

## الجينات التنظيمية وعلاقتها بالابتكار : الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة

أ. د عبدالحكيم أحمد ربيع نجم د. ناجى محمد فوزي خشبه  
أستاذ إدارة الأعمال أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة المنصورة كلية التجارة- جامعة المنصورة  
أمينه صالح سليمان مدير عام التنظيم والادارة  
بجامعة المنصورة

### ملخص البحث :

تناول الباحثون في هذه البحث دور جودة الخدمة في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابتكار بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم تصميم قائمة استقصاء كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وفحص الارتباط وأداة التحليل (AMOS) لتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بمعامل تحليل المسار. وبلغ حجم العينة (384) مفردة وعدد القوائم المستردة والصحيحة (384) قائمة بنسبة استجابة ( 100%) من إجمالي حجم عينة البحث. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين أبعاد الجينات التنظيمية والابتكار وجودة الخدمة، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية والابتكار وكذلك تأثير معنوي ايجابي بين جودة الخدمة والابتكار. وتوصلت الدراسة إلى تغير التأثير المعنوي الإيجابي للجينات التنظيمية على الابتكار عند توسط جودة الخدمة. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على جودة الخدمة للمراكز محل الدراسة" ماعدا حقوق القرار والمحفزات. وكذلك وجود تأثير معنوي للجودة على الابتكار ويزداد التأثير المعنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسط جودة الخدمة .

### Abstract

In this research, the researchers addressed the role of the quality of the service through the relationship between the organizational genetics and innovation applied to the specialized medical centers in Mansoura University. A proposed model was designed to be used for testing the relationship between the study variables. Also, a survey questionnaire was designed and the SPSS program was used for data analysis, the analyzing tool AMOS was used for analyzing the direct and the indirect relationships with the coefficients of path analysis. The sample size was about 384 items, with a responding rate 100% of the total of the research sample size. The results of statistical analysis proved that there is a positive significant effect of the organizational genetics on innovation through mediating the quality of the service. Therefore, the research results showed of the increased positive significant effect of the organizational genetics on innovation through mediating the quality of the service. Also, The study proved that there is a significant effect of the dimensions of the organizational genetics on the quality of the service except all the decision rights and incentives. Also, there is a significant effect of the services quality on innovation

and the significant effect of the organizational genetics dimensions through mediating the services quality is increasing.

## تمهيد :

لكل منظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التي تعمل معها في نفس المجال ، الأمر الذي دفع البعض من الكتاب والباحثين إلى محاولة معرفة تلك الخصائص التي تمثل الحمض النووي للمنظمات (المسدي، ٢٠٠٩ ؛ لبد، ٢٠١٥) والتي أمكن حصرها في أربعة متغيرات (كروموسومات) محددة للجين التنظيمي (جين الأداء) وهي حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي وبالنظر إلى هذه المتغيرات الأربعة نجد أنها الركائز الأساسية لفعالية أداء أي منظمة (Neilson et al., 2004 ; Khorasgani, 2015) وإذا ما أرادت أي منظمة أن تتعرف على نفسها لتحديد هويتها وتعرف مواطن القوة والضعف لديها، ولدى مثيلاتها من المنظمات فعليها أن تهتم بالجينات التنظيمية (Nafei, 2007; Thomas, 2015) والتي تتكون من هذه المتغيرات الأربعة، وهذا ما يمكن أي منظمة من بناء ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها ، تساعدها على الاستمرار والبقاء والابتكار (İzzet Döş, 2013 ; Dehof et al., 2005) ومواجهة المنظمات المنافسة لها ، وأن تسعى إلى تحقيق الجودة لتلبية حاجات العملاء و رغباتهم الظاهرية والضمنية (9 : Getchius, 2011) ومطابقة المواصفات وترجمة لحاجات المستهلكين وتوقعاتهم وذلك طبقا لمواصفات (ISO). لذلك يسعى الباحثون في هذا البحث إلى تحديد علاقة الجينات التنظيمية Organizational DNA للمنظمات الخدمية بالابتكار مع توسيط جودة الخدمة بالتطبيق على المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، بشكل يحقق المنافسة والاستمرار لهذه المراكز.

وسوف يتناول الباحثون فيما يلي الاطار النظري للبحث:

## أولاً : الاطار النظري :

يتناول هذا البحث ثلاثة متغيرات أساسية الأول وهو الجينات التنظيمية Organizational DNA الثاني جودة الخدمة (Service Qua lity) والثالث الابتكار (Innovation) وسيتناول الباحثون هذه المتغيرات من خلال ما ورد بالدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث على النحو التالي:

### ١ - الجينات التنظيمية Organizational DNA:

الجينات التنظيمية هي مصطلح مجازي يوضح العوامل التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها (David et al., 2006) وهذا المفهوم يحاكي مفهوم الجينوم البشري والذي يمثل الخريطة الوراثية للإنسان وهو ما أطلق عليه العلماء (سر الحياة). وقد استعارت شركة Booz Allen Hamilton للاستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٢ هذه الفكرة وقدمت رؤية جديدة للمنظمات ، قائمة على مفهوم الحمض النووي للمنظمات (سر حياة المنظمة) (المسدي ، ٢٠٠٩) . ويرى (Thomas, 2007) أن الجينات التنظيمية Organizational DNA عبارة عن أسلوب أو طريقة لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتوقعها عن أداء أعمالها وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات. واقترب منه في رؤيته (Gharmy, 2006) حيث عرفها على أنها نظام يعمل

على اكتشاف المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف فيها والوقوف على سبل العلاج . ويرى الباحثون أن التعريفين يكمل كل منهما الآخر فإذا ما سعت المنظمة إلى التعرف على مواطن القوة والضعف لديها فهي بذلك عرفت طريق التغلب على تلك الصعوبات. ويرى (Holladay, 2005) أن الحامض النووي للمنظمات هو استخدام قواعد بسيطة لبناء العلاقات المثمرة ووضع التوقعات لسلوك الأفراد. وعرف (Khorasgani, 2015) الحمض النووي التنظيمي بأنه الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي أساس سلوك المنظمة. وقد تتفق هذه التعريفات أو تختلف في ظاهرها إلا أن جوهرها لا يختلف على أن الحمض النووي للمنظمة يتكون من أربعة عناصر أساسية تعمل على توحيد وتمييز شخصية المنظمة وهذا ما أكدت عليه دراسات (Arnold, 2006 ; Neilson, 2006 ; Govindarajan & Trimble, 2005) ; المسدي ٢٠٠٩؛ Nafei, 2015 ; Izzet Döş, 2013) وهذه العناصر هي :

#### أ- حقوق القرار: Decision Rights

وتعنى تحديد التقنيات الأساسية الخاصة بمن له الحق في اتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية القرارات في المنظمات الخاصة بسرعة طرح المنتجات، وتقديم الخدمات الجديدة، والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة من أجل الحصول على النتائج. ويرى (Sarran, 2017 :35) أن شخصية الموظف تؤثر على المنظمة عندما يشعر بأنه منخرط فيها ويؤثر في صنع القرار بها. ويرى (Dunbar, 2014 :87) أن القرار المرن يساعد المنظمة على الاستجابة للأزمات و التكيف مع البيئة وإذا كانت الجينات التنظيمية للمنظمة هي التي تميزها عن غيرها من المنظمات (Dehoff, 2005) فإن قرارات المنظمة هي التي تعبر عن هذه المنظمة من حيث ثقافتها واستراتيجياتها والأسلوب القيادي المتبع ودرجة المركزية واللامركزية وتفويض السلطة ( Neilson et al.,2008) داخل المنظمة. ويرى (Yeandle et al., 2015) أن العوامل التنظيمية والثقافية مؤشراً لتحسين تقديم الخدمات الطبية وزيادة فعالية المنظمات الطبية. وأكد ( Neilson et al.,2004) على أنه في حالة أن حقوق القرار غير واضحة فإن المنظمة تكون أكثر عرضة للفشل وأشار إلى غموض المسألة عن القرارات والإجراءات للمؤسسة يؤدي إلى فشلها . وإذا كانت هذه المنظمة من المنظمات الخدمية التي تؤثر القرارات بها على حياة الإنسان (مخيمر والطعامه ، ٢٠٠٣ ؛ سليمان، ٢٠١١) فإن سرعة اتخاذ القرار تكون هي سمة هذه المنظمات. وتعتبر حقوق القرار هي المهمة الأساسية التي يجب أن تنطبق إليها المنظمات التي تعاني خلافاً وظيفياً فهي ركيزة التطوير الفعال.

وتؤكد الدراسات السابقة (Neilson et al., 2004 ; Dehoff, 2005 ; Neilson et al., 2004) أن حقوق القرار تخضع لمجموعة من العناصر وهي ( ثقافة المنظمة - استراتيجية المنظمة - الأسلوب القيادي المتبع - درجة المركزية واللامركزية) .

#### ب - المحفزات: Motivators

المحفزات هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين ودفعهم لأداء أفضل ، فالمحفزات لا تقتصر على المال (Holladay, 2005) فقط بل تتضمن كافة سبل التحفيز المادية والمعنوية التي تدفع العاملين إلى بذل أقصى طاقاتهم بغية الحصول عليها، فالمحفزات تساعد على موازنة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة. ويرى (Metz, 2018:14) أن الحوافز هي عنصر قوى في السلوك التنظيمي يمكن أن تؤثر

على نجاح الأفراد داخل المؤسسة ، وكذلك مصير أي مؤسسة في حد ذاتها ، والدوافع هي العمليات التي تحدد اتجاه الفرد واستمرار الجهد نحو تحقيق الهدف. ويرى (Jefferson, 2018:27) أن الحوافز تؤثر على نية ترك الموظف للعمل وبالتالي معدل دوران العمل بالمنظمة ، ويلعب الحافز دور في دفع أداء الموظفين ، لذلك على القادة فهم ما يحفز الموظفين لوضع خطط استراتيجية لتطوير هذه الحوافز التي تؤثر على الأداء التنظيمي بالمنظمة . ويرى ( Giese , 2018: 3) أن المحفزات تؤثر على الرضا الوظيفي وتتنبأ به وأنها تتمثل في مكافأة العمل و فرص التقدم ومستوي المسؤولية وأن العوامل المحفزة تشمل الانجاز والاعتراف بالإنجاز والنمو والمسؤولية ويرتبط التحفيز بالمؤسسات بأساليب القيادة والثقافة التنظيمية التي يدعمها قاداتها، إلى جانب الفرص التنموية التي توفرها للأخريين داخل المنظمة. ويرى (Neilson, 2006 ; المسدي ، ٢٠٠٩ ; İzzet Döş, 2015 ; Nafei, 2013) أن عناصر المحفزات وهي (الأجر السائد- جماعية العمل - المكافآت والحوافز المادية - فرص التقدم والترقي).

#### ج - المعلومات : Information

تعمل المعلومات على الحفاظ على الذاكرة المؤسسية للمنظمة وبدون المعلومات تفقد المنظمة الكثير من الفرص ولا تستطيع الدخول في منافسة مع مثيلتها. ويرى (Neilson et al., 2004) أن المعلومات هي المحرك لأنشطة المنظمة ويمكن استخدامها في قياس أداء العاملين حيث تؤثر المعلومات الرديئة على باقي مكونات الحمض النووي DNA وبخاصة حقوق القرار والمحفزات فبدون توافر معلومات دقيقة لا يمكن لصانعي القرارات الإقدام بخطوات سريعة واقتناص الفرص التسويقية المتاحة (Cooke et al., 2004) ، كما لا يحصل العاملون على التقدير الملائم لنشاطهم. واتفق معهم (Sather, 2018:24) في أن نقص المعلومات يؤدي إلي صعوبة في اتخاذ القرارات وتؤثر أنظمة المعلومات وهيكل البيانات ، في أداء المنظمات وخاصة غير الربحية ونقص المعلومات يؤدي الى انخفاض في الانتاجية والكفاءة وخاصة في المنظمات غير الربحية. ويرى (Prindle,2017:122) أن المنظمة تستخدم المعلومات لدعم الابتكار لخلق ميزة تنافسية وتساعد المعلومات على الابتكار بفعالية من خلال الاحتفاظ بموظفين مدربين على أعلى مستوى لأداء خدمات مبتكرة . ويرى (Watterson,2018:8) في دراسته عن فعالية الابتكارات في نظم معلومات خدمات الرعاية الصحية ، أنه على مقدمي الرعاية الصحية الاستمرار في الابتكار لإيجاد طرق أكثر فعالية وكفاءة ، للحد من المعاناة والموت المبكر. وأشار (Ukaga, 2015: 1) إلي أن الكونجرس الأمريكي اعتمد تكنولوجيا المعلومات الصحية ، كمكوناً أساسياً للسعي الوطني لتحسين تقديم الرعاية الصحية وقدم نموذجاً لدراسة تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية وتبادل المعلومات والعملية التنظيمية ، لتقييم جودة الرعاية الصحية ، ولمواكبة التغيير الاجتماعي ويجب تمكين مقدمي الرعاية الصحية لتطوير طريقة فعالة للتعامل مع المرضى ، من أجل تحقيق منظمة فعالة تركز على المريض. ويرى (İzzet Döş, 2013 ; Neilson et al., 2008 ; Khorasgani, 2015) أن المعلومات تؤثر على جميع الأنشطة من حيث (مدى توافر المعلومات - مدى ملاءمة المعلومات- توقيت الحصول على المعلومات - تكلفة المعلومات - مدى توافر نظم الاتصال السليمة).

#### د - الهيكل التنظيمي : Structure

يعبر الهيكل التنظيمي عن الخريطة التنظيمية للمنظمة والتي تحتوي على المستويات الإدارية وتحدد اتجاهات التقارير والمسار الوظيفي. ويرى (Bunting, 2011:50) أن الهيكل التنظيمي يساعد على إزالة حواجز الابتكار وتحسين الجودة وتقليل المخاطر. واتفق (Frias, 2014:13) معه في أن الهيكل التنظيمي يعزز الابتكار ويعمل على زيادته، وأن تبني القادة لسلوكيات الابتكار يؤدي الي القضاء على فشل المنظمة ويرى (Rios, 2016:5) أن المنظمات التي تتبع المركزية تستثمر أكثر في بحوث التطوير والابتكار أكثر من المنظمات اللامركزية ، وأن بيئة العمل المحيطة بالمنظمات تؤثر على هيكلها التنظيمي. ويرى (Krishnan, 2018:240) أن الهيكل التنظيمي يؤثر في رغبة المنظمة والقيادة للتغيير التنظيمي، وأن الاستجابة للتغيير يتطلب التعامل مع التغيرات البيئية والثقافية والاقتصادية ، وإحداث تغيير تنظيمي يجب التركيز على رد فعل القادة للتغيرات البيئية الخارجية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والاتصال الفعال ، في جميع أنحاء المنظمة. والهيكل التنظيمية المبتكرة لديها القدرة على الاستجابة للتغيير أكثر من التقليدية . كما أن (Allen, 2018:3) يرى أن الهياكل التنظيمية التقليدية هي مصدر الصراع الدائم داخل المنظمات ، وعن طريق إشراك كافة أفراد المنظمة في الحوار حول أوضاع المنظمة يساعد على خفض الصراع ، وتقاسم السلطة من خلال العمل التعاوني وتمكين العاملين والقدرة على التكيف والتغيير التنظيمي داخل المنظمة ذات الهيكل الهرمي يساعد على التغيير التنظيمي. واتفق (المسدي، ٢٠٠٩) مع (Vijay & Chrise, 2006) على أن الهيكل التنظيمي هو أكثر المتغيرات الأربعة المكونة لـ Organizational DNA وضوحاً فهو الموقع الذي تنطلق منه برامج التغيير التنظيمي. وتؤكد الدراسات السابقة (Arnold, 2006 ; Khorasgani, 2015 ; Govindarajan & Trimble, 2005) وأن أكثر العناصر تأثيراً في الهيكل التنظيمي هي (حجم المنظمة- المسار الوظيفي- نطاق الإشراف- القوانين واللوائح).

وقد خلص الباحثون إلى مقياس للجينات التنظيمية اعتماداً على الدراسات السابقة في هذا الموضوع كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول رقم (١) أبعاد الجينات التنظيمية

المراجع	المقاييس	الأبعاد
izzet Döş, 2013 Nafei, 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة المنظمة .</li> <li>- استراتيجية المنظمة.</li> <li>- الأسلوب القيادي المتبع.</li> <li>- درجة اللامركزية وتفويض السلطة.</li> </ul>	حقوق القرار Decision Rights

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر السائد .</li> <li>- جماعية العمل.</li> <li>- المكافآت والحوافز المادية .</li> <li>- فرص التقدم والترقي.</li> </ul>	<b>المحفزات</b> <b>Motivators</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى توافر المعلومات .</li> <li>- مدى ملاءمة المعلومات.</li> <li>- توقيت الحصول على المعلومات.</li> <li>- تكلفة المعلومات.</li> </ul>	<b>المعلومات</b> <b>Information</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم المنظمة.</li> <li>- المسار الوظيفي .</li> <li>- نطاق الإشراف.</li> <li>- القوانين واللوائح.</li> </ul>	<b>الهيكل التنظيمي</b> <b>Structure</b>

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

## ٢ . جودة الخدمة: (Service quality):

عرفت الجمعية البريطانية جودة الخدمة على أنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإنباع لرغبات محدودة أو مفترضة". والجودة طبقا لمواصفات (ISO): هي مقياس لمدي تلبية حاجات العملاء ورغباتهم الظاهرية والضمنية ، وهي المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات المستهلكين وتوقعاتهم. ويرى ( Gaby, 2017:3) أنه من الصعب تحديد جودة الخدمة نظرا لارتباطها بعوامل كثيرة منها ما يتعلق بمتلقي الخدمة ومقدم الخدمة ومنها ما يتعلق بالعوامل والتراكيب السكانية والسلوك والشخصية ، وأن أخطاء الخدمة عديدة والأهم من رضا العملاء هو الحفاظ على استرداد العميل والحفاظ على عودته مرة أخرى وهو ما يسميه استرداد الخدمة سواء بالتعويضات أو الاعتذار ، وتتأثر الخدمة بالعوامل التنظيمية والادارية (المناخ التنظيمي- التعلم التنظيمي- المجموعات وفرق العمل) لكي تقدم خدمة متميزة يجب التركيز علي المشاركة والتمكين والملكية، وأن يعمل المدير جنب الى جنب مع مقدم الخدمة. ويرى (Getchius, 2011:9) أن عمليات الجودة ليست غريبة عن صناعة الرعاية الصحية ،ويشير إلي أن أهم وكالة تتبع وزارة الصحة الأمريكية هي وكالة الجودة وأن مؤشرات الجودة التي تطلقها الوكالة لقياس جودة الرعاية الصحية في تحديث دائم وأي منظمة صحية لا تستطيع ممارسة دورها إلا إذا حصلت على مثل هذه المؤشرات من خلال متابعة الوكالة وزيارات للمواقع ومقابلات مع الموظفين والمقيمين وكان آخرها مؤشر (QIS). وأضاف أن هناك عدة

أطر للجودة يجب أخذها في الاعتبار منها إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير مالكوم بالدرج و ISO 9000 و Six Sigma وأن كل هذه المعايير ضرورية للحكم على جودة الخدمة المقدمة ، وأن كل معيار من هذه المعايير له مجموعة من الالتزامات إذا ما طبقت داخل المنظمة الصحية تحصل على المؤشر ومنها (وضوح الرؤية والرسالة والهدف والتركيز على العملاء والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على القوى العاملة والعاملين والنتائج) من الالتزامات التي تؤدي إلى جودة حياة المريض. وتري(الأحمدي، ٢٠٠٠) أن جودة الخدمة هي "درجة الالتزام بالمعايير الحالية والمتفق عليها، للمساعدة في تحديد مستوى جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة من الخدمة أو الإجراء العلاجي أو التشخيصي". وقدمت هذا المقياس (الجوانب الملموسة – والاعتمادية – الاستجابة – الضمان – التعاطف). واتفق معها (Essner,2017:176) أن مقياس جودة الخدمة يشمل:(الجوانب الملموسة – والاعتمادية – الاستجابة – الضمان – التعاطف). ويرى (Chang et al.,2008) في دراسته عن جودة الخدمة في صناعة الرعاية الطبية وعلاقتها برضا العملاء يرى أن معايير الجودة هي (الوصول والتواصل والكفاءة والمجاملة والمصادقية والموثوقية والاستجابة والأمن والممتلكات الملموسة وفهم العميل) وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين معايير الجودة ورضا العميل . واتفق العديد من الباحثين ومنهم (الأحمدي، ٢٠٠٠؛ 3:2017 Gaby, 2011:9; Chang et al., 2008 ; Essner, 2017:176) على أن أبعاد الجودة هي (الاستجابة ، والاعتمادية ، والضمان ، والملموسية ، والتعاطف) . إلا أن (الاحمدي ، ٢٠٠٠؛ 1988; Berry et al., 2008; Chang et al., 2008) استخدموا مصطلح الأمان بدلا من الضمان وترجع الباحثة هذا الاختلاف ، الى طبيعة مجال تطبيق الدراسة حيث أن دراستهم كانت في مجال الرعاية الصحية. وتقاس الجودة بالمنظمات الصحية وفقاً لدراسات جودة الخدمة بالأبعاد الموضحة بالجدول رقم (٢) :

جدول رقم (٢) أبعاد جودة الخدمة الصحية

المعيار	المتغيرات الفرعية
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المباني والتسهيلات المادية.</li> <li>- التصميم والتنظيم الداخلي.</li> <li>- حداثة المعدات والأجهزة الطبية.</li> <li>- مظهر العاملين والأطباء.</li> </ul>
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوفاء بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة.</li> <li>- الدقة في الفحص أو التشخيص أو العلاج.</li> <li>- توافر التخصصات المختلفة.</li> <li>- الثقة في الأطباء والأخصائيين.</li> <li>- الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.</li> </ul>
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة.</li> <li>- الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض.</li> <li>- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.</li> </ul>

- إخبار المريض بالضبط عن وقت تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.	
- الشعور بالأمان في التعامل. - الأدب وحسن الخلق لدى العاملين. - استمرارية متابعة حالة المريض. - سرية المعلومات الخاصة بالمريض.	الأمان
- تفهم احتياجات المريض. - وضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين. - ملاءمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة. - العناية الشخصية بالمريض. - تقدير ظروف المريض والتعاطف معه. - الروح المرحة والصدقة في التعامل مع المريض.	التعاطف

المصدر: الأحمدي، ٢٠٠٠.

## ٢ - الابتكار : Innovation :

ويعرف (Johannessen & Lumpkin, 2001) الابتكار بأنه سلوك إبداعي يقبل المخاطرة بحيث يفضى إلى تغييرات تدريجية تراكمية كتقديم منتجات جديدة أو تبني طرقاً أو إجراءات جديدة في تنفيذ العمل تسهم في تحسين كفاءة الأداء والفعالية. ويرى (Prindle, 2017) أن الابتكار يخلق ميزة تنافسية لأداء خدمات مبتكرة تحقق أعلى مستوى لأداء المنظمة. ويرى (Division, 2018) في دراسته عن الابتكارات في خدمات الرعاية الصحية ، أنه على مقدمي الرعاية الصحية الاستمرار في الابتكار لإيجاد طرق أكثر فعالية وكفاءة ، للحد من المعاناة والموت المبكر. ويرى (Baker and Branch, 2002) أن المنظمات الخدمية العلمية ومنها الجامعات والمراكز البحثية بطبيعتها هي منظمات مبدعة ومبتكرة لما تقدمه من أبحاث وهي بدورها ستكون مبتكرة في إدارتها لذاتها. وإن تبني الابتكار يعد تنمية للعنصر البشري و أصبح الابتكار متطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء (Mol & Birkinshaw, 2008) وأن الابتكار هو تنفيذ أفكار جديدة في المنتجات والخدمات. ويعرفه (Dehoff et al., 2005) بأنه المرونة في التعامل مع المشاكل غير العادية والمبادرة في وضع حلول لها وكذلك الابتكار في أساليب العمل والعمليات، و قدرة المنظمة على تغيير الإجراءات التشغيلية القياسية للاستجابة للتغيرات البيئية. وعرفه (Robbins, 2005) بأنه القدرة على الربط بين الأفكار بأسلوب غير تقليدي وبشكل متوافق بين هذه الأفكار. كما يرى (Mckeowen, 2008) أن الابتكار هو العنصر الرئيسي للبقاء والنمو للمنظمات في ظل الظروف المتغيرة ، كما أنه تغيير إيجابي للفرد أو المنظمة. ويرى (Jones & Matthew, 2010) أن الابتكار هو إدخال الهياكل والثقافات التنظيمية الجديدة وتطوير قدرات المؤسسة والمهارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة ليس فقط من التغيير، والتكيف، وتحسين الوظائف، ولكن أيضاً معرفة المنتجات والعمليات الجديدة. ويرى (Dehoff et al., 2005) في دراسته عن



علاقة الجينات التنظيمية بالابتكار مع أهمية مراعاة الملامح الأساسية للمنظمة ولكي تتجح المنظمات في إحداث تغيير عليها أن تبدأ بالقيادة العليا ثم تمكين الإدارة الوسطى ومشاركتها في القرارات وإيجاد قنوات اتصال جيدة للنهيات الطرفية. واتفق معه (رشيد وجلاب، ٢٠٠٧) في أن الأداء الابتكاري متمثلاً في (السرعة - الشفافية - المساواة) له تأثير قوى على البصمة الوراثية للمنظمة متمثلة في (حقوق القرار- المحفزات- المعلومات - الهيكل التنظيمي) ويرى ( المرشدي ، ٢٠١٢) أن الابتكار قد يكون إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالية و/أو إضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالية و/أو تعديل المنتجات الحالية و/أو تطويرها و/أو حذف منتج حالي أو إسقاطه و/أو وقف إنتاجه. ويرى (Jackson, 1998) أن الابتكار من المؤشرات الرئيسية للفعالية التنظيمية ، كما أن (Gold et al.,2001) أكد على أن الابتكار أحد مؤشرات الفعالية لنجاح إدارة المعرفة. كما يرى (Cooke, 2004) أن المنظمات التي تحتاج منتجاتها إلى ابتكار لن تستطيع تحقيق نجاحات إلا من خلال تحقيق معدلات نمو مرتفعة، مع مراعاة أبعاد النمو وكذلك نوع المنظمة.

ويتفق الباحثون مع وجهة نظر (Baker and Branch., 2002) التي يؤكد فيها على أن المنظمات الخدمية العلمية ومنها الجامعات والمراكز البحثية بطبيعتها هي منظمات مبدعة ومبتكرة ، لما تقدمه من أبحاث وهي بدورها ستكون مبتكرة في إدارتها لذاتها . لذلك فإن المراكز والمستشفيات الطبية بجامعة المنصورة منظمات خدمية، غير ربحية وليس من السهل قياس كفاءتها أو إنتاجيتها نظراً لطبيعتها كمنظمات خدمية بحثية تتبع القطاع الحكومي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الجينات التنظيمية، والجودة والابتكار فقد تطلب الأمر من الباحثين الآتي :

١ - مجال الدراسة الاستطلاعية : قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية (\*) من خلال المقابلات الشخصية (\*\*\*) يستشفون من خلالها تشخيص أثر الجينات التنظيمية للمنظمات الخدمية و الابتكار داخل هذه المنظمات.

(\*) تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠١٧/٩/٣٠ حتى ٢٠١٧/١١/٥ بعد تجميع الدراسات والكتابات السابقة وكذلك في الفترة من ٢٠١٨/٨/٥ حتى ٢٠١٨/١٠/٥ بعد البدء في كتابة الإطار النظري للبحث .

(\*\*) تم إجراء مقابلات شخصية مع كل من :

- الأطباء (أ. د/محمد عبدالوهاب- أ. د/إبراهيم الدسوقي - د. محمد السعدني - د. أسامة شبيحه - د. عثمان أبويكر - د. احمد مروان - أ. د/ باسم صلاح - أ. د / سمير عطية - أ. د/ أحمد سلطان).
- هيئة التمريض (أ. السيد عبد القادر- أ. وفاء سليمان - أ. صفاء حامد - أ. زينب عبدالغفار - أ. سماح إبراهيم ).
- الإداريين (أ. سامح حسن - أ. محمد الشويحي - أ. رأفت العزازي - أ. حسن على - أ. مجدي أباطة - أ. محمد صلاح).

- و اختار الباحثون المستشفيات الجامعية والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وعددها (٧) وهي :
- أ - مركز أمراض الكلى والمسالك البولية .
- ب - مركز جراحة الجهاز الهضمي.
- ج - مستشفى الطوارئ.
- د - مركز طب وجراحة العيون.
- هـ - مستشفى الباطنة التخصصي.
- و - مستشفى الأطفال الجامعي.
- ز - مركز الأورام .

وقام الباحثون بعمل زيارات ميدانية إلى هذه المراكز والمستشفيات الطبية، وأجروا مقابلات شخصية مع بعض من الأطباء والمرضى والإداريين والمديرين والمستفيدين من خدمات العلاج وذلك للتعرف على مستوى وصول مفهوم الجينات التنظيمية إلى أذهانهم وكذلك مفهوم جودة الخدمة والابتكار من خلال التعرف على مدى توافر المعلومات ، بالدقة والجودة المناسبة وفى الوقت المطلوب وعلاقتها بالابتكار و مدى إمكانية مساهمة هيكل المحفزات بها وعلاقتها بالابتكار و التعرف على التقنيات الأساسية ، الخاصة بحقوق القرار ومدى تأثيرها على الابتكار و مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي وشبكة الاتصالات والمسارات الوظيفية للمساهمة في الابتكار لديهم .

## ٢- نتائج الدراسة الاستطلاعية : أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن الآتي:

- أ - توجد اختلافات كبيرة بين الهيكل الوظيفي والتنظيمي المطبق فعلياً، لكل مركز من هذه المراكز عن الهيكل التنظيمي الرسمي المعتمد من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- ب - على الرغم من أن هناك استخدام لنظم المعلومات داخل بعض وحدات كل مركز الا أن القائمين على هذه المراكز لا يستخدمون مخرجات تلك النظم لدفع عجلة الجودة والابتكار .
- ج - تتوفر لكل المراكز نفس الإمكانيات المادية والبشرية إلا أن بعضها حقق نجاحات دولية والبعض لم يستطع تحقيق نجاحات محلية .
- د - حقوق القرار داخل هذه المراكز غير واضحة للعاملين داخل تلك المراكز ، من أين تبدأ ومن سيبدأ ومتي حيث انتهى الآخرون في صنع واتخاذ القرار .
- هـ - الشفافية في التعامل مع المريض أو في تعامل الإدارة مع القائمين بعملية الخدمة الطبية مفهوم غير مطبق إلا في بعض الأحيان كما أن عملية المساءلة والمحاسبة ليس هناك آلية تطبق بشكل ديناميكي في حالة حدوث الأخطاء الطبية أو التجاوزات الإدارية.
- و - نظم المحفزات داخل تلك المراكز لا ترضي الغالبية العظمى من العاملين بها ، وفي بعض الأحيان يدخل فيها الجانب الشخصي والمحابة.
- ز - ضعف جودة الخدمة داخل البعض من تلك المراكز وتم التعرف على ذلك من خلال ملاحظة التعامل مع المرضى أثناء الدراسة الاستطلاعية .
- ح - عدم تبني أي من هذه المراكز سياسة وبحوث التطوير التي تزيد من الابتكار.

في ضوء الدراسة الاستطلاعية ونتائج الدراسات السابقة يمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوي علاقة الارتباط بين الجينات التنظيمية والابتكار وجودة الخدمة ؟ وما نوع وقوة تلك العلاقة؟
- ٢- ما مستوي تأثير حقوق القرار على جودة الخدمة و الابتكار ؟
- ٣- ما مستوي تأثير المحفزات على جودة الخدمة و الابتكار ؟
- ٤- ما مستوي تأثير المعلومات على جودة الخدمة و الابتكار ؟
- ٥- ما مستوي تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة و الابتكار ؟
- ٦- ما درجة تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة ؟

**ثالثاً: أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :**

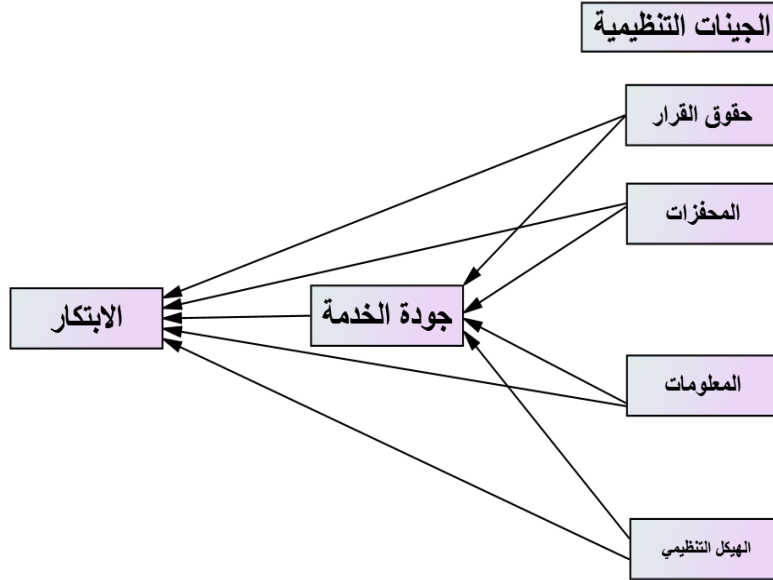
- ١- تحديد علاقة الارتباط بين الجينات التنظيمية وجودة الخدمة والابتكار .
- ٢- تحديد تأثير أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار- المحفزات- المعلومات- الهيكل التنظيمي) على الابتكار.
- ٣- تحديد تأثير أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار- المحفزات- المعلومات- الهيكل التنظيمي) على جودة الخدمة .
- ٤- تحديد تأثير جودة الخدمة على الابتكار.
- ٥- تحديد تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة.

**رابعاً: فروض البحث :**

يسعى هذه البحث في ضوء أهدافه إلى اختبار صحة الفروض التالية:

- الفرض الأول:** لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار- المحفزات - المعلومات- الهيكل) وجودة الخدمة والابتكار .
- الفرض الثاني :** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على جودة الخدمة بالمراكز محل البحث.
- الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار بالمراكز محل البحث
- الفرض الرابع :** لا يوجد تأثير معنوي لجودة الخدمة على الابتكار بالمراكز محل البحث
- الفرض الخامس :** لا يتغير تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة في المراكز محل البحث.
- وفيما يلي النموذج المقترح لقياس أثر أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة كما يتضح من الشكل رقم (١) :

## نموذج مقترح لقياس علاقة الجينات التنظيمية بالابتكار عند توسيط جودة الخدمة



شكل رقم (١) نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية والابتكار عند توسيط جودة الخدمة .  
المصدر : اعداد الباحثين : اعتمادا على الدراسات السابقة .

### خامساً: أهمية البحث:

اتفق الباحثون على أهمية دراسة الجينات التنظيمية للمنظمات بم يحقق التعرف على مواطن القوة والضعف فيها، وبما يحقق تحسين الأداء و تحقيق معدلات نمو مرتفعة و للتعرف على طريقة متميزة للتفكير تبين المفاهيم مثل الأرباح، والتخطيط، والمهمة، والقيادة، والتوظيف، والتعويض، وصنع القرار ومن خلال وجهات النظر السابقة حول أهمية دراسة الجينات التنظيمية والابتكار عند توسيط جودة الخدمة فإن لهذا البحث أهمية كبيرة على المستوى العلمي والمستوى التطبيقي كما يلي:

#### ١ - الأهمية العلمية:

- أ. هذا البحث يتناول مفهوماً من المفاهيم الحديثة وهو الجينات التنظيمية والتعرف على علاقته بالابتكار عند توسيط جودة الخدمة .
- ب . يمثل البحث استمراراً للدراسات التي تناولت الجينات التنظيمية للمنظمات الخدمية مع متغيرات لم يتم دراستها في البيئة العربية وفي المنظمات الطبية بشكل خاص .
- ج . يقدم هذا البحث نموذجاً لدراسة علاقة الجينات التنظيمية، للمنظمات الخدمية بالابتكار ودور جودة الخدمة في ذلك .

٢- **الأهمية التطبيقية** : يقدم هذا البحث للمسؤولين بالمستشفيات والمراكز الطبية بصفة عامة ، وجامعة المنصورة بصفة خاصة، معالجة سليمة للجينات التنظيمية ،التي تساعدها في تحسين الابتكار لجعل تلك المراكز فعالة . وانه لمن الأهمية بمكان دراسة الابتكار ودوره في زيادة فعالية المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وذلك لأنه يساعد هذه المراكز على تحقيق ما يلي :

أ - تحسين مستوى الخدمة الصحية بحيث تكون أكثر استجابة واستمرارية لمتطلبات المريض .  
ب-المساعدة علي معرفة مدي تحقيق المركز الطبي لأهدافه وقدرته علي تحقيق هذه الأهداف .  
ج - تساعد دراسة الابتكار في تطوير الخدمات المقدمة من المركز الطبي .  
د - التعرف على الجينات التنظيمية للمراكز الطبية والمستشفيات، التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتساعد على البقاء والنمو وتحقيق قدر من الابتكار في تقديم خدماتها .  
هـ - نتائج قياس الابتكار تعتبر بمثابة مدخلات تغيير في التطوير المستقبلي لهذه المراكز .

#### سادساً: الطريقة البحثية :

قام الباحثون بتخصيص هذا الجزء لعرض الطريقة البحثية والتي تشمل البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وذلك على النحو التالي :

#### ١- البيانات المطلوبة ومصادرها: يتطلب هذا البحث نوعين من البيانات:

أ. **البيانات الثانوية** : وتتمثل في الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية والنشرات والتقارير ومواقع الإنترنت ،في مجال الجينات التنظيمية والجودة والابتكار .

ب **البيانات الأولية**: تتمثل هذه البيانات في البيانات التي قام الباحثون بجمعها عن المراكز الطبية فيما يتعلق بالجينات التنظيمية والجودة والابتكار .

٢ - **مجتمع وعينة الدراسة**: يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع المشاركين في تقديم الخدمات الطبية الذين يعملون بالمراكز الطبية المتخصصة، بجامعة المنصورة ويبلغ عددهم (٣٩١٧) والتي تقدم الخدمات العلاجية والبحثية وتتمثل في:

أ - مركز أمراض الكلى والمسالك البولية .

ب - مركز جراحة الجهاز الهضمي .

ج - مستشفى الطوارئ .

د - مركز طب وجراحة العيون .

هـ - مستشفى الباطنة التخصصي .

و - مستشفى الأطفال الجامعي .

ز - مركز الأورام .

وتتمثل وحدة المعاينة في الطبيب والممرض والموظف الإداري بهذه المراكز ، موزعة على وحدات مجتمع البحث وهي المراكز الطبية بجامعة المنصورة ، ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مفردات المجتمع مقدارها (٣٨٤) مفردة من مجتمع الدراسة موزعة على كل فئة بنسب أعدادها ، اعتماداً على إجراءات سحب العينة الطبقية وذلك بحدود خطأ ٥% ومعامل ثقة ٩٥% وأن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع ٥٠% ( بازرة ، ١٩٩٣ : ص : ٣٢ ) .

والجدول رقم (٣) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حتى ٢٠١٨/٦/٣٠ :

جدول رقم (٣) توزيع مفردات مجتمع و عينة البحث بالمراكز الطبية بجامعة المنصورة

	الأطباء *			هيئة التمريض والفنيين **			الإداريين ***			الإجمالي	
	العدد	النسبة	العينة	العدد	النسبة	العينة	العدد	النسبة	العينة	النسبة	العينة
مستشفى الأطفال الجامعي	١٦٦	١٥,٠	١٦	٤٨٩	٢٦,٠	٤٧	٢٢٣	٢٣,٠	٢٢	٢٢,٤	٨٥
مركز الجهاز الهضمي	٩٥	٩,٠	١٠	١٦٥	٩,٠	١٧	٦٧	٦,٠	٦	٨,٣	٣٣
مركز طب وجراحة العيون	١٤٥	١٣,٠	١٤	٨٣	٤,٠	٨	٨٨	٩,٠	٩	٨,١	٣١
مستشفى الباطنة التخصصي	١٦٣	١٥,٠	١٦	١٦١	٩,٠	١٧	٩٩	١٠,٠	١٠	١٠,٧	٤٣
مركز الكلى والمسالك	٢٠٦	١٩,٠	٢١	٣٤٥	١٨,٠	٣٢	٢٥٣	٢٦,٠	٢٥	٢٠,٥	٧٨
مستشفى الطوارئ	١٣٣	١٢,٠	١٣	٥٢٦	٢٨,٠	٥٠	١٦٥	١٧,٠	١٧	٢١,٠	٨٠
مركز الأورام	١٧٤	١٦,٠	١٨	٩٧	٥,٠	٩	٧٤	٧,٠	٧	٨,٨	٣٤
الإجمالي	١٠٨٢	٢٨,٠	١٠٨	١٨٦٦	٤٧,٠	١٨٠	٩٦٩	٢٥,٠	٩٦	١٠٠,٠%	٣٨٤

المصدر : اعداد الباحثين من واقع البيانات التي حصلوا عليها من مركز تقنية الاتصالات

والمعلومات بجامعة المنصورة يونيو ٢٠١٨ . <http://citc.mans.edu.eg> /

تم عمل حصر شامل لكل العاملين بالمراكز الطبية، بالاسم والوظيفة فقد تم حصر جميع العاملين بالمراكز والمستشفيات الجامعية الاسم والوظيفة والدرجة ، في ملف (اكسل) لكل مركز ومستشفى على حدة. وتم تحديد مفردات العينة من كل فئة (الأطباء - الممرضين - الإداريين) ثم توزيع الاستمارات وتجميعها ثم فرز الاستمارات و استبعاد الاستمارات غير الصالحة وإعادة استكمال استمارات بديلة للمعيبة بنفس المنهجية حتى استكمال إجمالي حجم العينة (٣٨٤) مفردة لكل فئة داخل كل مركز ولكل مركز. وتم إدخال إجمالي اجابات كل سؤال وفقا لميزان ليكرت الرباعي على برنامج (SPSS).

### ٣ - أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع البيانات من مصادرها الأولية علي قائمة استقصاء معدة خصيصاً لهذا الغرض ، بعد إدخال بعض التعديلات عليها بما يتوافق وطبيعة المتغير التابع، بحيث تتضمن مجموعة عبارات على ميزان ليكرت الرباعي لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، واسترشدوا بما أوردته الدراسات والبحوث السابقة فيما يتعلق بالجينات التنظيمية والجودة والابتكار.

### ٤ - قياس متغيرات البحث.

اعتمد الباحثون على مجموعة متنوعة من الدراسات الأكاديمية، الواجب دراستها، لعدة عناصر أو أبعاد فرعية مرتبطة بهذه المتغيرات، وتمثل هذه المتغيرات في ( المتغير المستقل : الجينات التنظيمية - المتغير الوسيط: جودة الخدمة - المتغير التابع : الابتكار).

### ٥ - اختبارات الصدق والثبات.

#### أ- اختبار الصدق Validity :

١/أ - صدق المحتوى : تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال<sup>(١)</sup> ، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية.

٢/أ - التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis : بعد التأكد من صدق المحتوى وتعديل قائمة الاستقصاء ، قام الباحثون بعمل التحليل العاملي التوكيدي وبعد التحليل العاملي

---

(١) تم تحكيم القائمة من السادة أساتذة إدارة الأعمال في مصر الآتي أسماؤهم :

- ١- أ. د / رمضان عبدالعظيم رمضان - استاذ إدارة الانتاج والعمليات كلية التجارة جامعة طنطا.
- ٢- أ. د / عبدالمحسن عبدالمحسن جودة - أستاذ الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة المنصورة.
- ٣- أ. د / عادل عبدالمنعم المسدي - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة طنطا.
- ٤- أ. د / محمد ابوالقمصان عبدالوهاب - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة كفر الشيخ .
- ٥- أ. د / شرين حامد ابو وردة - استاذ إدارة الاعمال ووكيل كلية التجارة جامعة كفر الشيخ.
- ٦- أ. د / لمياء السعيد السلنتى - أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة جامعة دمياط .
- ٧- أ. د / حميدة محمد النجار - أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة .
- ٨- أ. م. د/ عبدالعزيز علي مرزوق -أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة كفر الشيخ.
- ٩- أ. م. د/ طارق رضوان محمد - أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة طنطا.
- ١٠- د. / سامح احمد خاطر - مدرس ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة طنطا.

التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية Structural Equation Model ، ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة ، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله ، وقام الباحثون بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغير من متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS version 23 كما هو موضح بالجدول رقم (٤) .

#### ب . اختبار الثبات Reliability:

استخدم الباحثون معامل الثبات ألفا لكرونباخ وذلك كلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح كلما اتصف المقياس بالثبات والعكس صحيح و تم عمل محاولتين ، لتحسين النتائج وكانت النتائج المحسنة لنتائج التحليل الإحصائي لمقاييس البحث كما هو موضح بالجدول رقم (٤) :

#### جدول رقم (٤) نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي و الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التحليل العاملي التوكيدي	معامل الفا
حقوق القرار	٠.٦١٣	٠.٧١٥
المحفزات	٠.٦٣٠	٠.٧٠٦
المعلومات	٠.٧١٠	٠.٧٧١
الهيكل التنظيمي	٠.٦٠٠	٠.٧٥٣
جودة الخدمة	٠.٩٦٥	٠.٨٩٩
الابتكار	٠.٦٧٣	٠.٨٥٢

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٦ - أساليب تحليل البيانات. اعتمد الباحثين على الأساليب الإحصائية التالية :

أ - التحليل العاملي التوكيدي : وذلك لاختبار ثبات المقياس الخاضع للاختبار.

ب - معامل ألفا لكرونباخ : وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية ، حيث يركز هذا الأسلوب على المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

ج - معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر لتحديد نوع العلاقة وقوتها.

د - أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على الوسيطة والتابعة.



سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية :

١ - التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (version 23) لمتغيرات الدراسة ويوضح الجدول رقم (٥) قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث من وجهة نظر مقدمي الخدمة بالمراكز الطبية محل الدراسة.

جدول رقم (٥) نتائج التحليل الوصفي لآراء مقدمي الخدمة بالمراكز محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠.٧٩٦	٢.٢٦١	حقوق القرار
٠.٨٩٧	٢.١٠١	المحفزات
٠.٨٨٨	٢.٢١٤	المعلومات
٠.٨١٣	٢.١٦٧	الهيكل التنظيمي
٠.٧٢٤	٢.١٨٦	الجينات التنظيمية
٠.٨٨٤	٢.٠٢٨	الابتكار
٠.٨٥٢	٢.٥٥٤	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

أ - الجينات التنظيمية : بلغ الوسط الحسابي للجينات التنظيمية (٢.١٨٦) وهو أعلى من المتوسط للمقياس (٢ درجة) على درجات مقياس ليكرت الرباعي ، بانحراف معياري مقداره (٠.٧٢٤) . وبالنظر إلي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الجينات التنظيمية تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٢٦١) و (٢.١٠١) درجة ، حيث بلغ أكبر وسط حسابي (٢.٢٦١) بانحراف معياري مقداره (٠.٧٩٦) ويتعلق ببعد حقوق القرار وذلك وفقاً لآراء مفردات العينة ويدل ذلك على أن حقوق القرار بتلك المراكز محققة إلى حد ما من حيث سرعة اتخاذ القرار، والمشاركة في صنع القرار، كما بلغ أقل وسط حسابي (٢.١٠١) . بانحراف معياري مقداره (٠.٨٩٨) ويتعلق ببعد المحفزات (الأجر السائد-جماعية العمل- المكافآت والحوافز المادية- فرص التقدم والترقي) ، ويعنى ذلك أن المحفزات في المراكز محل البحث متوسطة وفقاً لآراء مفردات العينة داخل هذه المراكز ، مما يدل على أن

العاملين بالمراكز الطبية ليس لديهم محفز جيد للعمل الجماعي وأن الأجر السائد والمكافآت وفرص الترقى غير متاحة بالقدر غير الكافي الذى يحفز العاملين بتلك المراكز.

ب - **الابتكار**: بلغ الوسط الحسابي للابتكار (٢٠٠٢٨) وهو يقارب المتوسط بانحراف معياري (٠.٨٨٤) ، وفق آراء مفردات العينة ، بالمراكز الطبية بجامعة المنصورة ويرى الباحثون أن هناك إضافة محدودة لخدمات طبية جديدة أو تطوير لخدمات قائمة، أو إضافة طرق عمل جديدة وأن مفردات العينة يرون أن بحوث تطوير الخدمات الطبية ليست بالقدر الكاف.

ج - **جودة الخدمة**: بلغ الوسط الحسابي للجودة (٢.٥٥٤) وهو أعلى من المتوسط ، بانحراف معياري (٠.٨٥٣) أي أن هذه المراكز تتبنى سياسة جودة الخدمة إلى حد ما من حيث (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف).

٢ - **تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث**: لتحديد علاقة الارتباط- نوع وقوة العلاقة- بين متغيرات وأبعاد البحث، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من أبعاد الجينات التنظيمية، وجودة الخدمة، والابتكار بالمراكز محل البحث "

جدول رقم(٦) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

الأبعاد	حقوق القرار	المحفزات	المعلومات	الهيكل التنظيمي	الجينات التنظيمية	الابتكار	جودة الخدمة
حقوق القرار	١						
المحفزات	**٠.٦٦٢	١					
المعلومات	**٠.٦٤٠	**٠.٦٥٦	١				
الهيكل التنظيمي	**٠.٥٨٦	**٠.٥٨٣	**٠.٦٨١	١			
الجينات التنظيمية	**٠.٨٤١	**٠.٨٥٧	**٠.٨٧٧	**٠.٨٣٢	١		
الابتكار	**٠.٥٨١	**٠.٥٩٥	**٠.٦٤٣	**٠.٥٩٥	**٠.٧٠٢	١	
جودة الخدمة	**٠.٤٥٢	**٠.٤١٩	**٠.٥٦٠	**٠.٥٤١	**٠.٥٧٨	**٠.٥٨٧	١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. \*\*معنوية عند ٠.٠١ ن = (٣٨٤) و يتضح من نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (٦) الآتي :

١/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين حقوق القرار والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي والابتكار علي الترتيب عند مستوي معنوية ٠.٠١. وتعتبر المعلومات أكثر الأبعاد ارتباطاً بالابتكار بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠.٦٤٣) بينما أقلها ارتباطاً حقوق القرار بمعامل ارتباط (٠.٥٨١) ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية المعلومات لتلك المراكز ووجود أنظمة الكترونية تزيد من كفاءة العمل.

٢/٢ - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من حقوق القرار والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي وجودة الخدمة، علي الترتيب عند مستوي معنوية ٠.٠١، وتعتبر أكثر الأبعاد ارتباطاً بجودة الخدمة المعلومات بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠.٥٦)، بينما أقلها ارتباطاً بجودة الخدمة المحفزات بمعامل ارتباط (٠.٤١٩) ، ويرجع الباحثون ذلك إلي أهمية المعلومات لجودة الخدمة .

٣/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين جودة الخدمة والابتكار بمعاملات ارتباط (٠.٥٨٧) عند مستوي معنوية ٠.٠١. ويرجع ذلك الى أن بحوث التطوير مرتبطة بجودة الأداء داخل تلك المراكز .

ويتضح من النتائج السابقة عدم صحة الفرض المتمثل في عدم وجود ارتباط معنوي بين أبعاد كل من: الجينات التنظيمية، وجودة الخدمة، والابتكار.

٣ - التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل(الجينات التنظيمية) و المتغير الوسيط (جودة الخدمة ) والمتغير التابع (الابتكار).

قام الباحثون بصياغة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة في أربعة فروض وهي :

١/٣ - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على جودة الخدمة بالمراكز محل البحث .

٢/٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار بالمراكز محل البحث .

٣/٣- لا يوجد تأثير معنوي لجودة الخدمة على الابتكار بالمراكز محل البحث .

٤/٣ - لا يزداد تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة في المراكز محل البحث.

وقد تم اختبار تلك الفروض التي تقيس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وذلك على النحو التالي :

أ- التأثير الكلي للجينات التنظيمية على جودة الخدمة:

لقياس التأثير الكلي للجينات التنظيمية على جودة الخدمة، تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي

ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على جودة الخدمة للمراكز محل

البحث . وقد تم استخدام طريقة الأرجحية العظمي ( Maximum Likelihood ) وذلك لمعرفة مستوي معنوية

العلاقات بين متغيرات النموذج، ومدى ملاءمة النموذج لاختبار الفرض وكانت نتيجة التحليل الإحصائي قوة

معنوية النموذج وكانت (كا<sup>٢</sup> = صفر و مؤشر جودة المطابقة (GFI) = ١ و مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

= ١ و الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) = صفر )

" وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال معرفة مستوى معنوية التأثيرات بين متغيرات النموذج باستخدام

برنامج ( AMOS ) وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول رقم

(٧).

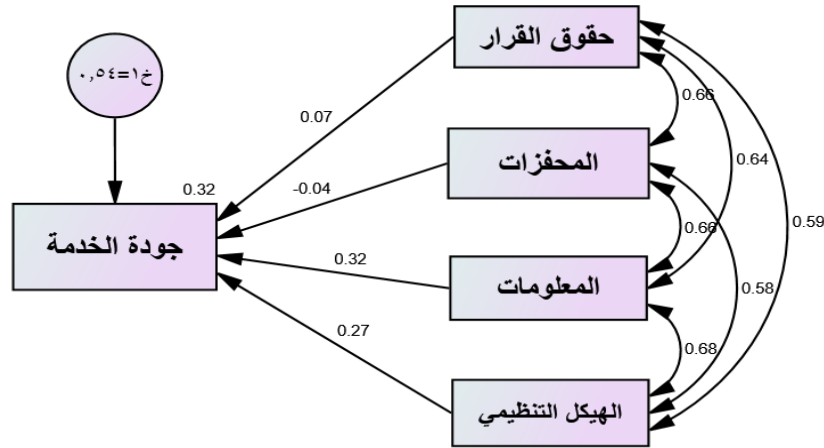
جدول رقم (٧) نتائج تحليل التأثيرات الكلية لأبعاد الجينات التنظيمية على جودة الخدمة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
١	حقوق القرار ← جودة الخدمة	٠.٠٧٣	٠.٢٣٥
٢	المحفزات ← جودة الخدمة	-٠.٠٣٦	٠.٥٥٩
٣	المعلومات ← جودة الخدمة	***٠.٣١٩	٠.٠٠١
٤	الهيكل التنظيمي ← جودة الخدمة	***٠.٢٧٠	٠.٠٠١

\*\*\* معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ . المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٨) ثبوت خطأ الفرض الثاني جزئياً: حيث يوجد تأثير معنوي كلى لكل من: المعلومات والهيكل التنظيمي على جودة الخدمة عند مستوى معنوية من (٠.٠٠١)، حيث أن المعلومات لها أكبر تأثير معنوي على جودة الخدمة بمعامل مسار (٠.٣١٩)، ويليهما في التأثير المعنوي الهيكل التنظيمي بمعامل مسار (٠.٢٧٠)، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من حقوق القرار، والمحفزات على جودة الخدمة،

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوى (٠.٣٢) ويعني ذلك أن الجينات التنظيمية تفسر ما نسبته ٣٢% تقريباً من التغير في جودة الخدمة، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج إضافة إلى الخطأ العشوائي. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير الجينات التنظيمية على جودة الخدمة في الشكل رقم (٢). ويوضح الشكل رقم (٢) معاملات المسار بين أبعاد الجينات التنظيمية وجودة الخدمة .



شكل رقم (٢) نموذج التأثير الكلى للجينات التنظيمية على جودة الخدمة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتيجة التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق يخلص الباحثون إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للمعلومات والهيكل وشبكة الاتصالات على جودة الخدمة وفقا لآراء مفردات عينة البحث ( الأطباء والمرضين والإداريين ) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ مما يدل على أهمية المعلومات والهيكل وشبكة الاتصالات ، داخل المراكز الطبية محل الدراسة ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بهذه المراكز، القائم بالدرجة الأولى على مدي توافر المعلومات وأهميتها وكذلك هيكل تنظيمي ملائم قائم على شبكة اتصالات قوية تساعد في رفع مستوي جودة الخدمة المقدمة، مما يساعد على ان تقدم هذه المراكز خدماتها بفعالية عالية .

كما لا يوجد تأثير معنوي لحقوق القرار والمحفزات على جودة الخدمة وفقا لآراء مفردات عينة البحث (الأطباء والمرضين والإداريين).

#### ب - التأثيرات الكلية لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار بالمراكز محل الدراسة.

لقياس تأثير الجينات التنظيمية على الابتكار، قام الباحثون بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار للمراكز محل البحث . وقد تم استخدام طريقة الأرجحية العظمي (Maximum Likelihood) وذلك لمعرفة مستوي معنوية العلاقات بين متغيرات النموذج، ومدى ملائمة النموذج لاختبار الفرض وكانت نتيجة التحليل الإحصائي قوة معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (كأ<sup>٢</sup>) = صفر و مؤشر جودة المطابقة (GFI) = ١ و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) = ١ و الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) = صفر )

" وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال معرفة مستوى معنوية التأثيرات بين متغيرات النموذج باستخدام برنامج (AMOS) وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول رقم (٨). وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح في الجدول رقم (٨).

#### جدول رقم (٨) نتائج تحليل التأثيرات الكلية لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار بدون وسيط

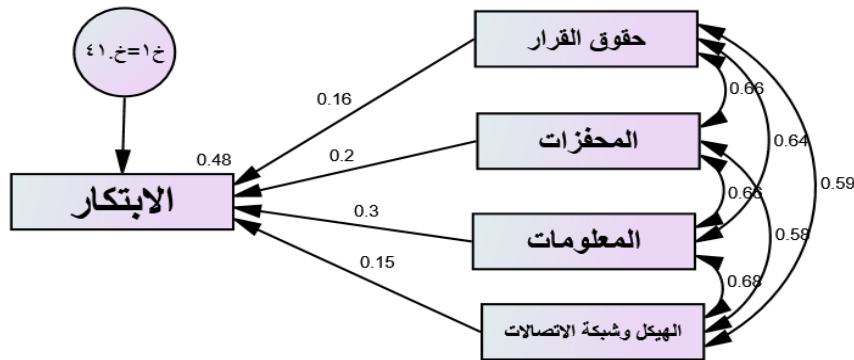
م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
١	حقوق القرار ← الابتكار	٠.١٦٤**	٠.٠٠٢
٢	المحفزات ← الابتكار	٠.١٩٥***	٠.٠٠١
٣	المعلومات ← الابتكار	٠.٣٠٣***	٠.٠٠١
٤	الهيكل التنظيمي ← الابتكار	٠.١٤٧**	٠.٠٠٥

\*\*\* معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ . \*\* معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ .

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٨) ثبوت خطأ الفرض الثالث حيث يوجد تأثير معنوي مباشر لكل من المحفزات والمعلومات والهيكل وشبكة الاتصالات علي الابتكار عند مستوى معنوية (٠.٠٠١، ٠.٠٠١) حيث أن المعلومات لها أكبر تأثير معنوي على الابتكار بمعامل مسار (٠.٣٠٣)، ويليهما في التأثير المعنوي الدوافع الالتزامات بمعامل مسار (٠.١٩٥) يليها حقوق القرار بمعامل مسار (٠.١٦٤)، ثم أخيرا الهيكل وشبكة الاتصالات بمعامل مسار (٠.١٤٧).

كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 (٠.٤١) ويعني ذلك أن أبعاد الجينات التنظيمية تفسر ٤١ % تقريبا من التغير في الابتكار، أما باقي النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج إضافة الى الخطأ العشوائي ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار في الشكل رقم (٣). وبوضوح الشكل رقم (٣) معاملات المسار بين أبعاد الجينات التنظيمية والابتكار.



شكل رقم (٣) نموذج التأثير المباشر لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار  
اعداد الباحثين : اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق يخلص الباحثون إلي أنه يوجد تأثير معنوي ايجابي لحقوق القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والمحفزات على الابتكار وفقا لآراء مفردات عينة البحث (الأطباء والمرضى والإداريين) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١، ٠.٠٠١) مما يدل على أهمية حقوق القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي ، داخل المراكز الطبية محل الدراسة ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بهذه المراكز ، القائم بالدرجة الأولى على أهمية حقوق القرار داخل تلك المراكز ومدى توافر المعلومات وأهميتها وكذلك هيكل تنظيمي ملائم قائم على شبكة اتصالات قوية ، ودوافع قوية تلزم العاملين بتلك المراكز على رفع مستوى الابتكار وتقديم كل ما هو جديد داخل تلك المراكز ، مما يساعد على أن تقدم هذه المراكز خدمات مبتكرة و بفعالية عالية .

### ج - تأثير جودة الخدمة على الابتكار :

لقياس التأثير المباشر لجودة الخدمة على الابتكار، قام الباحثون بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لجودة الخدمة على الابتكار للمراكز محل الدراسة. وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار تحليل المسار كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

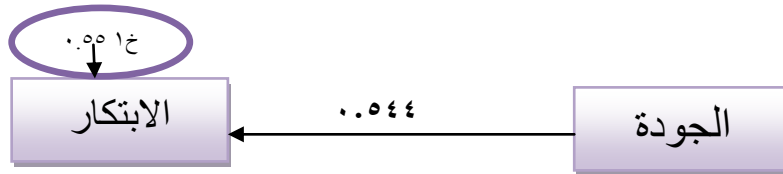
جدول رقم (٩) نتائج تحليل تأثير جودة الخدمة على الابتكار

المسار المباشر	معامل التحديد R2	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
جودة الخدمة ← الابتكار	٠.٣٠	٠.٥٤٤***	٠.٠٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. \*\*\* معنوية عند مستوى

٠.٠٠١

يتضح من الجدول (٩) ثبوت خطأ الفرض الرابع حيث يوجد تأثير معنوي مباشر لجودة الخدمة على الابتكار عند مستوى معنوية من (٠.٠٠١) بمعامل مسار (٠.٥٣٣). وبلغت قيمة معامل التحديد R2 (٠.٣٠) وهو ما يعني أن جودة الخدمة تفسر ما قيمته (٣٠%) من نتائج الابتكار أما باقي النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير ابعاد الجينات التنظيمية على الابتكار في الشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤) علاقة الجودة بالابتكار

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق يتضح وجود تأثير معنوي ايجابي لجودة الخدمة على الابتكار وفقاً لآراء مفردات عينة البحث (الأطباء والمرضى والإداريين) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يدل على أهمية الجودة داخل المراكز الطبية محل الدراسة ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بهذه المراكز، القائم بالدرجة الأولى على أهمية جودة الخدمة المقدمة داخل تلك المراكز، حيث كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى الابتكار داخل تلك المراكز.

د - تحليل التأثيرات المباشرة و غير المباشرة بين متغيرات البحث :  
 لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة، قام الباحثون بصياغة الفرض الخامس والذي ينص على أنه " لا يختلف تأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة في المراكز محل الدراسة" وتم استخدام طريقة الأرجحية العظمي (Maximum Likelihood) لمعرفة مستوي معنوية العلاقات بين متغيرات النموذج، ومدى ملاءمة النموذج لاختبار الفرض وأوضح التحليل الإحصائي قوة معنوية النموذج وكانت (كأ<sup>٢</sup> = صفر و مؤشر جودة المطابقة (GFI) = ١ و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) = ١ و الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) = صفر ) وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال معرفة مستوى معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج باستخدام برنامج (AMOS). وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط الجودة كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة و غير المباشرة والكلية لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة

م	المتغير			قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر
	المستقل	الوسيط	التابع			
١	حقوق القرار	جودة الخدمة	الابتكار	٠.١٦٤	٠.٠١٨	٠.١٤٦
٢	المحفزات	جودة الخدمة	الابتكار	٠.١٩٥	٠.٠٠٩-	٠.٢٠٤ ***
٣	المعلومات	جودة الخدمة	الابتكار	٠.٣٠٣	٠.٠٧٩	٠.٢٢٤ ***
٤	الهيكل التنظيمي	جودة الخدمة	الابتكار	٠.١٤٧	٠.٠٦٧	٠.٠٨٠

\*\*\* معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١ \* معنوية عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

و يتضح من الجدول (١٠) ما يأتي:

د/١ - أن تأثير حقوق القرار والهيكل التنظيمي غير معنوي ، وأن المحفزات دالة احصائية عند

مستوى معنوية ٠.٠٠١ وأن المعلومات دالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١.

د/٢ - أن التأثيرات غير المباشرة كانت كما يلي :

د/٢/١- لا تؤثر حقوق القرار بشكل مباشر أو غير مباشر على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة ،

حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر (٠.٠١٨) ، وهذا يعني أن جودة الخدمة لا تتوسط العلاقة

بين حقوق القرار والابتكار.



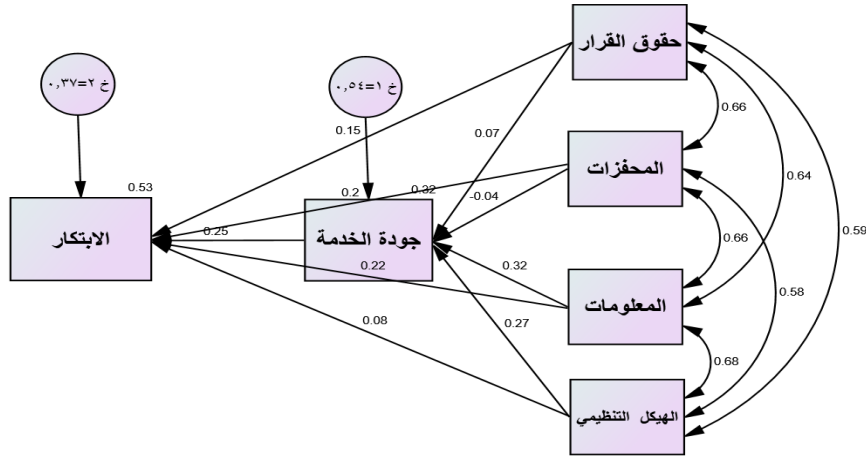
د/ ٢/ ٢- لا تؤثر المحفزات على الابتكار بشكل غير مباشر عند توسط جودة الخدمة حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر (-0.009) وهو تأثير سلبي وهذا يعني أن جودة الخدمة لا تتوسط العلاقة بين المحفزات والابتكار.

د/ ٣/ ٣- تؤثر المعلومات على الابتكار عند توسط جودة الخدمة ، حيث بلغت قيمة الزيادة (0.079) وهذا يعني أن جودة الخدمة تتوسط جزئياً العلاقة بين المعلومات والابتكار.

د/ ٤/ ٤- يؤثر الهيكل التنظيمي على الابتكار بشكل غير مباشر عند توسط جودة الخدمة ، حيث بلغت قيمة الزيادة (0.067) وهذا يعني أن جودة الخدمة تتوسط كلياً العلاقة بين الهيكل التنظيمي والابتكار في حين أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر للهيكل التنظيمي على الابتكار.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد (R2) تساوي (0.534) ويعني ذلك أن أبعاد الجينات التنظيمية تفسر ما نسبته ٥٣% تقريباً من التغير في الابتكار عند توسط جودة الخدمة ، وإن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج إضافة إلى الخطأ العشوائي . وبناء على النتائج السابقة يتضح خطأ الفرض جزئياً حيث يتغير التأثير المعنوي الإيجابي للمعلومات والهيكل التنظيمي ويقل التأثير لكل من حقوق القرار والمحفزات على الابتكار عند توسط جودة الخدمة أي أن جودة الخدمة تتوسط العلاقة جزئياً بين الجينات التنظيمية والابتكار. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار عند توسط جودة الخدمة في الشكل رقم (٥).

شكل رقم (٥) نموذج العلاقة بين الجينات التنظيمية والابتكار عند توسط جودة الخدمة



شكل رقم (٥) نموذج التأثير المباشر لأبعاد الجينات التنظيمية على الابتكار

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ثامناً : النتائج :

تمثلت نتائج هذا البحث فيما يلي :

#### ١ - نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

أ- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار والمحفزات والمعلومات والهيكل التنظيمي) والابتكار، عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتعتبر المعلومات أكثر الأبعاد ارتباطاً بالابتكار، بمعامل ارتباط بلغ (٠.٦٤٣)، يليها الهيكل التنظيمي و الابتكار بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٩٥)، عند مستوي معنوية ٠.٠٠١. بينما أقلها ارتباطاً حقوق القرار بمعامل ارتباط (٠.٥٨١)، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى :

أ/ - أهمية المعلومات لتلك المراكز وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Neilson et al., 2004) في أن المعلومات هي المحرك لأنشطة المنظمة حيث تؤثر المعلومات على باقي مكونات الحمض النووي DNA وبخاصة حقوق القرار والمحفزات فبدون توافر معلومات دقيقة لا يمكن لصانعي القرارات التقدم بخطوات سريعة واقتناص الفرص، كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Prindle, 2017) في أن المنظمة تستخدم المعلومات لدعم الابتكار لخلق ميزة تنافسية وأيضاً مع نتيجة دراسة (Division, 2018) في استخدام مقدمي الرعاية الصحية المعلومات للاستمرار في الابتكار لإيجاد طرق أكثر فعالية وكفاءة ، للحد من المعاناة والموت المبكر.

ب/ - أهمية الهيكل التنظيمي بالمراكز الطبية بجامعة المنصورة وعلى القادة بتلك المراكز الاهتمام بالهيكل التنظيمي لكي يلبى احتياجات تلك المراكز ويساعدها على تحقيق نجاحات محلية ودولية نتيجة للابتكارات التي تحققها مما يجعلها مراكز مبتكرة وذلك لوجود ارتباط معنوي إيجابي بين الهيكل والابتكار بمعامل ارتباط قوي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Arizona, 2012) أن الهيكل التنظيمي يساعد على ازالة حواجز الابتكار وتحسين الجودة. ومع نتيجة دراسة (Frias, 2014) في أن الهيكل التنظيمي يعزز الابتكار ويعمل على زيادته، وأن تبني القادة لسلوكيات الابتكار يؤدي نجاح المنظمة.

ب - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين جودة الخدمة والابتكار بمعاملات ارتباط (٠.٥٨٧) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١. ويرجع ذلك الى أن كلما ارتفع مستوي جودة الخدمة كلما شجع ذلك على مزيد من الابتكار داخل تلك المراكز.

#### ٢ - تأثير الجينات التنظيمية على جودة الخدمة:

أ- يوجد تأثير معنوي ايجابي للمعلومات والهيكل التنظيمي على جودة الخدمة وفقاً لآراء مفردات عينة البحث (الأطباء والممرضين والإداريين) عند مستوي معنوية ٠.٠٠٠١ مما يدل على أهمية المعلومات والهيكل التنظيمي ، داخل المراكز الطبية محل الدراسة ويرجع ذلك الى طبيعة العمل بهذه المراكز، القائم بالدرجة الأولى على مدي توافر المعلومات وأهميتها وكذلك أهمية وجود هيكل تنظيمي ملائم قائم على شبكة اتصالات قوية تساعد في رفع مستوي جودة الخدمة المقدمة، مما يساعد على ان تقدم هذه المراكز خدماتها بجودة عالية.

ب - لا يوجد تأثير معنوي لحقوق القرار والمحفزات على جودة الخدمة وفقا لآراء مفردات عينة البحث (الأطباء والمرضى والإداريين).

### ٣ - تأثير الجينات التنظيمية على الابتكار :

يوجد تأثير معنوي ايجابي لحقوق القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والمحفزات ،على الابتكار وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة (الأطباء والمرضى والإداريين) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١،٠.٠٠١) مما يدل على أهمية حقوق القرار والمعلومات و المحفزات والهيكل التنظيمي ، داخل المراكز الطبية محل البحث وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الارتباط بين متغيرات الدراسة حيث وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد الجينات التنظيمية والابتكار وبذلك جاءت نتيجة التأثيرات الايجابية نتيجة ارتباط معنوي ايجابي.

### ٤-التأثيرات غير المباشرة للجينات التنظيمية على الابتكار عند توسيط جودة الخدمة :

يختلف التأثير المعنوي الايجابي للجينات التنظيمية ماعدا حقوق القرار على الابتكار عند توسيط الجودة بأعلى معامل مسار كلى (٠.٣٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وهو تأثير ايجابي للمسار (المعلومات - الجودة - الابتكار) وأقل معامل مسار كلى (٠.١٤) وهو غير معنوي للمسار (الهيكل التنظيمي -الجودة - الابتكار) .

### تاسعاً : التوصيات :

- ١- ضرورة تعميق مفهوم الجودة ،باعتباره أحد أم المبادئ الهامة التي تضمن للمراكز الطبية التكيف مع التغيير والاستمرار في الأداء المتميز، ولتحقيق ذلك أوصي الباحثون بضرورة إنشاء إدارة للجودة وتدريب العاملين وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة ، والاعتماد من منظمة الجودة العالمية.
- ٢- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بالمراكز الطبية بحيث تكون هياكل مرنة تسع طموحات العاملين بها ،النابعة من طموحات تلك المركز، مع وجود شبكة اتصالات داخلية وخارجية تساعد في تحقيق الخدمات المقدمة بجودة عالية و ومستوى ابتكاري أعلى .
- ٣- ضرورة أن تتبنى المراكز الطبية سياسة الإبداع من أجل التميز وذلك بإنشاء جوائز للعاملين الذين يتقدمون بأفكار عمل جديدة تدعم طرق العمل.
- ٤- إنشاء إدارة للبحوث والتطوير تدعم البحث العلمي داخل المراكز الطبية .
- ٥- إنشاء إدارة مركزية لأنظمة المعلومات الالكترونية عالية الجودة لخدمة المراكز الطبية .
- ٦- انشاء مركز لدعم واتخاذ القرار يكون من مسؤوليته دراسة القرارات الاستراتيجية للمراكز الطبية .
- ٧- ضرورة اهتمام المراكز الطبية بتصميم وتنفيذ آليات لبرامج الحوافز والمكافآت وعمل مسابقات سنوية بين العاملين على جوائز قيمة لإبداعاتهم في العمل .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- الأحمدي ، حنان (٢٠٠٠) "تحسين الجودة: المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية " دورية الإدارة العامة- مركز البحوث- معهد الإدارة العامة ، المجلد الأربعون، العدد الثاني، الرياض .
- ٢- المسدي، عادل عبدالمنعم (٢٠٠٩)، نموذج مقترح للعلاقة بين الجينات التنظيمية ودوافع العاملين نحو العمل ،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،العدد الثاني والسبعون (كلية التجارة ،جامعة القاهرة).
- ٣- بازرة ، محمود صادق ( ١٩٩٣ ) ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ) .
- ٤- رشيد، صالح عبدالرضي و جلاب ،أحسان دهش (٢٠٠٧)،"اثر الحمض النووي (DNA) التنظيمي على الأداء الإبداعي": دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية العراقية ، المحور الإداري- القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (٩) ، العدد (٤) .
- ٥- سليمان، محمد جلال (٢٠٠٨) ، "نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة"، (كلية التجارة: جامعة المنصورة) .
- ٦- ليد، شاهستا السعيد (٢٠١٥) "أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية" رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة كفر الشيخ: كلية التجارة) .
- ٧- مخيمر، عبدالعزيز جميل و الطعانه ، محمد محمود (٢٠٠٣) الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات :المفاهيم والتطبيق ،مفاهيم أساسية في الإدارة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ٨- المرشدي ،خالد عبدالمحسن صالح (٢٠١٢) نحو تطوير اطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي ،مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة بورسعيد) مصر، العدد (١) .

### ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Arjoon, S., (2006) Corporate Governance and Organizational DNA :The Role of Ethics, 7th Annual Conference March 29-31, Sherbourne Conference Centre, Barbados.
2. Askham, J., & Coulter, A., & Parsons, S. (2008) Where are the patients in decision-making about their own care?, World Health Organization Regional Office for Europe, Conference on Health Systems, 25–27 June 2008, Tallinn, Estonia.
3. Arnold, K. (2006), Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision-making, Congress Library.
4. Allen, B.,(2018)" Leading Change Together: Reducing Organizational Structural Conflict through a Dialogic OD Approach using Liberating Structures" **PhD Dissertation**, Nova Southeastern University.
5. Akin, J., & Dye, D., & Kletter, D., & McFrand, W (2007), Performance Gene: unleashing the Humane Element of Organization DNA, Booz Allen Hamilton Inc.
6. Azzoral,R.,Barber,S., Macias,H., Leung,J.,(2009) Quality Improvement in Health Care, <https://healthcarequalityassurance.wordpress.com/category/lecture-6/>.
7. Bordia, R., & Kronenberg, E., & Neely, D.,(2005)" Innovation's Org DNA" Booz Allen Hamilton Inc.
8. Bunting, Jr., (2011) "Healthcare Innovation Barriers Perceived by Risk Managers: Effects of Hospital Bed Size and Organizational Structure" **PhD Dissertation**, Northcentral University.
9. Baker, A., & Branch, K., (2002). Chapter 1: Concepts underlying organizational effectiveness: trends in the organization and management science literature. Managing

Science as a Public Good: Overseeing Publicly Funded Science, Management Benchmark Study. US Department of Energy.

10. Chang, Y., Lin, P., Tsou, Y., & Chen, C., (2008) "Determinants of customer-perceived service quality in senior-care industry and their relationship to customer satisfaction and behavioral intentions: research findings from Taiwan" *International Business & Economics Research Journal*, 7(12), 117-128.

11. Dobni, B. (2008) Measuring innovation culture in organizations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 no. 4 , pp. 539 – 559

12. Dehoff, K., Jaruzelski, B., Kronenberg., E. (2005), Innovation's Org DNA, strategy+business. Booz Allen Hamilton Inc.

13. De Man, A., & Luvison, D. (2010), Alliance Culture: It's in the DNA!, ASAP White Paper on Alliance Culture, PP.1-14.

14. Dunbar, V., (2014) " A Critical Examination of Crisis Decision-Making Models: Are They Adequate for 21st Century Organizational Environments " **PhD Dissertation**, (University of Maryland University College).

15. Essner, A., (2018) " Assessing Air Traffic Control Service Quality in the United States and Canada: A Comparative Study Using the Servqual Model" **PhD Dissertation** , Capella University).

16. Frias, J., (2014) "Educational entrepreneurship: The relationship between organizational structure and innovation" **PhD Dissertation**, California State University, Fresno.

17. Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA. Harvard Business.

18. Giese, G., (2018) "Using Herzberg's Theory of Motivation to Predict Job Satisfaction in Non-Academic Iowa Community College Employees" **PhD Dissertation**, The University of South Dakota.

19. Gaby R., (2017). Service Quality in New York City Fine-Dining Establishments: How the Values, Principles, and Practices of Service Excellence are Learned, Shared, and Applied, **PhD Dissertation**, Teachers College, Columbia University.

20. Getchius, A., (2011) "Improving The Effectiveness Of The Barnabas Ministry Volunteer Program At The Midwest Center For Health Through The Application Of Quality Processes " **PhD Dissertation**, California State University, Dominguez Hills.

21. Honold , L. (2005), "Organizational DNA concept", Congress Library.

22. Honold , L., & Silverman, R. (2002) Organizational DNA : Diagnosis Your Organization for Increased Effectiveness. California: Davies Black.

23. Holladay, R. (2005). Simple Rules: Organizational DNA, **OD Practitioner**, Vol. 37, NO. 4, pp,1-7

24. Hetherington, R. (1982) Quality Assurance and Organizational Effectiveness in Hospitals , the University of Colorado, Health Services Research, Vol.17, No.2 , PP.185-200.

25. Hearld, L., & Alexander, J., & Fraser, I & Jiang, H. (2008), How Do Hospital Organizational Structure and Processes Affect Quality of Care? *Medical Care Research and Review* Vol. 65, No. 3, pp. 259-299.

26. Ishak, A., & Osman, M., & Din, G. (2013 ) Conceptualizing Organizational Effectiveness in Light of Islamic Value System, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 6, PP.532-537.

27. İzzet Döş, ( 2013), School DNA and Its Transfer, *American Journal of Human Ecology* Vol. 2, No. 1, 2013, 7-15.

28. Jefferson, R., (2018) " Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave" **PhD Dissertation**, College of Management and Technology, Walden University.
29. Jackson, S., (1998) Organisational effectiveness within National Health Service (NHS)Trusts International Journal of Health Care Quality Assurance 11/7 216–221.
30. Knott, D., & Neilson, G. (2006), organize to execute: It's in the DNA, Ivey Business Journal.
31. Khorasgani , A., & Nosouhi, A.,& Bahrami, M.(2015) A Comparative Study organizational DNA in private companies Terms of tax evasion Based On HONALD AND SILVERMAN’S MODEL,Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ,Vol. 5 (S4), pp. 1391-1400.
32. Knott, D., & Neilson, G.(2006), Organizing to execute: It's in the DNA, Ivey Business Journal.
33. Knott, D.,& Mendes, D.,& Jones, J., & Neilson, G. ( 2006), A WHCC Report: Diagnosing the Health of the Health Sector, Crown Business, Booz Allen Hamilton.PP.1-11.
34. Kletter, D., & McFarland, W., & Akin, J & Dye, D.(2009)The Performance Gene , BoozAllen Hamilton Inc.
35. Krishnan, R.,, (2018)" Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership Communication in Organizational Change" **PhD Dissertation**, University of Maryland University College.
36. Lehner , F. and Maier, R (2000),How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? Information Systems Frontiers ,Vol.2 ,No.4,PP. 277-298.
37. Mutale, W., & Helen, A., & Virginia, B., & Margaret, M., & Dina, B.(2013) Measuring health workers’ motivation in rural health facilities: baseline results from three study districts in Zambia, Human Resources for Health,Vol.11 No.8, pp.1-8.
38. Metz, j.,(2018), " The Impact Of Achievement Motivation , Job Satisfaction And Work-Life Balance Among Retell Managers" **PhD Dissertation**, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
39. Neilson, G., Pasternack, B., & Van Nuys, K. (2005). The Passive-Aggressive Organization. Harvard Business Review, 1-12.
40. Neilson, G., & Martin, K., & Elizabeth, P. (2008), The Secrets to Successful Strategy Execution., Harvard Business Review, PP.1-14.
41. Neilson, G.,& Pasternack, B., & Mendes, D. (2004),The Seven Types Of Organizational DNA. Strategy Business, Issue , 35.
42. Neilson, G. (2006). The Four Factors of Organizational DNA. Harvard Business, 33, 1-10.
43. Neilson, G. & Pasternack, B., (2005), keep what’s good, fix what’s wrong, and unlock great performance, Crown Business, New York.
44. Neilson, G., & Fernandes , L.( 2008 ),the dominant genes Organizational Survival Of the Fittest, Booz & Company.
45. Nafei , W. (2015) , The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, International Business Research; Vol. 8, No. 1, Canadian,PP,117-130.

46. Prindle, Z., (2017)" Exploring the innovation strategies for service improvement in small US information technology support companies" **PhD dissertation**, Colorado Technical University.
47. Ringo,T., & MacDonald, R.(2008) Unlocking the DNA of the Adaptable Workforce , The Global Human Capital Study, IBM Global Business Services, PP.1 - 66
48. Rios, L., (2016) "Internal Capital, External Knowledge, and Random Draws: Three Drivers of Organizational Structure " **PhD dissertation**, Department of Business Administration, Duke University
49. Sarran, M., ( 2017), "A Study of The Influence Of Employee Ownership On Leadership Decision Making " **PhD, Dissertation** (Presented in Partial Fulfillment).
50. Soroush, S., & Mohammadpouri, M., & Poorfarahmand, B., & Esfahani, D.(2014), Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices, International Journal of Human Resource Studies ,Vol. 4, No. 3,PP.125-138.
51. Sather, O., (2018)" Creating Systems of Information and Data Structure in Non-profit Performing Arts Management" PhD dissertation, California State University, Long Beach).
52. Thomas, S. (2013)The Organizational DNA of Effective Marketing How to do the right things right, Booz & Company Org DNA Profiler.
53. Tata, J. & Prasad, S. (2004) Team Self-management Organizational Structure and Judgments of Team Effectiveness, Journal of Managerial, Vol. 16. No. 2.PP. 248-265.
54. Trimble, C., & Julie, B.(2003), Capstone-White's Document Management and Production Services, Tuck School of Business at Dartmouth – William F.Achtmeyer Center for Global Leadership, pp.2-17.
55. Ukaga, C. (2015)."The relationship between information technology and organizational effectiveness as perceived by health care providers" **PhD, Dissertation** ,Walden University.
56. Watterson, J., (2018) "Influences On The Effectiveness Of Information Technology Innovations In Primary Health Care " PhD dissertation, UC Berkeley.
57. Yeandle, J., & Fawkes, L., Carter, C., & Gordon, C.,& Challis, E.(2015)Organizational effectiveness and personality disorder, Mental Health Review Journal,Vol.20, No. 2 ,pp.84–91.

(ملحق البحث (قائمة الاستقصاء)

الجينات التنظيمية: برجاه إبداء الرأي في العبارات التالية

أرجو التفضل بوضع علامة (✓) على درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق جداً	العبارة
				١. تتخذ القرارات في المركز بسرعة.
				٢. يمكن وصف هذا المركز بأنه مركز (الأوامر والتحكم).
				٣. يشارك العاملون في صنع القرارات الهامة بالمركز .
				٤. يتولى المسؤولية بالمركز الأفراد الذين لديهم قدرات عالية على اتخاذ القرارات.
				٥. العاملون بالمركز ملتزمون بتركيز جهودهم في حدود قدراتهم .
				٦. عندما تتخذ قرارات المركز تنفذ ونادراً ما نفكر فيها ثانياً .
				٧. يتم تقييم الفرص الجديدة للمركز في ضوء المزايا المالية لها.
				٨. عند تقييم فرص جديدة للمركز تكون الأولوية لتوائم الفرص مع الإمكانيات .
				٩. ثقافة المركز المتميزة تعطيه ميزة تنافسية.
				١٠. يكافأ العاملون بالمركز على أساس الأداء الكلي .
				١١. تتعامل إدارة المركز مع العاملين باحترام وتقدير .
				١٢. يكافأ العاملون بالمركز على أساس أداء وحدة معينة به.
				١٣. الأفراد المبدعون بالمركز يحصلون على مكافآت متميزة .
				١٤. دوافع الأفراد في المركز تتجه نحو (القيم والفخر).
				١٥. دوافع الأفراد في المركز تتجه نحو (الحوافز والمكافآت).



غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق جداً	العبرة
				١٦. الإدارة العليا بالمركز تستمع لآراء جميع الأطراف ذات المصلحة .
				١٧. يتم جمع معلومات باستمرار عن التغيرات في البيئة المحيطة .
				١٨. يحصل المركز علي المعلومات الهامة (حتى السيئ منها) عن البيئة التنافسية بسرعة.
				١٩. تتسم المعلومات بالمركز بالدقة والتركيز على الأهداف المباشرة.
				٢٠. تركز المعلومات بالمركز على الأهداف طويلة المدى.
				٢١. يحصل العاملون في المركز على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.
				٢٢. لدي المركز مقاييس لتقييم انجاز العمل .
				٢٣. يوفر المركز المعلومات اللازمة للمرضي .
				٢٤. يركز المركز عموماً علي مصالح العمل .
				٢٥. يوجد بالمركز حلول بديلة لكل جوانب العمل .
				٢٦. هيكل المركز به عدد ملائم من المستويات.
				٢٧. يعمل المركز وفقاً لمبدأ المركزية في كل شيء .
				٢٨. يفوض المديرين بالمركز بعض سلطاتهم لمساعدتهم .
				٢٩. يشرف كل مدير بالمركز علي عدد من المرؤوسين لا يزيد عن ١٠ أفراد.
				٣٠. الأفراد في المركز يتعاونون بفاعلية عبر القنوات التنظيمية .

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق جداً	العبارة
				٣١. قنوات الاتصال بالمركز واضحة ومحددة .
				٣٢. يسهل الاتصال مع أي مستوي إداري في المركز .
				٣٣. النفوذ في المركز غالباً ما يعتمد على (الألقاب والمستوى).
				٣٤. النفوذ في المركز غالباً ما يعتمد على (السمعة والمصدقية والعلاقات).
				٣٥. لا يوجد بالمركز تداخل في أدوار ومهام العاملين فيه.
				٣٦. يهتم المركز بالعمليات والقضايا الداخلية بنفس الاهتمام بالمرضي والبيئة المحيطة .

جودة الخدمة : رجاء بيان رأيك في مستوى جودة الخدمة التي تقدمها (كطبيب - كمرضى - كإداري) بالمركز /المستشفى الطبي الذي تعمل به أرجو التفضل بوضع علامة (✓) على درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق جداً	العبارة
				١. يمتلك المركز معدات حديثة .
				٢. مرافق المركز بحالة متميزة .
				٣. يقدم المركز الخدمة في الوقت المحدد لها .
				٤. العاملون بالمركز متعاطفون مع المرضى .
				٥. يتم إخبار المرضى بالمركز بموعد الخدمة بالضبط
				٦. يحصل المرضى بالمركز على الخدمة السريعة من موظفي المركز.

				٧. العاملون في المركز على استعداد دائم لمساعدة المرضى .
				٨. يشعر المرضى بالمركز بالأمان عند الحصول على الخدمة .
				٩. يتعامل المركز مع المرضى باحترام وعطف .
				١٠. يتلقى العاملون في المركز الدعم الكافي من الإدارة العليا لأداء وظائفهم.
				١١. يراعي المركز مصالح المرضى أولاً.
				١٢. يحصل المرضى على العناية الطبية اللازمة .
				١٣. يبدي العاملون بالمركز اهتماماً شخصياً بالمرضى .
				١٤. يكون المرضى على دراية تامة بما سيحدث لهم في المركز.
				١٥. يحصل العاملون على الدعم الكافي من رؤسائهم المباشرين .
				١٦. يتم الاستجابة لمطالب المرضى بسرعة .
				١٧. يتم حل المشكلات التي تواجه المرضى بالمركز.

الابتكار: رجاء بيان رأيك في مستوى الابتكار الذي تقدمه (كطبيب - كمرضى - كإداري) بالمركز/المستشفى الطبي الذي تعمل به أرجو التفضل بوضع علامة (✓) على درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق جداً	العبارة
				١. يقدم المركز خدمات جديدة لتلبية احتياجات المرضى .
				٢. يعمل المركز على استحداث طرق وسياسات عمل متطورة .
				٣. يعقد المركز مسابقات بين العاملين لتقديم أفكار جديدة .
				٤. يتم تحويل الأفكار المبتكرة إلي واقع فعلي مفيد .
				٥. يكافأ المركز العاملين الذين يقدمون طرق عمل تخفض الوقت والجهد.
				٦. يحقق المركز براءات اختراع من البحوث والعمليات التي تتم فيه .

				٧. يستخدم المركز تقنيات عمل جديدة تساعد في سرعة انجاز العمل.
				٨. أضاف المركز خدمات إضافية مبتكرة لعلاج المرضى .
				٩. يخصص المركز جزء من ميزانيته للصرف على بحوث التطوير.
				١٠. يتم الاستماع لمقترحات وأفكار المرؤوسين لتطوير العمل بالمركز
				١١. يتم تخصيص جزء من موارد المركز لتشجيع الابتكار.
				١٢. يتم وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المركز.
				١٣. تسعى الإدارة بالمركز الطبي للحصول على أفكار مبتكرة.