

علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين (دراسة تطبيقية على مستشفى تبنين الحكومي)

علي وفيق زين الدين

درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان- لبنان

E-mail: ali.zeinedine1@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء العاملين في مستشفى تبنين الحكومي، ولتحقيق أهداف الدراسة وإشكاليته تم اتباع طرق استقصاء من خلال توزيع مئة وثلاثون استبانة على العاملين في مستشفى تبنين الحكومة وتم استرداد مئة وخمس استبانات قابلة للتحليل. وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي بالإعتماد على المصادر الثانوية من خلال دراسات وأبحاث سابقة تختص بموضوع الدراسة والمنهج التحليلي عن طريق الاستبانة والغرض منها الإجابة على فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي للعاملين في المستشفى.
 - يسعى المستشفى نحو التميز في تقديم الخدمات وفق اتجاهات إدارة الجودة.
 - اعتمد المستشفى برنامج للحوافز والمكافآت للحصول على الاستغلال الكامل.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة إرسال التقييم الدوري للعاملين في المستشفى من أجل المساعدة في تقويم الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة ، المستشفيات ، الأداء الوظيفي .

Abstract:

The purpose of this study is to shed the light on the relation between the total quality management and the employees at Tebnin Governmental Hospital.

This study uses the deductive method in order to accomplish the goals and the problematic of the study.

Survey methods is used by distributing 132 questionnaires to the hospital's employees, 105 analyzable questionnaires were retrieved.

The deductive method is used relying on secondary sources from studies and previous resources specialized in the topic of the study, in addition to that the deductive method is used through a questionnaire in order to answer the hypothesis of the study.

The most important results of the study are:

- The presence of a positive correlation between the total quality management and the job performance of the employees.
- The hospital strives for the excellence in the services provided that are in agreement with the quality management.
- The hospital adopts an incentives and rewards programs to get a full utilization.

Keywords: quality management, hospitals, job performance.

المقدمة

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة جاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي بها الى تفعيل دورها وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، وتستطيع من خلاله المحاولة والوصول إلى كسب رضا الزبون والوصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، ومن أبرزها الجودة حيث لا تكتفي وحدها لتحقيق هذا التوجيه بل المستمرة من جميع العمال، فكان من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يأتي في مقدمة الأفكار الإدارية القادرة على مواجهتها بفعالية.

وقد اكدت مجموعة من الدراسات أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة ما هي إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء وتحقيق الربحية من أجل الاستجابة الى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

تمحورت الدراسة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين في المستشفى من أجل خلق أداء متميز يمكنها من المنافسة على جميع المستويات.

إشكالية الدراسة

إن مفهوم ادارة الجودة الشاملة ما هي إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء وتحقيق الربحية من أجل الاستجابة الى مطالب الزبون. وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة على الشكل التالي:

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين في مستشفى تبين الحكومي؟

ويتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسة الاسئلة التالية:

- 1- هل تملك المستشفى الخطط المناسبة في قسم الجودة؟
 - 2- هل تطبق المستشفى المقومات الاساس لضمان التحسين المستمر والتطوير بما يتلائم مع معايير الجودة؟
 - 3- هل تتبع المستشفى المعايير الرئيسة لقياس الأداء؟
 - 4- هل تعتمد المستشفى استراتيجية ملائمة لتدريب العاملين تهدف الى رفع كفاءة الاداء؟
 - 5- هل تساهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم اداء العاملين في المستشفى؟
- للاجابة عن هذه المشكلة البحثية، لا بد من تحديد ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما هي متطلباتها؟ وكذلك تحديد المقصود بتقييم أداء العاملين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال العناصر التالية:

- علاقتها بموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر وحيوة المؤسسة الاقتصادية إلا هو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الحديثة.
- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات اللبنانية بصفة عامة، والمؤسسات التجارية والاقتصادية بصفة خاصة، نظرا للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الاعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء.
- يمكن ان تسهم الدراسة في تحسين مسيري للمؤسسات التجارية والاقتصادية بأهمية مدخل التحسين والاداء وفق الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.
- وتتبع الأهمية أيضا الى أن النجاح في فهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة يكون توفر متطلبات تطبيق هذه الاخيرة لأنه الوسيلة الهامة التي تمكن المؤسسات من تحسين الأداء وفق التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الجودة الشاملة في المستشفى الحكومي في تبنين من وجهة نظر الادارة العليا.
- التعرف على تقييم اداء العاملين في مستشفى تبنين الحكومة من وجهة نظر الادارة العليا.
- التعرف على كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء العاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيس

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

الفرضية الفرعية الاولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية السليمة والأداء الوظيفي للعاملين مستشفى تبنين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية السليمة والأداء الوظيفي للعاملين مستشفى تبنين الحكومي.

الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب العاملين والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب العاملين والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق قياس الأداء والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق قياس الأداء والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، التحسين المستمر والتطوير، إستراتيجية تدريب العاملين، طرق قياس أداء العاملين)

المتغير التابع: أداء العاملين.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: التعرف على علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء العاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مستشفى تبنين الحكومي.

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الميدانية المعلومات والبيانات عن مجتمع الدراسة في مستشفى تبنين الحكومة خلال شهر تموز 2019.

الحدود البشرية: العاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

منهجية الدراسة

- **المنهج الاستنتاجي (الاستنباطي):** تم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي من خلال الاعتماد على الكتب والابحاث من المصادر العلمية العربية والاجنبية، وكذلك تم الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) للحصول على احدث ما توصل اليه العالم في علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء العاملين.

- **المنهج الاستقرائي(العلمي):** تم التطرق الى الاطار العملي بدراسة ميدانية بإستخدام الاستبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة لمستشفى تبينين الحكومة، والقيام بتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وتم انجاز هذا القسم بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسات السابقة

دراسة العرب، عبد العزيز بن عبد هلا، 2009، بعنوان، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات، هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية الحكومية والعسكرية والتعليمية الخاصة، وكذا التعرف على العوامل المؤثرة على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات من وجهة نظر كادر التمريض العامل في المستشفيات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يرتبط بشكل جوهري بالدرجة الاولى بمبدأ نظام الجودة ثم مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، ومبدأ رضا المستهلك بالدرجة الثانية. وأوصت الدراسة بضرورة عمل المستشفيات السعودية بشكل أكبر لنشر ثقافة الجودة والالتزام بها، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة في كل وحدات ودوائر المستشفيات، وترسيخ ثقافة ومبادئ الجودة في فكر وقيم العاملين فيها، والتركيز على المستهلك من خال إجراء المسوح والدراسات، وقياس رضا المستهلك الخارجي (العرب، 2009، ص55).

دراسة رشاد بدر، 2009، بعنوان "اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. وهدفت الرسالة الى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانته تهدف الى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانته على عينه الدراسة، تم استرداد (72)، وتوصلت الدراسة الى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، محل الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق، وكذلك وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع (بدر، 2009، ص8).

الدراسات الأجنبية

دراسة Kunst Paul ، 2000، بعنوان، إدارة الجودة والأداء في المستشفيات - بحث عن عوامل النجاح، معهد ماسترخت الاقتصادي للإبتكار – جامعة ماسترخت- هولندا، والتي أجريت على عدة مستشفيات أوروبية جامعية عامة وخاصة في إسبانيا وبريطانيا وهولندا، والتي هدفت إلى التعرف على عوامل النجاح للجودة المتميزة والأداء وعلاقاته المتبادلة، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ما بين إدارة الجودة والجودة المدركة من قبل المنتفعين بالخدمات، ولكن لدرجة محدودة متصلة مع الأداء. وبينت الدراسة أن التقدم في الإدارة يؤدي إلى أداء أفضل في المستشفيات، وتشير إلى أثر الكفاءة على التكلفة، وأن الجودة المدركة من قبل المرضى تشير إلى الفعالية (Paul,2000,p5).

- Rula Ali Al Damen,2017 "the impact of total Quality Management on organizational performance case of Jordan Oil Petroleum Company".

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، أجريت الدراسة في شركة مصفاة البترول الأردنية (JPRC)، وكان حجم عينة الدراسة (103) مديرا من مختلف المستويات واعتمد الباحث على البيانات الأولية والثانوية. أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، في ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

بعد عرض الدراسات السابقة، تم الاستفادة منها لجهة إختيار الموضوع، من حيث تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين والعمل على تطبيق ذلك على شركة كارفور في لبنان، وكذلك من حيث المنهج الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث الأدوات أيضا". فقد استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة.(Damen, 2017, p11).

ان ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها موضوعا حديثا لجهة تطبيق الجودة والتعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفى تبين الحكومة، وهو من المواضيع التي لم يتم التطرق لها على صعيد إدارة الجودة الشاملة في منطقة تواجد عمل المستشفى جغرافيا.

محتويات الدراسة

المبحث الاول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين

المبحث الثالث: دراسة ميدانية في مستشفى تبين الحكومي

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات الى ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في عملياتها كلها في الانتاج والخدمات وغيرها من المجالات، بهدف مواجهة ما يستجد من تحديات تتعلق بالمنافسة على الصعيدين: المحلي، والعالمي، للوصول الى أعلى المستويات في جودة الانتاج. ومن هنا كان لا بد من تركيز الضوء على مفهوم الجودة بشكل عام، ومفهوم الجودة الشاملة بشكل خاص.

أولاً: تعريف الجودة والجودة الشاملة

1- **الجودة:** يعتبر لفظ الجودة (بالانجليزية Quality) مشتقا من الكلمة اللاتينية (Qualities)، وهي تعني: طبيعة الشيء، ودرجة صلاحه، وهو يشكل مفهوماً يختلف باختلاف الجهة المستفيدة منه، وقد وردت فيها عدة تعريفات، ومن أهمها:

- عرفها (Kauro Ishikawa) على أنها: "العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، والتشغيل، وجودة القسم، والنظام، وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف، وغيرها".
- عرفها قاموس (Websder) على أنها: مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة، أو خاصية منفردة، أو شاملة".

- عرفتها (الإيزو) على أنها: "مجموع الصفات، والخصائص للسلعة، أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة، أو مفترضة" (الحنكي، 2006، ص56-52).

ومن هنا يمكن لنا تعريفهما على أنها: الحرص على تقديم التوقعات، والخدمات التي تحقق بها المنظمة رغبات المستفيدين، بحيث إن عليها أن تحاول تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

2- **الجودة الشاملة:** تناولت أدبيات الادارة عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، منها ما يأتي:

- عرفها (معهد الجودة الفدرالي) على أنها: القيام بالعمل الصحيح، وبشكل صحيح من أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء العمال، والمستفيدين من الخدمات، والسلع في مدى تحسين الأداء".

- عرفها (أوكلاند) على أنها: أسلوب لتحسين فاعلية، ومرونة العمل بشكل عام، وانها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام، والأنشطة، والموظفين على جميع المستويات".

- عرفها (جابلونكسي) على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، بتحريك المواهب، والقدرات، لكل من العاملين، والإدارة، لتحسين الإنتاجية، والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل".

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن لنا تعريفها على أنها: نظام يهتم بتصميم مستوى معين من الخدمة، وبشكل يماثل، أو يتجاوز توقعات من يستخدمون الخدمات أو السلع التي يتم تقديمها.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- تهتم إدارة الجودة الشاملة دوماً بالمضي قدماً نحو التحسين المستمر للعمليات التي تتم في المنظمة جميعها، حيث تتلخص أهدافها بعدة نقاط، من أهمها:
- تحسين الأساليب المستخدمة في العمل.
 - رفع الانتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر العمل.
 - بناء العلاقات الإنسانية، وتقديرها.
 - تنمية قدرات الموظفين، ومهاراتهم.
 - إختصار الإجراءات الروتينية الخاصة بالعمل، من حيث التكلفة، والوقت.
 - رفع الكفاءة الخاصة بالمنظمة من حيث إرضاء العملاء، والتفوق على منافسيها.
 - الحرص على زيادة المرونة في المنظمة في التعامل مع المتغيرات، وذلك من خلال تجنبها للمخاطر، واستثمارها للفرص.
 - الاهتمام بالتحسين المستمر للمستويات، والفعاليات كلها في المنظمة.
 - تحسين المقدرة التنافسية، والكلية للمنظمة أمام غيرها من المنظمات التي تماثلها.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة التعليمات التي تساعد على تطبيق فلسفتها، حيث حدد (ديمنج) وهو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة- أربعة عشر مبدأً يتعلق بها، ومن هذه المبادئ:
- أهميته تحديد الأهداف اللازمة، لتحسين جودة الخدمة.
 - بناء فلسفة جديدة في العمل، وذلك عن طريق عدم قبول المستوى العادي، من حيث الأخطاء، والتأخير، وما إلى ذلك.
 - حل المشاكل.
 - المشاركة ما بين الأفراد في المنظمة، مما يؤدي إلى استخدام قدراتهم في ما يصب في مصلحة المنظمة.
 - الحرص على تدريب الأفراد باستخدام الطرق الحديثة.
 - تفهم حاجات الزبائن، والتركيز عليهم، وتلبيةها، مع التركيز على أهمية تجاوز توقعاتهم بشكل دائم.
 - إيجاد بيئة داخلية تشجع الأفراد على المشاركة بشكل كامل، بهدف تحقيق الأهداف، حيث يتطلب هذا وجود قيادة يوحد هدف المنظمة.
 - إلغاء فلسفة تنفيذ الأعمال بأقل الأسعار.
 - الاعتماد على متابعة الإحصائية، والرقمية للجودة، وليس على الملاحظة فقط.
 - تحليل المعلومات، وتبني القرارات ذات الفاعلية.

رابعاً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

- تشمل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة نقاط، من أبرزها:
- الحرص على تحقيق رضا العملاء الخارجيين، والداخليين، حيث إنه يعد محور الجهود كلها في إدارة الجودة الشاملة، عبر تنمية العلاقات معهم وتحليل أحتياجاتهم، وتوقعاتهم، وتحديدتها، وغيرها من الأمور.
- الحرص على تأييد، ودعم برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- الاهتمام بقياس الأداء في ما يتعلق بالجودة، والانتاجية.
- تبني ما هو ملائم من الانماط القيادية في ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- إختيار الهيكل التنظيمي الملائم.
- توفير نظام معلومات خاص بإدارة الجودة الشاملة.
- تحقيق المشاركة من قبل الموظفين كلهم في كافة الجهود، لتحسين الجودة، والانتاجية.
- تدريب الموظفين، وتعليمهم بشكل مستمر، مما يمكنهم من تطبيق معارفهم تطبيقاً "فعالاً".
- إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وذلك عن طريق تدريبهم وتحفيزهم بشكل متواصل، وتقييم أدائهم، وغيرها من الأمور.
- تهيئة المناخ الملائم للعمل، والاهتمام بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة.

خامساً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- من الجدير بالذكر أنه لدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه لا بد إتباع العديد من الخطوات، وذلك على النحو الآتي:
- التمهيد: حيث يتضمن ذلك تهيئة الموظفين للالتزام بمفهوم الجودة الشاملة، وتقبله، ومعرفة ما يحتاج اليه من إجراءات، حيث لا بد هنا من توضيحه، وبيان أسسه للموظفين جميعهم، مع ضرورة تحديد معايير الجودة المراد الوصول إليها في كل مجال، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير المعلومات، والموارد المادية اللازمة، وتحديد المسؤوليات الضرورية للتنفيذ، بالإضافة الى تحديد احتياجات المستفيدين.
- التنفيذ: حيث يتضمن تحديد المسؤوليات الخاصة بكل فرد، بحيث يتم بعد ذلك تحديد سلطاته بناء على هذه المسؤوليات، علماً " بأن توزيع هذه المسؤوليات يكون بناء على قدرات هؤلاء الأفراد، ومن الجدير بالذكر أنه من الممكن زيادة قدرات الأفراد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل.
- التقويم: حيث يكون مرافقاً للخطوات المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لتحسين العمليات الخاصة بها، وهو يتكون من عدة خطوات هي:
- المقارنة بين معايير الجودة المحددة في التمهيد، والاداء.
- تقييم الأداء الخاص بالموظفين.
- الحرص على الرقابة المستمرة في المراحل جميعها.
- توجيه العمل نحو ما يستجد من متطلبات بالنسبة للمستفيدين، وتحديد الانحرافات، والأهداف، لتصويب الأخطاء بشكل مستمر.
- الاهتمام بالمراجعة المتواصلة للجودة، بهدف التأكد من نظام إدارة الجودة الشاملة، وفعاليتها وملاءمته لطبيعة العمل.

سادسا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تتسم إدارة الجودة لشاملة بالعديد من المميزات، من أبرزها:
 - تركيز على التحسين المستمر.
 - تساهم الأنشطة الخاصة بها بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية.
 - تقلص من الأخطاء الموجودة في العمليات التشغيلية، والضياع في المخزون، والمشاكل الخاصة بالزبائن، مما يزيد من الكفاءة.
 - تزيد الإنتاج بأقل التكاليف، وذلك يتم عن طريق التركيز على تقديم السلع التي تتسم بالجودة المرتفعة للزبائن، مما يعني تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، مما يؤدي الى زيادة الربح.
 - تسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف الخاصة بها، من حيث زيادة أرباحها، وتحقيق نموها، واستغلالها الأمثل للموارد البشرية.

سابعا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- هنالك بعض المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها ما يأتي:
 - عدم نشر ثقافة الجودة، مما يعني عدم رغبة الإدارة، أو الموظفين بالتغيير، الأمر الذي يؤدي الى مقاومتهم له.
 - عدم الثقة في المدير، وعدم توفر الانسجام بين الاعضاء الذين يتشكل منهم فريق العمل، أو في ما بين فرق العمل.
 - غياب الاتجاهات، والقيم، والسلوكيات التي يتم تشاركها في المنطقة، مما يعني غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة.
 - عدم التمييز بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتج.
 - غياب المعلومات، مما قد يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمات، وذلك لكونها أساس إدارة الجودة الشاملة.
 - تغيير القيادات بشكل مستمر، مما يعيق عملية استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم كفاية الوقت، بالإضافة الى الاعتماد على الخبراء المختصين بالجودة أكثر من الموظفين أنفسهم.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء العاملين

أولاً: تعريف الأداء

- يشير الأداء الى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولى، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2001، ص 25).
- ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين (وسيلة، 2004، ص 143).

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية" وهي الوصول الى الأهداف المرجوة، " النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

بينما يتميز تعريف ظاهرة محمود كلاله بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، اليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة (كلاله، ص242).

ثانياً: "محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا" أو ضعيفا".
- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

ثالثاً: معدلات الأداء وخصائصه

1- خطوات تحديد معدلات الأداء فيما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل:
- أهداف استراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
- أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.
- أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.
- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة، مثلا: جودة العمل، الرعة في العمل، الإلتقان، التعاون.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفية ونوعية الأعمال وأهمية كل منها (جودة، عبدالمحسن، عبدالفتاح، عبدالحמיד، ص423).
- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي (جودة، آخرون، ص424).

2- خصائص معدلات الأداء

- حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ومن أهم هذه الخصائص نذكر:
- التوافق الإستراتيجي: يشير هذا المبدأ الى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة واستراتيجية المنظمة ورعاياتها وثقافتها.
- مثال: إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيتركز على قيادي أداء العاملين عند قيامه بخدمة العملاء.

- **الصدق:** يشير هذا المفهوم الى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، حتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقص أو الغموض.

- **الثبات:** يشير هذا المبدأ الى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار إستخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

- **القبول:** إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون الى رفض إستخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي الى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

الخصوصية: تعني أن تعطي معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والاستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء (ميلود، فيساح، 2007، ص26).

رابعاً: مفهوم تقييم أداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا" عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية.

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه "معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول الى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف 1: تقييم أداء الأفراد "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم" (المغربي، 1993، ص3).

تعريف 2: يعرف بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم" (بربر، 2000، ص248).

تعريف 3: ويعرف ذلك بأنه "عملية ترتيب العمل إما تصاعديا، أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية" (حسن، 1993، ص183).

خامسا: معايير أداء العاملين

- تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:
- 1- الجودة: تمثل الجودة مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا" إلى مدى تلبية رغبات العملاء.
 - 2- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.
 - 3- الوقت: يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، المالية، الوقت) وما يميز انه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب، والكافي لكل نشاط حتى يتم إستغلاله أحسن استغلال.
 - 4- الاجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

سادسا: أهداف وأهمية تقييم الأداء

- 1- أهداف تقييم الأداء: إن القيام بعملية التقييم يهدف الى:
 - إختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهارتهم تحقيق لمبدأ "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب".
 - مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسيين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
 - تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
 - إكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
 - يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية واطلاع، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتننتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسيين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمهم.
 - يزود قياس الأداء المسؤولين إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا" لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية لاختيار والتعيين في المؤسسة.
 - يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجهاتهم.
 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.

- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف وثغرات الموجودة في أدائه. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم وقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي الى تنمية ملكات التقدير وحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.

إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم وأن نتائج هذا التقييم سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه وسوف تجده يتقن في بذل الجهود وطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة ورؤساء المبرشرين. وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر. وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت (عقيلي، وصفي 1991 ص 170).

2- أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها الى عملية تقييم الأداء، وتسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، النقل الطرد... تقييم الأداء في المؤسسة:

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.

- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب الإحترام الآخرين.

- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض وكذلك ذو الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء واستفاد من أداء الجيدين، وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

- كذلك التقييم الجيد والدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز.

- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.

- كذلك تكمن أهميته تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

الاطار العملي للدراسة

نبذة عن مستشفى تبنين الحكومي

مستشفى تبنين الحكومي صرح طبي عريق استعاد مجد الماضي الذي اشتهر به كواحد من اهم مستشفيات الجنوب في السبعينات عندما كان بإدارة راهبات الصليب. هذا المستشفى الذي عانى تعثراً منقطعاً أعادت ترميمه وتأهيله وتجهيزه الحكومة البلجيكية ممثلة بالوكالة البلجيكية للتعاون الفني بكلفة 3 ملايين أورو، إضافة الى مساعدات العديد من الكتائب الدولية، ومنها الايطالية، افتتحت اقسامه منذ تشرين الثاني 2011 واصبح يستقبل الحالات الطارئة باستثناء عمليات القلب المفتوح وجهاز بآلات طبية رقمية وأخرى متطورة، واستقبل منذ كانون الثاني 2013 الى اليوم 14637 حالاً طارئة و15495 مريض أشعة و17742 مريض مختبر و8952 زائراً في عياداته الخارجية، كما أجرى 2438 عملية جراحية واستقبل 412 مريضاً في غرف العناية الفائقة.

ان المستشفى يشكل خط دفاع ثانياً في منطقة وسطية على محاور 45 قرية حدودية يشكل عديد سكانها نحو مئة وخمسين الف نسمة. بعد افتتاحه في تشرين الثاني 2011 انطلق العمل في اقسامه تدريجاً، اذ ضم 60 سريراً موزعة على اقسام الطوارئ والطب الداخلي وقسم الاطفال والعناية الفائقة، إضافة الى قسمي المختبر والاشعة والعيادات الخارجية والطوارئ. يعمل فيه 80 طبيباً و120 موظفاً بين اداريين وممرضين، واستطعننا التقدم في تطوير عمل المستشفى عبر التعاقد مع اطباء اكفاء من خارج المنطقة، ونجري فيه كل العمليات الجراحية باستثناء عمليات القلب المفتوح. ويستقبل المستشفى اي حال طارئة، ويوجد في المستشفى طبيب عناية فائقة على مدار اليوم 24/24، وخصوصاً ان قسم العناية الفائقة مجهز بأفضل الاجهزة والمعدات الطبية، ولديه الآت اشعة رقمية وسكانر واخرى لترقق العظام، ولفحص سرطان الثدي المبكر والاسنان وصورة للرنين المغناطيسي.

أداة الدراسة

تم إعداد إستبانه حول علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفى تبنين الحكومي، حيث تعتبر الاستبانة الاداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها ، وتم إعدادها بالاعتماد على الدراسة السابقة والاطار النظري، وقسمت الاستبانة الى الفقرات الرئيسة التالية: (البيانات الشخصية، إدارة الجودة الشاملة، التطوير المستمر لإداء العاملين، إستراتيجية لإداء العاملين، طرق قياس أداء العاملين).

صدق الاستبانة وثباتها

جدول رقم (1): ثبات وصدق الاستبانة

N of Items	معامل ألفا كرونباخ	فقرات الاستبيان
15	.946	الفقرة الاولى
15	.817	الفقرة الثانية
15	.789	الفقرة الثالثة
15	.895	الفقرة الرابعة
15	.795	الفقرة الخامسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

يظهر الجدول التالي قوة ثبات فقرات الاستبانة.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ للأنساق الداخلي وبلغت النسب (94.6% للفقرة الاولى، و81.7% للفقرة الثانية، و78.9% للفقرة الثالثة، ونسبة 98.5% الفقرة الرابعة 79.5% الفقرة الخامسة)، وهي نسب عالية يُعتمد عليها في اعتماد نتائج الدراسة.

تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (2): نتائج وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات الشخصية	
%61	64	ذكر	الجنس
		أنثى	
%39	41		
%16.2	17	بكالوريا – ثانوي	المؤهل العلمي
%53.3	56	إجازة جامعية	
%26.7	28	ماجستير	
%3.8	4	دكتوراة	
%7.61	7	مدير قسم	المسمى الوظيفي
%13.3	14	قائد فريق	
%73.3	77	موظف	
%5.7	6	مشرف	
%22.9	24	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%28.6	30	من 5 الى 10 سنوات	
%19	20	من 11 سنة الى 15 سنة	
%29.5	31	16 سنة واكثر	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

أظهرت نتائج الاستبيان:

- الجنس: ان عدد الذكور 64 من اصل 105 حسب عينة الدراسة، و41 هم إناث.
- المؤهل العلمي: وقد أظهرت نتائج الاستبيان ان 16.2% ما نسبته يحملون شهادة البكالوريا، و53.3% يحملون إجازات جامعية، و26.7% منهم يحملون ماجستير، و3.8% يحملون شهادة الدكتوراة.
- المسمى الوظيفي: وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي: 7 مدير قسم، 14 قائد فريق، 77 موظف، و6 مشرفين.

التحليل الاحصائي للاستبيان

جدول رقم (3): القيادة والرؤية السليمة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	النتيجة
1	توجد لدى ادارة المستشفى خطة واضحة ومحددة الاهداف حول الجودة	9.9%	10%	18.2%	21.9%	40%	3.72	موافق
2	تعتبر ادارة المستشفى الجودة شعارا لها	7.1%	14.9%	19%	29%	30%	3.59	محايد
3	تم ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للمستشفى بالأهداف المرجوة من أداء	1.4%	8.6%	24.8%	15.2%	50%	4.03	موافق
4	تم وضع برامج للمستشفى بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة	10.5%	36.2%	6.7%	24.8%	21.9%	3.11	محايد
5	تعمل ادارة المستشفى على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة.	10.5%	17.6%	9.5%	23.8%	38.6%	3.62	موافق
	المتوسط الحسابي للفقرة						3.61	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

يظهر الجدول رقم (3): أن نتيجة الفقرة 1 وهي غير موافقة بنسبة 61.9% على ان المستشفى يضع خطة واضحة ومحددة الاهداف حول الجودة. والفقرة 2 وهي غير موافقة بنسبة 59% على ان المستشفى تعتبر الجودة شعارا ، والفقرة 3 وهي غير موافقة 40% على ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للمستشفى بالأهداف المرجوة من أداء العاملين، والفقرة 4 وهي محايدة على انه يتم وضع برامج للشركة بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة الاستراتيجية. والفقرة 5 وهي موافقة بنسبة 62.4% على تعمل ادارة المستشفى على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة. وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة من خلال تجربتهم العملية لإدارة الجودة في مستشفى تبينين الحكومي، فيما يسعى الى التميز في تقديم الخدمات وفق اتجاهات ادارة الجودة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.61) مما يدل على وجود قيادة ورؤية سليمة في مستشفى تبينين الحكومي.

الجدول رقم (4): التحسين المستمر والتطوير لأداء العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الوسطي	نتيجة الفقرة
1	يتوفر لدى الادارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر.	10%	18%	17.1%	21.9%	32.9%	3.458	موافق
2	لدى المستشفى قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين .	10.5%	22.9%	6.7%	32.4%	27.6%	3.44	موافق
3	تخصص إدارة المستشفى ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي.	21.9%	13.3%	19%	21.9%	23.8%	3.12	محايد
4	يسعى المستشفى باستمرار الى تطوير سياسات واستراتيجيات العمل مما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء.	10.5%	17.1%	32.4%	15.2%	24.8%	3.27	محايد

5	عملت المستشفى نشر ثقافة الجودة باستمرار وعلى توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة	6.7%	11.4%	12.4%	30.5%	39%	3.83	موافق
	المتوسط الحسابي للفقرة						3.42	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

يظهر الجدول رقم (4): أن نتيجة الفقرة 1 هي موافقة بنسبة 54.8% على ان يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر، والفقرة 2 هي موافقة بنسبة 60% على ان يكون لدى مستشفى تبين الحكومي قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل تحسين المستمر لأداء العاملين من أجل انجاز أعمالها، والفقرة 3 هي موافقة بنسبة 45.7% على ان تخصص إدارة مستشفى تبين الحكومي ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي، والفقرة 4 هي موافقة بنسبة 40% على أن تسعى مستشفى تبين الحكومي باستمرار الى تطوير سياسات واتسراحيات العمل مما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء، والفقرة 5 هي موافقة بنسبة 69.5% على أن تعمل مستشفى تبين الحكومي لنشر ثقافة الجودة باستمرار وعلى توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.

ويتبين من خلال الجدول رقم (4) أنه يتوفر لدى الإدارة العليا في مستشفى تبين الحكومي معايير لتطبيق الجودة والتحسين المستمر، وانه يوجد لدى الشركة قسم خاص لتدريب في المستشفى يساعد على تحسين المستمر لأداء العاملين من أجل انجاز اعمالها بجودة عالية، ووعلى ادارة مستشفى تبين الحكومي ان تخصص ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي، ويجب ان تسعى مستشفى تبين الحكومي باستمرار الى تطوير سياسات واستراتيجيات العمل مما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء. بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.42) مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن مستشفى تبين الحكومي يسعى الى التحسين المستمر والتطوير.

الجدول رقم (5): طريقة قياس إداء العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	نتيجة الفقرة
1	توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقسيم الأداء	%12.4	%11	%12.4	%28.6	%35.7	3.64	موافق
2	يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل مستشفى تبين الحكومي وفق نظام	%5.7	%13.3	%15.2	%52.4	%13.3	3.54	موافق
3	وجود نظام لتقييم العاملين داخل مستشفى تبين الحكومي	%0	%32.4	%13.3	%20	%34.3	3.56	موافق
4	اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين يؤثر على نتيجة التقييم	%8.6	%20	%15.2	%39	%17.1	3.36	محايد
5	ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة الرواتب والحوافز يساعد على رفع معدل الأداء لدى	%0	%30.5	%23.8	%20	%25.7	3.41	موافق
	المتوسط الحسابي للفقرة						3.50	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss يظهر الجدول(5): أن نتيجة الفقرة 1 هي موافقة بنسبة 64.3% على انه يوجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء، والفقرة 2 هي موافقة بنسبة 65.7% على انه يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل مستشفى تبين الحكومي وفق نظام ضمان الجودة في المستشفى، والفقرة 3 وهي موافقة بنسبة 54.3% على وجود نظام لتقييم العاملين داخل المستشفى يساعد على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين، والفقرة 4 وهي موافقة بنسبة 56.1% على اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين والذي بدوره يؤثر على نتيجة القياس، والفقرة 5 وهي موافقة بنسبة 45.7% على ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة الرواتب والحوافز وذلك يساعد على رفع معدل اداء لدى العاملين. بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.50) مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة.

الجدول رقم (6): استراتيجية تدريب العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	نتيجة الفقرة
1	لدى مستشفى تبينين الحكومي قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسين الأداء.	0%	13.3%	20%	44.8%	21.9%	3.75	موافق
2	تكلف مستشفى تبينين الحكومي قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخص قسم الجودة.	13.3%	13.3%	18.1%	23.8%	31.4%	3.47	موافق
3	التدريب يتم وفق الإحتياجات التدريبية وذلك لرفع كفاءة الأداء.	17.1%	13.3%	12.4%	17.1%	40%	3.5	موافق
4	يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم الى آخر.	12.2%	6.2%	10.1%	50.5%	21%	3.61	موافق
5	يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال دورات تدريبية.	11.9%	6.7%	8.6%	41.4%	31.4%	3.73	موافق
	المتوسط الحسابي للفقرة						3.61	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

يظهر الجدول رقم (6): أن نتيجة الفقرة 1 هي موافقة بنسبة 66.7% على ان لدى مستشفى تبينين الحكومي قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسين الأداء، والفقرة 2 هي موافقة بنسبة 55.2% على ان المستشفى تكلف قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخص قسم الجودة في. والفقرة 3 وهي موافقة بنسبة 57.1% على ان التدريب يتم وفق الإحتياجات التدريبية في المستشفى وذلك لرفع كفاءة الأداء، والفقرة 4 وهي موافقة بنسبة 71.5% على ان يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال دورات تدريبية. فيما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.61) مما يدل على موافقة أفراد العينة غلة الفقرة.

الجدول رقم (7): الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	نتيجة الفقرة
1	يلتزم موظفو المستشفى بتعليمات وتوجيهات مدراءهم.	2%	13%	10%	35%	40%	3.98	موافق
2	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.	10%	5%	15%	20%	50%	3.95	موافق
3	تتوفر لدى موظفي المستشفى الدافعية للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي لانجاز الاعمال المطلوبة	7%	11.5%	9.5%	30%	42%	3.88	موافق
4	تزود المستشفى موظفيها بتقارير توضح مستوى أدائهم.	13%	28%	30%	19%	10%	2.85	محايد
5	يؤدي موظفي المستشفى أعمالهم بالكفاءة والفعالية المناسبة.	0%	4.2%	16.8%	41%	38%	4.12	موافق
	المتوسط الحسابي للفقرة						3.61	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

يظهر الجدول رقم (7) أن الموظفين يلتزمون بتعليمات وتوجيهات المدراء بنسبة 75% موافق، لكن المستشفى لا تزود الموظفين بتقارير عن مستوى أدائهم وذلك (41% غير موافق على الفقرة الرابعة) ، ان المتوسط الحسابي لفقرة الأداء الوظيفي هي 3.61 مما يدل على موافقة أفراد العينة على الفقرة.

إختبار فرضيات الدراسة

إختبار الفرضية الفرعية الاولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية السليمة والأداء الوظيفي للعاملين مستشفى تبين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرؤية السليمة والأداء الوظيفي للعاملين مستشفى تبين الحكومي.

النتيجة	الدلالة p-value الاحصائية	معامل بيرسون	
توجد علاقة	.000	.793	الرؤية السليمة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية السليمة والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.793) ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.
إختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين مستشفى تبين الحكومي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين مستشفى تبين الحكومي.

النتيجة	الدلالة p-value الاحصائية	معامل بيرسون	
توجد علاقة	.000	.744	التحسين المستمر والتطوير لأداء العاملين في المستشفى.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.744) ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي.

النتيجة	الدلالة p-value الاحصائية	معامل بيرسون	
توجد علاقة	0.001	.762	استراتيجية تدريب العاملين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب العاملين والاداء الوظيفي للعاملين، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.762) ومستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق قياس أداء العاملين والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق قياس أداء العاملين والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي.

النتيجة	الدلالة p-value الاحصائية	معامل بيرسون	
توجد علاقة	0.012	.623	طرق قياس أداء العاملين في مستشفى تبين الحكومي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الاحصائية spss
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين طرق قياس أداء العاملين والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبين الحكومي. حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.623) ومستوى دلالة 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيس

الفرضية الرئيس

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.

النتيجة	الدلالة p-value الإحصائية	معامل بيرسون	
توجد علاقة	0.00	.756	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية spss

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.756) ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

النتائج :

- توجد علاقة طردية قوية بين الجودة الشاملة والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.
- توجد علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.
- توجد علاقة طردية قوية بين إستراتيجية تدريب الموظفين والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.
- توجد علاقة طردية قوية بين قياس الأداء والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.
- توجد علاقة طردية قوية التحسين والتطوير المستمر والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تبنين الحكومي.
- يسعى مستشفى تبنين الحكومي نحو التميز في تقديم الخدمات وفق اتجاهات إدارة الجودة.
- يسعى مستشفى تبنين الحكومي الى زيادة التحسين المستمر الذي يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.
- وجود تحفيز ومكافآت لدى العاملين يساهم بوجود استغلال كامل للانتاجية.
- وجود خبرة ودورات تدريبية للعاملين في مجال ادارة الجودة الشاملة.
- لا تزود المستشفى الموظفين بتقارير دورية عن أدائهم.

التوصيات :

- العمل على تحقيق مبدأ العاملين في تحديد الأهداف وتصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.
- يجب توعية العاملين في مستشفى تبنين الحكومي بإدارة الجودة الشاملة وإتقانه على أحسن وجه.
- الحرص على مساءلة ومحاسبة ومتابعة المشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم إحترامه للقواعد واللوائح القانونية في اصداره للاحكام غير سليمة ولا عادلة في حق الخاضعين لعملية التقييم.
- على إدارة مستشفى تبنين الحكومي القيام بالمزيد من الدراسات عن ادارة الجودة الشاملة وتحسين نظام الحوافز والمكافآت كي تحصل على استغلال كامل للخدمات.
- على المستشفى أن تزود الموظفين بتقارير دورية عن أدائهم وذلك من أجل تقويم الأداء في حال كان هناك تقصير في العمل.

قائمة المراجع والمصادر الكتب العربية:

- أحمد جودة، محفوظ، (2012)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- بربر، كامل، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت.
- بن سعد، خالد، (1997)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض.
- حسن، روائية، (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن، عادل، (1998)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
- حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004.
- جودة، عبد المحسن، (2008)، عبدالفتاح، عبدالحميد، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر.
- الطائي، رعد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشوكاني، نبيل محمد يحيى، (2011)، العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء، دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمنت، المملكة المتحدة، بريطانيا.
- كلادة، طاهر، (2013)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- المغربي، كامل، (1995)، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ط أولى.

الكتاب المترجم:

- جابلونسكي، جوزيف، (1996)، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة" ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جوران، جوزيف، (1993)، دليل جوران الى تصميم الجودة تخطيط جودة المنتج والخدمات.

الدوريات (المجلات)

- العمر، بن عبد الرحمن، بدران، (2002)، مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، الادارة العامة، العدد2.

- العرب، عبد العزيز بن عبد هلالا،(2009)، لجودة الشاملة في إدارة المستشفيات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة، كلية الإقتصاد والإدارة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الأطاريح والرسائل

-بدر، رشاد، (2009)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية – غزة.

- محمد، أميرة، (2018)، الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء في العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء التسويقي في المؤسسات المالية- السودان، أطروحة دكتوراه –السودان.

- محمد، عمر، (2017)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات، الخرطوم، أطروحة دكتوراه، السودان –الخرطوم.

- المعمر، وسام، (2014)، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير –غزة.

الكتب الأجنبية

- Rula Ali Al Damen,2017 "the impact of total Quality Management on organizational performance case of jordan Oil Petroleum Company".