

أثر نظم العمل عالية الأداء على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع العام بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية

The impact of high-performance work systems on achieving institutional excellence.

An applied study on public sector hospitals in the city of Riyadh - Kingdom of Saudi Arabia.

أسماء الأنصاري

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

جدول المحتويات

3	الفصل الأول:
4	1. المقدمة:
6	2. مشكلة البحث:
6	2.1 الفجوة النظرية:
7	2.2 الفجوة العملية:
7	3. أهمية البحث:
7	3.1 أهمية نظرية:
8	3.2 أهمية عملية:
8	4. أسئلة البحث:
9	5. أهداف البحث:
9	6. فرضيات البحث:
10	7. نموذج البحث:
10	8. الدراسة الميدانية:
11	9. منهجية البحث:
12	10. هيكل المشروع المقترح:
13	الفصل الثاني:
14	2. الدراسات السابقة:
14	2.1 مقدمة:
14	2.2 نظم العمل عالية الأداء:
19	2.3 التميز المؤسسي:
23	2.4 العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي:
24	2.5 خاتمة:
25	المراجع:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على تحقيق ريادة الأعمال	15
2	أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي:	16
3	نموذج ومتغيرات الدراسة	21

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	ترتيب ابعاد نظم العمل عالية الأداء في وزارة التعليم العالي في ليبيا	16
2	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لبيان تأثير نظم العمل عالية الأداء على ريادة الأعمال في وزارة التعليم العالي في ليبيا	17
3	نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	18
4	معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية	21
5	معاملات الارتباط بين القياس الأول والقياس الثاني	22
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز المؤسسي	22

الفصل الأول: **الإطار العام للدراسة**

1. المقدمة:

في ظلّ التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي، باتت الحاجة ملحة لتحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع العام، لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تلبي احتياجات المجتمع. وتعدّ نظم العمل عالية الأداء أحد أهم العوامل المؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي في هذه المستشفيات.

في عصر تتسارع فيه وتيرة التغييرات التكنولوجية والإدارية، بات من الضروري للمؤسسات البحث عن آليات فعالة لتحقيق التميز المؤسسي. تُعدّ نظم العمل عالية الأداء من العوامل الرئيسية التي تُسهم في تعزيز قدرات المؤسسات على التكيف والابتكار. هذا البحث يهدف إلى استكشاف أثر نظم العمل عالية الأداء على التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

التميز المؤسسي: "يُعرّف التميز المؤسسي بأنه السعي الدؤوب لتحقيق نتائج استثنائية تتجاوز توقعات المستفيدين، من خلال التركيز على الابتكار، وتحسين العمليات، وتعزيز رضا الموظفين" (صقر، 2019). ويُعدّ تحقيق التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات، بما في ذلك مستشفيات القطاع العام.

"يُشدد الباحثون على أن الاختيار والتعيين، والتدريب وتنمية القدرات، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، تُعدّ من العناصر الحيوية التي تُساهم في تحقيق التميز المؤسسي". (د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله & د. محمد حسن الطيب عدلان , 2022) "وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر وبين التميز المؤسسي". (د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله & د. محمد حسن الطيب عدلان , 2022)

نظم العمل عالية الأداء: "تُشير نظم العمل عالية الأداء إلى مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسة". (العتيبي، 2020) وتشمل هذه النظم: التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط استراتيجية واضحة تحدد أهداف المؤسسة ومسارها. إدارة الأداء: قياس أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسينه. التحسين المستمر: السعي الدؤوب لتحسين العمليات والخدمات المقدمة. التعلم التنظيمي: تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير المستمر. العمل الجماعي: خلق بيئة عمل تعاونية تُشجع العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

"تُعتبر نظم العمل عالية الأداء بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تُسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية والابتكار ورضا العملاء والموظفين". (Hamoud, 2023) "وفي هذا الإطار، يُسلط البحث الضوء على أهمية

الاستثمار في الموارد البشرية كأحد أبرز محركات التميز المؤسسي". (د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله & د. محمد حسن الطيب عدلان , 2022)

تُعدّ هذه الدراسة مهمة لأسبابٍ متعددة، منها: قلة الدراسات العربية: "قلة الدراسات العربية التي تُركز على أثر نظم العمل عالية الأداء على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام." (العتيبي، 2020) التركيز على مستشفيات القطاع العام: التركيز على مستشفيات القطاع العام، التي تلعب دوراً محورياً في تقديم خدمات الرعاية الصحية لشريحة كبيرة من السكان. الواقع العملي: ربط الدراسة بالواقع العملي في مستشفيات مدينة الرياض، مما يُعزز من أهمية نتائجها وفعاليتها.

أظهرت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها (Al-Ateeqi, 2022) أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء في مستشفيات القطاع العام في الكويت أدى إلى تحسين كبير في كفاءة العمليات، ورضا الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة

"تُشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي". (د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله & د. محمد حسن الطيب عدلان , 2022) ومن هذا المنطلق، يتناول هذا البحث الدور الذي تلعبه نظم العمل عالية الأداء، كالتدريب وتنمية القدرات، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، في تعزيز الأداء المؤسسي.

"من جهة أخرى، تُبرز الدراسات الحديثة أن التحديات التي تواجه المنشآت في تطبيق إدارة التميز المؤسسي تتمثل في تغيير الثقافة المؤسسية، وتحديد استراتيجيات ملائمة، والقدرة على تحفيز الموظفين، وتخصيص الموارد اللازمة، وقياس الأداء". (Hamoud, 2023)

"تواجه مستشفيات القطاع العام في مدينة الرياض العديد من التحديات، منها: انخفاض كفاءة العمليات: ضعف رضا الموظفين: عدم وجود نظام فعال لإدارة الأداء: قلة التركيز على التحسين المستمر:" (العتيبي، 2020)

تُعدّ هذه الدراسة ضرورية لفهم أثر نظم العمل عالية الأداء على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام في مدينة الرياض. كما تهدف الدراسة إلى: تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء نظم عمل عالية الأداء في مستشفيات القطاع العام. تقييم تأثير نظم العمل عالية الأداء على مختلف جوانب الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع العام. تقديم توصيات عملية لمساعدة مستشفيات القطاع العام على بناء وتطبيق نظم عمل عالية الأداء

تُعدّ هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية قيّمة في مجال إدارة مستشفيات القطاع العام. نتوقع أن تُساهم نتائج هذه الدراسة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع العام في مدينة الرياض، ورفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

سيتم في هذا البحث استخدام المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي لفحص البيانات المجمعة من مستشفيات القطاع العام. وسيتم التركيز على كيفية تأثير هذه النظم على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، ورضا المرضى، وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

2. مشكلة البحث:

"تشير الدراسات والأبحاث إلى أهمية نظم العمل عالية الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات، بما في ذلك القطاع الصحي." (Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E. J., & Nyland, C. 2014) "وتؤكد هذه الدراسات على أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يُساهم في تحسين كفاءة العمليات، ورضا الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة على الرغم من أهمية نظم العمل عالية الأداء، إلا أنه لا يوجد توافق تام حول أفضل الممارسات لتطبيق هذه النظم في مستشفيات القطاع العام." (Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2009). كما أن الدراسات التي تُركز على أثر نظم العمل عالية الأداء في مستشفيات القطاع العام في المملكة العربية السعودية محدودة.

2. 1 الفجوة النظرية:

- 1 - قلة الدراسات العربية تركز معظم الدراسات على التأثير الفردي لنظم العمل عالية الأداء على الأداء الفردي للموظفين، بينما تفتقر الدراسات العربية التي تبحث في تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي بشكل شامل
- 2 - التنوع في نظم العمل عالية الأداء لا يوجد تعريف موحد لنظم العمل عالية الأداء، مما يخلق صعوبة في تقييم تأثيرها على التميز المؤسسي.
- 3 - قلة الدراسات التي تبحث في تأثير العوامل الثقافية على نظم العمل عالية الأداء لا تأخذ معظم الدراسات بعين الاعتبار تأثير العوامل الثقافية على نظم العمل عالية الأداء، مما قد يؤثر على نتائجها.

2.2 الفجوة العملية:

1 - قلة الدراسات التطبيقية على الرغم من أهمية نظم العمل عالية الأداء، إلا أن عدد الدراسات التطبيقية التي تُقِيم أثرها على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي محدود، خاصةً في المملكة العربية السعودية.

2 - التركيز على القطاع الخاص تُركز معظم الدراسات على تطبيق نظم العمل عالية الأداء في القطاع الخاص، بينما تُهمل الدراسات في القطاع العام، خاصةً في مستشفيات مدينة الرياض.

3 - عدم مراعاة السياق المحلي لا تُراعي بعض الدراسات السياق المحلي عند تطبيق نظم العمل عالية الأداء، مما قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

" كيف يُمكن لنظم العمل عالية الأداء أن تُساهم في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام في مدينة الرياض؟ "

3. أهمية البحث:

يُعدّ هذا البحث ذا أهمية نظرية وعملية كبيرة حيث يُساهم في توسيع المعرفة حول نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على التميز المؤسسي. كما يُقدم نموذجاً نظرياً وعملياً يُمكن تطبيقها في مستشفيات القطاع العام لتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

1.3 أهمية نظرية:

1 - توسيع المعرفة حول نظم العمل عالية الأداء: يسعى البحث إلى فهم أفضل لنظم العمل عالية الأداء ومكوناتها وعوامل نجاحها، ونماذج تطبيقها في مختلف المؤسسات.

2 - تطوير فهمنا للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي: يساعد البحث في فهم كيفية تأثير نظم العمل عالية الأداء على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، مثل الإنتاجية، والابتكار، ورضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. 2 أهمية عملية:

1 - تحسين جودة الخدمة الصحية: من خلال تطبيق نظم العمل عالية الأداء، يمكن للمستشفيات تحسين كفاءة العمليات، والتقليل من الأخطاء الطبية، وتحسين رضا المرضى. سيساهم ذلك في تقديم خدمات صحية بجودة عالية تلبي احتياجات المرضى بشكل أفضل.

2 - خفض التكاليف: من خلال تحسين كفاءة العمليات، يمكن لنظم العمل عالية الأداء أن تساعد المستشفيات على خفض تكاليف التشغيل. سيساهم ذلك في تحسين الأداء المالي للمستشفيات وجعلها أكثر استدامة.

3 - زيادة الإنتاجية: تساعد نظم العمل عالية الأداء على تحسين استخدام الموارد، وزيادة سرعة إنجاز المهام، وتقليل الوقت الضائع. سيساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل في المستشفيات.

4. أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي: "كيف يُمكن لنظم العمل عالية الأداء أن تُساهم في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام في مدينة الرياض؟"

أسئلة البحث الفرعية:

1 - إلى أي مدى يؤثر بعد نظم العمل عالية الأداء تحفيز وتحسين أداء الموظفين على التميز المؤسسي؟

2 - إلى أي مدى يؤثر بعد نظم العمل عالية الأداء ثقافة العمل المستمر على التميز المؤسسي؟

3 - إلى أي مستوى تطبيق بعد نظم العمل عالية الأداء كفاءة العمليات على التميز المؤسسي في مدينة الملك سعود الطبية؟

5. أهداف البحث:

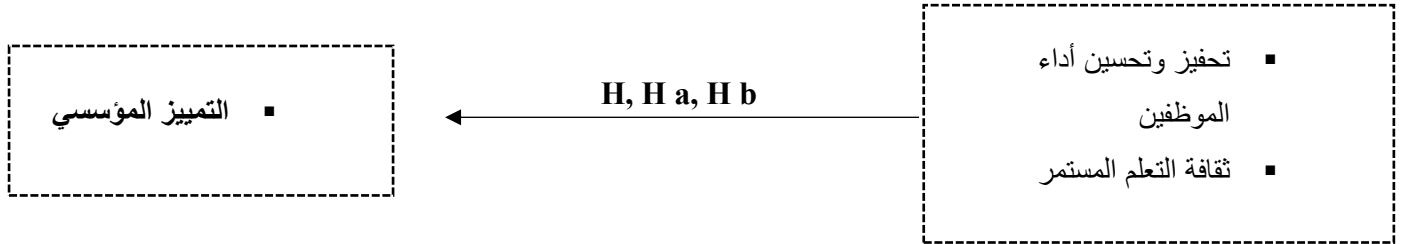
- 1 - دراسة مساهمة نظم العمل عالية الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام بمدينة الرياض.
- 2 - التحقق من بعد نظم العمل عالية الأداء تحفيز وتحسين أداء الموظفين على التمييز المؤسسي.
- 3 - تقييم تأثير بعد نظم العمل عالية الأداء ثقافة العمل المستمر على التمييز المؤسسي.
- 4 - قياس مستوى تطبيق بعد نظم العمل عالية الأداء كفاءة العمليات على التمييز المؤسسي في مدينة الملك سعود الطبية.

6. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية H:** هناك علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الأولى H a :** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز وتحسين أداء الموظفين على التمييز المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية H b :** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل المستمر على التمييز المؤسسي.

7. نموذج البحث:

نظم العمل عالية الأداء



❖ نموذج الدراسة المقترح المصدر الطالب

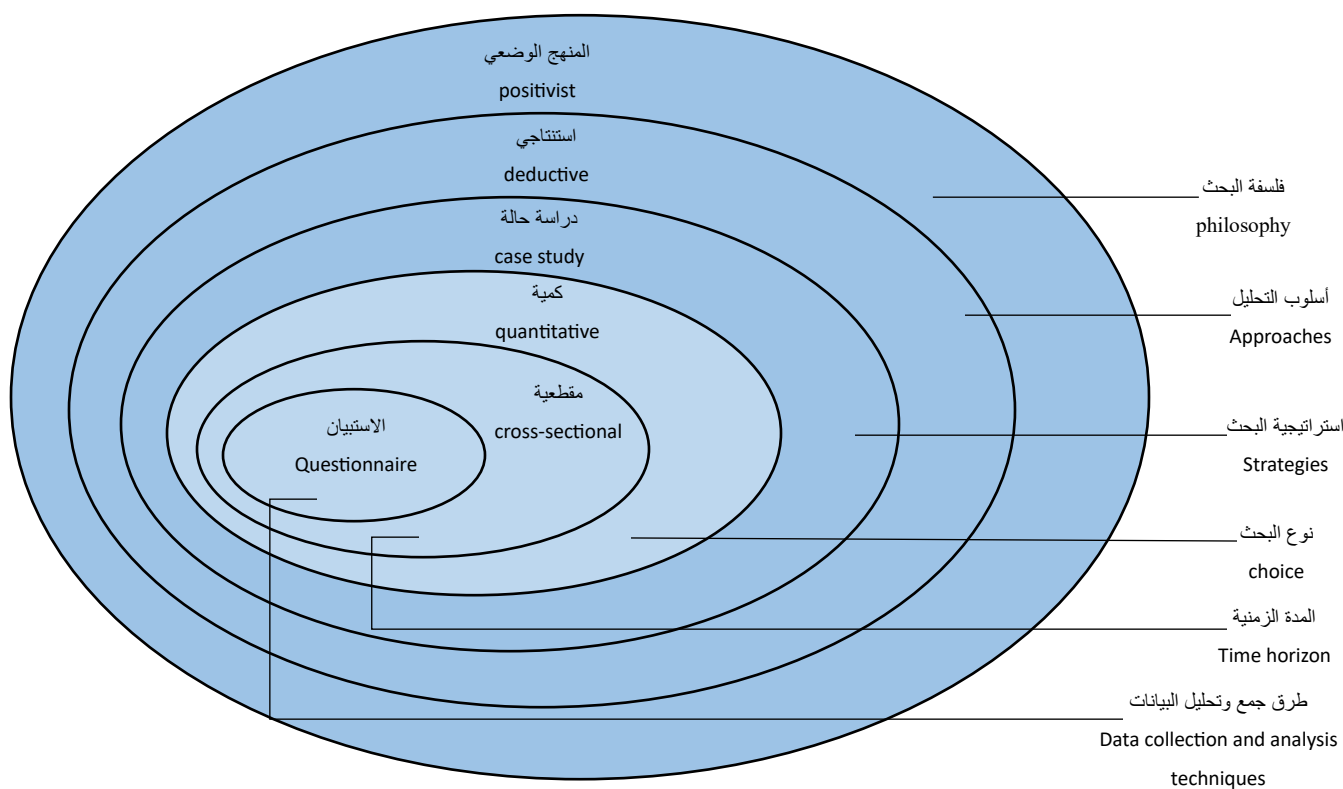
8. الدراسة الميدانية: (مدينة الملك سعود الطبية)

"تعد مدينة الملك سعود الطبية أحد مستشفيات وزارة الصحة التي بدأت في خدمة سكان منطقة الرياض منذ عام 1376 هـ وعلى مر السنين شكلت مدينة الملك سعود الطبية شبكة الأمان لأهالي مدينة الرياض. تستقبل المدينة الطبية حالات طوارئ أكثر من أي مستشفى آخر في المملكة " كما تضم المدينة الطبية مستشفيات رئيسية هي: المستشفى العام ومستشفى الأطفال ومستشفى النساء والولادة بالإضافة إلى مركز طب الأسنان ومركز الملك فهد للكلية " (<https://www.ksmc.med.sa/KSMC/AboutKSMC>)

إن تطبيق نظم العمل عالية الأداء في مدينة الملك سعود الطبية يُعد خطوة مهمة نحو تحقيق التميز المؤسسي في جميع مجالات عمل المدينة. وتساهم هذه النظم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وخلق بيئة عمل إيجابية تُحفز وتحفز أداء الموظفين.

9. منهجية البحث:

1. فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist
2. أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive
3. استراتيجيات البحث Strategies دراسة حالة case study
4. نوع البحث choice كمية quantitative
5. المدة الزمنية Time horizon مقطعية cross-sectional
6. طرق جمع وتحليل البيانات Data collection and analysis techniques الاستبيان Questionnaire



❖ ملخص منهجية البحث المصدر الطالب

10. هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: المناقشة و الخاتمة	

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2. الدراسات السابقة:

2.1 مقدمة:

في عالم يتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المستمرة، تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق التميز المؤسسي الذي يعد مفتاحاً للبقاء والازدهار. لقد أصبحت نظم العمل عالية الأداء (HPWS) محور اهتمام العديد من الدراسات الأكاديمية والممارسات الإدارية كوسيلة لتعزيز هذا التميز. تشير الأدبيات السابقة إلى أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر نظم العمل عالية الأداء على التميز المؤسسي، مع التركيز على كيفية تأثير هذه النظم على مختلف جوانب الأداء والابتكار داخل المؤسسات. سيتم في هذا السياق استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وتحليل نتائجها لتحديد الفجوات المعرفية والفرص المتاحة للبحث المستقبلي.

2.2 نظم العمل عالية الأداء:

أهمية نظم العمل عالية الأداء: تُعتبر نظم العمل عالية الأداء (HPWS) ذات أهمية كبيرة للمنظمات لأنها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والفردي. "تُمكن هذه النظم المنظمات من الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتعزز من الابتكار والإنتاجية". (سليمة الغاوي , ٢٠٢٢)

"تعريف نظم العمل عالية الأداء: تُعرف نظم العمل عالية الأداء بأنها مجموعة من الممارسات التي تستهدف الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين، وهي تشمل مزيجاً خاصاً من التدريبات، تراكيب العمل، والعمليات التي تزيد معرفة العاملين بمهاراتهم وتنمي قدراتهم الابتكارية".

"نظريات نظم العمل عالية الأداء: تُستخدم النظرة القائمة على المعرفة لفهم كيفية تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية، حيث يُعتقد أن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة" (أحمد حسن مصطفى علي, 2024)

"أبعاد نظم العمل عالية الأداء: تتضمن أبعاد نظم العمل عالية الأداء الكفاءات الصناعية، الوظيفية، والسلوكية التي تُحدد الأدوار داخل المنظمة". (سليمة الغاوي , ٢٠٢٢)

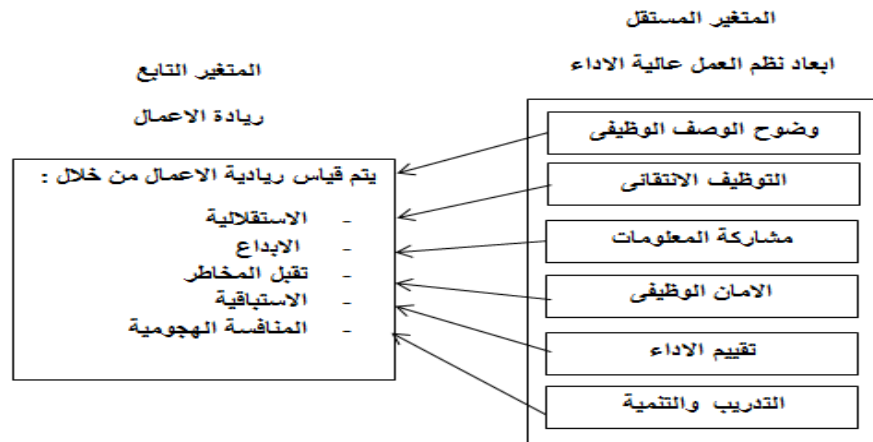
دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية في جمهورية مصر العربية تُظهر أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي مباشر على تطوير أداء الموارد البشرية. "الدراسة تُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين نظم العمل عالية الأداء وتطوير الأداء، مع التأكيد على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي". (الصباغ، ش. م. ع. ا.، شوقي محمد عبد القوي، بليغ، & محمد محمد كمال عبد العزيز. 2024).

الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء: دراسة حالة في شركة ديايلى العامة تُبين أن نظم العمل عالية الأداء تُعزز الريادة الاستراتيجية من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي. "هذه الدراسة تُقدم فلسفة نظرية حول الريادة الاستراتيجية وتُظهر كيفية تطبيق هذه الفلسفة في البيئة العراقية". (Hala Naji, 2011)

"تأثير نظم عمل الأداء العالي في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد تُشير إلى أن نظم العمل عالية الأداء تُساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي". (احمد حامد حسن، أ.م. د ندى اسماعيل جبوري , 2023)

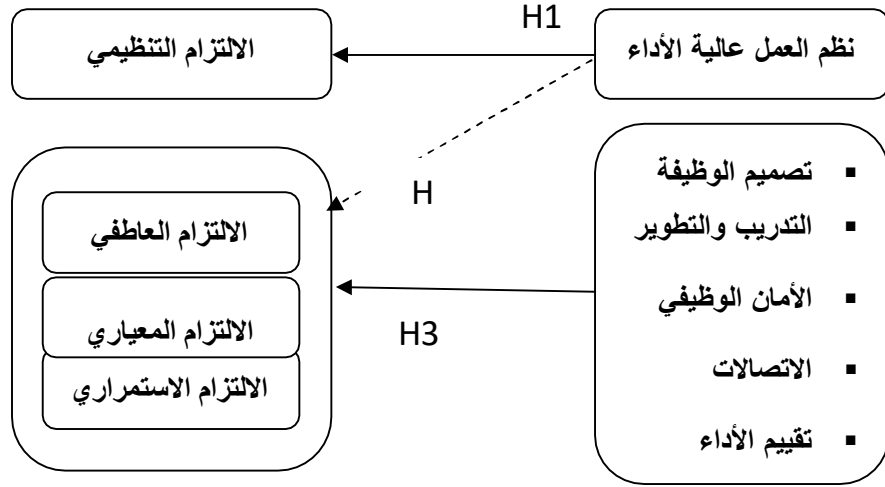
"أثر نظم العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية: هذه الدراسة تُستخدم النظرة القائمة على المعرفة لفحص العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، مع التركيز على دور رأس المال الفكري كعامل وسيط". (أحمد حسن مصطفى علي, 2024)

الشكل 1 - دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على تحقيق ريادة الأعمال



❖ نموذج الدراسة المقترح المصدر الباحث

الشكل 2 - أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي:



❖ نموذج وصف لمتغيرات الدراسة

الجدول 1 - ترتيب ابعاد نظم العمل عالية الأداء في وزارة التعليم العالي في ليبيا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
1	البعد الأول: وضوح الوصف الوظيفي	4.2416	1.1519	2	84.83%
2	البعد الثاني: التوظيف والانتقاء	4.2641	1.1283	1	85.28%
3	البعد الثالث: مشاركة المعلومات	4.2318	1.0924	3	84.64%
4	البعد الرابع: الأمان الوظيفي	4.1518	1.0151	4	83.04%
5	البعد الخامس: تقييم الأداء	4.1501	1.0298	5	83.00%
6	البعد السادس: التدريب والتنمية	4.1249	1.0301	6	82.50%
	مستوى تطبيق نظم العمل عالية الأداء	4.1940	1.1254	-	83.88%

❖ مصدر الجدول دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على تحقيق ريادة الأعمال

الجدول 2 - نتائج اختبار الانحدار المتعدد لبيان تأثير نظم العمل عالية الأداء على ريادة الأعمال في وزارة التعليم العالي في ليبيا

القيم الإحصائية	مقدار ميل الانحدار Beta	مقدار الخطأ العشوائي Error Std.	مستوى الفروقات الإحصائية T-Test	مستوى المعنوية Sig
المتغيرات المستقلة				
القطع الثابتة من معادلة الانحدار	0.316284	2.265	13.964	0.000
البعد الأول: وضوح الوصف الوظيفي	0.330870	0.118	2.600	0.010
البعد الثاني: التوظيف والانتقاء	0.347434	0.082	4.237	0.000
البعد الثالث: مشاركة المعلومات	0.254035	0.115	7.390	0.000
البعد الرابع: الأمان الوظيفي	0.251160	0.084	2.772	0.006
البعد الخامس: تقييم الأداء	0.213901	0.069	2.934	0.004
البعد السادس: التدريب والتنمية	0.118710	0.059	3.012	0.002
a. Dependent Variable: ريادة الأعمال				

❖ مصدر الجدول دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على تحقيق ريادة الأعمال

الجدول 3 - نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات وأبعادها		الإحصاءات الوصفية
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تصميم الوظيفة	٠.٨'،٤	٧٣٨،٠
التدريب والتطوير	٩'،٤	٧٨٠،٠
الأمان الوظيفي	٣٧٦،٣	٠٠'،'
تقييم الأداء	٣٦،٤'	٨٩٠،٠
الاتصالات	٩٩٦،٣	٣'٨،٠
القيادة التحويلية	٠.٣'،٤	٩٠٩،٠
نظم العمل عالية الأداء	٠.٧٦،٤	٨'٨،٠
الالتزام العاطفي	٧٩٨،'	٩٠،'
الالتزام الاستمراري	٤'٩،٣	٨٨٣،٠
الالتزام المعياري	٦٠.٦،٣	٩٣٦،٠
الالتزام التنظيمي	٣٩٠،٣	٨'٩،٠

❖ مصدر الجدول أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي:

2.3 التميز المؤسسي:

أهمية التميز المؤسسي: "تعتبر الشركات التي تحقق التميز المؤسسي أكثر قدرة على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل". (أحمد محمد كمال الرمادي، 2018). "فالتميز المؤسسي يعزز سمعة الشركة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين". (أسماء عبد العزيز، 2023)

التميز المؤسسي يُعد عاملاً حاسماً للنجاح والاستدامة في البيئة التنافسية الحديثة. "يساعد التميز المؤسسي الشركات على تحقيق أداء متفوق وتعزيز قدرتها التنافسية".

"تعريف التميز المؤسسي: يُعرف التميز المؤسسي بأنه القدرة التنافسية التي تميز الشركة عن غيرها في سوق الأعمال، ويتعلق بخلق مزايا تنافسية فريدة للشركة تساعد على تحقيق أداء متفوق". (أحمد محمد كمال الرمادي، 2018).

"يُعرف التميز المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة تتوافق مع الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال استغلال الموارد بكفاءة وفعالية". (أحمد علي صالح الزهراني، 2024)

"نظريات التميز المؤسسي: وفقاً لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، يشتمل التميز المؤسسي على مستويات متعددة تشمل إدارة المؤسسة، التعليم، معلومات الجودة، التخطيط، التحليل، وضع المقاييس، السيطرة، وضمان الجودة والنتائج". (التميز المؤسسي، 2024)

"تتنوع النظريات التي تتناول التميز المؤسسي، بما في ذلك نظرية الجودة الشاملة ونظرية الإدارة الاستراتيجية، والتي تُركز على الابتكار والتحسين المستمر".

"أبعاد التميز المؤسسي: تشمل أبعاد التميز المؤسسي الكفاءة والفعالية للمنظمة، تقديم المخرجات في أفضل صورة، المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة، تحقيق التميز ورضا المتعاملين، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة". (أحمد محمد كمال الرمادي، 2018)

تشمل أبعاد التميز المؤسسي القيادة، الاستراتيجية، إدارة العمليات، الابتكار، ورضا العملاء. "تُعتبر هذه الأبعاد حيوية لتحقيق الأداء المتميز في جميع جوانب العمل".

دراسة إيميرسون هارفر (Emerson harver 1996)

عن التمييز المؤسسي مواصفات وخصائص المنظمة المثالية للتعرف على المنظمة المتميزة وهل تعمل بشكل جيد أم لا وتوصلت تلك الدراسة الى أن مفهوم التميز يتحقق من خلال تحديد هدف المنظمة واتجاه ورسالة ورؤية المنظمة والعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة

دراسة (Catherinelwang, 2001) اثبتت ان الجودة هي أسلوب أساسي لتحقيق التميز المؤسسي ولتحقيق التميز المؤسسي يتم من خلال الالتزام بمفهوم الجودة في كافة المهام الأعمال التي تقوم بها المنظمة وقد حددت عوامل تحقيق التميز في تلبية احتياجات العملاء لتحقيق أعلى قيمة للعملاء ما توظيف الكفاءة التنظيمية والحفاظ عليها.

وفي دراسة (B.G. Dale,2000) تناولت الدراسة التميز كبديل للجودة وذلك بغرض تشجيع المنظمات في اوربا لتحقيق قدرة تنافسية أعلى وتوصلت تلك الدراسة أن التميز يتضمن التالي: التوجه نحو العمل والتقارب أكثر من العملاء والابتكار والالتزام والتعيين للعاملين وفق قواعد تتعلق بالكفاءة والالتزام والأعمال انسيابية العمليات الإنتاجية

وأوضحت دراسة (Hermaljuan Ramis, 2003) انه في خلال السنوات الماضية حدثت تطورات أثرت على مراحل التميز تم من خلالها تحديد مراحل نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي واثبتت انه هناك خمسة مراحل للتميز تتمثل في مرحلة القدرة على التغيير ومرحلة تحقيق المرونة العملية للمنظمة ومرحلة التعليم باستمرار ومرحلة التطور المتكامل ومرحلة نماذج التميز

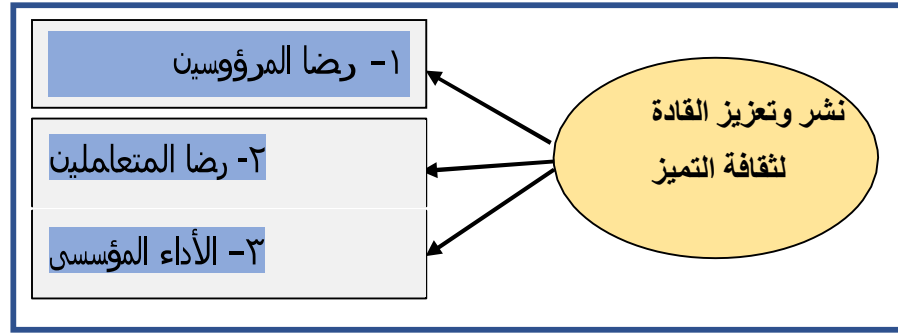
اما دراسة (Joachin Bauer, 2003) وقد ركزت تلك الدراسة على المخرجات الناجحة عن تطبيق التميز المؤسسي واختبار التطبيق الناجح للتميز المؤسسي يتأثر بالسياق التنظيمي الذي يطبق من خلاله وتوصلت إلى أن الخصائص التنظيمية التالية (نمط القيادة – الاستراتيجية – الهيكل التنظيمي – الرقابة - التكنولوجيا) تؤثر على النجاح في تطبيق التميز المؤسسي .

حددت دراسة ([19](Shyrl Lkenndy, 2003)) تأثير القادة بشكل إيجابي على الأفراد لتحقيق التميز المؤسسي وما هي الاستراتيجيات اللازمة للحفاظ على النجاح للمنظمة وكيف يتم تحقيق النجاح في المنظمة وقد توصلت هذه الدراسة إلى تقديم إطار محدد لتحقيق التميز على مستوى كلاً من الفرد والمنظمة وذلك من خلال:

- 1- تحقيق النجاح والتميز لدى كافة الأفراد وفي المنظمة ككل.
- 2- التعلم أساس هام لتحقيق التميز على مستوى الفرد والمنظمة ككل.
- 3- التميز يتعلق بالتفوق على اقصى توقعات العملاء.

واستهدفت دراسة (Samson & David Chalis, 2002) تحديد نظام شامل للتميز وذلك بهدف تشجيع ومساعدة المنظمات على التغيير التنظيمي وذلك لتحقيق تميز مستمر وواضح وتطبيق ناجح لمبادئ تحقيق التميز وتوصلت الدراسة إلى أن النظام الشامل لتحقيق التميز هو خطط واضحة للأداء وطريقة وأسلوب العمل ومكافأة العاملين بالمنظمة وهو استراتيجية متكاملة للتطوير والتحديث والتحسين

الشكل 3 - نموذج ومتغيرات الدراسة



❖ مصدر النموذج دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان

الجدول 4 - معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	نشر وتعزيز ثقافة التميز	٢٠٩,٠	١٠٠,٠
٢	مستوى الرضا لدى المرؤوسين	٩٨٨,٠	٠٠٠,٠
٣	مستوى الرضا لدى الجمهور	٥٩٨,٠	٠٠٠,٠
٤	مؤشرات الأداء الرئيسية	٥٥٧,٠	٠٠٠,٠

❖ مصدر الجدول دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان

الجدول 5 - معاملات الارتباط بين القياس الأول والقياس الثاني

م	المجال	معامل ارتباط بيرسون بين القياس الأول والثاني
١	تعزيز ونشر ثقافة التميز	0.921
٢	مستوى الرضا لدى المرؤوسين	0.911
٣	مستوى الرضا لدى الجمهور	0.921
٤	مؤشرات الأداء الرئيسية	0.997

❖ مصدر الجدول دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان

الجدول 6 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز المؤسسي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة التوافر
١	رضا المرؤوسين	٧٧,٣	٤٣٢,٠	٣	مرتفع
٢	رضا المتعاملين	١٩,٣	٦٤١,٠	٢	مرتفع
٣	نتائج الأداء الرئيسية	٢٢,٤	٢٢١,٠	١	مرتفع

❖ مصدر الجدول دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان

2.4 العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي:

تُعد نظم العمل عالية الأداء (HPWS) من العوامل الرئيسية التي تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي. تُظهر الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق هذه النظم وتحسين الأداء المؤسسي. "فعلى سبيل المثال، تشير دراسة أجريت على المنظمات العامة إلى أن ممارسات مشاركة وتمكين العاملين، والتي تُعد جزءاً من HPWS، لها تأثير ملحوظ على مستوى الأداء المؤسسي". (السيد أبو الفتوح على، م، & محمد. 2022).

تُعد نظم العمل عالية الأداء (HPWS) من العوامل الرئيسية التي تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي. تُظهر الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق هذه النظم وتحسين الأداء المؤسسي، مما يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة". (Hala Naji, 2011)

"من جهة أخرى، تُعرف إدارة التميز المؤسسي بأنها عملية منهجية تهدف إلى السعي المستمر لتحقيق الأداء العالي والتميز في جميع جوانب العمل" (Hamoud, 2023). وتُبين الأبحاث أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يُمكن أن يُساعد في تحقيق هذا الهدف من خلال تعزيز الكفاءة والابتكار.

"الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء: تُبين دراسة حالة في شركة دياي العامة أن نظم العمل عالية الأداء تُعزز الريادة الاستراتيجية من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي". (Hala Naji, 2011) تُقدم هذه الدراسة فلسفة نظرية حول الريادة الاستراتيجية وتُظهر كيفية تطبيق هذه الفلسفة في البيئة العراقية.

أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين: "دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري تُشير إلى أن ممارسات مشاركة وتمكين العاملين لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة". (السيد أبو الفتوح على، م، & محمد. 2022).

"العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية: بحث يستهدف استعراض نظري للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، مُشيراً إلى وجود ارتباط بين التطبيق الفعال لنظم العمل عالية الأداء وقدرة المنظمات على متابعة الاستكشاف والابتكار". (علي، أحمد حسن مصطفى، السيد، أمل عبد الرحمن، 2018)

تُسلط الدراسات الضوء على أن العلاقة بين HPWS والتميز المؤسسي تتطلب فهماً عميقاً لكيفية تأثير هذه النظم على مختلف جوانب الأداء، بما في ذلك الجودة، الإنتاجية، ورضا العملاء. "وتُشير إلى أن النجاح في تطبيق HPWS يعتمد على عدة عوامل، منها القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية، والاستراتيجيات الموجهة نحو الابتكار". (السيد أبو الفتوح على، م.، & محمد. 2022).

2.5 خاتمة:

في ختام هذا الاستعراض للدراسات السابقة، يمكن القول بأن نظم العمل عالية الأداء تُعد ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. "تُظهر الأدبيات أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق هذه النظم وتعزيز الأداء المؤسسي، مما يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة". (محمد إبراهيم، ص.، صالح، متولي، حسن، & شريف. 2021). "كما تُشير الدراسات إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير قدراتهم من خلال نظم العمل عالية الأداء يُمكن أن يُحقق تحسينات ملحوظة في الإنتاجية والابتكار". (الردايدة، أحمد توفيق والحوامدة، حمزة محمد والحوامدة، ثروت محمد محمود والسميرات، محمد علي خليل. 2020)

"ومن الجدير بالذكر أن الدراسات التي تم استعراضها تُسلط الضوء على أهمية القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الداعمة كعوامل مساعدة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال نظم العمل عالية الأداء". (أحمد حسن مصطفى علي، 2024) وبناءً على هذه النتائج، يُمكن القول بأن البحث المستقبلي يجب أن يركز على استكشاف كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض لتعزيز التميز المؤسسي.

المراجع:

1. أحمد محمد كمال الرمادي، آ. (2018). التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 13(13)، 291-235.
2. أحمد حسن مصطفى علي، (2024)، أثر نظم العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية (الدور الوسيط لرأس المال الفكري)
3. احمد حامد حسن، أ.م.د ندى اسماعيل جبوري، (2023) تأثير نظم عمل الاداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد
4. أحمد حسن مصطفى علي، (2024) أثر نظم العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية (الدور الوسيط لرأس المال الفكري)
5. أحمد علي صالح الزهراني، (2024) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي مركز الوطني للأرصاد بجدة)
6. أسماء عبد العزيز، (2023) مفهوم ومراحل التميز المؤسسي
7. Hamoud, L. (2023, December 18). إدارة التميز المؤسسي: الطريق نحو القمة. مجموعة ريناد المجد لتقنية المعلومات - <https://www.rmg-sa.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D9%86%D8%AD%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%85%D8%A9>

8. التميز المؤسسي. (February 14, 2024). الشبكة العربية للتميز والاستدامة.

<https://sustainability-excellence.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A>

9. العتيبي، ع. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على تحقيق التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع العام: دراسة تطبيقية على مستشفيات وزارة الصحة في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.

10. الحبسي، ص. ب. س. ب. م. ا.، & صالح بن سالم بن محمد الحبسي. (2021). دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 579-553.

11. السيد أبو الفتوح على، م.، & محمد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 23(1)، 255-205.

12. الردايدة، أحمد توفيق والحوامدة، حمزة محمد والحوامدة، ثروت محمد محمود والسميرات، محمد علي خليل. 2020. أثر نظم المعلومات الإدارية وكفاءتها على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الموظفين في جامعة مؤتة الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية، مج. 23، ع. 2، ص ص. 11-1.

13. التميز المؤسسي. (February 14, 2024). الشبكة العربية للتميز والاستدامة.

<https://sustainability-excellence.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A>

14. الصباغ، ش. م. ع. ا.، شوقي محمد عبد القوي، بليغ، & محمد محمد كمال عبد العزيز. (2024). دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) , 52(1) , 779-812.
15. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م). (July 2, 2022). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. [/https://www.hnjournal.net/3-7-33](https://www.hnjournal.net/3-7-33)
16. علي، أحمد حسن مصطفى، السيد، أمل عبد الرحمن، (2018) دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية
17. علي مرزوق، ع. ا.، عبد العزيز، & عبد المنعم البزاوي. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(العدد الثاني-الجزء الأول)، 395-444.
18. سليمة الغاوي، (٢٠٢٢) أهمية إدارة الأداء في المنظمة
19. صقر، م. (2019). التميز المؤسسي: المفاهيم والممارسات. دار وائل للنشر والتوزيع.
20. محمد إبراهيم، ص.، صالح، متولي، حسن، & شريف. (2021). دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال (دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3) , 428-449.
21. موقع مدينة الملك سعود الطبية (<https://www.ksmc.med.sa/KSMC/AboutKSMC>)
22. Hala Naji, (2011) الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية / دراسة حالة في شركة دىالى العامة

23. Al-Ateeqi, A. (2022). The Impact of High-Performance Work Systems on Achieving Organizational Excellence in Public Hospitals in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 17(2), 13
24. Catherine L. wangPervaiz K ahmed: Engergizingg the organiz a new age for business Excellence journal, v 5, N 4, 2001.
25. DG Dale & others: Quality is Dead in Europe – long live Excelence – the or false Measuring Business Excellence journal, V.4, N3, 2000.
26. (21)Danny Samson & David Chilis: Patterns of business Excellence Measuring Business Excekence journal, V.7, N2, 2002, PP: 15 – 16.
27. Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E. J., & Nyland, C. (2014). Influence of high-performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: Empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931–9501
28. joachinbuer: ImPlementing Business Excellence, PHD, The university of leeds, 2003, Available on website (www.ecfobe.com/documents/papers/imlementeng-businesssexcellencejp.pdf).
29. Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–3911.
30. Rosslyn Emerson chery Harvey: Vision of excellence in Australian & Canadian human services organization *international journal of public sector management journal* 70, N.5, 1996, P P 109-124.

31. Shyrl Kennedy: The leadership role in building capacity for mayoral rounds
university Canada, 2003.
32. Philipp Lornel & Juan Ramis – Pujol: An Evolution of Expeller – Some main
trends, the tom magazine, v.15, n4, 2003, PP 230 – 243.