداعية؛ بهدف تطوير الأفراد والعمليات والخدمات.

تنظيم العمل: ترتيب موقع العمل بطريقة تضمن الوقاية من الأمراض والعدوى، ووضع خارطة مكانية وهيكلية تُسهِّل الاتصالات داخل المؤسسة، وتنسيق الجهود البشرية من حيث المسؤوليات والصلاحيات بطريقة تيسر الأنشطة والمهام التي يقوم بها كادر العمل وتضمن جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء.

العاملون متعددو الوظائف: يُقصدُ به مدى قدرة كادر العمل على تسيير أعمال المؤسسة في حالة غياب أو انتداب أحدهم لمهمة ما بنفس الجودة، بالإضافة إلى تَمَكُّنهم من أداء مهام متعددة وثيقة صلة بما يَتطلَّبُه العمل الجماعي، وقدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع إلى المستويات العليا في الحالات الطارئة.

العمل القياسي: مدى توافر دليل مفصل لإجراءات تسيير وتنفيذ المهام والأنشطة داخل المؤسسة وفق خطة زمنية وإجراءات عمل محددة ودقيقة؛ للحد من وقوع الأخطاء، وتقليل الهدر، وتيسير التقييم الموضوعي للكادر الوظيفي، والخدمات التي يقدمها دون التسبب في جمود الإجراءات ونقص الإبداع المؤسسي.

التركيز على العملاء: أي مدى مراعاة تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية تلي توقعات واحتياجات العملاء بهدف كسب ثقة العميل ورضاه عن الخدمات المقدمة إليه، والاستفادة من مقترحات العملاء وشكاواهم في تحسين ورفع جودة الخدمة الطبية.

التَّميُّز المؤسسي: **Institutional Excellence**: براعة المؤسسة في تقديم أفضل ما لديها من مهارات وإجراءات يقوم بها قادتها وموظفوها لتتغلب على منافسيها، وتقديم الخدمات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات لتحقيق التفرد والتفوق.

التَّميُّز القيادي: تأثير المدير وتشجيعه للمرؤوسين لتحقيق أهداف المستشفى، ولتوضيح رؤيته ورسالته، وامتلاكهم مهارات قيادية تساعد على تحقيق أفضل مستوى من الإنجاز والتَّميُّز، ومحاولة اكتساب خبرات جديدة ومهارات فعالة واستخدامها بكفاءة وفعالية.

التَّميُّز بالموارد البشرية: العمليات والإجراءات والسياسات الهادفة لاستقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتحديد مدى قوة قدراتهم وإبداعهم في تقديم الخدمات المتميزة إلى العملاء، وكيفية تعاملهم مع المواقف التي يواجهونها بالمؤسسة.

التَّميُّز في تقديم الخدمات: تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة إلى جميع المتعاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية بشكل يرضي العملاء ويُميِّزها عن غيرها من المؤسسات، ومعرفة نقاط الضعف من خلال ملاحظات العملاء والعمل على معالجتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإدارة الرَّشِيْقَة

مفهوم الإدارة: تعرف الإدارة بأنها: عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفاء محققة الأهداف التي تمت صياغتها مسبقاً. (العامري، الغالبي، 2008)

مقدمة الإدارة الرَّشِيْقَة:

الإدارة الرَّشِيْقَة علم مطبق في كل دول العالم المتقدم، ومعظم الشركات الكبيرة في العالم، وقد نشأت الإدارة الرَّشِيْقَة؛ لتلبية احتياجات المؤسسات لزيادة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل التكاليف، وقدرة المؤسسة على النجاح في الحصول على المعرفة الصحيحة في المكان والوقت المناسب، والإدارة الرَّشِيْقَة نظام متكامل يبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بجميع أشكالها المادية والمالية، والبشرية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يُعدُّ من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج؛ حيث يتطلب من كل فرد في المؤسسة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها (Nylund, 2013:7).

التطور التاريخي للإدارة الرَّشِيْقَة:

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة ومراقبتها منذ بدايات القرن العشرين، عندما بدأ (Toyoda Sakichi) باستخدام الطريقة التجريبية لتصنيع آلة النسيج، وتطويرها حتى الوصول إلى توقف العمليات تلقائياً عند انقطاع الخيط، وفي الخمسينيات تم بناء (Toyota Production System) على المزج بين مفهومين من إرث (Toyoda) وهما: القضاء على الأخطاء، وفي الوقت المناسب، وبعد سنوات أدركت الشركة أن هذا المفهوم يمكن توسيعه ليشمل الشركات الأخرى، واتخذت الخطوات اللازمة لنشر مبادئ (TPS) إلى مورديها الرئيسيين، مما أدى إلى ظهور مصطلح "الإدارة الرَّشِيْقَة"، باعتباره مفهوماً متعدد المستويات يعتمد على بذل المؤسسة مجموعة من الجهود في مستويات عدة وفي آن واحد لتحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسة للإدارة الرَّشِيْقَة (عضوم، 2021)، وذكر عبد الله (2020) أن الإستراتيجية الصناعية التي أتتبعها شركة تويوتا اليابانية لإنتاج سياراتها كان لها دور كبير في ظهور مفهوم الإدارة الرَّشِيْقَة، وتمحور الإستراتيجية حول قدرة الشركة على تقليص حجم المُهدَّر من عملياتها وإبقاء ما يضيف قيمة إلى العميل، كما أن الإدارة الرَّشِيْقَة تسعى إلى تحقيق الجودة في الإنتاج وإرضاء العملاء.

مفهوم الإدارة الرَّشِيْقَة:

عُرِّفَت الإدارة الرَّشِيْقَة على أنها "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح؛ لخلق قيمة من أجل عمل معين" (محمد، 2009، ص 4). كما عُرِّفَت الإدارة الرَّشِيْقَة على أنها "فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة إلى زبائنها من خلال التقليل من الضياع والهدر." (Nicholas, 2010, p7) وعرف أسلوب الإدارة الرَّشِيْقَة بأنه: مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح؛ لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل؛ لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب، والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة. (Ramly, 2012)

أهداف الإدارة الرَّشِيْقَة:

- من خلال دراسة الباحثة فإن الإدارة الرَّشِيْقَة تعمل على تحقيق عدد من الأهداف المختلفة ومن أهمها:
1. محاولة التخلص من الهدر وانعدامه إلى الصفر داخل المؤسسة.
 2. تحسين العمليات والخدمات بالمؤسسة التي يحصل عليها عملاؤه، وتمكين الموظفين من العمل.
 3. محاولة الوصول إلى أفضل كفاءة لخدمات العملاء.
 4. تحقيق المرونة في عمليات تمكين الأداء.

أهمية الإدارة الرَّشِيْقَة:

- 1- تحسين خدمة العملاء: تحديد القيمة أو الخدمة التي يحددها العميل، وتزويد العملاء بما يحتاجونه.

- 2- انخفاض الهدر: تحسين العمليات المقدمة وسرعتها وتقليل الهدر، مع خفض الاستهلاك في الطاقة والمال، وبأقل الإمكانيات.
- 3- قلة العيوب وتحسين جودة الخدمة: التركيز على زيادة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، والتخلص من العيوب أولاً بأول.
- 4- قلة الموارد البشرية: حيث تركز الإدارة الرشيقة على تنفيذ الخدمات، ورفع الجودة لعدد أقل من العناصر البشرية.
- 5- توفير المال: عند تحقيق رضا العميل، فالمؤسسة تُقلِّل من الهدر والعيوب، فتوفر الموارد المالية، والعمل بسلاسة ويسر؛ ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن ثمَّ ارتفاع العائد المادي للمؤسسة. (أبو طالب، 2020)

مبادئ الإدارة الرشيقة:

- الحل الفوري والضروري للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت المناسب لضمان استمرارية العمل وعدم التوقف، والحصول على أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري.
- رصد جميع الأخطاء وتوضيحها، واستخدام أفضل أداء وطرق لمعالجتها، والتقليل من ظهورها.
- الحصول على نظام واقعي وعملي وتقني؛ لمواجهة المشكلات أثناء العمل الإداري.
- اعتماد المؤسسة على فلسفة النظرة طويلة الأمد، واعتماد أقل التكاليف في اتخاذ القرارات.
- التزام الديمقراطية في مختلف أنشطة النظام الإداري بالمؤسسة، والحث على الاستمرارية وعدم عزلة العمل.
- تقليل الهدر من الموارد البشرية والمادية؛ من خلال توظيف التكنولوجيا والتقليل من الأخطاء المحتملة.
- توظيف القيادة الكفاء القادرة على إدارة العمليات الإدارية بشكل يسمح لها بالاستفادة من جميع الموارد بشكل ناجح.
- تشجيع العاملين وكل من لهم علاقة بالمؤسسة على السعي وراء تحسين المؤسسة وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء.
- التَّأَيُّ في اتخاذ القرارات الإدارية، وأخذ مصلحة جميع الأطراف داخل المؤسسة (المطيري، 2019)

مميزات الإدارة الرشيقة:

هناك مجموعة من المميزات تتحلَّى بها المؤسسات عند تطبيق الإدارة الرشيقة (Melton,2005) و(روفيد، ستي، 2018):

1. تقليل وتخفيض وقت انتظار العملاء، وتخفيض المخزون والحفاظ عليه من الهدر.
2. زيادة نسبة الأرباح في فترة زمنية محددة، وتفعيل وتحسين إدارة المعرفة وتطويرها داخل المؤسسة.
3. التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمليات، والتسريع في العمليات المقدمة إلى العملاء في المؤسسة.

العوامل المؤثرة على الإدارة الرشيقة

العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة (Melton, 2005):

العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة:

- الحاجة إلى الاقتراب من العميل في ظل ازدياد حدة المنافسة.
 - الرغبة في مواكبة التغيرات البيئية، وينتج عن ذلك: انخفاض في نسبة التكاليف التشغيلية وتجنب هدر رأس المال، وفهم العملاء احتياجاتهم بطريقة أفضل، والجودة في العمليات أكثر ما يؤدي إلى أخطاء أقل.
 - تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتعددة، وزيادة المعرفة في عمليات التصنيع وجميع العمليات الأخرى.
- العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة هي:
- المقاومة الطبيعية للتغيير، وعدم توفر الوقت، والمخاوف بشأن تأثير التغيير على الولاء التنظيمي.
 - ثقافة الإنتاج: وتشمل: الكميات الكبيرة، الدفعات الكبيرة، حدًا أدنى من التغيير، عدم توقف الإنتاج.
 - التصنيع: يقود إلى سلسلة التوريد ويدعم احتياجات مواكبة التغيير.
 - الثقافة التنظيمية: البقاء في "صوامع" وظيفية.

الصعوبات والمعوقات التي تواجه الموظفين لتطبيق وتحقيق الإدارة الرشيقة:

تضيف الدِّراسة التي كتبها (Fine,2009) وآخرون أن هناك مجموعة من المخاوف المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة، والتي تعيق

اعتمادها من قبل جميع الموظفين. هذه المخاوف هي:

1. التخوف من أن الإدارة الرشيقة تضيف أعباء عمل أخرى، وفكرة أن الإدارة الرشيقة هي مجرد موضحة.

2. صعوبة إشراك الأطباء؛ بسبب مناصبهم الخاص، وموقعهم المهيمن في التنظيم الهرمي داخل المستشفى.
 3. عزوف المديرين عن تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة التي غالبًا ما ينظر إليها على أنها وسيلة للتنظيف تركز فقط على الأداء، وليس على نوعية الخدمة المقدمة.
- وتتمثل مَعَوِّقات الإدارة الرشيقة في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية كما يلي (2019 كرات):

- الإنتاج الزائد: حسب نظام الإدارة الرشيقة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدرًا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.
- وقت الانتظار: هو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيئ في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة.
- تحضير سيئ للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تنمية ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرًا في المال والمساحة.
- الأخطاء غير الضرورية: هي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب عدم الجودة.

متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة:

1. دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة والعمال.
2. الاهتمام بالتدريب نوعًا وكَمًّا، والتغيير في ثقافة المؤسسة، فأسلوب الإدارة الرشيقة يقوم على نجاح ثقافة العامل ومعتقداته وولائه؛ ما يلزم تغيير الفكر الإداري للهيكل الإداري والعمالين بالمؤسسة والمسؤولين. (Nylund, 2013).
3. التحسين المستمر: التَّمَيُّز الدائم في المؤسسات ينتج عن عملية التحسين المستمر بداية من العاملين والإنتاج؛ ما يجعل مشاركة العاملين إحدى أهم الخطوات لتحسين المستمر. وهناك عدة عناصر لعملية التحسين المستمر للمؤسسة ومنها: القيادة المنفتحة، والعمل على خلق الأهداف وثبوتها داخل المؤسسة، التركيز على رضا العملاء، فريق عمل متعاون ومتكامل، وخلق بيئة عمل تنظيمية وفي تحسين مستمر، (زاهر، 2008، ص273)

أدوات الإدارة الرشيقة

- تنظيم موقع العمل: أهمية ترتيب ونظافة مكان العمل، ودورهما في زيادة إنتاجية العمال، والقضاء على الفوضى لسهولة الوصول إلى الأشياء بسرعة.
 - التحسين المستمر: وهو أسلوب ياباني يهدف إلى التحسينات الصغيرة والمستمرة على المنتجات، والخدمات أو العمليات؛ للتقليل من الضائع والهدر.
 - العمل القياسي: توحيد الإجراءات التنفيذية في المؤسسة؛ لضمان أفضل النتائج، وبهذه الطريقة يتم تحقيق رضا العملاء، وضمان استمرارية عملية التحسين، بأفضل طرق ممكنة لأداء العمل.
 - العاملون متعدّدو الوظائف: يعتمد على وجود عاملين مهرة يمتلكون مهارات متعددة، وخضوعهم للتدريبات المتخصصة للوصول إلى أعلى القدرات لحل المشاكل المتعلقة بكل نشاط، وتطويره إلى الأفضل.
 - ستة سيجم: منهج نظامي إستراتيجي لتحسين العملية والخدمات الجديدة، باستخدام أساليب علمية وإحصائية لرفع مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة إليهم (عكاشة، 2021، ص60)
- مفهوم الهدر في نظام الإدارة الرشيقة: الهدر (MUDA) هي كلمة يابانية تعني كل نشاط إنساني يستهلك الموارد الإنتاجية دون استفادة كتنقل العمال، ونقل السلع من نقطة مكان إلى آخر من دون تخطيط، توقف الإنتاج في مرحلة معينة بسبب تأخير في مرحلة سابقة، تقديم سلع وخدمات لا تتوافق مع احتياجات العملاء.

أشكال الهدر:

1. زائد الإنتاج: إنتاج يفوق الطلب على الكمية المطلوبة ولا يُباع مباشرة بعد الإنتاج؛ ما يسبب هدرًا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.
2. وقت الانتظار: ويُقصَد به الوقت الضائع نتيجة التدفق السيئ في خطوط الإنتاج، وانتظار الإنتاج لفترة معينة قبل المعالجة، أو عدم وجود القطع داخل مركز العمل، أو تعطل الآلة وتوقفها لسبب معين.
3. وقت المناولة: هو الوقت الضائع في التنقلات الداخلية داخل المؤسسة.

4. التحضير السئ للعملية الإنتاجية: وهي التقنيات الكلاسيكية للمهندس لإعداد عملية الإنتاج.
5. المخزون: تُعدُّ الوحدات المخزنة هدرًا في المال والمساحة وتحتاج إلى تكاليف إضافية من أجل الاحتفاظ بها.
6. الحركة غير الضرورية: يدرج هذا النوع من الهدر كل حركات وتنقلات العاملين من مراكز عملهم الناجمة عن سوء التنظيم، فالعاملون يحتاجون إلى أدوات معينة في عملهم، وتكون موضوعة في مكان بعيد عنهم؛ لذلك يضطر العاملون إلى الانتقال عدة مرات لإحضارها؛ ما يهدر الجهد والوقت.
7. الأخطاء غير الضرورية: وهي الأخطاء في عملية التصنيع، التي تسبب عدم جودة أو ضعفًا في المنتج والعمليات، مما يؤدي مباشرة إلى ارتفاع تكلفة المنتج، وتأخير دورة الإنتاج.
8. عدم استعمال الطاقات والإبداع الفكري للموظفين والمسؤولين: وهذا يُعدُّ تضييعًا للفرص الثمينة التي يُمكنُ استغلالها في المؤسسة. (وارث، 2016، 147).

المبحث الثاني: التَّمَيُّزُ المؤسسي

المقدمة

التَّمَيُّزُ مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة؛ حيث لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة في مجال معين دون الآخر. (القرزعي، 2018، ص19)، وتتمثل إدارة التَّمَيُّز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لفرص التَّمَيُّز والتفوق. تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء. (انديجاني، 2021)

نشأة التَّمَيُّز المؤسسي:

بدأ مفهوم التَّمَيُّز المؤسسي بالظهور في آخر ثمانينيات القرن الماضي، وأخذ يتطور، ففي أوروبا بدأ هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بُنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام 1992م، وانتشر وأصبح مستخدمًا في العديد من دول العالم، وكان هذا النموذج تاليًا لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة مثل نموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987م، ولكن الحدث الأهم في خروج التَّمَيُّز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام (1999م)، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية، وتم الاستغناء عنها بكلمة "تميز"، وارتبط مفهوم التَّمَيُّز المؤسسي بمهمتين رئيسيتين هما: التقييم الذاتي، والمقارنات المعيارية مع مؤسسات أخرى محلية إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة (قاسم، 2016).

مفهوم التَّمَيُّز المؤسسي: يعرف التَّمَيُّز المؤسسي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما تنتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (السلي، 2002، ص108)

أهداف التَّمَيُّز المؤسسي:

1. التركيز على العملاء وتحسين الثقة بين العملاء والمؤسسة.
2. إرشاد العاملين ورفع معنوياتهم ومشاركتهم المسؤولية داخل المؤسسة، وتدريبهم على أساليب جديدة لتطوير العمليات.
3. خلق بيئة عمل منظمة تدعم وتحافظ على العملاء والتحسين المستمر للمؤسسة.
4. تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة وزيادة الكفاءة في الأداء داخل المؤسسة ومتابعته.
5. الاعتماد على الحقائق في أخذ القرارات وترتيبها وحلها والسيطرة عليها، وتحسين نوعية المخرجات. (جميل، سفير، 2011).

أهمية التَّمَيُّز المؤسسي:

1. تشجيع المؤسسات على إضافة وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. تطوير المؤسسات لوسائل جمع المعلومات والبيانات؛ لتمكينها من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
3. حثُّ المؤسسات على تطوير المديرين والموظفين باستمرار للوصول إلى أداء أكثر تميزًا، وقادر على منافسة المنظمات.
4. توفير المهارات اللازمة لصانع القرار، والتمتع في أهمية دوره في تحقيق الإبداع والتَّمَيُّز في المنظمات (زايد، 2003)

خصائص التَّمَيُّز المؤسسي:

- لقد ذكرت (النسور، 2010) أن المنظمات التي تحقق تميُّزاً، تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:
1. قبول الأعمال الصعبة؛ وفرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
 2. توفر القيادة الكفاء؛ وتحمل المصاعب، مما يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
 3. الخبرات البعيدة عن العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب المتميز في الأداء.
 4. برامج التدريب التي تعزز تميز المنظمات، ودقة نظام التنبؤ الخاصة بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات.

أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي:

- التَّمَيُّز القيادي: الاهتمام بالعاملين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- التَّمَيُّز البشري: فالتَّمَيُّز المؤسسي يعتمد على تحسين معارف وقدرات العاملين بالمؤسسة ورعايتهم والحفاظ على التواصل معهم لمعرفة احتياجاتهم وتقديم الحوافز والمكافآت، والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وتوظيفها داخل المؤسسة. (المصري، 2015).
- التَّمَيُّز بتقديم الخدمة: وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة إلى العملاء لتناسب توقعات العملاء (العملاء أولاً)، ومساعدة الزبون وبناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، والعمل على ترقية إمكانيات المؤسسة وتعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في تقديم الخدمة إلى العملاء بالمؤسسة (hughes,22, 2003).

أساسيات التَّمَيُّز المؤسسي:

1. أهمية معايير أهداف المتميز وفقاً لنموذج التَّمَيُّز: إن تصميم معايير خاصة لأهداف أداء المنظمة يساعد المنظمات على استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المنظمة، وتقديم قيمة حسنة للحفاظ على العملاء وحاملي الأسهم والمساهمين.
2. الغرض من المعايير: عملية التقييم الذاتي من أجل المنافسة في مجال التغذية الراجعة والجودة للعملاء، والمعايير تُسهم في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات.
3. النموذج الأوروبي للأداء المؤسسي المتميز: يعرف النموذج الأوروبي للأداء المؤسسي بأنه: الممارسة الرائعة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، فالمؤسسات التي تتبع النموذج الأوروبي للأداء يمكنها الوصول إلى "مرتبة التَّمَيُّز"، من خلال اتباع مجموعة من الأفكار والأساليب الإدارية، تتمحور في عدة نقاط: التركيز على النتائج المستهدفة، والتركيز على العملاء، واستمرارية الغرض (الأهداف) والقيادة، والإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق، وتنمية وإشراك العاملين بالمنظمة، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين، وتنمية علاقات الشراكة والتحالف، وإدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
4. الفلسفة العامة للنموذج الأوروبي للتَّمَيُّز: تتضح فلسفة النموذج الأوروبي في الكفاءة القيادية التي تضع السياسات والاستراتيجيات وفقاً لأهداف المؤسسة، وتعمل على توجيه العاملين وتنسيقهم وإدراجهم في مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، ودعمها من خلال العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها، ويرتبط النموذج الأوروبي بمعايير "الإدارة المتميزة" في مجموعتين، مجموعة "الممكنات" أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات والشراكات التي تحقق من خلالها "النتائج".
5. النموذج كآلية للتقييم الذاتي: وذلك من خلال المقارنة المرجعية للممارسات التي تقوم بها المؤسسات في ضوء المعايير المدرجة داخل النموذج. (درويش، 2010، ص 81)

أساليب تحقيق التَّمَيُّز المؤسسي:

- إدراج نظام معلوماتي متكامل للمؤسسة، ووضع هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة للتعامل مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- وضع إستراتيجية كاملة تعبر عن توجهات المنظمة المستقبلية، وتحفيز العاملين وتدريبهم وتمكينهم.
- قياس الأداء الخاص بالعاملين وتوفير أدوات متخصصة في قياس أداء المؤسسة.
- التواصل المستمر والمباشر مع عملاء المنظمة وضرورة متابعة آرائهم وشكاواهم على محمل الجد.
- ترجمة وتحويل أنشطة المنظمة وأعمالها إلى أهداف من خلال عملياتها المترابطة والمدروسة. (الدغني، 2019، ص 42)

دوافع تحقيق التَّمَيُّز المؤسسي:

- أ- التغيير والتطوير السريع: تتميز البيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، لذا

- كان حتمًا على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل؛ لضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التَّمَيُّز المؤسسي.
- ب- المنافسة العالمية: من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي؛ أصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك يجب على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية بزيادة المنافسة من خلال إدارة التَّمَيُّز المؤسسي.
- ج- المحافظة على مكانة المنظمة: وذلك بتطوير أعمالها وأدائها المتميز للسيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.
- د- جودة الأداء: هي العامل الرئيسي لكسب العملاء والأسلوب الأكثر نجاحًا، إذ تكسب المنظمات الاستمرارية والتطور في العمل.
- هـ- تطور التكنولوجيا: أي التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات الذي يؤثر بشكل فعالٍ وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات (أبو عودة، 2018).

معايير التَّمَيُّز المؤسسي:

المعيار الأول: القيادة: يتضمن دور القيادة في التَّمَيُّز المؤسسي ما يلي:

1. الإسهام في إعداد وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد قيمها.
2. تحديد أهداف واضحة للمؤسسة، وتشجيع العاملين على نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتَّمَيُّز في المؤسسة.
3. تقديم القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك داخل المؤسسة وخارجها.
4. التأكد من التزام الموارد البشرية بقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل.
5. مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وفعاليتها ومدى تطورها على مستوى المؤسسة.
6. بناء القرارات على حقائق ومعلومات موثوقة، واستخدام المعلومات المتأتمية من تحليل النتائج لتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات.

7. اكتساب ثقة العملاء والتأكد من تحديد المخاطر المحتملة للعمليات كافة بصور ملائمة.
8. تحديد العملاء الداخليين والخارجيين، وإعداد الأنظمة اللازمة لتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة والاستجابة لها.
9. قياس رأي العملاء الداخليين والخارجيين والتعرف على مقترحاتهم ومراجعتها والعمل على تحسين نتائجها.
10. الإسهام في تعزيز ثقافة تدعم توليد وتطوير أفكار وطرق تفكير جديدة بهدف تشجيع الابتكار والتطوير المؤسسي.

المعيار الثاني: الإستراتيجية: تتضمن إستراتيجية تحقيق إدارة التَّمَيُّز في المؤسسة ما يلي:

1. الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسة، ومن المعلومات والاقتراحات المقدمة من الموارد البشرية وآرائهم الإسهام في إعداد وتطوير الإستراتيجيات والسياسات الداعمة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.
2. تحديد المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة والآثار الناجمة عنها، وإعداد خطة للمخاطر.
3. انتظام مراجعة وتحديث الإستراتيجيات والسياسات الداعمة للمؤسسة، والتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها.
4. نشر الإستراتيجيات والسياسات الداعمة للمؤسسة وتطبيقها ومتابعتها على الصعيد المحلي والعالمي.
5. العمل على تطبيق الإستراتيجيات والسياسات الداعمة للمؤسسة، واتباع أسلوب منظم من أجل تحقيق النتائج المستهدفة.

المعيار الثالث: الموارد البشرية: تشمل الموارد البشرية وإدارة التَّمَيُّز في المؤسسة ما يلي:

- تكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بتنمية الموارد البشرية، ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين.
 - ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة، وتنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها.
 - تحديد هيكل الخبرات والمهارات وخصائص الموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة.
 - مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجود بالمنظمة، وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية.
 - تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة.
 - مقارنة نظم وآليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المؤسسة مع ممارسات المؤسسات المماثلة أو المنافسة والمشهود لها بالتفوق والتَّمَيُّز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.
 - إدماج مفهوم آليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية.
 - تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء.
 - أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد والمعرفة للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء. (ساري، 2017، ص 103).
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد: تتحقق الشراكات والموارد في التَّمَيُّز المؤسسي:
- إدارة الشركاء والموردين بما يحقق المنفعة المستدامة على الصعيد العملي.

- رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويؤدي إلى بناء علاقات مستدامة.
- فهم الشراكات والسعي إلى الاستفادة منها لتعزيز إمكانيات المؤسسة وقدراتها.
- الإسهام في عمليات التخطيط المالي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية.
- ضمان التوافق والمواءمة بين تنفيذ الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى ودورات التخطيط المالي قصيرة المدى.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات ودورة حياة تلك الأصول وأمنها بفاعلية.
- استخدام التقنيات الحديثة لمساندة جهود الإبداع والابتكار.

المعيار الخامس: العمليات والخدمات: تقوم الإدارات المتميزة بتصميم وإدارة وتطوير العمليات والخدمات؛ بغرض توفير قيمة مضافة للعملاء والمعنيين، وتطبيق نظم العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية للعمليات (مثال: تطبيق مواصفة الأيزو 9001)، وتحديد المسؤولين عن كل عملية، وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم في استحداث وإدارة وتطوير هيكل العمليات الرئيسية، ومعالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام، وتقديم الخدمات داخل المؤسسة.

المعيار السادس: نتائج المتعاملين والخدمات: المؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها، وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، فالقيادة المتميزة تحرص على قياس نتائج المتعاملين بصورة دورية لقياس مدى الرضا لديهم عن الأداء من خلال استبيانات قياس اتجاهات الرأي وفقاً لمجموعة من العناصر المحددة، وينبغي أن تتسم عملية قياس نتائج المتعاملين بالحيادية التامة لتحقيق الحيادية والمصداقية، وكلما كانت عملية القياس تتم من خلال جهة خارجية محايدة اتسمت النتائج بالدقة المطلوبة؛ سعياً إلى التطوير والتحسين المستمر ووصولاً إلى التَّمَيُّز المنشود، وينبغي لقيادة المؤسسة إبراز المقارنات في رضا المتعاملين من فترة زمنية لفترة زمنية أخرى أو بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى سواء على المستوى الداخلي أو بالجهات الخارجية سواء داخل أو خارج الدولة.

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية: المؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، وتتبنى قياس مؤشرات شاملة ودقيقة للتأكد من ذلك، فالقيادة المتميزة تحرص على قياس نتائج الموارد البشرية بصورة دورية لقياس مدى الرضا لديهم عن الأداء من خلال استبيانات قياس اتجاهات الرأي وفق العناصر المختلفة، وينبغي أن تتسم عملية قياس نتائج الموارد البشرية بالحيادية التامة لتحقيق الحيادية للتطوير والمصداقية، وكلما كانت عملية القياس تتم من خلال جهة خارجية محايدة كلما اتسمت النتائج بالدقة المطلوبة سعياً إلى التطوير والتحسين المستمر ووصولاً إلى التَّمَيُّز المنشود.

المعيار الثامن: نتائج الشركاء والمجتمع والبيئة

وهي تبحث في قياس نتائج الأداء التي حددها المنظمات والمتفق عليها في سياستها وإستراتيجيتها؛ لإنجاز ما يتعلق بأدائها المخطط له، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين: (1) مخرجات الأداء الرئيسة (2) مؤشرات الأداء الرئيسة. ويُعدُّ النموذج الأوروبي للتميز من أكثر النماذج انتشاراً في العالم؛ وذلك لما له من شهرة في الأوساط العربية والأجنبية، الأمر الذي جعل معاييرها من أكثر المعايير تطبيقاً في العالم.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج وإنجازات متميزة مقارنة بالخطط الموضوعة بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية، ووفقاً لهذا المعيار ينبغي بيان مجموعة من المعلومات وفقاً للعوامل المنبثقة من المعيارين الفرعيين التاليين: (1) مخرجات الأداء الرئيسة (2) مؤشرات الأداء الرئيسة.

مخرجات الأداء الإستراتيجي: يتم التركيز في هذا المعيار على محاور القياس الإستراتيجية الرئيسية التي يتم تحديدها بناءً على مهام المؤسسة في قانون التأسيس والمؤشرات الوطنية ومؤشرات التنافسية العالمية ذات العلاقة بعمل المؤسسة.

النتائج المالية: وتشمل دقة التخطيط المالي للإيرادات الذاتية، دقة التخطيط المالي للمصروفات، دقة إعداد الميزانية.

النتائج غير المالية: وتشمل نسبة إسهام الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجية للمؤسسات.

المشاريع والمبادرات: نسب تحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالمشاريع والمبادرات.

المعلومات والمعرفة: سهولة الوصول إليها، دقتها، ملاءمتها، توافرها في الوقت الملائم، المشاركة وتبادل المعرفة.

الحوكمة والشفافية: نسبة التزام الإدارة باللوائح والأنظمة وتطبيق الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي أو الخارجي

(ديوان المحاسبة)، (محتوى دليل الجائزة فئة التَّمَيُّز المؤسسي، 6).

الممارسات الإدارية في مجالات التَّمَيُّز المؤسسي:

وللممارسات الإدارية دور مهم في تحقيق التَّمَيُّز المؤسسي فوفقاً لرنجروز (Ringrose,2013) من هذه الممارسات ما يلي:

1. الحوكمة: تحديد مسؤولية الحوكمة أمام أصحاب المصلحة، وتنفيذ نظام إدارة فعال، والعمل كنموذج للممارسات الجيدة..

2. القيادة: خلق ثقافة ملتزمة بالتَّمَيُّز، ووضع خطة إستراتيجية وإبلاغها إلى أصحاب المصلحة، وتقاسم المسؤولية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة، والتواصل بصراحة بشأن أداء المنظمة، وإزالة الحواجز التي تحول دون فعالية المنظمة.
3. التخطيط: وضع خطة عمل تتماشى مع التوجه الاستراتيجي، وإبلاغ أصحاب المصلحة بالخطة، وتخصيص الموارد لضمان التنفيذ الفعّال للخطة ورصدها واستعراضها بانتظام، وإجراء التغييرات حسب الاقتضاء.
4. العميل: فهم العميل، ومواءمة الموظفين مع أهمية العميل، وتسهيل قيام العميل بأعمال تجارية وتقديم ملاحظات.
5. الموظفون: القيام بتخطيط الموارد البشرية الذي يدعم الخطط التنظيمية، وتوظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم، وتشجيعهم على تبادل الاقتراحات والأفكار الرامية إلى تحسين الأداء القوي للأفراد، وضمان بيئة عمل صحية.
6. أساليب العمل: تصميم وتوثيق وإدارة أساليب العمل، وتحليل وتحسين أساليب العمل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث المشاكل، ومنع تكرار المشاكل عن طريق إدخال تغييرات على أساليب العمل، واستخدام المعايير لتقييم الأداء.
7. المورد والشريك - باستخدام معايير لاختيار الموردين والشركاء، وإقامة علاقات مربحة للجميع، وتبادل المعلومات عن الخطط الإستراتيجية وخطط الأعمال، والعمل معاً لتطوير المنتجات والخدمات والمعايير.
8. إدارة الموارد - تحديد الاحتياجات من الموارد، ووضع إستراتيجية لإدارة الموارد بحكمة، وإدارة الآثار السلبية للعمليات على البيئة والمجتمع، والاستعداد لانقطاع الموارد: والتحسين المستمر وقياس الأداء - دراسة الخطة.

الدراسات السابقة:

دراسة (عباس، 2021): هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقية في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة البحث من كل موظفي الشركة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية تسهم بنسبة 63.11% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة.

دراسة (شبات، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرشيقية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي، وخلصت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة الرشيقية (تواضع، حكمة، صبر، موضوعية، هدوء وثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في الحالة العملية، وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على ما تمتلكه القيادة من أبعاد القيادة الرشيقية، وتعزيزها بما يخدم تحفيز العاملين.

دراسة (فيروز وآخرين، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ممثلة في المهارات الرشيقية، والإجراءات الرشيقية، والسلوكيات الرشيقية، والعاملات متعددي الوظائف في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية منخفض، فيما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً من وجهة نظر موظفي الكلية.

دراسة (Otake & Sparrow, 2014): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقية والتي قد تؤدي إلى تغييرات في رأس المال الفكري المحيطة بالتفكير الرشيق والخبرات الأساسية الجديدة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتستند الدراسة إلى 18 مقابلة مع كبار المديرين المسؤولين عن نشاط الإدارة الرشيقية وإستراتيجية الموارد البشرية في 12 منظمة بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة: لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقية من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية، وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية.

دراسة (Damrath, 2012): هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقية في قطاع الخدمات، وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقية مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على 123 عاملاً لـ 35 شركة خدمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقية في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقية.

التعليقات على الدراسات السابقة كالتالي: تبين من استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الرشيقية، مثل الدراسات العربية منها: دراسة (فيروز وآخرون، 2019)، دراسة (شبات، 2020)، دراسة (عباس، 2021)، والدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع: دراسة (Damrath, 2012)، دراسة (Otake & Sparrow, 2014)، ومن جانب

آخر يمكن ملاحظة وجه التشابه في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة لكل دراسة منها، وقد اختلفت هذه الدراسات في تناول أحد متغيراتها موضوعات متعددة مثل: تسيير الإنتاج، ممارسات إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الإبداع الإداري، تحفيز العاملين، تحسين الأداء المؤسسي، قطاع الخدمات، تحقيق الاستدامة الرشيقة، إدارة المشاريع التقليدية، كما اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بأنها لم تتناول دور الإدارة الرشيقة والتّميز المؤسسي في القطاع الطبي، حيث تناولت الدراسة الحالية دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التّميز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: اعتمدت الباحثة على دراسة (عباس، 2021) في أهمية اختيار العاملين من فئات متنوعة وليس من درجة وظيفية واحدة حيث قامت الباحثة بتنوع المشاركين في العينة من موظفين إلى مديري إدارات، واستفادت من دراسة (ركاج، 2017) في اختيار بعض أبعاد الإدارة الرشيقة بالدراسة الحالية كتنظيم العمل والتحسين المستمر، كما استفادت من دراسة (شبات، 2020) في بناء استبانة الإدارة الرشيقة والأخذ في الاعتبار الأبعاد المكونة لها بدلاً من الاعتماد على مفهوم الإدارة الرشيقة ككل، كما استفادت من دراسة (Damrath, 2012) في اختيار المنهج الوصفي لمناسبتها للدراسة الحالية، وكون القطاع الطبي قطاعاً خدمياً لمواطني المملكة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لأنه يُعدُّ المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات. حيث يقوم على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة؛ بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها كما هي في الواقع من حيث طبيعتها ودرجة وجودها عن طريق استجواب عينة من مجتمع البحث أو كامل المجتمع (صلاح، 2009).

ثانياً: مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مستشفى عسير المركزي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم هذا الرقم الكبير 2192 شخصاً للعام الدراسي 1443هـ، وهي موزعة كالتالي:

ثالثاً: عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة الأساسية من 492 موظفاً وموظفة طبقت عليهم الاستبانة، وهو يُعدُّ عدداً كافياً لدراسة مجتمع الدراسة اعتماداً على معادلة ريتشارد جيجر والتي تم استخدامها لحساب عينة الدراسة وأفادت بأن حجم العينة اللازم لمجتمع حجمه 2192 يجب ألا يقل عن 327.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أ- الأساليب الإحصائية الوصفية: تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ومعامل الثبات وذلك لقياس مدى صلاحية واعتمادية استمارة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات عينة البحث، وكذلك تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس متوسطات استجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة مع قياس مدى التشتت في تلك الإجابات، واعتمد على معامل كرونباخ ألفا بهدف دراسة معامل الثبات (درجة الاعتمادية)، وذلك على مستوى جميع الأبعاد الخاصة باستمارة الاستقصاء، كما استخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وبرنامج SPSS يعطي قيمة الدلالة P-Value حيث نقوم بمقارنتها بقيمة المعنوية 5% فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية 5% إذاً نقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين المتغيرين والعكس صحيح (محمد، 2009).

ب- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: تم الاعتماد على الأساليب الآتية: اختبار "ت" T Test لعينتين مستقلتين، واختبار "تحليل التباين" ANOVA، والانحدار الخطي العام GLM، ويعطي شكل العلاقة الخطية بين أنواع المتغيرات المختلفة (التابعة والمستقلة)، وفيه يمكن استخدام أي عدد من المتغيرات التابعة والمستقلة (العابسي، 2015)، ومعامل التحديد التحديد لبيان النسبة المنوية لتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (العابسي، 2015).

خامساً: الجداول التكرارية والنسبية Frequency Tables

جدول رقم 1: يوضح عدد المبحوثين ونسبتهم في العينة

العدد	%		
310	63.0%	أنثى	الجنس
182	37.0%	ذكر	
51	10.4%	دبلوم	المؤهل التعليمي
85	17.3%	ثانوي	
112	22.8%	بكالوريوس	

%	العدد		
11.0%	54	ماجستير	مستوى الخبرة
38.6%	190	دكتوراه	
26.0%	128	أقل من 5 سنوات	
13.8%	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	المسمى الوظيفي
60.2%	296	10 سنوات فأكثر	
6.1%	30	مساعد إداري	
8.5%	42	مدير إدارة	
6.3%	31	رئيس قسم	
42.5%	209	موظف إداري	
36.6%	180	أخرى	

استخدم الباحث هذه الجداول لاستنتاج عدد ونسبة الاستجابات من المبحوثين ووضعها في جدول من عمودين يمثل الأول العدد والثاني النسبة من حجم العينة، كما هو موضح في الجدول رقم 1

سادسًا: صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام كل من: معامل الاتساق الداخلي Interconsistency، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): (α) الصدق الداخلي للعناصر:

أولاً: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الأولى

جدول 2: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد التحسين المستمر

م	عناصر بُعد التحسين المستمر	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
1	تهتم إدارة المستشفى بتطوير الخدمات الطبية مع الحفاظ على الجودة	.949**	أقل من 0.01
2	تسعى إدارة المستشفى إلى تحسين العمليات الإدارية باستمرار بهدف تقليل نسبة الهدر في كل ما تقوم به من أعمال	.955**	أقل من 0.01
3	توفر إدارة المستشفى الإمكانيات اللازمة لنجاح خطط التحسين المستمر	.952**	أقل من 0.01
4	تحرص إدارة المستشفى على مواجهة المشكلات بطريقة إبداعية	.955**	أقل من 0.01
5	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على الإبداع والابتكار	.937**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد التحسين المستمر: أُكِّدت نتائج التحليل الإحصائي على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد التحسين المستمر، حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط، وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01، كما هو موضح في الجدول رقم 2 ثانيًا: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الثانية

جدول رقم 3: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد تنظيم العمل

م	عناصر بُعد تنظيم العمل	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	تحرص إدارة المستشفى على تنظيم مكاتب العمل بطريقة تيسر العمل القياسي والانتقالات داخل المستشفى	.957**	أقل من 0.01
2	يوجد دليل إرشادي يوضح التدرج الإداري للعاملين بالمستشفى في كل قطاع	.954**	أقل من 0.01
3	تحرص إدارة المستشفى على النظافة وتفعيل طرق منع العدوى والأمراض	.951**	أقل من 0.01
4	تحرص إدارة المستشفى على توضيح المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بأفراد كادر العمل	.965**	أقل من 0.01

م	عناصر بُعد تنظيم العمل	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
5	تشجع إدارة المستشفى على الانضباط الذاتي للموظفين لتنظيم العمل	.951**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد تنظيم العمل: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد نتائج تنظيم العمل حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01، كما هو موضح في الجدول 3 ثالثاً: الصديق الداخلي لعناصر المجموعة الثالثة

جدول رقم 4 نتائج صلاحية واعتمادية بُعد العاملين متعددي الوظائف

م	عناصر بُعد العاملين متعددي الوظائف	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	تقوم إدارة المستشفى بتدريب العاملين على تسيير الأعمال في حالة غياب أحد أعضاء كادر العمل	.957**	أقل من 0.01
2	تحرص إدارة المستشفى على تدريب العاملين على القيام بمهام متعددة لخدمة العملاء	.954**	أقل من 0.01
3	تشجع إدارة المستشفى العمل الجماعي ضمن فريق متعدد التخصصات	.959**	أقل من 0.01
4	تحرص إدارة المستشفى على توفير بيئة عمل تسمح بنجاح التدوير الوظيفي للعاملين	.957**	أقل من 0.01
5	تمكن إدارة المستشفى العاملين من اتخاذ القرارات بما يسمح بمرونة تقديم الخدمات	.953**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد العاملين متعددي الوظائف: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد العاملين متعددي الوظائف حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.01.1، كما هو موضح في الجدول رقم 4 رابعاً: الصديق الداخلي لعناصر المجموعة الرابعة

جدول رقم 5: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد العمل القياسي

م	عناصر بُعد العمل القياسي	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	توفر إدارة المستشفى دليلاً إجرائياً معيارياً يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية بدقة	.954**	أقل من 0.01
2	تهدف إدارة المستشفى إلى تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية بما يضمن سرعة تقديم الخدمات	.971**	أقل من 0.01
3	تسمح إدارة المستشفى بتخطي الروتين الوظيفي وتنفيذ العمل بشكل إبداعي	.956**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد العمل القياسي: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد العمل القياسي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01، كما هو موضح في الجدول 5 خامساً: الصديق الداخلي لعناصر المجموعة الخامسة

جدول رقم 6: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد التركيز على العملاء

م	عناصر بُعد التركيز على العملاء	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	تحرص إدارة المستشفى على تقديم الخدمات الطبية بصورة عالية من الجودة تلي توقعات واحتياجات العملاء	.971**	أقل من 0.01
2	تهدف إدارة المستشفى إلى كسب ثقة العميل ورضاه عن الخدمات المقدمة له	.967**	أقل من 0.01
3	تهتم إدارة المستشفى بمقترحات العملاء وشكاواهم في تحسين ورفع جودة الخدمة الطبية	.968**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد التركيز على العملاء: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعيد التركيز على العملاء حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 كما هو موضح في الجدول 6

سادسًا: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة السادسة

جدول 1: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد التَّمَيُّز القيادي

م	عناصر بُعد التَّمَيُّز القيادي	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	تتسم إدارة المستشفى بحرصها على القيادة المحفزة والداعمة للموظفين.	.961**	أقل من 0.01
2	تهتم إدارة المستشفى بإشراك الموظفين في تنفيذ رؤية المستشفى ورسالتها وأهدافها وتبنيها.	.949**	أقل من 0.01
3	تمتلك إدارة المستشفى المهارات القيادية اللازمة لتحريك الجهود وتوجيه الطاقات لدى الموظفين للوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز.	.964**	أقل من 0.01
4	تحرص إدارة المستشفى على خلق روح العمل كفريق بين الموظفين بالمستشفى.	.956**	أقل من 0.01
5	تسعى إدارة المستشفى إلى تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية.	.965**	أقل من 0.01
6	تتجنب إدارة المستشفى أساليب الإدارة القائمة على الخوف من السلطة.	.957**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد التَّمَيُّز القيادي: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعيد التَّمَيُّز القيادي؛ حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01، كما هو موضح في الجدول 7

سابعًا: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة السابعة

جدول 8: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد تميز الموارد البشرية

م	عناصر بُعد تميز الموارد البشرية	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	تحرص إدارة المؤسسة على استقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية.	.966**	أقل من 0.01
2	يتمتع الموظفون بمهارات إبداعية في تنفيذ المهام الصعبة.	.966**	أقل من 0.01
3	تشجع إدارة المستشفى موظفيها على الابتكار الوظيفي.	.972**	أقل من 0.01
4	يتّصف الموظفون بالحماس في القيام بالمهام الضاغطة دون تدمير.	.969**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد تميز الموارد البشرية: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعيد تميز الموارد البشرية؛ حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 كما هو موضح في الجدول 8

ثامنًا: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الثامنة

جدول 9: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد الإدارة الرُّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي

م	عناصر بُعد الإدارة الرُّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	يُسَهِّم تحسين العمليات الإدارية بالمستشفى في تحقيق رؤية المستشفى ورسالتها.	.955**	أقل من 0.01
2	تساعد خطط التحسين المستمر التي تقوم بها إدارة المستشفى في تطوير المهارات القيادية للموظفين.	.954**	أقل من 0.01
3	أُسَهِّم حرص إدارة المستشفى على توضيح المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بأفراد كادر العمل في خلق روح العمل كفريق بين الموظفين بالمستشفى.	.960**	أقل من 0.01
4	يسهم الانضباط الذاتي للموظفين في الوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز.	.961**	أقل من 0.01
5	تدريب الموظفين على القيام بمهام متعددة يحفزهم على القيام بالمهام المتنوعة لتحقيق أهداف المستشفى	.951**	أقل من 0.01

م	عناصر بُعد الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
6	يُسهم العمل الجماعي ضمن فريق متعدد التخصصات في توجيه طاقات الموظفين إلى الإنجاز في أداء الأعمال.	.952**	أقل من 0.01
7	يساعد التدوير الوظيفي للعاملين على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتميزها.	.960**	أقل من 0.01
8	وجود دليل إجرائي يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية ساعد على تطوير مهارات الموظفين.	.960**	أقل من 0.01
9	حرص إدارة المستشفى على تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية ساعد الموظفين على تنفيذ المهام المعقدة.	.952**	أقل من 0.01
10	حرص إدارة المستشفى على تخطي الروتين ساعد الموظفين على القيام بالمهام الضاغطة بحماس.	.959**	أقل من 0.01
11	حرص إدارة المستشفى على تلبية توقعات واحتياجات العملاء ساعد في تشجيع موظفيها على الابتكار الوظيفي.	.955**	أقل من 0.01
12	تبني الموظفين لثقافة كسب ثقة العميل ورضاه عن الخدمات الطبية يساعد في تنفيذ المهام الوظيفية دون تدمير.	.939**	أقل من 0.01
13	الاهتمام بمقترحات العملاء وشكاواهم ساعد في تحسين ورفع جودة الخدمة الطبية التي يقدمها الموظفون بالمستشفى.	.951**	أقل من 0.01
14	تحافظ إدارة المستشفى على العلاقات الإنسانية بين كادر العمل؛ لينفذ الموظفون المهام الموكلة إليهم بشكل مميز.	.960**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01، كما هو موضح في الجدول 9

تاسعاً: الصديق البنائي لعناصر المجموعة التاسعة

جدول رقم 10: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد الإدارة الرَّشِيْقَة

م	عناصر بُعد الإدارة الرَّشِيْقَة	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	التحسين المستمر	.972**	أقل من 0.01
2	تنظيم العمل	.981**	أقل من 0.01
3	العاملين متعددي الوظائف	.983**	أقل من 0.01
4	العمل القياسي	.977**	أقل من 0.01
5	التركيز على العملاء	.975**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

بُعد الإدارة الرَّشِيْقَة: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الإدارة الرَّشِيْقَة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01. كما هو موضح في الجدول رقم 10

عاشراً: الصديق البنائي لعناصر المجموعة العاشرة

جدول رقم 11: نتائج صلاحية واعتمادية بُعد التَّمَيُّز المؤسسي.

م	عناصر بُعد التَّمَيُّز المؤسسي.	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
1	التَّمَيُّز القيادي	.993**	أقل من 0.01
2	تميز الموارد البشرية	.994**	أقل من 0.01

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

يُعد التَّمَيُّز المؤسسي: أكدت النتائج على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد التَّمَيُّز المؤسسي؛ حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 كما هو موضح في الجدول رقم 11

جدول رقم 12 : معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الرِّاسَة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر	المجموعة
0.972	5	المجموعة الأولى: نتائج التحسين المستمر
0.976	5	المجموعة الثانية: نتائج تنظيم العمل
0.977	5	المجموعة الثالثة: نتائج العاملين متعددي الوظائف
0.958	3	المجموعة الرابعة: العمل القياسي
0.967	3	المجموعة الخامسة: التركيز على العملاء
0.983	6	المجموعة السادسة: التَّمَيُّز القيادي
0.978	4	المجموعة السابعة: تميز الموارد البشرية
0.993	14	المجموعة الثامنة: الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي
0.993	21	المجموعة التاسعة: الإدارة الرَّشِيْقَة
0.990	10	المجموعة العاشرة: التَّمَيُّز المؤسسي
0.997	45	المقياس

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن عناصر كل من بُعد نتائج التحسين المستمر وبُعد نتائج تنظيم العمل وبُعد نتائج العاملين متعددي الوظائف وبُعد العمل القياسي وبُعد التركيز على العملاء وبُعد نتائج التَّمَيُّز القيادي وبُعد نتائج تميز الموارد البشرية وبُعد نتائج التَّمَيُّز المؤسسي وبُعد الإدارة الرَّشِيْقَة وبُعد التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا أكثر من ($\alpha=0.96$).
- بالنسبة إلى المقياس ككل فإن معامل ألفا كرونباخ ($\alpha=0.997$) أي أن عناصر المقياس ككل يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس ما صممت من أجله.

مناقشة الفرضيات

الفرض الرئيس الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرَّشِيْقَة (التحسين المستمر - تنظيم مواقع العمل - العمل القياسي - العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي.

للتحقق من هذا الافتراض فقد تم استخدام النموذج الخطي العام (GLM)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 13: الأثر بين أبعاد الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة	مقدار التأثير
النموذج المقدر	403.558 ^a	5	80.71	1572.20	0.000	0.942
	403.035 ^b	5	80.61	1043.59	0.000	0.915
الثابت	0.000	1	0.00	0.01	0.925	0.000
	0.003	1	0.00	0.04	0.843	0.000
التحسين المستمر	0.328	1	0.33	6.39	0.012	0.013
	0.236	1	0.24	3.06	0.081	0.006
تنظيم العمل	0.244	1	0.24	4.75	0.030	0.010
	0.852	1	0.85	11.03	0.001	0.022
العاملين متعددي الوظائف	1.929	1	1.93	37.57	0.000	0.072
	2.164	1	2.16	28.01	0.000	0.055

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة	مقدار التأثير
العمل القياسي	1.205	1	1.20	23.47	0.000	0.046
	0.799	1	0.80	10.34	0.001	0.021
التركيز على العملاء	2.091	1	2.09	40.72	0.000	0.077
	1.247	1	1.25	16.15	0.000	0.032

** المتغير التابع: التَّمَيُّز المؤسسي $\square = 0.05$

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة إلى النموذج المقدر: توضح النتائج أن النموذج المقدر والخاص بالعلاقة بين أبعاد الإدارة الرُّشِيْقَة في مستشفى عسير المركزي له تأثير معنوي على عوامل التَّمَيُّز المؤسسي ومقدار هذا التأثير هو 94.2% بالنسبة إلى متغير التَّمَيُّز القيادي، 91.5% بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية.
 - بالنسبة إلى الحد الثابت: توضح النتائج أن ثابت التقدير ليس له تأثير معنوي على التَّمَيُّز المؤسسي؛ حيث كانت القيمة الدلالية له باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA أكبر من 5%.
 - بالنسبة إلى متغير التحسين المستمر: توضح النتائج أن التحسين المستمر له تأثير معنوي على التَّمَيُّز القيادي ومقدار هذا التأثير هو 1.3%، كما توضح النتائج أيضاً أن التحسين المستمر ليس له تأثير معنوي على تميز الموارد البشرية حيث كانت القيمة الدلالية له باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA أكبر من 5%.
 - بالنسبة إلى متغير تنظيم العمل: يوضح الجدول السابق أن تنظيم العمل له تأثير معنوي على عوامل التَّمَيُّز المؤسسي ومقدار هذا التأثير هو 1.0% بالنسبة إلى متغير التَّمَيُّز القيادي، 2.2% بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية حيث كانت القيمة الدلالية له باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA أقل من 5%.
 - بالنسبة إلى متغير العاملين متعددي الوظائف: يوضح الجدول السابق أن متغير العاملين متعددي الوظائف له تأثير معنوي على عوامل التَّمَيُّز المؤسسي ومقدار هذا التأثير هو 7.2% بالنسبة إلى متغير التَّمَيُّز القيادي، 5.5% بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية حيث كانت القيمة الدلالية له باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA أقل من 5%.
 - بالنسبة إلى متغير العمل القياسي: يوضح الجدول السابق أن العمل القياسي له تأثير معنوي على عوامل التَّمَيُّز المؤسسي ومقدار هذا التأثير هو 4.6% بالنسبة إلى متغير التَّمَيُّز القيادي، 2.1% بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية حيث كانت القيمة الدلالية له باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA أقل من 5%.
 - بالنسبة لمتغير التركيز على العملاء: يوضح الجدول السابق أن التركيز على العملاء له تأثير معنوي على عوامل التَّمَيُّز المؤسسي ومقدار هذا التأثير هو 7.7% بالنسبة إلى متغير التَّمَيُّز القيادي، 3.2% بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية حيث كانت القيمة الدلالية له باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA أقل من 5%.
- وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بوجود علاقة بين أبعاد الإدارة الرُّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، وذلك بدرجة ثقة 95%.

الفرض الرئيسي الثاني:

تفترض الدِّرَاسة أن كل أبعاد الإدارة الرُّشِيْقَة متوفرة في مستشفى عسير المركزي.

جدول رقم 14: محكمات الحكم على درجة تحقق كل عبارة

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو المجال	مدى التحقق أو التوافر
أقل من 1.80	منخفضة جداً
من 1.80 لأقل من 2.60	منخفضة
من 2.60 لأقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 لأقل من 4.20	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً

للإجابة عن هذا الفرض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الرِّئاسة على كل محور من محاور الاستبانة والمتعلقة بأبعاد الإدارة الرِّشيقة في مستشفى عسير المركزي، وتم الاعتماد على المحكمات التالية في الحكم على مدى توافر أبعاد الإدارة الرِّشيقة في مستشفى عسير المركزي:

فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الترتيب	مدى التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
1	مرتفعة جداً	84.6%	0.90	4.23	492	التحسين المستمر
2	مرتفعة جداً	84.4%	0.91	4.22	492	تنظيم العمل
3	مرتفعة جداً	84.1%	0.92	4.21	492	العاملين متعددي الوظائف
4	مرتفعة	83.9%	0.95	4.20	492	التركيز على العملاء
5	مرتفعة	83.8%	0.94	4.19	492	العمل القياسي
	مرتفعة جداً	84.2%	0.90	4.21	492	الإدارة الرِّشيقة

يتضح من الجدول السابق أن:

الإدارة الرِّشيقة في مستشفى عسير المركزي متوفرة بدرجة مرتفعة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية 4.21 بانحراف معياري 0.90، أما بشأن المحاور الفرعية فجاءت مرتبة حسب مدى التوافر كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية للمحور ذي الانحراف المعياري الأقل، والذي يدل على تجانس واتفق أكثر بين الاستجابات:

- جاء " التحسين المستمر " في الترتيب الأول من حيث مدى التوافر، ومتحقق بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الرِّئاسة حول هذا البعد 4.23 بانحراف معياري قدره 0.90
- كما جاء " العمل القياسي " في الترتيب الأخير من حيث مدى التوافر، ومتحقق بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الرِّئاسة حول هذا البعد 4.19 بانحراف معياري قدره 0.94
- تفترض الرِّئاسة أن كل أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي متوفرة في مستشفى عسير المركزي؟

للتحقق من هذا الافتراض تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الرِّئاسة على كل محور من محاور الاستبانة والمتعلقة بأبعاد التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، ثم تم لهذه الاستجابات وذلك لتحديد مدى توافر أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، وتم الاعتماد على نفس المحكمات السابقة في الحكم على مدى توافر أبعاد التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارة والمتوسطات الموزونة للأبعاد أو المحاور، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الترتيب	مدى التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
1	مرتفعة	83.9%	0.93	4.20	492	التَّمَيُّز القيادي
2	مرتفعة	83.8%	0.95	4.19	492	تميز الموارد البشرية
	مرتفعة	83.9%	0.93	4.19	492	التَّمَيُّز المؤسسي.

يتضح من الجدول السابق أن:

التَّمَيُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي متوفر بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية 4.19 بانحراف معياري 0.93، أما بشأن المحاور الفرعية فجاءت مرتبة حسب مدى التوافر كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية للمحور ذي الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على تجانس واتفق أكثر بين الاستجابات:

- جاء " التَّمَيُّز القيادي " في الترتيب الأول من حيث مدى التوافر، ومتحقق بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الرِّئاسة حول هذا البعد 4.20 بانحراف معياري قدره 0.93
 - كما جاء " تميز الموارد البشرية " في الترتيب الأخير من حيث مدى التوافر، ومتحقق بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الرِّئاسة حول هذا البعد 4.19 بانحراف معياري قدره 0.95
- الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرِّشيقة وأبعاد التَّمَيُّز المؤسسي تُعزى إلى البيانات الأساسية

ويتفرع من هذا الفرض أربعة فروض فرعية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرِّشيقة وأبعاد التَّمَيُّز المؤسسي تُعزى إلى الجنس

للإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبارت لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:
جدول رقم 15:- نتائج تحليل التباين لأبعاد الدِّراسة

القيمة الدلالية	T	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الجنس	
0.000	-4.605	0.98	4.10	310	أنثى	التحسين المستمر
		0.69	4.45	182	ذكر	
0.000	-4.268	0.99	4.10	310	أنثى	تنظيم العمل
		0.72	4.43	182	ذكر	
0.001	-3.232	0.98	4.11	310	أنثى	العاملين متعددي الوظائف
		0.77	4.38	182	ذكر	
0.002	-3.180	1.00	4.09	310	أنثى	العمل القياسي
		0.81	4.37	182	ذكر	
0.002	-3.152	0.99	4.09	310	أنثى	التركيز على العملاء
		0.85	4.37	182	ذكر	
0.000	-3.620	0.98	4.10	310	أنثى	الإدارة الرَّشيقَة
		0.73	4.40	182	ذكر	
0.002	-3.100	0.99	4.10	310	أنثى	التَّميُّز القيادي
		0.81	4.37	182	ذكر	
0.006	-2.736	0.99	4.10	310	أنثى	تميز الموارد البشرية
		0.85	4.34	182	ذكر	
0.003	-2.936	0.99	4.10	310	أنثى	التَّميُّز المؤسسي.
		0.82	4.35	182	ذكر	
0.001	-3.435	0.99	4.09	310	أنثى	الإدارة الرَّشيقَة وعوامل التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي
		0.78	4.39	182	ذكر	

ويظهر من التحليل السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لكل من بُعد التحسين المستمر وبُعد تنظيم العمل وبُعد العاملين متعددي الوظائف وبُعد العمل القياسي وبُعد التركيز على العملاء ومحور الإدارة الرَّشيقَة وبُعد التَّميُّز القيادي وبُعد تميز الموارد البشرية ومحور التَّميُّز المؤسسي أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية لكل هذه الأبعاد تعزى إلى متغير الجنس.
 - مستوى المعنوية لمحور الإدارة الرَّشيقَة وعوامل التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية للإدارة الرَّشيقَة وعوامل التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي تعزى إلى متغير الجنس.
- وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل أي يوجد اختلاف لأبعاد الإدارة الرَّشيقَة والتَّميُّز المؤسسي تعزى إلى الجنس

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرَّشيقَة وأبعاد التَّميُّز المؤسسي تعزى إلى المؤهل

التعليبي

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 2-4: نتائج تحليل التباين لأبعاد الدِّراسة

القيمة الدلالية	F	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة		
0.000	10.974	0.61	4.57	51	دبلوم	التحسين المستمر
		0.65	4.52	85	ثانوي	
		0.70	4.31	112	بكالوريوس	

القيمة الدلالية	F	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة		
		0.72	4.36	54	ماجستير	
		1.10	3.92	190	دكتوراه	
0.000	10.815	0.71	4.53	51	دبلوم	تنظيم العمل
		0.63	4.56	85	ثانوي	
		0.74	4.28	112	بكالوريوس	
		0.74	4.33	54	ماجستير	
		1.10	3.92	190	دكتوراه	
0.000	9.907	0.69	4.54	51	دبلوم	العاملين متعددي الوظائف
		0.68	4.53	85	ثانوي	
		0.77	4.26	112	بكالوريوس	
		0.78	4.29	54	ماجستير	
		1.09	3.92	190	دكتوراه	
0.000	8.846	0.68	4.53	51	دبلوم	العمل القياسي
		0.69	4.51	85	ثانوي	
		0.86	4.22	112	بكالوريوس	
		0.81	4.29	54	ماجستير	
		1.09	3.91	190	دكتوراه	
0.000	9.690	0.68	4.57	51	دبلوم	التركيز على العملاء
		0.73	4.53	85	ثانوي	
		0.87	4.22	112	بكالوريوس	
		0.79	4.29	54	ماجستير	
		1.09	3.91	190	دكتوراه	
0.000	10.477	0.65	4.55	51	دبلوم	الإدارة الرشيقية
		0.65	4.53	85	ثانوي	
		0.74	4.26	112	بكالوريوس	
		0.74	4.31	54	ماجستير	
		1.09	3.92	190	دكتوراه	
0.000	9.636	0.70	4.54	51	دبلوم	التَّميُّز القيادي
		0.64	4.53	85	ثانوي	
		0.80	4.26	112	بكالوريوس	
		0.88	4.23	54	ماجستير	
		1.09	3.91	190	دكتوراه	
0.000	9.147	0.66	4.56	51	دبلوم	تمييز الموارد البشرية
		0.67	4.49	85	ثانوي	
		0.85	4.25	112	بكالوريوس	
		0.92	4.23	54	ماجستير	
		1.09	3.91	190	دكتوراه	
0.000	9.509	0.67	4.55	51	دبلوم	التَّميُّز المؤسسي.

القيمة الدلالية	F	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
		0.64	4.51	85	ثانوي
		0.81	4.26	112	بكالوريوس
		0.89	4.23	54	ماجستير
		1.09	3.91	190	دكتوراه
0.000	9.052	0.66	4.56	51	دبلوم
		0.71	4.45	85	ثانوي
		0.73	4.33	112	بكالوريوس
		0.89	4.23	54	ماجستير
		1.10	3.91	190	دكتوراه
الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي					

ويظهر من التحليل السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لكل من بُعد التحسين المستمر وبُعد تنظيم العمل وبُعد العاملين متعددي الوظائف وبُعد العمل القياسي وبُعد التركيز على العملاء وبُعد الإدارة الرَّشِيْقَة وبُعد التَّمَيُّز القيادي وبُعد تميز الموارد البشرية وبُعد التَّمَيُّز المؤسسي أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية لكل هذه الأبعاد تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.
 - مستوى المعنوية لمحور الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي. أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية للإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمَيُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي. وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل أي يوجد اختلاف لأبعاد الإدارة الرَّشِيْقَة والتَّمَيُّز المؤسسي تعزى إلى المؤهل التعليمي.
- الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرَّشِيْقَة وأبعاد التَّمَيُّز المؤسسي تعزى إلى مستوى الخبرة

للإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 16 نتائج تحليل التباين لأبعاد الدِّراسة

Sig.	F	Std. Deviation	Mean	N	
0.000	12.885	0.633	4.534	128	أقل من 5 سنوات
		0.829	4.326	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.974	4.072	296	10 سنوات فأكثر
0.000	10.799	0.696	4.511	128	أقل من 5 سنوات
		0.874	4.294	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.971	4.077	296	10 سنوات فأكثر
0.000	11.281	0.715	4.509	128	أقل من 5 سنوات
		0.915	4.274	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.968	4.061	296	10 سنوات فأكثر
0.000	8.457	0.780	4.466	128	أقل من 5 سنوات
		0.942	4.230	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.982	4.064	296	10 سنوات فأكثر
0.000	8.603	0.739	4.479	128	أقل من 5 سنوات
		0.992	4.211	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.993	4.070	296	10 سنوات فأكثر

Sig.	F	Std. Deviation	Mean	N		
0.000	10.759	0.682	4.500	128	أقل من 5 سنوات	الإدارة الرَّشِيْقَة
		0.885	4.267	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.961	4.069	296	10 سنوات فأكثر	
0.000	10.840	0.727	4.503	128	أقل من 5 سنوات	التَّمْيِزُ القِيَادِي
		0.933	4.243	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.983	4.053	296	10 سنوات فأكثر	
0.000	10.490	0.754	4.490	128	أقل من 5 سنوات	تميز الموارد البشرية
		0.997	4.261	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.981	4.045	296	10 سنوات فأكثر	
0.000	10.800	0.727	4.496	128	أقل من 5 سنوات	التَّمْيِزُ المَوْسِسي.
		0.955	4.252	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.979	4.049	296	10 سنوات فأكثر	
0.000	9.418	0.746	4.479	128	أقل من 5 سنوات	الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمْيِزُ المَوْسِسي بمستشفى عسير المركزي
		0.902	4.272	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.976	4.066	296	10 سنوات فأكثر	

ويظهر من التحليل السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لكل بُعد التحسين المستمر وبُعد تنظيم العمل وبُعد العاملين متعددي الوظائف وبُعد العمل القياسي وبُعد التركيز على العملاء ومحور الإدارة الرَّشِيْقَة وبُعد التَّمْيِزُ القِيَادِي وبُعد تميز الموارد البشرية ومحور التَّمْيِزُ المَوْسِسي ومحور الإدارة الرَّشِيْقَة وعوامل التَّمْيِزُ المَوْسِسي بمستشفى عسير المركزي أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية لكل هذه الأبعاد تعزى إلى متغير مستوى الخبرة.
- وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل أي يوجد اختلاف لأبعاد الإدارة الرَّشِيْقَة والتَّمْيِزُ المَوْسِسي تعزى إلى مستوى الخبرة
- الفرض الفرعي الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرَّشِيْقَة وأبعاد التَّمْيِزُ المَوْسِسي تعزى إلى المسمى الوظيفي

للإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم 17: نتائج تحليل التباين لأبعاد الدِّراسة

Sig.	F	Std. Deviation	Mean	N		
0.007	3.530	1.019	4.220	30	مساعد إداري	التحسين المستمر
		0.783	4.424	42	مدير إدارة	
		0.718	4.335	31	رئيس قسم	
		1.002	4.058	209	موظف إداري	
		0.768	4.361	180	أخرى	
0.003	4.117	1.109	4.173	30	مساعد إداري	تنظيم العمل
		0.756	4.424	42	مدير إدارة	
		0.776	4.303	31	رئيس قسم	
		1.003	4.038	209	موظف إداري	
		0.777	4.377	180	أخرى	

Sig.	F	Std. Deviation	Mean	N		
0.003	4.113	1.165	4.120	30	مساعد إداري	العاملين متعددي الوظائف
		0.779	4.414	42	مدير إدارة	
		0.796	4.284	31	رئيس قسم	
		1.007	4.028	209	موظف إداري	
		0.776	4.368	180	أخرى	
0.005	3.813	1.156	4.122	30	مساعد إداري	العمل القياسي
		0.833	4.389	42	مدير إدارة	
		0.891	4.280	31	رئيس قسم	
		1.009	4.013	209	موظف إداري	
		0.817	4.350	180	أخرى	
0.003	4.078	1.130	4.156	30	مساعد إداري	التركيز على العملاء
		0.758	4.460	42	مدير إدارة	
		0.806	4.290	31	رئيس قسم	
		1.019	4.010	209	موظف إداري	
		0.854	4.341	180	أخرى	
0.003	4.098	1.097	4.158	30	مساعد إداري	الإدارة الرشيقَة
		0.752	4.422	42	مدير إدارة	
		0.758	4.299	31	رئيس قسم	
		0.999	4.029	209	موظف إداري	
		0.764	4.359	180	أخرى	
0.001	4.673	1.132	4.172	30	مساعد إداري	التَّميُّز القيادي
		0.754	4.437	42	مدير إدارة	
		1.009	4.108	31	رئيس قسم	
		1.007	4.010	209	موظف إداري	
		0.786	4.377	180	أخرى	
0.001	4.512	1.163	4.133	30	مساعد إداري	تمييز الموارد البشرية
		0.762	4.452	42	مدير إدارة	
		1.049	4.121	31	رئيس قسم	
		1.005	4.006	209	موظف إداري	
		0.815	4.365	180	أخرى	
0.001	4.646	1.142	4.153	30	مساعد إداري	التَّميُّز المؤسسي.
		0.756	4.444	42	مدير إدارة	
		1.025	4.114	31	رئيس قسم	
		1.003	4.008	209	موظف إداري	
		0.788	4.371	180	أخرى	
0.001	5.016	1.150	4.055	30	مساعد إداري	الإدارة الرشيقَة وعوامل التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي
		0.755	4.444	42	مدير إدارة	
		1.009	4.221	31	رئيس قسم	

Sig.	F	Std. Deviation	Mean	N	
		1.006	4.013	209	موظف إداري
		0.756	4.386	180	أخرى

ويظهر من التحليل السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لكل من بُعد التحسين المستمر وبُعد تنظيم العمل وبُعد العاملين متعددي الوظائف وبُعد العمل القياسي وبُعد التركيز على العملاء ومحور الإدارة الرشيقة وبُعد التميُّز القيادي وبُعد تميز الموارد البشرية ومحور التميُّز المؤسسي أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية لكل هذه الأبعاد تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي.
 - مستوى المعنوية لمحور الإدارة الرشيقة وعوامل التميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي. أقل من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية للإدارة الرشيقة وعوامل التميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي. وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بوجود اختلاف لأبعاد الإدارة الرشيقة والتميُّز المؤسسي تعزى إلى المسعى الوظيفي.
- الفرض الرئيسي الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر- تنظيم مواقع العمل- العمل القياسي- العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي.
- للتحقق من هذا الافتراض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر- تنظيم مواقع العمل- العمل القياسي- العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التميُّز المؤسسي حيث يشير الفرض العدمي إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر- تنظيم مواقع العمل- العمل القياسي- العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 18: الدلالة الإحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة

التميُّز المؤسسي.	تميز الموارد البشرية	التميُّز القيادي	الإدارة الرشيقة	التركيز على العملاء	العمل القياسي	العاملين متعددي الوظائف	تنظيم العمل	التحسين المستمر		
.934**	.921**	.934**	.972**	.930**	.928**	.939**	.956**	1	Pearson Correlation	التحسين المستمر
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)		
492	492	492	492	492	492	492	492	N		
.948**	.938**	.946**	.981**	.939**	.939**	.964**	1	.956**	Pearson Correlation	تنظيم العمل
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)		
492	492	492	492	492	492	492	492	N		
.957**	.945**	.957**	.983**	.944**	.957**	1	.964**	.939**	Pearson Correlation	العاملين متعددي الوظائف
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)		
492	492	492	492	492	492	492	492	N		
.949**	.935**	.951**	.977**	.952**	1	.957**	.939**	.928**	Pearson Correlation	العمل القياسي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)		
492	492	492	492	492	492	492	492	N		

التَّميُّز المؤسسي.	تميز الموارد البشرية	التَّميُّز القيادي	الإدارة الرَّشيقَة	التركيز على العملاء	العمل القياسي	العاملين متعددي الوظائف	تنظيم العمل	التحسين المستمر		
.947**	.932**	.950**	.975**	1	.952**	.944**	.939**	.930**	Pearson Correlation	التركيز على العملاء
0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
492	492	492	492	492	492	492	492	492	N	
.969**	.956**	.969**	1	.975**	.977**	.983**	.981**	.972**	Pearson Correlation	الإدارة الرَّشيقَة
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
492	492	492	492	492	492	492	492	492	N	
.993**	.974**	1	.969**	.950**	.951**	.957**	.946**	.934**	Pearson Correlation	التَّميُّز القيادي
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
492	492	492	492	492	492	492	492	492	N	
.994**	1	.974**	.956**	.932**	.935**	.945**	.938**	.921**	Pearson Correlation	تميز الموارد البشرية
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
492	492	492	492	492	492	492	492	492	N	
1	.994**	.993**	.969**	.947**	.949**	.957**	.948**	.934**	Pearson Correlation	التَّميُّز المؤسسي.
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
492	492	492	492	492	492	492	492	492	N	

يوضح الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرَّشيقَة (التحسين المستمر- تنظيم مواقع العمل- العمل القياسي- العاملين متعددي الوظائف) وعوامل التَّميُّز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي حيث بلغت أكثر من 0.93، وهي دالة عند مستوى 1%.

النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية

أولاً: النتائج:

- تؤكد نتائج التحليل أن هناك تأثيرات ملحوظة حققها إدارة مستشفى عسير المركزي في بعض الجوانب المهمة من خلال تطبيقها مدخل الإدارة الرَّشيقَة مثل التَّميُّز القيادي، حيث بلغت نسبة التأثير فيه 94.2%، وتميز الموارد البشرية حيث بلغت النسبة 91.5%، وظهر ذلك جلياً من خلال حرصها على تنظيم العمل. وقيامها بتوفير العاملين متعددي الوظائف.
- أشارت نتائج التحليل إلى أن توافر أبعاد الإدارة الرَّشيقَة بمستشفى عسير المركزي جاء ترتيبها كالتالي يُعد "التحسين المستمر" في الترتيب الأول، ويُعد "تنظيم العمل" في الترتيب الثاني، ويُعد "العاملين متعددي الوظائف" الترتيب الثالث، ويُعد "التركيز على العملاء" في الترتيب الرابع، بعد "العمل القياسي" المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لكل منهم على التوالي (84.6%)، و(84.4%)، و(84.1%)، و(83.9%)، و(83.8%).

3. بيّنت نتائج الدِّراسة السعي الدؤوب لمستشفى عسير في دعم تطبيقات الإدارة الرَّشيقة من خلال إعطائها أولوية كبيرة للتحسين المستمر للخدمات المقدمة من المستشفى إلى عملائه ورضاهم، واستهدافه التزام المعيارية والمثالية في الأداء من خلال العمل القياسي.
4. نجحت إدارة مستشفى عسير المركزي وفقاً لنتائج الدِّراسة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي من خلال حرصها على التَّميُّز القيادي لمنسوبيها وكذلك وصولها إلى مستوى مرتفع من التَّميُّز في الموارد البشرية.
5. اتَّضح أن الإدارة الرَّشيقة هي ثقافة مؤسسية تحتاجها مختلف المؤسسات ومن ضمنها المستشفيات.
6. وُجد أن الإدارة الرَّشيقة تلعب دوراً حيوياً وفعالاً في تقليل نسبة الهدر والذي هو جوهر الإدارة الرَّشيقة.
7. أكدت نتائج التحليل على أن هناك رغبة حقيقية لدى مستشفى عسير المركزي لتطبيق منهج الإدارة الرَّشيقة، وذلك من خلال تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والعاملين متعددي الوظائف، والتركيز على العملاء.
8. أكدت نتائج التحليل على أن هناك فروقاً معنوية لأبعاد الإدارة الرَّشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل، العاملين متعددي الوظائف، العمل القياسي، التركيز على العملاء) وأبعاد التَّميُّز المؤسسي (التَّميُّز القيادي، تميز الموارد البشرية) تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي).
9. اتَّضح من خلال التحليل أن العاملين من حملة المؤهلات العلمية الأقل من الدكتوراة كان لهم دور فعال في تحقيق التَّميُّز المؤسسي بالمستشفى بلغ في المتوسط 4.55 وهي نسبة مرتفعة تعكس المستوى المتميز للعاملين بالمستشفى من تلك الفئة.

ثانياً: التوصيات:

1. يجب دعم القادة المتميزين في مستشفى عسير المركزي لتطبيق الإدارة الرَّشيقة داخل القطاعات الطبية بالمستشفى.
2. ضرورة توفير إدارة المستشفى مزيداً من الدورات والبرامج العالمية عن متطلبات تفعيل الإدارة الرَّشيقة لدورها الكبير في التَّميُّز المؤسسي للمستشفيات.
3. ضرورة دعم الموظفين بالمستشفيات وتمكينهم من تطبيق أسلوب الإدارة الرَّشيقة تماشيًا مع رؤية المملكة 2030.
4. ضرورة دمج حملة المؤهلات العليا في عمليات اتخاذ القرارات كي يمكن للمستشفى الاستفادة القصوى من معارفهم وقدراتهم، لا سيما وهم الأكثر اطلاعاً على أحدث ممارسات الإدارة الرَّشيقة ومتطلبات التَّميُّز المؤسسي المتنامية.
5. حتمية الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لمستشفى عسير المركزي كونه الأكثر استقباليةً للمرضى من المحافظات المحيطة به، وليتمكن المستشفى من تحسين جودة الحياة الصحية لمواطني المملكة والمقيمين والزائرين.
6. ضرورة قيام مستشفيات المملكة بوجه عام ومستشفى عسير المركزي على وجه الخصوص بنشر ثقافة تقليل الهدر والفاقد لدورها الفعّال في التَّميُّز المؤسسي لتقديم الخدمات إلى الأفراد في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.
7. ضرورة تعزيز العمل القياسي بوضع إجراءات عمل ومعايير واضحة للخدمات التي يقدمها المستشفى إلى المواطنين.

رابعاً: المقترحات:

بناءً على نتائج الدِّراسة يمكن اقتراح ما يلي من أفكار بحثية:

1. الإدارة الرَّشيقة ودورها في جودة الخدمات الطبية بالقطاع الطبي بالمملكة العربية السعودية.
2. العلاقة بين الإدارة الرَّشيقة ورضا العملاء: دراسة مقارنة بين المستشفيات الخاصة والحكومية.
3. واقع الإدارة الرَّشيقة والتميز المؤسسي من وجهة نظر المترددين على مستشفى عسير المركزي.
4. العوامل التنظيمية وإسهامها في التَّميُّز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي.

المراجع

المراجع العربية:

- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرَّشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة سوهاج، 80(80)، 635-748.
- زروخي، فيروز، وبن عابد، مختار، وجيجيق، زكية (2019). دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري-دراسة ميدانية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 9(3)، 573-592.

- شبات، جلال إسماعيل عوض (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة- اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13)، 166-178.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد Global Journal of Economic & Business (GJEB), 6(1), 37–46.
- روفيدة، ستي (2018). تأثير الادارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى. رسالة ماجستير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- أنديجاني، سامي مشرب عصام الدين (2021). أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 114، 971-1006.
- قاسم، راسل. (2016). نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل. متاح على: <https://rasselkasssem.com/articles> نماذج-التميز-المؤسسي-بين-الحاضر-والمس
- الفرزعي، مها بنت أحمد صالح، (٢٠١٨)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، ونماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- النسور، أسماء سالم (2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المصري، إبراهيم عمر حمدا. (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني "الشق المدني". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- أحمد، محمد (2015). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- محمد، صلاح مهدي (2009) التحليل المععمق للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS – القاهرة: مركز التدريب بالجامعة العربية.
- العباسي، عبد الحميد (2015) الأساليب الإحصائية الحديثة لتحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية. جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية.
- عباس، هشام فوزي علي (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 45-102.
- أبو عودة، محمود إسماعيل (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- الدغمي، هيفاء راشد. (2019). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- جميل، أحمد، سفير، محمد. (2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، 153-162.
- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. صنعاء: مركز بحوث الشرطة.
- زاهر، بسام. (2008). السياسات الإدارية. مديرية الكتب والمطبوعات.
- زايد، عبد الناصر. (2003). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها المختلفة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-32.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة". القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال. مكتبتنا العربية.
- عكاشة، العربي، وبراهيمي، آسية (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقة" دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 2(4)، 47-71.
- محمد، أحمد المكي (2009). هل يمكن للستة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، 1-38.
- ساري، عوض (2017). تفعيل الاستثمار في البنية التحتية: مصدر مقترح لتمويل جامعة الأزهر بغزة. مجلة البحث العلمي في التربية، 9(18)، 275-296.
- الغزوي، وليد فضل والشريف، هيثم أحمد (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع (دراسة وصفية مُقارنة). شبكة مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية، 2801-2823.
- الحربي، دليل، والغامدي، لينا (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

- آل براهيم، محمد عبد الله. (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(10)، 46-84.
- الشمري، فايز معزي طاري (2019) التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر- دراسة حالة، رماح للبحوث والدراسات، 47، 1-21.
- الرشيدى، عبد الونيس محمد (2021) التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 296-307.

المراجع الأجنبية:

- Hughes, A. M. (2003). "The Customer loyalty solution: hat works (and what doesn't) in customer loyalty Programs; McGraw-hill, U, S, A, 22.
- Nicholas, J. (2010). Lean Production for Competitive Advantage: A comprehensive Guide to lean Methodologies and Management Practices. Taylor and Francis Group.
- Nylund, J. (2013). Improving Processes Through Lean Management. Thesis of Business Administration.
- Melton. T. (2005). The benefits of lean manufacturing what lean thinking has offer the process industries. chemical-engineering-research-and-design. 83(6), 662-673.
- Sparrow, P. & Otaye, L. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, 25(21), 2892-2910.
- Ramly, Z. (2012). Impact of corporate governance quality on the cost of equity capital in an emerging market: Evidence from Malaysian listed firms. African Journal of Business Management, 6(4), 1733-1748.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- Damrath, F. (2012), Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration.
- Fine, B. A., Golden, B., Hannam, R. & Morra, D. (2009). Leading lean: a Canadian healthcare leader's guide, Healthcare Quarterly