SHIHAB JOURNAL OF HUMANITIES
Volume (2), Issue (3) (Sept, 2026)
ISSN: 3136-2958

مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية
المجلد (2) العدد 3 سبتمبر 2026
ردمد: 3136-2958

الفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على مستشفى صبراتة"

عبد الباسط مسعود عامر الكيش
جامعة الزاوية كلية / العلوم الصحبة العجيلات

Managerial Effectiveness and Its Impact on Achieving Organizational Excellence "An Applied Study at Sabratha Hospital"

Abdul Basit Masoud Amer Al-Keesh
University of Zawia, Faculty of Health Sciences – Al-Ajaylat
a.alkeesh@zu.edu.ly
https://orcid.org/0009-0001-8110-6039

تاريخ الاستلام: 2026/9/12 تاريخ المراجعة 2026/9/15 تاريخ القبول:2026/10/11- تاريخ النشر: 2026/11/15

ملخص البحث

يتناول هذا البحث موضوع الفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى صبراتة، بهدف التعرف على مدى إسهام الممارسات الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة. ويركز البحث على أبعاد الفاعلية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال واتخاذ القرار والرقابة وتقييم الأداء، ومدى تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة المؤسسية وجودة الخدمات وإدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر ورضا المستفيدين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين الإداريين بمستشفى صبراتة، بهدف التعرف على واقع الفاعلية الإدارية وقياس طبيعة العلاقة بينها وبين التميز المؤسسي ، وتكمن أهمية البحث في إبراز دور الإدارة الفاعلة في الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات، فضلاً عن تحديد جوانب القوة والقصور في الممارسات الإدارية، وتقديم مقترحات وتوصيات من شأنها دعم التطوير المؤسسي وتعزيز قدرة المستشفى على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية الإدارية، التميز المؤسسي، الأداء الإداري، جودة الخدمات، إدارة الموارد البشرية، مستشفى صبراتة.

Abstract

This study examines Administrative Effectiveness and Its Impact on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study at Sabratha Hospital. It aims to identify the role of administrative practices in improving institutional performance and enhancing the quality of services provided. The study focuses on the main dimensions of administrative effectiveness, including planning, organization, leadership, communication, decision-making, control, and performance evaluation, and their contribution to achieving institutional excellence through effective leadership, service quality, human resource management, continuous improvement, and beneficiary satisfaction.

The study adopts the descriptive-analytical approach and uses a questionnaire as the primary tool for collecting data from a sample of administrative employees at Sabratha Hospital. It seeks to assess the current level of administrative effectiveness and examine its relationship with institutional excellence.

The importance of this study lies in highlighting the role of effective management in improving institutional performance and service quality, identifying strengths and weaknesses in administrative practices, and providing recommendations that may support organizational development and enhance the hospital's ability to achieve its objectives efficiently and effectively.

Keywords: Administrative Effectiveness, Institutional Excellence, Administrative Performance, Service Quality, Human Resource Management, Sabratha Hospital.

مقدمة:

تشهد المؤسسات الصحية في الوقت الحاضر تطورات متسارعة وتحديات متزايدة، فرضتها طبيعة الخدمات التي تقدمها وحاجة المجتمع المستمرة إلى خدمات صحية ذات جودة عالية، الأمر الذي جعل تطوير الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي من الأولويات الأساسية التي تسعى إليها هذه المؤسسات. ولم يعد نجاح المؤسسات الصحية مرتبطاً فقط بتوافر الإمكانات المادية والتجهيزات الطبية، بل أصبح يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة الإدارة وقدرتها على توظيف الموارد المتاحة، وتنظيم الأعمال، وتوجيه العاملين، ومتابعة الأداء بما يحقق الأهداف المؤسسية.

وتبرز الفاعلية الإدارية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات، لما تؤديه من دور في تحقيق الأهداف المرسومة، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية، ورفع مستوى التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية، فضلاً عن قدرتها على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، كما تمثل الفاعلية الإدارية مدخلاً مهماً لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تعزيز جودة الأداء، وتحسين بيئة العمل، وترسيخ ثقافة التطوير والتحسين المستمر.

وفي هذا السياق، تكتسب دراسة الفاعلية الإدارية في المؤسسات الصحية أهمية خاصة، نظراً لطبيعة العمل داخل المستشفيات وما يتطلبه من تكامل بين الجوانب الإدارية والطبية والفنية، فضلاً عن ضرورة التنسيق بين مختلف الأقسام والتخصصات لضمان انتظام العمل واستمرارية تقديم الخدمات الصحية. ومن ثم، فإن وجود إدارة فعالة يمثل عاملاً مؤثراً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المستشفى على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا البحث دراسة الفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى صبراتة، بهدف التعرف على مستوى الممارسات الإدارية المتبعة، ومدى إسهامها في تحقيق التميز المؤسسي، والكشف عن أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية الأداء الإداري، وصولاً إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل الإداري والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي بالمستشفى.

أولاً: إشكالية البحث

تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر في مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعل الفاعلية الإدارية من العوامل الأساسية في ضمان حسن سير العمل وتحقيق التميز المؤسسي، فكلما امتلكت الإدارة القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وحسن توظيف الموارد المتاحة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الفاعلية الإدارية بمستشفى صبراتة، والتعرف على مدى إسهام الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، ومدى قدرة الإدارة على مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعترض سير العمل.

وعليه، تتمثل الإشكالية الرئيسة للبحث في التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير الفاعلية الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى الفاعلية الإدارية في مستشفى صبراتة؟
2. ما مدى إسهام التخطيط والتنظيم الإداري في تحسين الأداء المؤسسي؟
3. ما دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟
4. ما أثر الرقابة الإدارية في تطوير الأداء وتحسين جودة العمل؟
5. ما أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق الفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية الإدارة الفعالة في تطوير المؤسسات الصحية، ويمكن تحديدها في جانبين:

1- الأهمية العلمية:

- إثراء الدراسات العلمية المتعلقة بالفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي.
- توضيح العلاقة بين الممارسات الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.
- تقديم إطار علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المؤسسات الصحية.

2-الأهمية العملية:

- التعرف على واقع الأداء الإداري بمستشفى صبراتة.
- الكشف عن جوانب القوة والضعف في الممارسات الإدارية.
- المساهمة في تحديد المعوقات التي تؤثر في كفاءة العمل الإداري.
- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد متخذي القرار في تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى الفاعلية الإدارية بمستشفى صبراتة.
2. تحديد أثر التخطيط والتنظيم الإداري في تحقيق التميز المؤسسي.

3. بيان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.
4. التعرف على أثر الرقابة الإدارية في رفع كفاءة العمل.
5. الكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من الفاعلية الإدارية.
6. تقديم توصيات ومقترحات تسهم في تعزيز التميز المؤسسي بالمستشفى.

رابعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1-الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على دراسة الفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تناول أبعاد الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وعلاقتها بمؤشرات التميز المؤسسي.

2-الحدود المكانية:

يقتصر التطبيق الميداني للبحث على مستشفى صبراتة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مستشفى صبراتة التعليمي، حيث يبلغ عددهم (1235) موظفاً مقسمين بين وظائف طبية وطبية مساعدة وإداريين ومنتجين واقتصرت هذه الدراسة على الإداريين كون الوظائف الطبية والطبية المساعدة تعمل بعقود خاصة(418) حيث يبلغ عدد العاملين الإداريين والعاملين بعقود مصنفة (285) موظفاً وقد وزعت عدد (57)استمارة استبانة على العاملين الإداريين بطريقة عشوائية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة.

سادساً: منهجية الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي كونه الأسلوب الملائم الموضوع وقد قسمت الدراسة جانب نظري يسقى من الكتب والدوريات لغرض بناء الإطار النظري للدراسة وجانب عمل يتضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ويتمثل في استمارة لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من العينة .

سابعاً: خطة البحث

المبحث الأول: الإطار النظري للفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية للفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة

المبحث الأول

الإطار النظري للفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي.

تمثل الفاعلية الإدارية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأهداف التي أُنشئت من أجلها، إذ ترتبط بمدى كفاءة الإدارة في توجيه الموارد والإمكانات المتاحة، وتنظيم الأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة، ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق النتائج المستهدفة، وتزداد أهمية الفاعلية الإدارية في المؤسسات الصحية بالنظر إلى طبيعة نشاطها وتعدد اختصاصاتها، وما تتطلبه من تنسيق مستمر بين مختلف الوحدات الإدارية والطبية والفنية.

وفي المقابل، يمثل التميز المؤسسي غاية تسعى المؤسسات إلى بلوغها من خلال الارتقاء بمستوى الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير أساليب العمل، وتعزيز القدرة على الاستجابة للمتغيرات والتحديات المحيطة ومن ثم، تبرز العلاقة بين الفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي باعتبارها علاقة تقوم على إسهام الممارسات الإدارية الفعالة في تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق التميز والاستدامة في الأداء.

ولغرض الإحاطة بالجوانب النظرية لموضوع البحث، يقتضي الأمر تناول المفاهيم المرتبطة بالفاعلية الإدارية وأبعادها ومتطلباتها، ثم بيان ماهية التميز المؤسسي ومعاييره ومتطلبات تحقيقه، وصولاً إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للفاعلية الإدارية.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي.

المطلب الأول

الإطار المفاهيمي للفاعلية الإدارية.

تحتل الفاعلية الإدارية مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها أحد المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق النتائج التي تسعى إليها. فلم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً بمجرد توافر الموارد والإمكانات، وإنما أصبح مرهوناً بقدرة الإدارة على استثمار تلك الموارد وتوجيهها بصورة تحقق أفضل النتائج الممكنة، في ظل ما تفرضه البيئة التنظيمية من متغيرات وتحديات.

وتكتسب الفاعلية الإدارية أهمية متزايدة في المؤسسات الصحية، نظراً لطبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسات، وتعدد الوحدات الإدارية والفنية والطبية العاملة فيها، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على تحقيق التنسيق بين

مختلف المستويات التنظيمية، وتوجيه الجهود نحو تقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
وللإحاطة بالإطار المفاهيمي للفاعلية الإدارية، يقتضي الأمر تناول مفهومها وبيان أهميتها وأهدافها، ثم الوقوف على أبرز أبعادها ومحدداتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الفاعلية الإدارية.

لم يحظ مفهوم الفاعلية الإدارية بتعريف واحد متفق عليه لدى الباحثين في علم الإدارة، ويرجع ذلك إلى اختلاف المداخل الفكرية التي تناولت هذا المفهوم، وتعدد المعايير التي يمكن الاستناد إليها في قياس مدى فاعلية الإدارة داخل المؤسسات. فهناك من ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف، بينما يربطها اتجاه آخر بقدرة المؤسسة على استثمار مواردها والتكيف مع الظروف المحيطة بها.
ومن الناحية الاصطلاحية، تشير الفاعلية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة لها والوصول إلى النتائج المستهدفة من خلال الممارسات والأنشطة الإدارية التي تعتمدها. ويرتبط هذا المفهوم بالوظائف الإدارية الأساسية التي تتناول التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، باعتبارها عمليات متكاملة تسهم في توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. [1]
ويمكن النظر إلى الفاعلية الإدارية باعتبارها قدرة الإدارة على توجيه مختلف الأنشطة والموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال التخطيط السليم، والتنظيم الملائم، والقيادة الفعالة، والرقابة المستمرة على الأداء، بما يضمن تحقيق النتائج المطلوبة والاستجابة للمتغيرات التي تواجه المؤسسة.
ويقتضي الأمر التمييز بين الفاعلية والكفاءة الإدارية؛ فالفاعلية تتعلق بمدى تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة، في حين ترتبط الكفاءة بحسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة، والحد من الهدر والتكاليف. ومن ثم، فإن الجمع بين الفاعلية والكفاءة يمثل أحد المداخل المهمة لتطوير الأداء المؤسسي.
وفي مجال إدارة المؤسسات الصحية، تتخذ الفاعلية الإدارية بعداً أكثر خصوصية، إذ لا يقتصر قياسها على مدى تنفيذ الخطط والبرامج الإدارية، وإنما يمتد إلى مدى قدرة الإدارة على توفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق التكامل بين الأقسام الطبية والإدارية، والاستجابة لاحتياجات المرضى، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية.
وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الفاعلية الإدارية إجرائياً في نطاق هذا البحث بأنها: قدرة الإدارة بمستشفى صبراتة على توظيف مواردها وإمكاناتها البشرية والمادية، وممارسة وظائفها الإدارية بصورة منظمة، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بمستوى الأداء والوصول إلى التميز المؤسسي.

ثانياً: أهمية الفاعلية الإدارية.

تنبع أهمية الفاعلية الإدارية من كونها تمثل عاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسات واستقرارها وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها، فالإدارة التي تمتلك القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
تستطيع توحيد الجهود وتنسيق الأنشطة، بما يضمن توجيه العمل المؤسسي نحو النتائج المطلوبة.
وتتضح أهمية الفاعلية الإدارية في المؤسسات الصحية من خلال الجوانب الآتية:

1- تحقيق الأهداف المؤسسية: من خلال توجيه الأنشطة والجهود الإدارية نحو تحقيق الأهداف المحددة، وضمان انسجام الأعمال اليومية مع الخطط العامة للمؤسسة.
2- تحسين جودة الخدمات الصحية: عن طريق تنظيم الإجراءات وتطوير أساليب العمل، وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة، بما ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3- حسن استثمار الموارد والإمكانات: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتحديد الأولويات، والحد من مظاهر الهدر الإداري والمالي.
4- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات: إذ تسهم الفاعلية الإدارية في توفير المعلومات اللازمة، وتحديد البدائل المناسبة، واختيار القرارات التي تتفق مع أهداف المؤسسة وظروفها.
5- رفع مستوى الأداء الوظيفي: من خلال وضوح المسؤوليات والاختصاصات، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز روح التعاون والانتماء المؤسسي.
6- مواجهة المشكلات والأزمات: من خلال امتلاك الإدارة القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة، ووضع الحلول المناسبة، وضمان استمرار تقديم الخدمات الصحية.
7- تحقيق التميز المؤسسي: عن طريق ترسيخ ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وتعزيز جودة الأداء، وتوفير مقومات التميز في مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية.

[1] - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص 35-40.

ثالثاً: أهداف الفاعلية الإدارية.

تسعى الفاعلية الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بطبيعة المؤسسة ونشاطها، وبمدى قدرتها على الوصول إلى النتائج التي تتطلع إليها. وفي المؤسسات الصحية يمكن تحديد أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

1- تحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأنشطة التنفيذية.
2- تطوير الهياكل التنظيمية وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بصورة واضحة.
3- تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.
4- رفع مستوى أداء العاملين من خلال التوجيه والتدريب والتقييم المستمر.
5- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت الملائم.
6- تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة.
7- تطوير نظم المتابعة والرقابة وتقييم النتائج.
8- دعم قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية.
9- تحقيق مستويات متقدمة من جودة الخدمات والتميز المؤسسي.

وتتصل هذه الأهداف بما تتناوله الكتابات العربية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي من أهمية التنسيق بين الموارد البشرية والتنظيمية، وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.[2]

رابعاً: أبعاد الفاعلية الإدارية.

تتحدد الفاعلية الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتكامل فيما بينها، ولا يمكن النظر إلى أي منها بمعزل عن الآخر؛ إذ إن تحقيق الأهداف المؤسسية يتطلب وجود تخطيط واضح، وتنظيم إداري مناسب، وقيادة قادرة على توجيه العاملين، ونظام رقابي يكفل متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات.

ويمكن تناول أبرز هذه الأبعاد على النحو الآتي:

1- التخطيط الإداري

يمثل التخطيط نقطة البداية في العملية الإدارية، إذ تقوم الإدارة من خلاله بتحديد الأهداف المستقبلية، ورسم السياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها، وتحديد الموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذها. وتظهر أهميته في المؤسسات الصحية من خلال تحديد الاحتياجات الطبية والإدارية، ووضع الخطط المتعلقة بتوزيع العاملين، وتوفير المستلزمات، وتطوير الخدمات المقدمة.

2- التنظيم الإداري

يقوم التنظيم الإداري على تحديد الأعمال والاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الوحدات والأفراد، وإنشاء العلاقات التنظيمية التي تكفل التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. وتبرز أهميته في المستشفيات من خلال ضرورة تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام الطبية والفنية والإدارية، وتجنب تداخل الصلاحيات أو ازدواجية المهام.

3- القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية العنصر الذي تتوجه من خلاله جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك عن طريق التأثير والتوجيه والتحفيز وبناء علاقات العمل الإيجابية. وتتطلب القيادة الفعالة القدرة على التواصل، وحل المشكلات، وإدارة الخلافات، وتشجيع المبادرات، بما يعزز التعاون بين العاملين داخل المؤسسة الصحية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية السلوك التنظيمي في فهم طبيعة العلاقات بين العاملين، وتأثير العوامل الإنسانية والتنظيمية في مستوى الأداء، والتنظيم.[3]

4- الرقابة الإدارية

تتمثل الرقابة الإدارية في متابعة تنفيذ الخطط والبرامج، وقياس مستوى الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير المحددة، والعمل على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها. وتكتسب الرقابة أهمية خاصة في المؤسسات الصحية، بالنظر إلى ضرورة الالتزام بالإجراءات واللوائح المنظمة للعمل، وضمان حسن استخدام الموارد، والمحافظة على مستوى مناسب من جودة الخدمات.

ومن خلال ما تقدم، يتضح أن هذه الأبعاد تمثل منظومة متكاملة لتحقيق الفاعلية الإدارية، وأن ضعف أحدها قد ينعكس على بقية الوظائف الإدارية، ويحد من قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها. ولذلك فإن تحقيق الفاعلية الإدارية بمستشفى صبراتة يتطلب تكامل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بما يوفر الأساس الإداري اللازم للانتقال إلى مستويات أعلى من الأداء والتميز المؤسسي.

المطلب الثاني

---

[2] - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، المرجع السابق ، ص35-40.

[3] - ناصر محمد شفلح العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 56-57

الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ولم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً بمجرد تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليها، بل أصبح يرتبط بقدرتها على تطوير أساليب العمل، والاستثمار الأمثل لمواردها، وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.

وتزداد أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية بالنظر إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها، وما تتطلبه من تكامل بين الجوانب الإدارية والطبية والفنية، الأمر الذي يجعل تطوير الأداء المؤسسي ضرورة لتحسين جودة الخدمات الصحية والإدارية.

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

حظي مفهوم التميز المؤسسي باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نتيجة التحولات التي شهدتها بيئة المؤسسات، وما صاحبها من تطورات في أساليب الإدارة والتنظيم، وارتفاع مستوى توقعات المستفيدين، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن مداخل إدارية تساعدها على تحسين أدائها وتحقيق مستويات متقدمة من الإنجاز.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي، تبعاً لاختلاف الاتجاهات الفكرية والإدارية التي تناولته؛ فهناك من ركز على جودة الأداء، ومن اهتم بكفاءة استخدام الموارد، في حين اتجهت بعض الدراسات إلى إبراز دور القيادة والموارد البشرية والابتكار والتحسين المستمر في تحقيق التميز. وفي هذا الإطار، تناول رضا إبراهيم المليجي التميز المؤسسي باعتباره مدخلاً إدارياً متكاملاً يقوم على تطوير المناخ التنظيمي، وبناء الهياكل المرنة، وتنمية الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة التميز داخل المؤسسة.[4]

كما تناول علي السلمي إدارة التميز من خلال مجموعة من النماذج والتقنيات الإدارية المرتبطة بعصر المعرفة، وأبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية والقيادة الإدارية في الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء.[5]

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات متقدمة ومستدامة من الأداء في مختلف أنشطتها ووظائفها، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، وتطوير عملياتها الإدارية والتنظيمية، وتحسين جودة خدماتها، بما يحقق أهدافها ويلبي احتياجات المستفيدين.

أما في المؤسسات الصحية، فيرتبط التميز المؤسسي بقدرة المستشفى على تحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتطوير إجراءات العمل، وتحسين جودة الخدمات الصحية والإدارية، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين. وقد أكدت دراسة محمد علي بركات، التي تناولت بناء نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية المصرية، أهمية مجموعة من العوامل، من بينها القيادة وإدارة المعرفة والتركيز على المرضى وإدارة الأنشطة، في تفسير الأداء المتميز للمستشفيات.[6]

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي

تنبع أهمية التميز المؤسسي من كونه مدخلاً لتطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، فضلاً عن دوره في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية:

1- تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تطوير الإجراءات وأساليب العمل، ورفع مستوى الإنجاز في مختلف الوحدات التنظيمية.
2- تحسين جودة الخدمات: عن طريق تبني معايير واضحة للجودة، ومراجعة مستوى الخدمات بصورة مستمرة.
3- تعزيز رضا المستفيدين: من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم، والاهتمام بملاحظاتهم وشكاواهم، والعمل على معالجتها.
4- تنمية الموارد البشرية: عبر تطوير مهارات العاملين، وتشجيع المبادرة والإبداع، وتعزيز روح المسؤولية والعمل الجماعي.
5- تحسين استخدام الموارد: من خلال توجيه الإمكانات البشرية والمالية والمادية نحو الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة.
6- تعزيز القدرة على التطوير والتكيف: بما يساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنظيمية والتقنية ومواجهة التحديات المستجدة.

---

[4] - رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2012م، 387ص.

[5] - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص379.

[6] - محمد علي بركات، «نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية المصرية الواقعة في القاهرة الكبرى»، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 28، العدد الأول55-90.

7- تحقيق الاستدامة المؤسسية: من خلال ترسيخ ممارسات إدارية تضمن استمرار التحسين والتطوير وعدم اقتصارهما على فترات محددة.

وتتأكد أهمية التميز المؤسسي في المستشفيات بصفة خاصة، إذ لا تقتصر نتائجه على تحسين الأداء الإداري، بل تمتد إلى تطوير الخدمات الصحية، وتعزيز التنسيق بين الأقسام، وتحسين تجربة المرضى والمراجعين. وقد أظهرت دراسة نعمة عادل الدوشان حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي أهمية التحسين المستمر وتقليل الهدر والاهتمام بالتميز القيادي والموارد البشرية في تطوير أداء المستشفيات.[7]

ثالثاً: أهداف التميز المؤسسي

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستهدف الارتقاء بمستوى المؤسسة وتعزيز قدرتها على أداء مهامها وتحقيق رسالتها، ويمكن تحديد أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

1- الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء الإداري والتنظيمي تتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها.
2- تحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على تطويرها بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين.
3- تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، بما يحد من ازدواجية الاختصاصات وتعارض الإجراءات.
4- تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والحد من الهدر في الإمكانات المتاحة.
5- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
6- تشجيع الابتكار والإبداع الإداري والاستفادة من الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير الأداء.
7- تعزيز قدرة المؤسسة على قياس نتائج أعمالها وتقييمها والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الأداء.
8- تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء نظم إدارية قادرة على مواصلة التطوير ومواجهة التغيرات.

وفي نطاق المؤسسات الصحية، تتجه هذه الأهداف إلى تحسين كفاءة تقديم الخدمات الطبية والإدارية، وتطوير إجراءات استقبال المرضى ومتابعة معاملاتهم، وتحسين مستوى التنسيق بين العاملين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء العام للمستشفى.[8]

رابعاً: خصائص التميز المؤسسي

يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تجعله توجهاً إدارياً متكاملاً، وتساعد على تمييزه عن الممارسات الإدارية التقليدية، ومن أبرزها:

1- الشمولية: يمتد التميز إلى مختلف أنشطة المؤسسة وإداراتها، ولا يقتصر على وظيفة أو مستوى إداري معين.
2- الاستمرارية: يمثل التميز عملية متواصلة تقوم على التقييم والمراجعة والتحسين المستمر.
3- التركيز على النتائج: يهتم بمخرجات الأداء ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
4- الاهتمام بالمستفيدين: يجعل احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم محوراً أساسياً في تطوير الخدمات.
5- المشاركة والعمل الجماعي: يتطلب مشاركة العاملين في تطوير الأداء وتحمل المسؤوليات.
6- المرونة والتكيف: يقوم على قدرة المؤسسة على تعديل إجراءاتها وأساليب عملها وفقاً للمتغيرات والاحتياجات المستجدة.
7- التعلم والابتكار: يعتمد على تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات والأفكار الجديدة.
8- المساءلة والشفافية: يستند إلى وضوح المسؤوليات وإمكانية تقييم الأداء وربط النتائج بالمسؤوليات المحددة.

وتؤكد هذه الخصائص أن التميز المؤسسي لا يتحقق من خلال إجراء إداري منفرد، وإنما يتطلب تكامل الجهود وتوافر ثقافة تنظيمية تدعم التطوير والتحسين المستمر.[9]

خامساً: معايير ومؤشرات التميز المؤسسي

تمثل معايير التميز المؤسسي الأسس التي تستند إليها المؤسسة في تقييم أدائها وتحديد مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها. وقد ظهرت عدة نماذج إدارية لتحديد هذه المعايير، من أبرزها النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، الذي يوفر إطاراً لتقييم أداء المؤسسات من خلال الربط بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ والنتائج.

ويقوم النموذج الأوروبي في إصداره لعام 2020 على سبعة معايير رئيسية، تتعلق بالغاية والرؤية والاستراتيجية، والقيادة والثقافة المؤسسية، وإشراك أصحاب المصلحة، وبناء القيمة المستدامة، وقيادة الأداء والتحول، وانطباعات أصحاب المصلحة، والنتائج الاستراتيجية والتشغيلية.[10]

---

[7] - نعمة عادل الدوشان، «دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 7، 2024م، ص 121-149.

[8] - محمد علي بركات، المرجع السابق، ص 60-64، فيما يتعلق بنماذج التميز المؤسسي ومعاييرها.

[9] - رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق،379.

[10] - لمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020.

واستناداً إلى هذه المداخل، يمكن تحديد أهم معايير التميز المؤسسي فيما يأتي:[11]

1- معيار القيادة والإدارة: ويقيس قدرة القيادات على تحديد التوجهات الاستراتيجية، وتوجيه العاملين وتحفيزهم، ومتابعة تنفيذ الخطط والقرارات.
2- معيار التخطيط والاستراتيجية: ويتعلق بمدى وضوح أهداف المؤسسة، ووجود خطط قابلة للتنفيذ، ومدى ارتباطها بالموارد والإمكانات المتاحة.
3- معيار الموارد البشرية: ويهتم بكفاءة العاملين، وتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها، ومدى توافر برامج التدريب والتطوير.
4- معيار العمليات والإجراءات: ويقيس مدى وضوح الإجراءات، وسهولة تنفيذها، ومستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام.
5- معيار جودة الخدمات: ويتعلق بمدى مطابقة الخدمات للمعايير المعتمدة، وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين.
6- معيار الابتكار والتطوير: ويقيس مدى قدرة المؤسسة على إدخال أساليب عمل حديثة، والاستفادة من التقنية، وتطوير إجراءاتها بصورة مستمرة.
7- معيار النتائج ورضا المستفيدين: ويهتم بمستوى رضا المستفيدين والعاملين، ومدى تحقق الأهداف والنتائج التي وضعتها المؤسسة.

سادساً: مؤشرات قياس التميز المؤسسي

إذا كانت المعايير تمثل المجالات العامة التي يتم في ضوئها تقييم أداء المؤسسة، فإن المؤشرات تمثل الأدوات العملية التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقق تلك المعايير. ومن ثم، فإن اختيار مؤشرات مناسبة يمثل ضرورة للحصول على نتائج موضوعية تساعد في تحديد جوانب القوة والضعف.

وبالنسبة للمؤسسات الصحية، يمكن الاستناد إلى المؤشرات الآتية:

1- مؤشرات الأداء الإداري: مثل مدى الالتزام بتنفيذ الخطط، وسرعة إنجاز المعاملات، وانتظام العمل الإداري، ووضوح الاختصاصات.
2- مؤشرات الموارد البشرية: مثل توافر الكوادر المؤهلة، ومستوى التدريب، والانضباط الوظيفي، ورضا العاملين عن بيئة العمل.
3- مؤشرات جودة الخدمات: مثل سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى، ومدى الالتزام بالإجراءات المعتمدة، وانتظام تقديم الخدمات.
4- مؤشرات رضا المستفيدين: مثل نتائج استطلاعات الرأي، وعدد الشكاوى، ومستوى معالجة الملاحظات، ومدى رضا المرضى والمراجعين.
5- مؤشرات التطوير والابتكار: مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتحديث إجراءات العمل، وتطبيق المقترحات التطويرية.
6- مؤشرات التنسيق المؤسسي: مثل مستوى التعاون بين الإدارات والأقسام، وسرعة تبادل المعلومات، ومدى وضوح قنوات الاتصال.

وتتطلب عملية القياس تحديد مؤشرات قابلة للملاحظة والتحليل، وربطها بأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها، مع ضرورة الاعتماد على بيانات موثوقة ومحدثة. وقد أظهرت دراسة بركات حول التميز المؤسسي في المستشفيات أهمية الربط بين القيادة وإدارة الأنشطة وإدارة المعرفة والتركيز على المرضى ونتائج الأداء الكلي للمستشفى، وهو ما يدعم استخدام مؤشرات متعددة عند تقييم التميز في المؤسسات الصحية.[12]

سابعاً: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

لا يتحقق التميز المؤسسي بمجرد تبني شعارات الجودة أو وضع الخطط الاستراتيجية، وإنما يتطلب توافر مجموعة من المقومات التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تهيئ البيئة المناسبة لتحقيقه واستمراره. ويمكن توضيح أهم هذه المتطلبات فيما يأتي:

1- وجود قيادة إدارية فاعلة

[11] - نورهان أحمد شوقي، «الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020»، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2022م، ص 1–55.

[12] - محمد علي بركات، المرجع السابق ، ص 60-64

تمثل القيادة الإدارية أحد أهم المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، لما لها من دور في تحديد الأهداف، وتوجيه الموارد، وتحفيز العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطط، كما يتطلب تحقيق التميز أن تتسم القيادة بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والتعامل مع المشكلات، وتشجيع المشاركة، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على الإبداع والتطوير.[13]

2- التخطيط الاستراتيجي الواضح

يتطلب التميز المؤسسي وجود رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف قابلة للقياس، إلى جانب خطط تنفيذية تتناسب مع إمكانات المؤسسة واحتياجاتها. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على توحيد الجهود وتحديد الأولويات، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر ارتباطاً بتحقيق أهداف المؤسسة.

3- تنمية الموارد البشرية

يمثل العنصر البشري أساساً مهماً في تحقيق التميز، ولذلك ينبغي الاهتمام باختيار العاملين وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم، وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر، وتوفير الحوافز المناسبة، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية لديهم. وقد أكد المليجي أهمية التدريب المستمر وبناء ثقافة التميز وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من المقومات التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى الأداء المتميز.[14]

4- تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية

يتطلب تحقيق التميز وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الاختصاصات والمسؤوليات، ويمنع التداخل والازدواجية في أداء الأعمال. كما ينبغي مراجعة الإجراءات الإدارية بصورة مستمرة، وتبسيطها بما يحقق سرعة الإنجاز ويحسن مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

5- تبني نظم الجودة والتقييم المستمر

لا يمكن الوصول إلى التميز دون وجود نظم واضحة لمراقبة جودة الأداء وتقييم النتائج، وتحديد أوجه القصور والعمل على معالجتها ويتطلب ذلك وضع مؤشرات لقياس الأداء، وإجراء تقييمات دورية، والاستفادة من نتائجها في تطوير أساليب العمل إدارة الجودة الشاملة في بناء التميز الإداري وتحسين أداء المؤسسات.[15]

6- توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي

أصبح استخدام التكنولوجيا من المتطلبات المهمة لتطوير أداء المؤسسات، لما توفره من سرعة في إنجاز الأعمال، ودقة في تداول المعلومات، وتحسين الاتصال بين الإدارات. وفي المستشفيات، تبرز أهمية الأنظمة الإلكترونية في تنظيم البيانات والسجلات، ومتابعة الإجراءات الإدارية، وتسهيل تقديم الخدمات.

7- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتميز

يتطلب تحقيق التميز وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الالتزام والانضباط والعمل الجماعي، وتحفز العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات، وتدعم الشفافية والمساءلة، وتتعامل مع القصور باعتباره مجالاً للتعلم والتحسين، وتؤكد أدبيات إدارة التميز أهمية إحداث تغيير في المناخ التنظيمي وبناء ثقافة مؤسسية تستوعب متطلبات الأداء المتميز.[16]

ثامناً: العلاقة بين الفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي

ترتبط الفاعلية الإدارية بالتميز المؤسسي ارتباطاً وثيقاً، باعتبار أن الفاعلية الإدارية تمثل أحد المداخل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، بينما يمثل التميز المؤسسي المستوى المتقدم من الأداء الذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه من خلال تحسين عملياتها وتطوير خدماتها وتحقيق نتائج متميزة.

فالفاعلية الإدارية تعبر عن قدرة الإدارة على تحديد الأهداف المناسبة والعمل على تحقيقها من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، أما التميز المؤسسي فيتجاوز مجرد تحقيق الأهداف إلى الوصول إلى مستويات متقدمة من الجودة والابتكار والاستجابة لاحتياجات المستفيدين والتحسين المستمر. ومن ثم، فإن الفاعلية الإدارية تمثل عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي، دون أن تكون وحدها كافية لضمانه؛ إذ يتطلب التميز توافر عناصر أخرى، منها الموارد البشرية المؤهلة، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتكنولوجيا، ونظم الجودة، والتقييم.[17]

ويمكن توضيح أوجه العلاقة بين المتغيرين من خلال الأبعاد الآتية:

1- العلاقة بين التخطيط الإداري والتميز المؤسسي:

يسهم التخطيط الإداري الفاعل في تحديد الرؤية والأهداف والأولويات، وتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج المطلوبة، الأمر الذي يدعم قدرة المؤسسة على بلوغ مستويات متقدمة من الأداء.

---

[13] - علي السلمي، المرجع السابق، ص379-385.

[14] - رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق، ص380 وما بعدها.

[15] - علي السلمي، المرجع السابق ، ص380 وما بعدها.

[16] - محمد علي بركات، المرجع السابق، ص 58-59.

[17] - محمد علي بركات، المرجع السابق، ص 57-59.

2- العلاقة بين التنظيم الإداري والتميز المؤسسي:

يساعد التنظيم الجيد على توزيع الاختصاصات والمسؤوليات، وتحقيق التكامل بين الإدارات، وتقليل الازدواجية والتعارض في الإجراءات، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.

3- العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي:

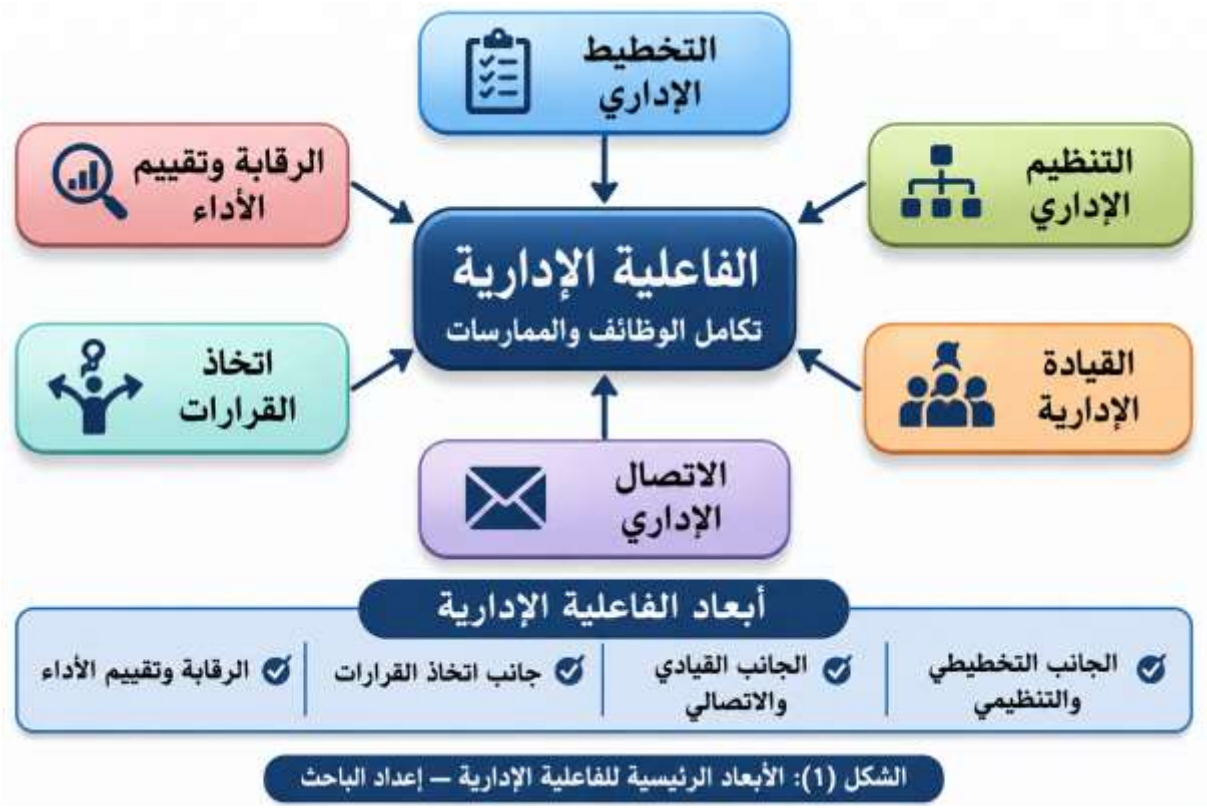
تسهم القيادة الفاعلة في تحفيز العاملين، وتعزيز المشاركة، ونشر ثقافة التطوير والابتكار، وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق التميز.

4- العلاقة بين الرقابة الإدارية والتميز المؤسسي:

تتيح الرقابة متابعة تنفيذ الخطط، وقياس مستوى الأداء، والكشف عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تساعد على تحسين النتائج بصورة مستمرة.

وتدعم الدراسات التطبيقية هذا الارتباط؛ فقد توصلت دراسة نورهان أحمد شوقي إلى وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، كما تناولت دراسة بركات في المستشفيات العلاقة بين القيادة وإدارة الأنشطة ونتائج الأداء الكلي، وأهمية إدارة المعرفة والتركيز على المرضى.[18]

وبالنظر إلى طبيعة المؤسسات الصحية، فإن العلاقة بين الفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي تكتسب أهمية خاصة؛ إذ إن نجاح المستشفى في تحقيق التميز يتوقف إلى حد كبير على فاعلية إدارته في تنظيم العمل، وتنسيق الجهود بين الأقسام الطبية والإدارية، وتوفير متطلبات تقديم الخدمة، ومتابعة مستوى الأداء، والاستجابة للمشكلات التي تواجه العاملين والمرضى والمراجعين انظر الشكل 1



الشكل (1): الأبعاد الرئيسية للفاعلية الإدارية – إعداد الباحث

[18] - نورهان أحمد شوقي، المرجع السابق، ص 1-55.

المبحث الثاني
الدراسة التطبيقية للفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة

بعد تناول الإطار النظري للفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي، وما يرتبط بهما من مفاهيم وأبعاد ومتطلبات، تقتضي الدراسة الانتقال إلى الجانب التطبيقي للوقوف على واقع الممارسات الإدارية داخل مستشفى صبراتة، ومدى إسهامها في تحقيق التميز المؤسسي. فالدراسة التطبيقية تمثل الجانب العملي الذي يمكن من خلاله اختبار ما توصل إليه الجانب النظري، والتعرف على مستوى الفاعلية الإدارية في المستشفى، ومدى انعكاسها على جودة الأداء المؤسسي وكفاءة الخدمات المقدمة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع العمل الإداري، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية الأداء، وتحديد مدى توافر المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم المقترحات التي من شأنها الإسهام في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية.

وعليه، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول
الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تتطلب دراسة الفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة الوقوف على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على طبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، إلى جانب تحديد الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. ويمثل هذا الجانب أهمية خاصة في البحث؛ لكونه يتيح اختبار ما تم التوصل إليه في الإطار النظري على ضوء الواقع الفعلي، والكشف عن مدى توافر مقومات الفاعلية الإدارية وانعكاسها على مستوى التميز المؤسسي.

وعليه، يتناول هذا المطلب التعريف بمستشفى صبراتة باعتباره المجال المكاني للدراسة، وبيان المنهج العلمي المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن تحديد أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، بما يساعد على الوصول إلى نتائج علمية تعكس واقع الظاهرة محل البحث.

أولاً: التعريف بمستشفى صبراتة

يمثل مستشفى صبراتة أحد المؤسسات الصحية التي تضطلع بدور مهم في تقديم الخدمات الطبية والعلاجية للمواطنين، من خلال ما يقدمه من خدمات صحية في مختلف التخصصات، وما يضمه من كوادر طبية وطبية مساعدة وإدارية، فضلاً عن التجهيزات والإمكانات المادية والفنية اللازمة لتسيير العمل.

وتنبع أهمية اختيار مستشفى صبراتة مجالاً مكانياً لهذه الدراسة من طبيعة الدور الذي تؤديه المؤسسات الصحية في المجتمع، وما تتطلبه إدارتها من مستوى عالٍ من التنسيق والتنظيم والتخطيط والرقابة، بما يضمن حسن استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن تعدد المستويات الإدارية وتنوع الاختصاصات الوظيفية داخل المستشفى يجعلان منه مجالاً مناسباً لدراسة واقع الفاعلية الإدارية ومدى انعكاسها على تحقيق التميز المؤسسي.

ومن هذا المنطلق، تستهدف الدراسة التعرف على واقع الأداء الإداري بالمستشفى، ومدى كفاءة الممارسات الإدارية المتبعة، وقدرتها على تحسين مستوى الخدمات وتعزيز الأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحديد أبرز المعوقات التي قد تحد من تحقيق التميز المؤسسي.

ويمثل مستشفى صبراتة إحدى المؤسسات الصحية التي تضطلع بدور مهم في تقديم الخدمات الطبية والعلاجية للمواطنين، من خلال ما يقدمه من خدمات صحية في مختلف التخصصات، وما يضمه من كوادر طبية وطبية مساعدة وإدارية، فضلاً عن التجهيزات والإمكانات المادية والفنية اللازمة لتسيير العمل.

وتنبع أهمية اختيار المستشفى مجالاً مكانياً لهذه الدراسة من طبيعة الدور الذي تؤديه المؤسسات الصحية في المجتمع، وما تتطلبه إدارتها من تنسيق مستمر بين مختلف الأقسام والوحدات، وحسن استغلال الموارد البشرية والمادية، بما يضمن انتظام العمل واستمرارية تقديم الخدمات.

1- طبيعة نشاط المستشفى

تتمثل طبيعة نشاط المستشفى في تقديم الخدمات الصحية والعلاجية للمستفيدين، من خلال الأقسام الطبية والفنية والإدارية، حيث تتكامل هذه الأقسام في أداء المهام الموكلة إليها. ولا يقتصر نجاح المستشفى على توافر الكوادر والتجهيزات، بل يرتبط كذلك بمدى كفاءة التنظيم الإداري، وسرعة إنجاز الإجراءات، وتنسيق العمل بين مختلف الوحدات.

وتبرز هنا أهمية الفاعلية الإدارية في تنظيم العمليات اليومية، وتحديد الأولويات، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة مستوى الأداء، بما يسهم في تحقيق الأهداف التي أنشئ المستشفى من أجلها.

2- الهيكل التنظيمي والإداري للمستشفى

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد المستويات الإدارية، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات الوظيفية بين مختلف الأقسام والوحدات. ويساعد وجود هيكل تنظيمي واضح على تنظيم العمل، وتحديد الاختصاصات، وتجنب التداخل في المهام، وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة.

وتتوقف فاعلية الهيكل التنظيمي على مدى وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، ومدى ملاءمة توزيع المهام لطبيعة العمل، فضلاً عن كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
ويُستكمل هذا الجزء بإدراج الهيكل التنظيمي الفعلي لمستشفى صبراتة، مع بيان الإدارات والأقسام التابعة له وفق المستندات الرسمية للمستشفى.

3- أهمية التنظيم الإداري في المستشفى

تتطلب طبيعة العمل داخل المؤسسات الصحية وجود تنظيم إداري قادر على تحقيق التكامل بين مختلف التخصصات، وضمان انسيابية الإجراءات، وتحديد المسؤوليات بصورة تمنع الازدواجية أو التعارض في الاختصاصات.
ومن ثم، فإن التنظيم الإداري الفعال يسهم في:
1. تحديد المهام والاختصاصات الوظيفية.
2. تحقيق التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية.
3. تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.
4. تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية.
5. دعم سرعة إنجاز الأعمال والإجراءات.
6. تعزيز القدرة على متابعة الأداء وتقييمه.

ثانياً: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

1- منهج الدراسة:
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تساعد على فهم أبعادها المختلفة.
ويتيح هذا المنهج التعرف على مستوى الفاعلية الإدارية داخل مستشفى صبراتة، من خلال دراسة أبعادها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة واتخاذ القرارات، إلى جانب التعرف على مستوى التميز المؤسسي، وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين.
2- مجتمع الدراسة:
يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى صبراتة، باعتبارهم الفئة التي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالعمليات الإدارية والتنظيمية داخل المستشفى، ويشمل ذلك القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والموظفين والعاملين في مختلف الوحدات الإدارية.
وقد وقع الاختيار على هذا المجتمع نظراً إلى أن العاملين يمثلون مصدراً أساسياً للحصول على المعلومات المتعلقة بواقع الفاعلية الإدارية، ومدى انعكاسها على مستوى الأداء والتميز المؤسسي.
3- عينة الدراسة:
تم اختيار عينة من العاملين بمستشفى صبراتة لتمثيل مجتمع الدراسة، بحيث تتيح جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.
وروعي عند تحديد العينة أن تشمل مستويات وظيفية وإدارية متنوعة، بما يضمن الحصول على وجهات نظر متعددة حول الممارسات الإدارية ومستوى التميز المؤسسي داخل المستشفى.
ويتم تحديد حجم العينة وفقاً لإجمالي عدد العاملين بالمستشفى وإمكانية الوصول إليهم، مع بيان عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وتمثلت أهم هذه الأدوات فيما يأتي:
1- الاستبانة:
تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، نظراً لقدرتها على الحصول على آراء واتجاهات أفراد العينة بصورة منظمة، بما يساعد على قياس مستوى الفاعلية الإدارية ومدى تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي.
وقد تم إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تغطي متغيرات البحث، وتم توزيعها على أفراد العينة للإجابة عنها وفق مقياس محدد.
2- المقابلة الشخصية:
يمكن الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض القيادات والمسؤولين الإداريين بالمستشفى، بهدف الحصول على معلومات إضافية تتعلق بطبيعة العمل الإداري، والتعرف على أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها، بما يدعم البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الاستبانة.
3- الوثائق والسجلات:

تمثل الوثائق والسجلات الإدارية مصدراً مساعداً للحصول على البيانات المتعلقة بالمستشفى، وذلك من خلال الاطلاع على ما يتاح من تقارير إدارية وبيانات تنظيمية وإحصاءات رسمية، بما يسهم في تكوين صورة أوضح عن بيئة العمل والظروف التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تتطلب معالجة البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد العينة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على تنظيم البيانات وتبويبها وتحليلها، واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

ولتحقيق ذلك، يتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، ومن أهمها:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وتحليل استجاباتهم.
2. المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه العبارات والمحاور الواردة في الاستبانة.
3. الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.
4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي لفقراتها.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين الفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي.
6. تحليل الانحدار: لقياس أثر الفاعلية الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد مدى إسهام أبعادها في تفسير التغير في مستوى التميز المؤسسي.

وتتم معالجة البيانات باستخدام أحد البرامج الإحصائية المناسبة، مثل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تفسيرها والاستناد إليها في تقييم فرضيات الدراسة.

من خلال ما سبق، يتضح أن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يمثل الأساس الذي تستند إليه عملية الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، حيث تم تحديد المجال المكاني للدراسة، وبيان المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. وتمهد هذه الإجراءات للانتقال إلى عرض البيانات الميدانية وتحليل نتائجها، وصولاً إلى تحديد واقع الفاعلية الإدارية بمستشفى صبراتة، ومدى تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثاني

تحليل النتائج وقياس أثر الفاعلية الإدارية في التميز المؤسسي

يمثل تحليل نتائج الدراسة الميدانية المرحلة الأساسية التي يتم من خلالها الانتقال من جمع البيانات والمعلومات إلى تفسيرها واستخلاص دلالاتها العلمية، بهدف التعرف على واقع الفاعلية الإدارية ومستوى التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة، وقياس مدى تأثير الممارسات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لكونها تسهم في الكشف عن مدى توافق الممارسات الإدارية القائمة مع متطلبات الفاعلية الإدارية، ومدى انعكاسها على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المطلب تحليل البيانات الميدانية وتفسير نتائجها من خلال دراسة واقع الفاعلية الإدارية بالمستشفى، وتقييم مستوى التميز المؤسسي، واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى تحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تحليل واقع الفاعلية الإدارية بالمستشفى

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى الفاعلية الإدارية بمستشفى صبراتة، من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن الممارسات الإدارية المتبعة، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية والمؤسسية.

ويتم تناول هذا المحور من خلال تحليل الأبعاد الأساسية للفاعلية الإدارية، والمتمثلة في:

1. فاعلية التخطيط الإداري: من خلال التعرف على مدى وضوح الأهداف والخطط الإدارية، ومدى ارتباطها باحتياجات المستشفى وإمكاناته.
2. فاعلية التنظيم الإداري: من خلال تقييم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، وتوزيع المهام، والتنسيق بين الإدارات والأقسام.
3. فاعلية القيادة الإدارية: من خلال التعرف على قدرة القيادات الإدارية على توجيه العاملين وتحفيزهم، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف.
4. فاعلية الاتصال الإداري: من خلال قياس مدى كفاءة تدفق المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة.
5. فاعلية اتخاذ القرارات: من خلال تقييم مدى موضوعية القرارات الإدارية، وسرعة اتخاذها، ومدى الاستناد إلى المعلومات المتاحة.
6. فاعلية الرقابة وتقييم الأداء: من خلال التعرف على مدى وجود آليات لمتابعة الأداء، وتحديد أوجه القصور، والعمل على معالجتها.

ومن خلال تحليل هذه الأبعاد، يمكن تحديد مستوى الفاعلية الإدارية بالمستشفى، والكشف عن الجوانب التي تحقق أداءً إيجابياً، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

ثانياً: تقييم مستوى التميز المؤسسي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة، من خلال تقييم مدى توافر المقومات التنظيمية والإدارية التي تسهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية المقدمة.

ويتم ذلك من خلال دراسة مجموعة من الأبعاد، أبرزها:

1. القيادة المؤسسية: مدى قدرة الإدارة على تبني رؤية واضحة وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
2. جودة الخدمات: مدى الاهتمام بتحسين مستوى الخدمات المقدمة، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.
3. إدارة الموارد البشرية: مدى كفاءة استثمار قدرات العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على تحسين الأداء.
4. التحسين المستمر: مدى اعتماد المستشفى على مراجعة الأداء وتطوير الإجراءات ومعالجة أوجه القصور.
5. رضا المستفيدين: مدى اهتمام المؤسسة بالتعرف على احتياجات المستفيدين والعمل على تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

ويساعد تحليل هذه الأبعاد على تحديد مستوى التميز المؤسسي بالمستشفى، ومدى توافر متطلباته، فضلاً عن الكشف عن المعوقات التي قد تحد من تحقيقه.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف اختبار فرضيات الدراسة إلى التحقق من صحة الافتراضات التي انطلقت منها الدراسة، وذلك بالاستناد إلى البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتتمثل الفرضية الرئيسة للدراسة في الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى صبراتة.

ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية، تتمثل في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التخطيط الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التنظيم الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصال الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية اتخاذ القرارات وتحقيق التميز المؤسسي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة وتقييم الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

ويتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية، ثم قبول الفرضيات أو رفضها وفقاً لما تسفر عنه نتائج التحليل.

رابعاً: تحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة

يركز هذا المحور على تحليل طبيعة العلاقة بين الفاعلية الإدارية بوصفها المتغير المستقل، والتميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك بهدف تحديد مدى إسهام الممارسات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بمستشفى صبراتة.

ويتم تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، للتعرف على قوة العلاقة واتجاهها، ومدى دلالتها الإحصائية، كما يتم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أثر الفاعلية الإدارية في التميز المؤسسي، وقياس مدى قدرة أبعاد الفاعلية الإدارية على تفسير التغير في مستوى التميز المؤسسي.

كما يتيح هذا التحليل التعرف على الأبعاد الإدارية الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي، ومدى اختلاف درجة تأثير كل بُعد من أبعاد الفاعلية الإدارية، الأمر الذي يساعد على تحديد الأولويات الإدارية التي ينبغي الاهتمام بها لتطوير الأداء المؤسسي.



الخاتمة

تناول هذا البحث موضوع الفاعلية الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى صبراتة، من خلال الجمع بين التأصيل النظري للفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي، والدراسة التطبيقية التي تستهدف التعرف على واقع الممارسات الإدارية داخل المستشفى، ومدى إسهامها في تطوير الأداء وتحسين مستوى الخدمات.

أولاً: نتائج البحث

في ضوء الإطار النظري وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة النتائج الآتية بوصفها نتائج تحليلية أولية، على أن تُستكمل بالنتائج الميدانية بعد تحليل بيانات الاستبانة:

1. تمثل الفاعلية الإدارية أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، لما تؤديه من دور في توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المحددة.
2. يرتبط تحقيق التميز المؤسسي بمدى تكامل الوظائف الإدارية، ولا سيما التخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة.
3. يسهم التخطيط الإداري الجيد في تحديد الأولويات وتنظيم العمل وتوجيه الجهود بما يساعد على تحقيق أهداف المستشفى.
4. تمثل القيادة الإدارية الفاعلة عاملاً مهماً في تعزيز التعاون بين العاملين، وتحفيزهم، وتحسين مستوى الأداء.
5. يسهم الاتصال الإداري الفعال في تسهيل تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية.
6. تساعد الرقابة الإدارية وتقييم الأداء على متابعة تنفيذ الخطط، والكشف عن أوجه القصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
7. يتطلب تحقيق التميز المؤسسي الاهتمام بالموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات، وتبني ثقافة التطوير والتحسين المستمر.
8. تواجه دراسة الفاعلية الإدارية في المؤسسات الصحية أهمية خاصة نتيجة تعدد الاختصاصات والمستويات الإدارية، والحاجة إلى التنسيق المستمر بين مختلف الأقسام.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى موضوع البحث وأهدافه، يوصي البحث بما يأتي:

1. ضرورة تعزيز الاهتمام بالتخطيط الإداري داخل مستشفى صبراتة، وربط الخطط الإدارية بالأهداف المؤسسية واحتياجات العمل.
2. تطوير الهيكل التنظيمي وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بما يحد من تداخل المهام والازدواجية في العمل.
3. الاهتمام بتطوير مهارات القيادات الإدارية من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر.
4. تعزيز قنوات الاتصال الإداري بين الإدارة والأقسام المختلفة، بما يضمن سرعة تبادل المعلومات ودقتها.
5. دعم المشاركة في اتخاذ القرارات والاستفادة من آراء العاملين وخبراتهم في معالجة المشكلات الإدارية.
6. تفعيل نظم الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، ووضع مؤشرات واضحة لقياس مستوى الإنجاز وتحديد جوانب القصور.
7. الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، وتحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل.
8. تبني برامج للتحسين المستمر تستهدف رفع جودة الخدمات وتطوير الإجراءات الإدارية والتنظيمية.
9. الاهتمام بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، والاستفادة من ملاحظاتهم في تطوير الأداء.
10. إجراء دراسات دورية لتقييم مستوى الفاعلية الإدارية والتميز المؤسسي، والاستفادة من نتائجها في اتخاذ القرارات التطويرية.

المراجع

- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص 35-40.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، المرجع السابق ، ص35-40.
- ناصر محمد شفلح العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 56-57
- رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2012م، 387ص.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص379.
- محمد علي بركات، «نموذج مقترح للتميز المؤسسي في المستشفيات: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية المصرية الواقعة في القاهرة الكبرى»، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 28، العدد الأول55-90.
- نعمة عادل الدوشان، «دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 7، 2024م، ص 121-149.
- محمد علي بركات، المرجع السابق، ص 60-64، فيما يتعلق بنماذج التميز المؤسسي ومعاييرها.
- رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق،379.
- لمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020.
- نورهان أحمد شوقي، «الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020»، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2022م، ص 1–55.
- محمد علي بركات، المرجع السابق ، ص 60-64
- علي السلمي، المرجع السابق، ص379-385.
- رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق، ص380 وما بعدها.
- علي السلمي، المرجع السابق ، ص380 وما بعدها.
- محمد علي بركات، المرجع السابق، ص 58-59.
- محمد علي بركات، المرجع السابق، ص 57-59.
- نورهان أحمد شوقي، المرجع السابق، ص 1-55.