

## Total quality management and its impact on the performance of workers in the health sector A study of its application to government sector hospitals in Riyadh

Aref Abdulaziz Al-Mutairi

Mardi Mubarak Al Hussainah

Mamdouh Fahad Al-Enezi

Fayez Abdul Mohi Al-Mutairi

Al-Iman General Hospital || KSA

Razan Mohammed Al-Mutairi

Laban Al-Sharqi Health Center || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of total quality management on the performance of workers in the health sector by applying to hospitals in the city of Riyadh, as well as to identify the level of total quality management and the performance of workers in the health sector in Saudi Arabia. In government hospitals in Riyadh, the study sample consisted of (265) employees of government hospitals in Riyadh. A statistic at the level of significance (0.01), between the total degree of total quality management and the performance of workers in the Saudi health sector among workers in government hospitals in Riyadh. In light of the results, the study recommends the necessity of the senior management of Riyadh hospitals to adopt the application of the total quality management system as a framework for performance development and continuous improvement for all external and internal hospital operations. And the necessity of enacting laws and regulations that contribute to overcoming the obstacles that could prevent the application of total quality management, by providing an effective accounting system for all health sector institutions. In addition, the importance of developing strategic plans for total quality by all the health sector and the Saudi Ministry of Health, based on the needs of the beneficiaries. In addition, the need to develop unified policies for a system of material and moral motivation of incentives rewards and promotions according to excellence in performance, and to create an appropriate work environment to stimulate the performance of workers in the health sector.

**Keywords:** Total quality management - Employee performance - Health sector - Hospitals.

## إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض

عارف عبد العزيز المطيري

مرضي مبارك آل حسينه

ممدوح فهد العنزي

## فايز عبد المحيي المطيري

مستشفى الإيمان العام || المملكة العربية السعودية

## رزان محمد المطيري

مركز صحي لبن الشرقي || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات مدينة الرياض، وكذلك التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (265) من العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (0.583) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء وتحسين المستمر لكافة عمليات المستشفى الخارجية والداخلية. وضرورة سن القوانين والأنظمة التي تسهم في تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة على جميع مؤسسات القطاع الصحي. وأهمية وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة من قبل كافة القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية، تنطلق من احتياجات المستفيدين. وضرورة وضع سياسات موحدة لنظام التحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافآت والترقيات تبعاً للتميز في الأداء، ولخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - أداء العاملين - القطاع الصحي - المستشفيات.

## مقدمة الدراسة

إن من أهم فلسفات الإدارة الحديثة هي إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من أولوياتها تحسين أداء المؤسسة، من خلال الاهتمام بتحسين كافة الأنشطة والوظائف والعاملين داخل المؤسسة، وانطلاقاً من مبدأ رضا المستفيد من رضا الموظف باعتباره محور وأساسياً بالمؤسسة، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً أساسياً في المؤسسات الصحية من خلال المساهمة في تحسين وتطوير أداء العاملين في القطاع الصحي، وبالتالي تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية وبالمواصفات العالمية، وبالتالي ضمان سلامة المستفيد وتحقيق رضاه عن الخدمات المقدمة (كواديك، 2021).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة ومفهوم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية. يكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان هذا المستهلك داخل المؤسسة أو خارجها. وذلك من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم، ومن ثم تلبية والقيام بأدائها على الوجه الصحيح من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها؛ لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود (التميمي وعيسى، 2014).

وشهد القطاع الصحي في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً على جميع المستويات، من أجل تطبيق معايير وإجراءات إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين، وذلك لمواكبة التقدم بحاجات المجتمع والأفراد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. ويعتبر القطاع الصحي "صمام أمان" للحفاظ على سلامة كل مستخدمي الخدمات الصحية، الأمر الذي يستلزم تطبيق نظم الجودة باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل التغيير التنظيمي، وكسب ثقة المستفيدين من الخدمات الصحية، وهي أحد أسس الإدارة الحديثة التي تساهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة (عباس، 2019). لذا كان لا بد من التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي.

## مشكلة الدراسة

إن التحديات التي تواجه العديد من القطاعات الصحية من الارتفاع للتكاليف بشكل متزايد، ونقص الموارد المتاحة، وزيادة الطلب والإقبال على مختلف الخدمات الصحية نتيجة لانتشار الأوبئة والأمراض، وكذلك انتشار الثقافة الوقائية، ناهيك عن زيادة التنافسية، والتطور العملي والتكنولوجي المتسارع، وزيادة الوعي الثقافي لدى المستفيدين، أدى كل ذلك إلى توجه القطاعات الصحية إلى البحث عن أفضل السبل والممارسات التي تسهم في زيادة أداء العاملين في القطاع الصحي، وذلك لتقديم الخدمات الطبية بأعلى كفاءة وجودة ممكنة. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال سعي القطاعات الصحية إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة للتغلب على هذه التحديات وتحقيق الأداء الأفضل للعاملين والقطاع الصحي بشكل عام.

وتؤكد خروبي وآخرون (2021) أنه تسعى المستشفيات إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية لرفع مستوى الأداء في الرعاية الصحية وتحقيق رضا المرضى، إلا أن المستشفيات تواجه عدة مصاعب عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل عدم المعرفة بمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والنقص في تحفيز العاملين، بالإضافة إلى عدم توفر التدريب اللازم.

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاستراتيجيات الحديثة لعملية الإدارة، تستند على عدد من المبادئ والتي على القطاعات الصحية الالتزام بها وتطبيقها وتبنيها، وذلك لتحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم. فهي تعتبر أسلوب إداري حديث يحقق التطوير والتحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية المقدمة في تلك القطاعات، من خلال تضافر وتعاون جهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة أو الجهاز الإداري بشكل صحيح، مع السعي الحثيث والتركيز على تحقيق توقعات ورغبات وحاجات المستفيدين من خلال إشراكه في تصميم وإخراج الخدمات المقدمة له، لذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصحية بالمملكة العربية السعودية، تعتبر من أهم عوامل النجاح في تلك القطاعات، إذ أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العاملين بالقطاع الصحية، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء القطاع الصحية وجودة الخدمات الصحية من خلال التجديد والابتكار والانتشار (التميمي وعيسى، 2014).

كما وتؤكد دراسة عواضة (2018) أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لا تتوقف مع مرور الزمن، لذا يجب أن يكون تطبيق هذا المفهوم متكاملًا يبدأ بتطبيق الأسس والمرتكزات الأساسية ويستمر بالعمل الدائم على تطوير وتحسين هذا النظام وإيجاد السبل الوسائل الجديدة. أن أداء العاملين يعكس أداء المؤسسة بشكل عام، وأن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، وانطلاقاً من ذلك، تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟

## تساؤلات الدراسة

- ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟
- ما مستوى أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟
- ما أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟
- هل يوجد علاقة طردية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟

### فرضيات الدراسة

- يوجد علاقة طردية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض

### أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.
- التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

### أهمية الدراسة

تستمد أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في عملة تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي، حيث ستسهم الدراسة من الناحية النظرية في إثراء المكتبات السعودية موضوع جديد ومهم في مجال إدارة المستشفيات بوجه عام، وإدارة الجودة الشاملة بوجه خاص، حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي. كما ستسهم الدراسة من الناحية العملية في تقديم الخطوط العريضة للمسؤولين حول مستويات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي السعودي، ومدى أهمية إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع الصحي كما ستقدم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي وبالتالي تساعد في زيادة كفاءة أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في عام 1444.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة " إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض ".

### مصطلحات الدراسة

- إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية من استراتيجيات الإدارة الحديثة والتي تقوم على عدد من المبادئ والمعايير التي تسهم في عملية التحسين المستمر للقطاع الصحي، والإسهام في تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الصحية.
- أداء العاملين: هو معد جودة تقديم العاملين للخدمات الصحية التي يحتاجها المستفيدين مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

## 2- الإطار النظري

### أ- إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات يتطلب العمل على تحقيق التوازن بين تلبية رغبات وتوقعات العميل وبين ما تمتلكه المستشفيات من الإمكانيات والموارد. كما أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات هي الخطوة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير مستوى الخدمات فيها، بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تلي تطلعات المستفيدين منها (خروبي وآخرون، 2021). فأهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في تحقيق الهدف العام من وجودها، حيث تسعى إلى إقامة ودعم وتوثيق والحفاظ على استمرار دليل عملي يؤكد وجود عدد من البرامج المستمرة تشتمل على آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها، وكذلك التحري عن المشكلات التي يحتمل أن تنشأ في المستقبل، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على نظام العمل وعلى النتائج المرجوة منه، حيث تقوم الإدارة بصورة موضوعية بتقييم جودة ومدى مناسبة الخدمات المقدمة للمستفيدين من أجل ضمان الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات على مستوى جميع إدارات وأقسام المؤسسة. وقد أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح القطاعات الصحية في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، حيث توجد علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي (محمد وأبو نصيب، 2017).

### ب- أداء العاملين

نظراً لأهمية أداء العامل في المؤسسة لم يتفق الباحثون على إعطاء مفهوم واحد وشامل للأداء، فكل باحث قدم تعريفه الخاص للأداء بالنسبة إلى طريقة نظرته لهذه الأهمية ولطبيعة العمل الذي قام بدراسته. فمنهم من عرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق المهام والأنشطة والأهداف الخاصة بالوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، فيما عرفه آخرون بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"، ورأى البعض أن "أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة". يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة من العوامل المختلفة في المكان والزمان، منها السليبي ومنها الإيجابي، ولبعضها تأثير مباشر على الأداء، بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه. ويمكن أن نقسم هذه العوامل إلى ثلاث أقسام أساسية: أولاً: العوامل الخصاصة بالعامل وتشتمل على الخصائص الديمغرافية والقدرات الذهنية، والرضا الوظيفي، والرغبة والدافعية. ثانياً: العوامل الخارجية وهي كل ما يحيط بالموظف أثناء أداء عمله، وتتمثل في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية في أثناء العمل، والثقافة التنظيمية في المؤسسة، والظروف المادية، والعوامل التنظيمية. ثالثاً: العوامل الخارجية؛ وتتمثل في البيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة السياسية والقانونية، والبيئة الاقتصادية (عواضة، 2018).

### الدراسات السابقة

دراسة (خروبي وآخرون، 2021)؛ بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان".

سعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات من خلال دراسة حالة إحدى المستشفيات الخاصة العاملة في جنوب لبنان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة

الدراسة من (53) مفردة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مهمة إحصائياً بين دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء في المستشفى، كما بينت النتائج عن وجود علاقة إيجابية مهمة إحصائياً بين التركيز على العملاء والأداء في المستشفى. وجدت الدراسة أيضاً علاقة إيجابية مهمة إحصائياً بين كل من التحسين المستمر ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين الأداء في المستشفى. وأوضحت النتائج عن وجود علاقة إيجابية مهمة إحصائياً بين نظام الحوافز المتبع في المستشفى وبين الأداء في المستشفى، كما بينت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية مهمة إحصائياً بين اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق وبين الأداء في المستشفى. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة التأكيد على العمل الجماعي ونشر ثقافة روح الفريق. وإعادة النظر في نظام الحوافز الموجود، وتخصيص حوافز مادية ومعنوية للأداء المتميز، وتحفيز العمل الجماعي. وضرورة تعزيز ثقافة البحوث في المستشفيات والأخذ بها كمصدر للمعلومات يستفاد منها في رسم السياسات. كما توصي بتعزيز العلاقة بين إدارة المستشفى والجامعات أو المعاهد لإقامة حلقات تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات.

دراسة (Abukhader & Onbaşıoğlu, 2021): بعنوان: " آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف وتأثير التدريب كمتغير معتدل في المستشفيات العامة بتركيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف، ولتحقيق في تأثير خمسة عوامل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في تركيا. ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وإدارة الأفراد، والتحسين المستمر، وإدارة العمليات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظف من العاملين في المستشفيات العامة بتركيا. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على أداء الموظفين وتأثير الاعتدال للتدريب زاد من الارتباط بين أداء الموظفين وعوامل إدارة الجودة الشاملة. كما توصلت الدراسة إلى أنه تتمثل هم الممارسات التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين، واعتماد أكثر الأساليب كفاءة في حل ضعف أداء العاملين في مجال الرعاية الصحية في القطاع العام من خلال مراعاة التزام الإدارة العليا ببرامج الجودة، وتلبية متطلبات المرضى، وتطوير برامج تدريبية فعالة تلي احتياجات الموظفين من خلال التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تطوير إطار يمكن أن يكون مفيداً للمستشفيات التركية في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين كفاءتها وأدائها. وتعميم نطاق الدراسة، بحيث يغطي المستشفيات العامة والخاصة على حد سواء والتي ستوفر المزيد من البيانات التمثيلية حول أداء الموظفين في الرعاية الصحية، وأيضاً للنظر في المزيد من مفاتيح مؤشرات الأداء.

دراسة (عواضة، 2018): بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي، وهل يتم تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (82) موظفاً من موظفي الدائرة الطبية والدائرة الإدارية والمالية في مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها هناك أثر إيجابي لتطبيق هذه المبادئ على أداء العاملين في مستشفى نبيه بري الحكومي الذي وصل تقريبا إلى

حدود ال 100% في التأثير الإيجابي، لا سيما من جهة المشاركة في اتخاذ القرارات ومن جهة تبسيط الإجراءات وتحديد المهام. توفر المستشفى نظام خاص للمعلومات واتخاذ القرارات، وأرشيف خاص بالبيانات والمعلومات. كما تركز إدارة المستشفى على احتياجات العاملين لديها ورضاهم، وتعمل بشكل مستمر على تدريبهم وتحفيزهم ووضعهم في فرق عمل وكذلك تهتم بشكاوهم وتقوم بإشراكهم في أغلبية القرارات المتعلقة بأعمالهم. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير وتحسين أنظمتها وخدماتها للوصول إلى الرضا التام من قبل الموظفين والمرضى. وضرورة عقد دورات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المستشفى لزيادة ثقافتهم في هذا المجال. وأهمية حصر كل الأمور المتعلقة بالجودة بدائرة واحدة منعاً لازدواجية القرارات، ومنحها الدعم والصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات والتحسينات في مختلف الأقسام. ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات عن إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وسبل تحسينها.

دراسة (بعودة ويوب، 2017): بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسستي بوهرا (SIMAP) و (SNV)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الوظيفي، في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر، كما يراها العالم "جوران"، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (65) عاملاً من كلا المؤسستين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي. وضرورة أن توضح الإدارة العليا في إي منظمة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفل، فهذا أدعى إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي تسهيل علمية شمولية الجودة. والعمل على زيادة الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة لجميع العمال وتوعيتهم بأهميتها في تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاج وتعريفهم برواد الجودة وبرامجهم التطويرية.

دراسة (التميمي وعيسى، 2013): بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظف من العاملين (مدير، ونائب مدير، ورئيس وحدة، ومراقب وحدة) في تسع مستشفيات خاصة بالجزائر، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على المستهلك، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) وأداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة (مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الكفاءة التشغيلية، ومستوى الخدمات الإدارية). وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات قوية بالمستشفيات الجزائرية الخاصة بصلاحيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة

ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بهذه المستشفيات، والعمل على تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيقها. وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة في كل المستشفيات الخاصة تنطلق من احتياجات المستهلك. وضرورة إقامة نظام للجودة على أساس تأكيد الجودة والوقاية من الأخطاء كمسؤولية تتحملها كافة الأقسام والأفراد كل في مجال عمله واختصاصه.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأدبيات العلمية للدراسة من منهجية وإطار نظري ومنهجية بحث علمي، كما تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، والأداة وهي الاستبانة، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع البحث، وهو ما ميزها، كذلك تميزت الدراسة الحالية في ندرتها، وهدفها في التعرف على واقع مستوى إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، كذلك مستوى أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، وتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، كذلك في التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

### 3- الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي وذلك من خلال استطلاع رأي (مجتمع الدراسة) من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض وذلك من خلال أداة الاستبانة، وتم استخدام هذا المنهج لأنه يتفق مع طبيعة الدراسة ويعد من أنسب المناهج للدراسات الوصفية لما يتميز به من مرونة وسلاسة في التطبيق، إذ يتيح للباحث من خلاله تحقيق أهداف الدراسة ويعرف المنهج المسحي الوصفي ويعرف بأنه " هو ذلك النوع الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودها "(العساف، 1416).

#### أفراد الدراسة:

يتكون أفراد الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وتم توزيع أداة الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، في العام الدراسي الحالي 1444هـ.

#### عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة (300) من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، تم اختيارهم بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجع منها (265) وتم استبعاد الباقي من الاستبانة بسبب النقص الكبير في الإجابات وعدم صلاحية استخدامها في الدراسة، وعليه فإن إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (265) استبانة أي بنسبة (88%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

#### أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

قام الباحثين بالاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبانة، حيث تعد هذه الأداة من أنسب الأدوات التي يمكن عبرها تحقيق أهداف الدراسات المسحية، وقد عرفت الاستبانة بأنها: الطريقة التي يتم بها جمع المعلومات من



الأفراد مجتمع البحث عن طريق الإجابات التي يذكرونها على الأسئلة المطروحة عليهم حول موضوع من المواضيع دون مساعدة من قبل الباحثين لهم. (القحطاني وآخرون، 2004م)

واعتمد الباحثين عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

1. الأدب النظري في موضوع إدارة الجودة الشاملة.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي.

#### الصدق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2000م، ص429)، وأيضاً "يكون الاختبار صادقاً إذا كان مظهره يشير إلى أنه اختبار صادق كأن يكون شكله معقولاً وأن تشير فقراته إلى ارتباطها بالسلوك المقاس، وإذا كان سهل الاستعمال" (عبيدات وآخرون، 2016م، ص164).

بعد أن انتهى الباحثين من إعداد استبانة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، قام بتوزيعها على مجموعة من الدكاترة وأصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة.

وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحثين، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للاستبانة، إذ قامت الباحثين في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه، وبناء على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم تصميم الاستبانة من جزئين وهما:

#### الجزء الأول البيانات الأولية للمبحوثين:

يتعلق هذا الجزء من الاستبانة بالمتغيرات المستقلة وهي الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد الدراسة ممثلة في خمس متغيرات وهي: الجنس - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - المسنى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية.

#### الجزء الثاني محاور الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة وتم إعطاء كل محور مجموعة من الاختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد استخدم الباحثين طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي وتكون الجزء الثاني من ثلاث محاور وذلك لحصولها على نسبة اتفاق عالية فأكثر من المحكمين وهي:

المحور الأول: مستوى إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالسعودي، ويتضمن ست أبعاد (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة- التحسين المستمر - المشاركة والتدريب- تحفيز أداء العاملين - التركيز على العملاء- اعتمادية القرارات على البيانات).

المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي، ويتضمن (14) عبارة.

وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور والعبارات ذات اتصال قوي بموضوعات الدراسة، وبهذا الإجراء يكون الباحثين قد توصل إلى الصدق الظاهري لهذه الأداة، بعد التعديلات التي خضعت لها، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الأداة جاهزة للتوزيع.

#### اختبارات الصدق والثبات:

حساب صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد طبق الباحثين الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (35) عامل؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، حيث قام الباحثين بحساب معامل الارتباط بين درجاتها لحساب الصدق الداخلي لأداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (1) معامل ارتباط فقرات المحور الاول بالدرجة الكلية لكل بُعد في المحور

اعتمادية القرارات على البيانات		التركيز على العملاء		تحفيز أداء العاملين		المشاركة والتدريب		التحسين المستمر		دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
0.812**	1	0.564**	1	0.764**	1	0.863**	1	0.776**	1	0.858**	1
0.810**	2	0.897**	2	0.763**	2	0.815**	2	0.859**	2	0.835**	2
0.583**	3	0.823**	3	0.689**	3	0.873**	3	0.871**	3	0.537**	3
				0.813**	4			0.872**	4		

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

يتضح من "الجدول رقم (1) أعلاه والذي يستعرض فقرات المحور الاول (مستوى إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالسعودي) حيث تبين ارتباط جميع العبارات بالمحور التي تنتمي إليها مما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بصدق مرتفع، وتراوح قيم معاملات الارتباط "المصححة ما بين (0.537-0.903).

جدول (2) معامل ارتباط فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
0.763**	8	0.707**	1
0.703**	9	0.638**	2
0.699**	10	0.914**	3
0.685**	11	0.701**	4
0.773**	12	0.864**	5
0.732**	13	0.644**	6
0.592**	14	0.688**	7

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

يتضح من "الجدول رقم (2) أعلاه والذي يستعرض فقرات المحور الثاني (مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي) حيث تبين ارتباط جميع العبارات بالمحور التي تنتمي إليها مما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بصدق مرتفع، وتراوح قيم معاملات الارتباط "المصححة ما بين (0.514-0.914)، مما يعني أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الثبات:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (3) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
0.956	20	المحور الأول: مستوى إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالسعودي
0.948	14	المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي
0.960	34	الثبات العام

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

يوضح الجدول رقم (3) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.960) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.956 ، 0.948-0.856)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

#### طريقة تطبيق أداة الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثين بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسب الآلي للتحليل الإحصائي، بعد ذلك قام الباحثين بتفريغها على الجداول المناسبة والتعليق عليها، وربطها بالدراسات السابقة. وأعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، و(موافق) 4 درجات، و(محايد) 3 درجات، و(غير موافق) درجتان، و(غير موافق بشدة) درجة واحدة؛ ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في عبارات الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، والجدول التالي يبين كيفية طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (4) طريقة تصحيح المقياس

التدرج	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.81 إلى أقل من 2.60
محايد	3	من 2.61 إلى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.41 حتى 4.20
موافق بشدة	5	من 4.21 حتى 5

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

وقد تكونت الاستبانة من محورين وكل محور وكل فقرة تتضمن خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتعتبر درجات هذا المقياس عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه بدءاً من (موافق بشدة، موافق-محايد، ثم غير موافق، غير موافق بشدة) وتتراوح درجات المقياس من (1) إلى (5) درجات؛ بحيث تمثل الدرجة (5) أعلى الدرجات الإيجابية (موافق بشدة)، والدرجة (1) تمثل أعلى الدرجات السلبية (غير موافق بشدة) في واقع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استخدم الباحثين العديد من الأساليب الإحصائية، بغرض تحقيق الأهداف التي سعت إليها الدراسة، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذلك لتحليل جميع بيانات أسئلة الدراسة. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان. الانحراف المعياري (Deviation standard): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون. استخدم الباحثين اختبار الفا كرونباخ (Cronach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة. استخدم الباحثين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. استخدم الباحثين معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي.

#### 4- نتائج الدراسة

##### أولاً: البيانات الأولية:

جدول (6) توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الأولية

النسبة %	التكرار		
51.7	137	ذكر	الجنس
48.3	128	انثى	
16.6	44	دبلوم	المستوى التعليمي
69.1	183	بكالوريوس	
14.4	38	دراسات عليا (ماجستير دكتوراه)	
28.7	76	لا يوجد	الدورات التدريبية
24.5	65	3-1 دورة تدريبية	
14.3	38	7-4 دروة تدريبية	
32.5	86	10-8 دورة تدريبية	
15.8	42	إداري	الوظيفة
24.1	64	طبيب	
32.8	87	ممرض	
27.2	72	فني	
16.3	43	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
40.8	108	من 5 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	
20.4	54	11 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
22.6	60	25-16 سنة	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

ثانياً: النتائج المتعلقة بمحاور الاستبانة:

الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي السعودي؟

للتعرف واقع إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض من خلال ابعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض من خلال ابعاد إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في جميع أقسام المستشفى.	4.04	0.90	1
2	تقوم إدارة المستشفى بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة باستمرار.	3.72	1.16	2
3	توفر المستشفى الوقت والكادر البشري والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة.	3.66	1.23	3
	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	3.81	1.10	
1	تسعى المستشفى إلى التحسين من جودة خدماتها بشكل مستمر.	3.11	1.4	4
2	تراجع إدارة المستشفى أنظمتها باستمرار وتبسطها من أجل ضمان التحسين المستمر لخدماتها.	4.03	1.01	1
3	تواكب المستشفى بشكل مستمر التطورات التكنولوجية في المجال الطبي لتحسين خدماتها.	3.89	1.03	2
4	تطور المستشفى بشكل مستمر وسائل حديثة تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.82	1.16	3
	التحسين المستمر	3.71	1.17	
1	يشارك العاملون في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3	1.42	3
2	يشارك إدارة المستشفى العاملين في وضع خطط وسياسات العمل المتعلقة بأعمالهم.	3.88	1.05	1
3	تدعم الإدارة إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركة فرق عمل.	3.80	1.15	2
	المشاركة والتدريب	3.56	1.21	
1	يحصل العاملون على الحوافز المناسبة المادية والمعنوية تقديراً لعملهم.	3.64	1.06	3
2	توفر المستشفى للعاملين فرص جيدة للتطور والتقدم الوظيفي.	2.94	1.46	4
3	تقييم المستشفى أداء العاملين وتدريبهم وبشكل مستمر.	4.06	0.99	1
4	تستمع الإدارة إلى شكاوى العاملين وتعمل على تلبيتها وتسعى دائماً إلى تحقيق رضاهم.	3.96	1	2
	تحفيز أداء العاملين	3.65	1.13	
1	تسعى المستشفى لتحقيق رضا المرضى وتقوم بدراساتهم بصورة دورية.	3.23	1.27	2
2	تليي المستشفى بشكل مستمر حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من المرضى.	2.87	1.47	3
3	تسعى إدارة المستشفى لتلبية آراء وشكاوى المرضى وتعمل حلها بشكل سريع.	4.21	0.97	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التركيز على العملاء	3.44	1.24	
1	توفر الإدارة بشكل سريع كافة المعلومات اللازمة للموظف أثناء أداء عمله.	4.1	0.97	1
2	تدوين إدارة المستشفى كافة نتائج الأعمال وحفظها في سجلات للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات.	4	1.03	2
3	تعمل الإدارة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دوري.	3.75	1.16	3
	اعتمادية القرارات على البيانات	3.95	1.05	

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (6) يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع إدارة الجودة الشاملة في العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.21 إلى 2.87) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة-موافق-موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع إدارة الجودة الشاملة في العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة كالتالي:

#### أولاً: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في جميع أقسام المستشفى." بالمرتبة الأولى من بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبناء التوافق من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.04).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تقوم إدارة المستشفى بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة باستمرار." بالمرتبة الثانية من بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبناء التوافق من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.72).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي " توفر المستشفى الوقت والكادر البشري والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة." بالمرتبة الأخيرة من بين دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وبناء التوافق من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.66).

#### ثانياً: التحسين المستمر:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تعتاجع إدارة المستشفى أنظمتها باستمرار وتبسطها من أجل ضمان التحسين المستمر لخدماتها." بالمرتبة الأولى من بين التحسين المستمر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.03).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تواكب المستشفى بشكل مستمر التطورات التكنولوجية في المجال الطبي لتحسين خدماتها." بالمرتبة الثانية من بين التحسين المستمر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.89).

- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تسعى المستشفى إلى التحسين من جودة خدماتها بشكل مستمر" بالمرتبة الاخيرة من بين عبارة تُعد التحسين المستمر وبناء التوافق من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.11).

#### ثالثاً: المشاركة والتدريب:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يشعر العاملون في المستشفى بوجود مسائله حول ما يقدمون من خدمات." بالمرتبة الأولى من بين المشاركة والتدريب من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.06).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تستمع الإدارة إلى شكاوى العاملين وتعمل على تليتها وتسعى دائماً إلى تحقيق رضاهم." بالمرتبة الثانية من بين المشاركة والتدريب من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.96).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " توفر المستشفى للعاملين فرص جيدة للتطور والتقدم الوظيفي." بالمرتبة الاخيرة من بين المشاركة والتدريب من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (2.94).

#### رابعاً: تحفيز أداء العاملين:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تقييم المستشفى أداء العاملين وتدريبهم وبشكل مستمر" بالمرتبة الأولى من بين تحفيز أداء العاملين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.06).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تستمع الإدارة إلى شكاوى العاملين وتعمل على تليتها وتسعى دائماً إلى تحقيق رضاهم" بالمرتبة الثانية من بين تحفيز أداء العاملين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.96).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " توفر المستشفى للعاملين فرص جيدة للتطور والتقدم الوظيفي" بالمرتبة الاخيرة من بين تحفيز أداء العاملين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (2.94).

#### خامساً: التركيز على العملاء:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تسعى إدارة المستشفى لتلبية آراء وشكاوى المرضى وتعمل حلها بشكل سريع" بالمرتبة الأولى من بين التركيز على العملاء من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.21).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تسعى المستشفى لتحقيق رضا المرضى وتقوم بدراساتهم بصورة دورية" بالمرتبة الثانية من بين التركيز على العملاء من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.23).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تلي المستشفى بشكل مستمر حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من المرضى" بالمرتبة الاخيرة من بين التركيز على العملاء من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي (2.87).

سادساً: اعتمادية القرارات على البيانات:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي " توفر الإدارة بشكل سريع كافة المعلومات اللازمة للموظف أثناء أداءه عمله" بالمرتبة الأولى من بين اعتمادية القرارات على البيانات من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4.10).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تدوين إدارة المستشفى كافة نتائج الأعمال وحفظها في سجلات للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية من بين اعتمادية القرارات على البيانات من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (4).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تعمل الإدارة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دوري" بالمرتبة الأخيرة من بين اعتمادية القرارات على البيانات من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.75).

نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض:

للتعرف على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارة محور مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور الثاني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
1	0.83	4.47	توفر معينات العمل بالشركة تعتبر من أبرز عوامل تحسين أداء العاملين.	11
2	0.91	4.38	المشاركة في اتخاذ القرارات في المستشفى يعطي دافعية أكبر لأداء المهام.	5
3	0.95	4.35	التزام الإدارة اتجاه الجودة وتحسينها ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.	6
4	0.89	4.31	توفير كافة المعلومات المطلوبة بشكل سريع يساهم في تحسين الاداء	9
5	0.97	4.29	من مؤشرات تحسين أداء العاملين بالشركة تفاعل الإدارة مع العاملين.	12
6	1.02	4.28	تواكب المستشفى للتطورات العلمية والتكنولوجية يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين.	10
7	0.98	4.23	وضوح السياسات والخطط تعتبر من عوامل تحسين أداء العاملين.	13
8	0.96	4.18	تبسيط الإجراءات وتحديد المهام يساعد على أداء العمل بشكل أفضل	8
9	0.98	4.18	تركيز على تحقيق رضا المرضى يعطي دافعية أكبر لأداء المهام بشكل أفضل	7
10	0.85	4.12	تركز إدارة المستشفى على رضا العاملين وإعطاء الحوافز والبدلات لتحفيز أداء العاملين.	2
11	1.08	4.08	تعمل الإدارة على خلق جو تنافسي إيجابي لتحسين أداء العاملين.	14
12	1.02	4.05	تقدم إدارة المستشفى للموظفين برامج تدريبية تساهم في تطوير القدرات وأداء المهام بشكل أفضل.	4
13	1.04	4.05	تحسن المستشفى عملياتها الداخلية وتطويرها وفقاً للمستجدات مما ينعكس على أداء العاملين.	1
14	1.12	4	تعمل المستشفى على تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.	3



الرتبة	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	0.97	4.21	المتوسط العام للمحور

(إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على بدرجة تشير إلى موافق محور مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.97).

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض ما بين (4.47 إلى 4) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة و الرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى (موافق بشدة-موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة كالتالي:

كما أظهرت النتائج أن العبارة " توفر معينات العمل بالشركة تعتبر من أبرز عوامل تحسين أداء العاملين." قد حصلت على أعلى نسبة موافقة من قبل أفراد الدراسة في المرتبة الأولى من حيث بلغت بنسبة استجابة الفئة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.47).

حيث أظهرت النتائج أن العبارة " المشاركة في اتخاذ القرارات في المستشفى يعطي دافعية أكبر لأداء المهام." قد حصلت على أعلى نسبة موافقة من قبل أفراد الدراسة في المرتبة الثانية من حيث بلغت بنسبة استجابة الفئة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.38).

في حين جاء في المرتبة الثالثة العبارة وهي " التزام الإدارة اتجاه الجودة وتحسينها ينعكس إيجاباً على أداء العاملين." من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها في المرتبة الثالثة حيث بلغت بنسبة استجابة الفئة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.35)

في حين جاء في المرتبة الثالثة العبارة وهي " توفير كافة المعلومات المطلوبة بشكل سريع يساهم في تحسين الاداء" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها في المرتبة الرابعة حيث بلغت بنسبة استجابة الفئة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.31)

جاءت العبارة وهي " تحسن المستشفى عملياتها الداخلية وتطورها وفقاً للمستجدات مما ينعكس على أداء العاملين." بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة موافقة موافق بمتوسط حسابي (4.05).  
بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة وهي " تعمل المستشفى على تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها حيث بلغت بنسبة استجابة الفئة موافق بمتوسط حسابي (4).

الإجابة على التساؤل الثالث هل يوجد علاقة طردية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟

وللإجابة على التساؤل المتمثل في التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي من وجهة العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض، قام الباحثين باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في

#### القطاع الصحي

إدارة الجودة الشاملة		أداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي
الدرجة الكلية إدارة الجودة الشاملة	قيمة الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	0.583**	0.00

\*\* عند مستوى دلالة (0.01). (إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

حيث تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (0.583) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض. وتفسر هذه النتيجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي من وجهة العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض.

الإجابة على التساؤل الرابع: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟

للإجابة عن الفرضية الأولى تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (9): تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة

على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض

دلالة "F" الإحصائية	قيمة F	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R	قيمة Beta	دلالة إحصائية "t"	قيمة t	المتغيرات المستقلة
0.000	985.697	0.799	0.894	0.894	0.000	31.396	إدارة الجودة الشاملة

\*\*المتغير التابع: أداء العاملين ((إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م)

يظهر من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت (985.697) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.894) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين. في حين بلغت قيمة معامل التحديد (0.799) وهي تبين (79.9%) من التباين الكلي في المتغير التابع وهو أداء العاملين، كما بلغت قيمة (t) لإدارة الجودة الشاملة (31.396) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبالتالي نستنتج بوجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

## نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض؟  
أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع إدارة الجودة الشاملة في العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.21 إلى 2.87) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة-موافق-موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد واقع إدارة الجودة الشاملة في العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض.

نتائج التساؤل الثاني: ما واقع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض:

أن أفراد الدراسة موافقون على بدرجة تشير إلى موافق محور مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.97)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ما بين (4.47 إلى 4) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (موافق بشدة-موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة حول محور مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

نتائج التساؤل الثالث: ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي؟  
وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (0.583) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

نتائج التساؤل الرابع: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض؟

تبين أن قيمة (F) بلغت (985.697) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.894) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين. في حين بلغت قيمة معامل التحديد (0.799) وهي تبين (79.9%) من التباين الكلي في المتغير التابع وهو أداء العاملين، كما بلغت قيمة (t) لإدارة الجودة الشاملة (31.396) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبالتالي نستنتج بوجود أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

ثانياً: التوصيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

- 1- ضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة علميات المستشفى الخارجية والداخلية.
- 2- ضرورة سن القوانين والأنظمة التي تسهم في تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة على جميع مؤسسات القطاع الصحي.
- 3- أهمية وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة من قبل كافة القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية، تنطلق من احتياجات المستفيدين.
- 4- ضرورة وضع سياسات موحدة لنظام لتحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافآت والترقيات تبعاً للتميز في الأداء، ولخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.
- 5- عمل دورات تدريبية للعاملين في القطاع الصحي لتدريبية على معايير الجودة الشاملة وسبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع كفاءة أداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- بن عودة، قصير، ويوب، مختار (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان (SIMAP) و (SNV). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (31)، 357-368.
- التميمي، وفاء صبيحي صالح، وعيس، سيد أحمد حاج (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(1)، 31-70.
- خروبي، فاطمة عبد المحسن، يونس، جومانة، وعباس، نبيلة (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان. المجلة العلمية للنشر العلمي، (31)، 437-453.
- عباس، أن عبد الباسط (2019). أثر إدراك العاملين في القطاع الصحي الحكومي لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بلوغ الأهداف: دراسة ميدانية بوادي الدواسر بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية الإدارية، 39(1)، 93-111.
- عواضة، محمد حسين (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، الجامعة اللبنانية، لبنان.
- عواضة، محمد حسين (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسيّة والإداريّة، الجامعة اللبنانية.
- كواديك، حمزة (2021). مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 267-284.

- محمد، عمر عبد القادر أحمد، وأبو نصيب، عرفة جبريل (2017). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات الخرطوم. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Abukhadera, Khaled M.S & Onbaşıođlub, Dilber Çađlar (2021), The effects of total quality management practices on employee performance and the effect of training as a moderating variable. Uncertain Supply Chain Management, (9), 521-528.