



## كلية إدارة الأعمال

أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين  
الإداريين بوزارة الصحة بسطنة عُمان

**The Impact of Implemeting Total Quality Management Practices  
on The Administrative Work Performance  
At Ministry of Health – Sultanate of Oman**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص: إدارة عامة

إعداد

علي بن عبدالله بن خلفان السعدي

إشراف الدكتور

عبدالله بن راشد بن محمد المعولي

1443 هـ / 2022 م

# أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان.

أعداد الطالب:

علي بن عبدالله بن خلفان السعدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2023م وتم إجازتها.

المشرف الدكتور: عبدالله بن راشد بن محمد المعولي

## أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1. الدكتور: (ممتحن خارجي)
.....	2. الدكتور: (المشرف)
.....	3. الدكتور: (ممتحن داخلي)
.....	4. الدكتور: (ممتحن داخلي)

## إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث طالب الماجستير / علي بن عبدالله بن خلفان السعدي

التوقيع:

## الإهداء

إلى مَنْ رَبِّي وأحسن التربية، إلى من أنار لنا درب الحياة بأسرها وبذل المستحيل من أجلنا، وعَلَّمَنَا تحدي الصعاب وتذليل العقبات ومعنى الصبر على الشدائد والثبات في المحن، إلى تلك الروح الطاهرة

... والدي العزيز ...

إلى من لا يَفْتُرُ لسائها عن الدعاء لنا، إلى من غرست فينا الألفة والمحبة، إلى من تحت أقدامها جنات الخلد

... أمي الحبيبة - أطل الله في عمرها - ...

إلى من وقفت معي في أصعب المواقف وعقبات الحياة، إلى من بذلت الغالي والنفيس من عمرها، إلى من وهبت حياتها كلها لي ""

... زوجتي العزيزة ...

إلى الذين أزروني طوال هذه الرحلة الممتعة لنا جميعا وتحملوا منها نصيبا من التعب والعناء.

... أولادي الأعزاء البررة ...

إلى الذين نستمد منهم الجهد ونجدد على لسانهم النشاط.

... إخوتي وأخواتي وأهلي وعشيرتي ...

وإلى كل من علمني حرفاً، لكم مني تحية إجلال وإكبار ولمقامكم العالي تقديراً واحتراماً تتحني

له قامتي جميعاً أهدي لكم بحثي هذا ليكون نقطة في بحر العلم الشاسع والواسع.

... زملائي وزميلاتي الكرام ...

## الشكر والتقدير

لكل لحظة متعة ولكل متعة ذكريات، ولكن عندما تأتي اللحظات التي يقف فيها الفكر حائرًا عن خط الكلمات وتتبعثر فيها الحروف قبل تجميعها في سطور.

صور كثيرة تمر في الخيال جمعتنا بأحبة كانوا لنا سندًا وجنبا إلى جنب، ستبقى لنا منها الذكريات التي لا تغيب عن خاطر ولا تنسى من البال.

وعليه يتوجب علينا شكرهم وإهدائهم بطاقات الوداع، ونحن نخطو خطواتنا في مضمار الحياة الواسع.

وفي هذه السطور البسيطة نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أثار لنا درب العمل، وإلى كل من وقف على منبر العطاء ليعطي من مكنون فكره ليضيء دربنا.

إلى الأساتذة الكرام في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، وأخص بجزيل الشكر وعظيم الامتنان أستاذي ومعلمي القدير الدكتور/ عبدالله بن راشد المعولي الذي تشرف وتفضل بإشرافه على هذه الرسالة، والذي لم يبخل بمعلومة ولا تكاسل عن مهمة، وكان لنا شمعة في دربنا، كما أشكر الدكتور صالح السنوي رئيس قسم إدارة الأعمال بالكلية، والدكتور خالد دهليز على ما قدموه من عون ومساعدة لنا فجزاهم الله خير الجزاء عنا، ولهم منا كل التقدير والاحترام.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى دراسة متغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار فرضياتها. وللوصول إلى النتائج المتوقعة من هذا البحث ستكون هناك دراسة وصفية تحليلية من خلال الاستبانة البحثية كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية والتي ستوزع على موظفي وزارة الصحة لتشمل الخبراء والمستشارين ومدراء العموم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين كافة، وبلغت عينة الدراسة (230 موظفًا). أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ). وقد يُعزى ذلك إلى ما تحقّقه إدارة الجودة الشاملة من إكساب العاملين الدقة والسرعة والمهارة في أداء الأعمال، والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني، ودعم الإبداع والابتكار.

بينت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي لدعم الإدارة العليا على أداء العاملين أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وهذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا يجعل العاملين يشعرون بأنهم موضع اهتمام واحترام وتقدير من قادتهم، وهذا يجعلهم يلتزمون بأداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز في العمل.

كشفت نتائج الدراسة أن دعم القيادة الفاعلة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي للقيادة الفاعلة على أداء العاملين أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وتشير هذه النتيجة إلى كون القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان نموذجًا ومثالاً أعلى للعاملين في كافة سلوكياتهم وممارساتهم المهنية، وبالتالي يبذلون مزيدًا من الجهد للحصول على دعم قادتهم ومساندتهم لهم في أداء المهام والواجبات والمسؤوليات المتعددة.

**الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

## **Abstract:**

This study aimed to study the effect of applying total quality management on the performance of administrative workers in the Ministry of Health in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed to study the variables of the study problem in order to test its hypotheses. In order to reach the expected results of this research, there will be a descriptive and analytical study through the research questionnaire as a main tool in collecting primary data, which will be distributed to the employees of the Ministry of Health to include experts, consultants, general managers, department directors, heads of departments, and employees. The study sample amounted to (230 employees) The results of the study indicated that the total quality management at a statistical significance in the performance of administrative workers in the Ministry of Health in the Sultanate of Oman is statistically significant at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ). This may be due to what TQM achieves in terms of providing workers with accuracy, speed, and skill in performing work, relying on collaborative teamwork, and supporting creativity and innovation. The results of the study showed that the support of senior management is statistically significant at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ), which indicates that there is a statistical effect of the support of senior management on the performance of employees, with a statistically significant effect between the two variables. This indicates that the support of senior management makes employees feel that they are the subject of attention, respect and appreciation from their leaders, and this makes them commit to performing their job duties with quality and distinction at work. The results of the study revealed that support for effective leadership is statistically significant at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ), which indicates that there is a statistically significant effect of effective leadership on the performance of employees between the two variables. This result indicates that the leaders in the Ministry of Health in the Sultanate of Oman are a role model and ideal for workers in all their behaviors and professional practices, and therefore they make more efforts to obtain the support of their leaders and support them in performing the various tasks, duties and responsibilities.

**Keywords:** employee performance, dimensions of total quality manage.

## قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	استمارة أعضاء لجنة المناقشة	أ
2	إقرار الباحث	ب
3	الإهداء	ج
4	الشكر	د
5	المستخلص باللغة العربية	هـ
6	المستخلص باللغة الإنجليزية	و
7	قائمة المحتويات	ز
8	قائمة الجداول	ي
9	قائمة الأشكال	ل
10	قائمة الملاحق	ل
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	9-1
1.1	المقدمة	1
1.2	مشكلة الدراسة	2
1.3	أسئلة الدراسة	3
1.4	أهداف الدراسة	4
1.5	متغيرات الدراسة	4
1.6	فرضيات الدراسة	5
1.7	أهمية الدراسة	6
1.8	حدود وتحديات الدراسة	7
1.9	التعريفات الإجرائية للدراسة	8
1.10	هيكلية الدراسة	9
2	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	50-10
1.2	المبحث الأول: المتغير الأول	10
1.1.2	المقدمة	10
2.1.2	ماهية إدارة الجودة	10
3.1.2	نشأتها وتطورها	14



الصفحة	الموضوع	م
15	أبعاد المتغير الأول	4.1.2
28	المبحث الثاني: المتغير الثاني	2.2
28	المقدمة	1.2.2
28	معنى وتعريف الأداء لغويًا	2.2.2
28	مفهوم الأداء	3.2.2
29	مكونات الأداء في الإدارة	4.2.2
30	تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة وخلفيته التاريخية	5.2.2
31	أهمية قياس الأداء	6.2.2
32	كيفية قياس الأداء	7.2.2
33	مراحل عملية تقييم الأداء	8.2.2
35	المبحث الثالث: الدراسات والأدبيات السابقة	3.2
35	الدراسات المحلية	1.3.2
35	الدراسات العربية	2.3.2
47	الدراسات الأجنبية	3.3.2
50	التعقيب على الدراسات السابقة	4.3.2
50	أوجه الاستفادة الحالية مع الدراسات السابقة	5.3.2
50	ما يميز الدراسة الحالية	6.3.2
78-51	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها	3
51	منهجية الدراسة	1.3
51	مصادر جمع المعلومات	2.3
51	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
55	أداة الدراسة	4.3
56	صدق الأداة	5.3
56	صدق الاتساق الداخلي	6.3
57	نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الجودة الشاملة والمتغير التابع أداء العاملين	7.3
61	الصدق البنائي	8.3
62	ثبات أداة الدراسة	9.3

الصفحة	الموضوع	م
63	الأهمية النسبية لفقرات الدراسة	10.3
63	المعالجات الإحصائية	11.3
63	الإجابة عن تساؤلات الدراسة	12.3
63	اختبار فرضيات الدراسة	13.3
91-79	<b>الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	4
79	التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.4
81	مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.4
86	مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	3.4
89	مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:	4.4
89	لمزيد من التعمق في نتائج فرضيات الدراسة فسوف يتم مناقشة وتفسير كل فرضية على حدة كما يأتي:	5.4
93-92	<b>الفصل الخامس: التوصيات</b>	5
93	الخاتمة	
98-94	قائمة المراجع	
94	أولاً: المراجع العربية	
97	ثانياً: المراجع الأجنبية	
104-99	قائمة الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
	الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية والمطورة	1
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس)	2
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	6
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	7
56	توزيع أبعاد الدراسة و فقرات كلٍ منها والنسب المئوية للفقرات	8
57	البعد الأول: دعم الإدارة العليا	9
58	البعد الثاني: القيادة الفاعلة	10
59	البعد الثالث: تمكين العاملين	11
59	البعد الرابع: التحسين المستمر	12
60	البعد الخامس: التركيز على المستقبل	13
61	المتغير التابع: أداء العاملين	14
62	نتائج الصدق البنائي للمتغير المستقل الجودة الشاملة وأبعادها الخمسة	15
62	معاملات الثبات تبعًا لأبعاد الدراسة	16
63	المتوسطات الحسابية من أجل تفسير النتائج	17
64	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لأبعاد الدراسة	18
65	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لبعد دعم الإدارة العليا	19
66	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لبعد القيادة الفاعلة	20
67	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لبعد تمكين العاملين	21
68	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لبعد التحسين المستمر	22
69	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لبعد التركيز على المستقبل	23

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
70	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة بالنسبة لفقرات بعد أداء العاملين	24
71	نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الجودة الشاملة	25
72	نتائج أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	26
73	يوضح أثر التحسين المستمر على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	27
74	يوضح أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	28
75	يوضح أثر القيادة الفاعلة على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	29
75	يوضح أثر تمكين العاملين على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	30
76	يوضح أثر التحسين المستمر على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	31
77	يوضح أثر التركيز على المستفيد على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان	32

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	شكل
5	أنموذج الدراسة	(1-1)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	ملحق
103-100	الاستبانة	1
104	قائمة المحكمين	2

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1. المقدمة:

منذ النشأة الأولى للحياة جعل الله فيها عنصرًا مهمًا لبنائها، ألا وهو العلم حيث يتطور يوماً بعد يوم وتطورت معه الحياة، وهذا ما يشهده العالم اليوم من متغيرات شتى وفي ميادين مختلفة، سواء كانت اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، ناهيك عن الجانب التقني والمعلوماتي، الذي جعل العالم بأسره وكأنه قرية صغيرة، مما شد انتباه كثيرٍ من القطاعات الخدمية إلى الاستفادة من هذا التطور والذي اتجه إلى تجويد الخدمات المقدمة. ومن هذا المنطلق سعت المنظمات إلى الارتقاء بمستويات خدماتها التي تقدمها، ومن هذه الخدمات الجانب الإداري بجودة الأداء وسرعة الإنجاز. حيث تطور مفهوم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وزاد الاهتمام بالجودة وبأبعادها الأساسية مما جعل المنظمات تتجه إلى تجويد خدماتها وفق أحدث التقنيات المعاصرة، وذلك بوضع إستراتيجيات تحسين مستويات الأداء. ووزارة الصحة بسلطنة عُمان من أهم المؤسسات الحكومية الخدمية التي تسعى دوماً إلى تقديم خدمة للمواطن والمقيم بجودة عالية وتحسين مستمر في أداء العاملين لديها، ونظراً للأهمية التي يتمتع بها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتطبيقها على أداء العاملين بشكل خاص؛ فإننا نرى من الضرورة تقييم أداء العاملين بوزارة الصحة في الجانب الإداري منها، ومحاولة نقصي أهم العوامل التي تؤثر على نجاحه لهدف الوصول إلى الأسباب الحقيقية وعوامل الإخفاق وكيفية علاجها وتطويرها والطرق اللازمة لتحسينها.

وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات إيجابية ومستويات متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. (رشاد محمود بدر، 2009م). وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (معالي عباس الشريف عبدالرحمن، 2018م).

وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمامًا كبيرًا من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي. (قيصر بن عودة. 2017 مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

إن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته وحجمه، فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية العلاقة وقوتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة، إلا أن نقاشا حادا يبرز في الجانب الآخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها تجعل سلبية العلاقة أو إيجابيتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة مرهونة بشروط أساسية قد تتوفر في مؤسسات دون أخرى. (مزغيش عبدالحليم، 2011/2012م)

## 1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم مما توصلت إليه كثير من الدراسات على وجود اهتمام كبير في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ووجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وممارساتها وبين الأداء المؤسسي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دراسة: (رشاد محمود بدر، 2009م) ودراسة: (معالي عباس الشريف عبدالرحمن، 2018م) ودراسة: (قيصر بن عودة. 2017م). إلا أن نقاشا حادا يبرز في الجانب الآخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها تجعل سلبية العلاقة أو إيجابيتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة مرهونة بشروط أساسية قد تتوفر في مؤسسات دون أخرى، كدراسة: (مزغيش عبدالحليم، 2011/2012م)

وبناءً على ما سبق يرى الباحث ضرورة أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان. وبناءً على مساعي الوزارة الموقرة في تحسين وتطوير خدماتها الإدارية والصحية والفنية، فقد اختار الباحث العاملين بالوزارة في الجانب الإداري كحالة تطبيقية؛ وذلك لأن الوزارة قائمة الآن بجهود كبيرة في التحسين والتطوير

في الحصول على شهادة (الأيزو، 9001)، كما قام الباحث بمقابلة الدكتورة/ سامية مديرة دائرة تقييم الأداء بوزارة الصحة بسلطنة عُمان، وأكدت على تلك الجهود التي تبذلها الوزارة متمثلة في المديرية العامة لمركز ضمان الجودة، وذلك من أجل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتعمل على تسخير كافة إمكانياتها في تذليل الصعاب والحد من التحديات التي تواجه الموظفين في كيفية العمل بإدارة الجودة.

ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة

الصحة بسلطنة عُمان؟

### 1.3. أسئلة الدراسة:

كما يمكن تلخيص أسئلة الدراسة وسعيها في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند العاملين الإداريين في وزارة الصحة

بسلطنة عُمان؟

2. ما مستوى أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

3. كيف يؤثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة

الصحة بسلطنة عُمان؟

4. هل يؤثر دعم الإدارة العليا بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين

في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

5. هل يؤثر التحسين المستمر في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟



#### 1.4. أهداف الدراسة:

حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان.
2. قياس مستوى مدى أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.
3. اختبار أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.
4. الكشف عن أثر دعم الإدارة العليا بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.
5. التعرف على دور التحسين المستمر في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

#### 1.5. متغيرات ونموذج الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء تمكن من صياغة المتغيرات التي من خلالها سيقوم بدراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

- المتغير التابع: أداء العاملين.

- المتغير المستقل: أبعاد الجودة الشاملة.

\* دعم الإدارة العليا.

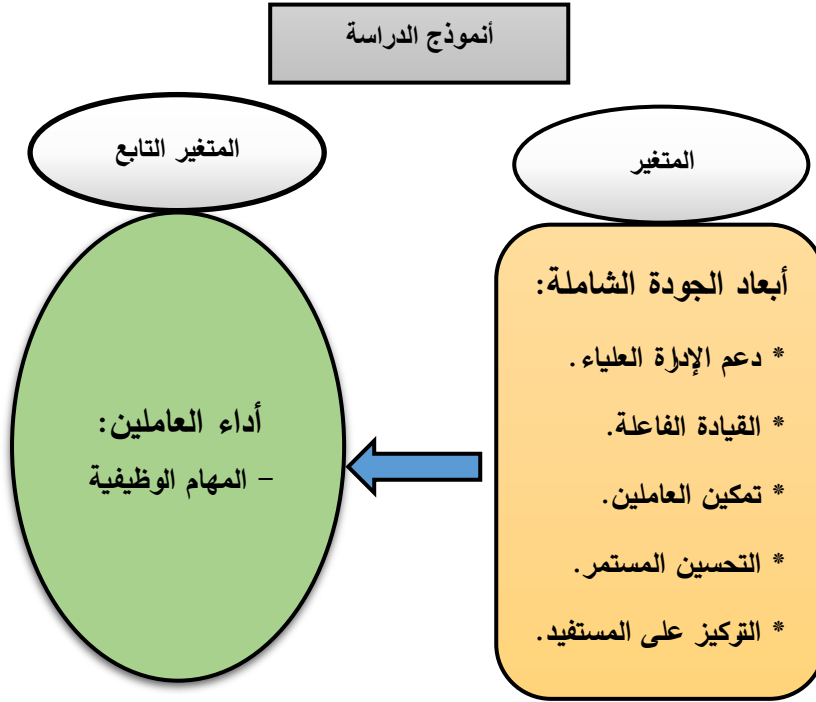
\* القيادة الفاعلة.

\* تمكين العاملين.

\* التحسين المستمر.

\* التركيز على المستفيد.

قام الباحث بتصميم الأنموذج الخاص بالدراسة وهو كالاتي:



شكل (1.1): يوضح أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

## 1.6. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

- الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر دعم الإدارة العليا عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

2. تؤثر القيادة الفاعلة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

3. يؤثر تمكين العاملين عند دلالة إحصائية في أداء الموظفين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

4. يؤثر التحسين المستمر عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

5. يؤثر التركيز على المستفيد عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### 1.7. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من اعتبارين أساسيين وهما اعتبار علمي وآخر عملي، وتعد الدراسة ذات أهمية بالغة كما أن للدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية وذلك على النحو الآتي:

#### 1. أهمية علمية:

أ. حيث تتناول الدراسة موضوعًا من أهم المواضيع في علم الإدارة الحديثة، كما تعتبر الدراسة استكمالًا للدراسات السابقة التي بحثت أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وعلى أداء العاملين في المؤسسات بصفة خاصة.

ب. تعد الدراسة من الدراسات الحديثة التي تسعى لتقييم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان وتحديد العوامل المرتبطة بنجاحها.

ج. تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يفيد الباحثين في هذا المجال والمهتمين به لإعداد دراسات مماثلة في المستقبل لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، أو يبني على نتائجها لتطوير تطبيق إدارة ممارسات الجودة الشاملة.

#### 2. أهمية عملية

أ. يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على نظام تطبيق ممارسات إدارة الجودة في وزارة الصحة. ب. يستفيد من نتائج هذه الدراسة العاملون في وزارة الصحة بسلطنة عُمان ومستخدمو نظام الجودة حيث تلفت انتباههم حول طرق النجاح والاستخدام الأمثل والأدق للنظام وأهم العوامل المرتبطة بنجاحه.

ج. تتبع أهمية الدراسة من اهتمام وزارة الصحة بسلطنة عُمان حول ما تقدمه من خدمات للمجتمع على المستوى الرسمي أو الفردي؛ وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتعزز من جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها الوزارة.

### 1.8. حدود وتحديات الدراسة:

حيث تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

\* **الحد الموضوعي:** سوف تقتصر هذه الدراسة على أثر تطبيق إدارة ممارسات الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة.

\* **الحد المكاني:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين بديوان عام وزارة الصحة، والعاملين بالمديريات التابعة لها، والعاملين بالمديريات العامة للخدمات الصحية بالمحافظات؛ مما يعني أنها لا تشمل أي أماكن أخرى خارج حدود الدراسة.

\* **الحد البشري:** يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة الصحة والمديريات التابعة لها والمديريات بالمحافظات الذين يستفيدون من تطبيق نظام الجودة في حياتهم العملية اليومية يتأثرون به ويؤثرون فيه.

\* **الحد الزمني:** كانت هذه الدراسة في العام الدراسي 1444هـ / 2022م - 2023م. خلال الفترة من يناير 2022م إلى ديسمبر 2022م.

#### • التحديات:

ومن هنا كان التحدي للباحث هو إقناع الإدارة العليا بأهمية هذه الدراسة ومدى استجابتهم وحثهم في الجواب على الاستبانة المعدة لهذا الغرض، كما أن توزيع الاستبانة على جميع الموظفين وجمع المعلومات ومعالجتها مرهقٌ من حيث الإقناع ومكلفٌ من حيث الوقت والجهد.

## 1.9. التعريفات الإجرائية:

- \* **أبعاد الجودة الشاملة:** هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت والتي تكون محوراً للتقييم في الأداء والإنتاج (عايش، 2008).
- \* **دعم الإدارة العليا:** مشاركة مباشرة من المدراء العموميين في مسألة محددة ومعينة وضرورية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في إنشاء لجان، أو صياغة سياسات، أو وضع أهداف، وكذلك تشمل توفير الاحتياج من الموارد البشرية وتدريبها والإشراف على تنفيذها في جميع المستويات بالمؤسسة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 2013).
- \* **القيادة الفاعلة:** هي "الإدارة التي تركز على كسب العلاقات الإنسانية مهتمة ومتطلعة بالمستقبل، وكذلك حريصة على الأمور المهمة وذات العلاقة بالعمل دون الخوض فيما لا يعينها، ومن اهتماماتها الرؤية، والتوجهات الإستراتيجية، وتميل إلى ممارسة أسلوب القدوة الحسنة والتدريب الإداري" (مروان، وآخرون، 2009/1430هـ، ص5).
- \* **التحسين المستمر:** هو الفلسفة التي تسعى باستمرار إلى إيجاد أفضل الوسائل من أجل تحسين الأداء في المؤسسة، وعلى هذا الأساس أخذ التحسين المستمر يركز على جوانب عديدة خارج المنتج، ومنها تحسين العمليات، وتكوين شعور عند العاملين بأن كل شيء قابل للتحسين في أداء العمل المؤسسي. (Kaizen, 1993)
- \* **تمكين العاملين:** هي العملية التي تحسن مشاعر القدرة الذاتية عند العاملين في المؤسسة، وذلك بتهيئة الظروف المناسبة لهم والتي تساعدهم على السيطرة وزيادة ممارساتهم في العمل بأساليب رسمية وغير رسمية لكي تمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية. (Conger, 1988)
- \* **أداء العاملين:** هو محصلة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العامل أثناء تأدية عمله اليومي وفق الأنظمة والقوانين المشروعة تجاه ذلك العمل أو المهمة.

## 1.10. هيكلية الدراسة:

جاء في الفصل الأول من هذه الدراسة مقدمة عن أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة العمانية، كما تم استعراض مشكلة الدراسة وصياغتها في سؤالها الرئيسي، ثم استعرضت الدراسة في فصلها الأول، أهدافها وأسئلتها التي استخدمت فيها، كما استعرضت الدراسة الفرضيات منها واحدة رئيسية وخمس فرضيات فرعية، وأخيرًا تم في هذا الفصل استعراض أهمية الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.

أما الفصل الثاني فسيتم فيه استعراض الإطار النظري للدراسة، والذي سيتكون من عدة مباحث، مع الدراسات السابقة التي ستحتوي عليها هذه الدراسة وهي محلية وعربية وأجنبية، والتعقيب عليها وما يستفاد منها، بينما الفصل الثالث فسيتناول منهجية الدراسة، وإجراءاتها وصدق الدراسة وثبات أدواتها، ووصف العينة الإحصائي وأفرادها. أما الفصل الرابع وهو الفصل قبل الأخير، فسيتناول تحليل الدراسة وما تشتمل عليه، بينما الفصل الخامس وهو الفصل الأخير فسيتناول نتائج الدراسة وما توصلت إليه وتوصياتها ومقترحاتها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

سيطرق الباحث في هذا الفصل إلى مناقشة الإطار النظري وتقديم الأدبيات والدراسات السابقة والتعقيب عليها؛ أما من حيث الأدب العربي فستكون هناك ثلاثة محاور أساسية وهي: وزارة الصحة، أبعاد الجودة الشاملة، وأداء العاملين، والتعرف عليها من حيث أهم جوانبها وأهدافها وأهميتها.

#### 1.2 المبحث الأول:

##### المتغير الأول: أبعاد الجودة الشاملة:

##### 1.1.2. المقدمة:

في ظل التنافس الشديد الذي يدور حول العالم في مختلف المجالات المعرفية والتجارية والاقتصادية وغيرها من المجالات، بات رضا العميل في مقدمة هذا التنافس في مكسب رضاه من أجل تقديم أفضل الخدمات له وبأجود المعايير، لذا أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة للخدمات وكيفية تقديمها المجال السائد في عالمنا اليوم، وما حققته خلال العقدين الماضيين من نجاحات باهرة على مستوى التجارة العالمية. من هذا المنطلق يأتي هذا المبحث عن إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وأبعادها ومراحل تطورها.

##### 2.1.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

##### أ. مفهوم الجودة:

إذا جئنا إلى أصل كلمة "جودة" من حيث اللغة نجد معناها الشيء الجيد وهو نقيض الشيء الرديء. يقال فلان أجاد في عمله وأجوده واستجاده ... بمعنى أعده جيدًا (ووجد جيدًا أو اطلب جيدًا)، وأجاد الشيء يجوده أي صار جيدًا.

ويقصد بها طبيعة الشيء. Qualities وكذلك تعرف كلمة "جودة" باللاتينية بأنها كلمة

مشتقة من الجيد ضدّ الرديء.

ومن هذا المنطلق تعددت المفاهيم واختلفت التعريفات في ماهية الجودة عند أصحاب الاختصاص حيث ذكرها (معهد الجودة الفدرالي، 2016م):

\* وعرفها بأنها هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدى تحسين الأداء مع استمرار الزمن".

\* كما يعرفها (معهد المعايير الوطنية الأمريكي، 2000م) بأنها "كل المزايا والخصائص للسلع المباعة أو الخدمة المقدمة والتي تحتوي على قدرتها في تلبية وسد الاحتياجات.

\* كما عرف الجودة (قاموس أكسفورد الأمريكي، 2021م) بأنها "درجة عالية من التمييز أو الوصول إلى مستوى التمييز".

\* وعرفها Juan: بأنها الشيء الملائم للاستخدام.

\* وعرفها Evans : بأنها القدرة على تلبية مطالب الزبائن أو ما يزيد عليها.

\* بينما عرفها Hill: بأنها تحقيق توقعات الزبائن وتلبية مطالبهم بشكل أفضل وأجمل.

\* ومن خلال ماتقدم يمكن القول بأنَّ الجودة في الخدمات هي " كل ما هو جيد وملائم للاستعمال من حيث الخصائص التي يتميز بها المنتج أو السلعة، ومن حيث الميزات التي تشتمل عليها الخدمة المقدمة ملبية بذلك احتياج المستهلك أو رضاء الزبون".

\* وكذلك يمكن القول إنَّ الجودة في الإدارة هي: " عمل أي إجراء أو نشاط بكل سهولة ودقة وسرعة في الإنجاز بشكل مستمر بتطابق ذلك مع رضاء الزبون عن الخدمة المقدمة له".

ومن خلال هذه التعريفات وغيرها من الذين عرفوا الجودة يرى الباحث ويتفق مع الكثير من أصحاب الاختصاص بأن ليس للجودة تعريف مستقل، بل هو مفهوم واسع المعنى وشامل الخصائص والميزات يفسر ذلك كلُّ حسب فهمه له، وهو ليس ثابتًا كذلك، بل متجدد باستمرار مع تطور الحياة والإنتاج وتقديم الخدمات التي تظهر للزبون في كل وقت وحين.



## ب. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ ظهور هذا المفهوم في حدود عام 1980م عن الجودة، وما زال مستمرًا، وذلك بسبب التنافس العالمي الشديد في مجال الصناعة، وما وصلت إليه الصناعة اليابانية في الأسواق العالمية، وخسارة شركات أمريكية وأوروبية في هذه الأسواق، ولا سيما في البلدان النامية، من هذا المنطلق وعلى هذا الأساس قامت الشركات الأمريكية بإدخال مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية وتطويره وتوسعة مجاله في استخدام أساليب حديثة ومتطورة في مجال تحسين الجودة وكيفية التعامل مع العملاء والموردين، والتأكيد على التفعيل لأساليب الجودة، حتى أصبح أسلوبًا راقبًا على الجودة. من هنا اتضح جليا بأن إدارة الجودة الشاملة ليس إلا تطويرًا لإدارة الجودة الإستراتيجية، استخدمت من قبل الشركات الأمريكية والأوروبية في وجه الزحف الصناعي الياباني للأسواق (عقيلي، 2000).

### عرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute): بأنها الفلسفة

الإدارية التي تشمل كافة الأنشطة داخل المنظمة، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف والاحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، بالطرق الحديثة، وبأقل تكلفة، وذلك بالاستخدام الأمثل للطاقة البشرية ومع جميع العاملين بهدف التطوير والتحسين المستمر.

كما عرفها (N.Chorn): بأنها هي الأسلوب الجديد للتفكير والإبداع في إدارة المنظمات وإدارة الجودة الشاملة والثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكلي نحو تحقيق رضا العميل، وذلك من خلال التحسين والتميز والإبداع (N.Logothesis). (1) في كافة نواحي العمل.

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الجودة الشاملة ثقافة واسعة وشاملة، وذلك من خلال الطرق التي تعمل عليها والفكر الإبداعي المتعلق بالتحسين المستمر في جودة الخدمات، وكذلك تركيزها على العمل من ناحية الفريق الواحد، مع تشجيع المبادرات الفردية على المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. وبعد هذا الإسهاب في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أساس الكلمات التي تكونت منها وهي الإدارة والجودة والشاملة ونضعها كما يلي:

- الإدارة: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لكافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، وتشمل كذلك كل ما من شأنه أن يدعم أنشطة الجودة مع توفير كافة الموارد اللازمة لإنجاحها والمتعلقة بالموارد البشرية والمالية.

- الجودة: العمل على رضا العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته.

- الشاملة: التي تتطلب المشاركة والاندماج بين كافة العاملين في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون هناك إجراءات تنسيق مسبقة وفعالة بين العاملين لحل المشاكل المتعلقة بالجودة لإجراء التحسينات المستمرة.

### ج. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تحسين وضعية المؤسسة التنافسي في الأسواق ورفع إنتاجيتها ومعدلاتها الربحية.
- تقوية العلاقات مع الموردين.
- تعمل على رفع مستوى رضا العميل.
- التحسين في الجودة للخدمات المقدمة أو المنتجة.
- التقليل من الأخطاء وخفض التكلفة ومعدلات التلف في العمل.
- العمل على الإنتاج والقيام بالأعمال في صورتها الصحيحة من أول مرة.
- تطوير القدرات وتنمية المهارات من خلال المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية.
- تحفيز العامل وخلق الشعور الإيجابي في تحقيق الذات من خلال مشاركته في رسم الأهداف واتخاذ القرارات في المؤسسة. (جودة، 2003)

حيث مما دلت على النجاح عن مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة الذي تحقق لدى الشركات اليابانية، وذلك على حساب الشركات الأمريكية في ثمانينات القرن المنصرم؛ نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لما لهذا التطبيق من مساهمة فعالة لهذا المفهوم في الشركات اليابانية في تحقيق السمعة الجيدة والشهرة الواسعة في مجال الجودة. حيث تولد عن النجاح سير بقية الشركات

ولا سيما الشركات الأمريكية على خطى الشركات اليابانية والاستعجال في تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. (Peter Weeb, & Harold Bryant. 1993)

### 3.1.2. نشأتها وتطورها:

بدأ ظهور مفهوم الجودة في بداية القرن العشرين، وبدأ التركيز عليه في اليابان في منتصف القرن الماضي ثم بدأ بالانتشار في الدول الغربية ومنها الولايات الأمريكية والأوروبية، ثم شيئاً فشيئاً حتى وصول انتشاره في بقية الدول على مستوى العالم، حتى أصبح من مواضيع العصر الحديث المهمة، تجسدت معانية وأبعاده في نهج الإدارة إلى أن أطلق عليه تسمية خاصة فسمي بإدارة الجودة الشاملة، وكما هو معلوم لدى الباحثين والمفكرين في تطوير العلوم وكيفية تطبيقها، كان هذا التطوير ليس إلا امتداداً لمفهوم الإدارة القديم. وذلك تماشياً مع متطلبات العصر وتوجهاته الحديثة والمعاصرة المطالبة بتحقيق الجودة العالية من أجل كسب العملاء عن قناعة تامة ورضاء عال في نفوسهم عن الخدمات المقدمة لهم سواء على المستوى الصناعي أو في المجال الإداري. بحيث يشمل هذا المفهوم كافة جوانب الأنشطة التي تنتجها.

حيث مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل عدة حيث جاء تقسيمها مختلفاً من جهات نظر الباحثين فمنهم من قال بأربع مراحل ومنهم بست مراحل وكلها مكملتها لبعضها البعض، وإذا أخذنا بوجهة نظر عمر وصفي فهي ست مراحل: (عمر، 2000، ص19).

1. المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية.

2. المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية.

3. المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية.

4. المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة.

## 4.1.2. أبعاد المتغير الأول:

### 1. دعم الإدارة العليا:

من الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في القيادة هو التأثير على المرؤوسين من أداء العمل بكل رغبة وطواعية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، لذا يتطلب هذا الأساس من القيادة الاهتمام بجانبين مهمين في كل مؤسسة وفي نفس الوقت يعتبران أساسيين كما جاء في كثير من الدراسات التي اعتنت بالقيادة وهما: العنصر الأول ويتمثل في العميل، والعنصر الثاني ويتمثل في العاملين. وحتى يقوم هذا القائد بممارسة عمله بنجاح ويتصف بالكفاءة هناك مهارات لا بد أن تتوفر فيه وهي:

أ. المهارات الفنية: وهذه مهارات متعلقة بالجوانب الفنية حسب المجال الذي يعمل فيه مثل المحاسبة والطب والهندسة وغيرها من الجوانب الفنية.

ب. المهارات الاتصالية: وهذه مهارات متعلقة بالتعامل والتواصل مع المرؤوسين وتوجيههم.

ج. المهارات التحليلية: وهذه مهارات متعلقة بجمع معلومات ودراستها وتحليلها وربطها بالعلاقات والتي من خلالها يتم التوصل إلى نتائج.

حيث هذه المهارات تعتبر الأساسية التي يمكن أن تتوفر في كل قائد حتى يتمكن من أداء عمله الموكل إليه بفعالية وكفاءة عالية، ولكن تختلف درجة المستوى المطلوبة من قائد إلى آخر، وذلك حسب حجم المنظمة أو المؤسسة والمركز الوظيفي لها. كما أننا في الجانب الإداري بحاجة إلى مهارات اتصالية أكبر بدلاً من المهارات الفنية حيث تزداد مهارات الاتصالات والتواصل من الجانب الفني.

هذا وقد ركزت المنظمة الدولية للنقش (ISO)، على دور الإدارة العليا وأهميتها بالنسبة إلى إدارة نظام الجودة، وذلك من حيث إمكانية الإدارة العليا أن توجد المناخ الجيد في بنية العمل من خلال القيادة المتميزة، كما أضافت هذه المنظمة دور الإدارة العليا، وتم تلخيصه في نقاط عدة منها:

أ. تحديد أهداف المؤسسة ووضع سياستها في الجودة.

- ب. العمل على نشر الوعي بين العاملين وتحفيزهم بسياسة الجودة وتعميمها عليهم.
- ج. العمل على وضع نظام إدارة جودة وتأسيسه على الكفاءة والفعالية، وضمان تنفيذه والمحافظة عليه من أجل الوصول لتحقيق الأهداف التي وضعتها إدارة الجودة.
- د. العمل على توفر الموارد الضرورية واللازمة ومراجعة النظام بشكل دوري من نجاحه وتحقيق أهدافه.
- هـ. العمل على اتخاذ القرارات التي ترتبط بسياسة الجودة وأهدافها وتطوير نظام إدارة الجودة.

## 2. القيادة الفاعلة:

### مقدمة:

في الربع الأخير من القرن المنصرم اهتمت الكثير من المنظمات بتحسين العمل وتطوير عملية الاختيار فمن يخلف الكبار من المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على القدرات والمواهب القيادية التي يمتلكونها، لما لها من أثر على سلوك الفرد والجماعات ومستواهم في الأداء لكي تحقق الأهداف بطريقة مباشرة. ومن خلال هذا التحسين يتكون لدى المؤسسة قدرة قياس مدى نجاحها والكفاءة التي لديها، وذلك بعد معاملة القيادة الإدارية عند الأفراد العاملين، لما لهذه القيادات من انعكاسات إيجابية على المؤسسة وذلك في تحقيق أهدافها، لذا فالقادة أناس مبدعون كما أنهم يبحثون عن النجاح في المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، 2009، ص3)

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

من المعلوم أن كثيرين تطرقوا لتعريف القيادة، وذلك على مستوى القادة في التاريخ أو ممن كانوا علماء ومع هذا كان موضوع القيادة موضوعاً يتطلب الرصد المستمر، والمتابعة الدائمة، والدراسة، والنقاش.

- لذا تعرف القيادة بأنها "نشاط عملي يقوم بممارسته القائد الإداري عند اتخاذ القرار، أو إصدار القرار أو إصدار الأوامر وكذلك من حيث إشرافه الإداري على العاملين بالسلطة الرسمية ليتم هذا عن طريق التأثير والاستمالة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المعينة التي

رسمتها المؤسسة". لذا ومن خلال هذا المفهوم يتضح بأن القيادة الإدارية "تربط بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم وذلك من أجل تحقيق الهدف".  
(المصدر السابق، ص3)

• القيادة: هي "الإدارة التي تركز على كسب العلاقات الإنسانية مهمة ومتطلعة بالمستقبل، وكذلك حريصة على الأمور المهمة وذات العلاقة بالعمل دون الخوض فيما لا يعينها، ومن اهتماماتها الرؤية، والتوجهات الإستراتيجية وتميل إلى ممارسة أسلوب القدوة الحسنة والتدريب الإداري". (مروان، وآخرون، 1430/2009هـ، ص5)

• القيادة الإدارية: هي "العملية التي تؤثر في الأنشطة والعمليات عند مجموعة من الأعضاء في توجيهها باتجاهات معينة ومسارات محددة". (فريد، 2008، ص315)

• القيادة: هي "النظام الذي من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في منظمات الأعمال عند سلوك الآخرين في مواقف معينة من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة". (المصدر السابق، ص316).

### ثانياً: أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة إلى نوعين:

1. القيادة الرسمية: هي القيادة التي لها منهج تنظيمي واضح (اللوائح والقوانين التنظيمية) وعلى ضوئه تمارس المؤسسة مهامها ووظائفها المنوطة بها، هنا القائد يمارس أعماله وفق هذا المنهج لذا تكون سلطاته ومسؤولياته تصبح محددة من قبل مركزه الوظيفي.
2. القيادة الغير رسمية: هي القيادة التي تمارس أعمالها ومهامها بشكل منظم وفق قدرات ومواهب أفرادها القيادية، خارج مركز وظيفي رسمي.

### ثالثاً: متطلبات القيادة وعناصرها:

#### • متطلبات القيادة:

1. التأثير: وهو قدرة القائد على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
2. النفوذ: وهذا أمر ترجع علاقته إلى قدرة الشخص الذاتية وهو إحداث أمر أو إيقافه أو منعه.

3. السلطة القانونية: وهي السلطة التي يمتلكها القائد في تصرفاته وطاعته.

#### • عناصر القيادة:

1. وجود مجموعة من الأفراد.

2. تحديد الأهداف واتفاق المجموعة عليها تسعى في الوصول إليها.

#### رابعًا: صفات القائد:

نسردي في هذه الجزئية صفات القائد والتي تحصل عليها كل من داني كوكس Danny Cox وجون هوفر John Hoover من دراسة قاما بها على بعض القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعا من خلالها تلخيص هذه الصفات وهي عشر:

1. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** وذلك من خلال تطابق أخلاق القائد في حياته

العامة والخاصة بعيدًا عن الأزواجية الأخلاقية حتى يكون قائدًا فعالًا ذا أخلاق مهنية وشخصية.

2. **النشاط العالي:** يعيش القائد بعيدًا عن سفساف الأمور مترفعًا عن الدنيا، مهتمًا بقضايا ومهمات جلية تجعل منه قائدًا ملهمًا عند اكتشافه أنها مهمة ومثيرة للجدل.

3. **الإنجاز:** القائد الفعال يكون ذا تنظيم دائم وقدرة ملائمة في إعداده لإنجاز مهامه وفقًا للأولويات.

4. **امتلاك الشجاعة:** تختلف طرق التعامل مع الآخرين من شخص لآخر؛ فهناك من يكون خجولًا ومن يكون جريئًا، فالشخص الجريء يخاطر من أجل إنجاز الأعمال مع تحمله كافة النتائج المترتبة على ذلك، في حين الطرف الآخر يقف مكتوف اليدين ويمشي ببطء شديد بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5. **العمل ودافع الإبداع:** وهذا ما يميز القادة عن بعضهم البعض؛ حيث يعتمد ذلك على دوافعهم الذاتية من أجل الإبداع والابتعاد عن الأشياء التي لا تجدي نفعًا، بينما من يملك الحماس فسيقدم على العمل دون إذن في البدء بالعمل.

6. **التفاني في العمل والالتزام الجاد:** وهذا ما يميز القادة الفعليين الذين يقومون بإنجاز أعمالهم بكل إتقان وتقان ملتزمين تجاه تلك الأعمال حق الالتزام.

7. **تحديد الأهداف:** وهذه الصفة يمتلكها القادة الفعالون والتي تعتبر من الصفات الضرورية للقادة من أجل اتخاذ القرارات الصعبة.

8. **امتلاك الحكمة أو الحكمة:** وهذا عند القائد الفعال والذي يدير المواقف بشيء من الحكمة، ولا يدخل في الفوضى بل، يبحث عن حل المشاكل التي تواجهه في العمال.

9. **الحماس واستمراره:** يجب أن يكون القائد ذا شعلة من الحماس حتى يزيد عطاؤه ويستمر إنتاجه بفعالية وكفاءة، وكذا الحال بالنسبة للتطور والتقدم بالمؤسسة نحو آفاق رحبة.

10. **مساعدة الآخرين على النمو:** وهذا من شأن القادة الحقيقيين في المؤسسات، حيث يسعون بأخذ أيدي من هم تحت مسؤوليتهم للتطور والنمو في الفكر والمهارة والعمل وتبادل الأفكار والتعاون على الاستفادة منها بقدر الإمكان حتى يكون جو العمل سليماً صافياً من التقاهات والأحقاد والبغضاء.

• كما كانت هناك وجهة نظر للسيد عليه في تحديد الصفات الشخصية القيادية كذلك لا تقل عن عشر صفات نذكر منها:

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2. الهدوء والاتزان ومعالجة القضايا
3. القوة البدنية والسلامة الصحية
4. المرونة والقدرة على ضبط النفس
5. الاحترام المتبادل بين العامل والقائد
6. الإيجابية في العمل والقدرة على الابتكار وحسن التصرف.
7. التعاون والعلاقة الحسنة مع الزملاء وبين الرئيس والمرؤوس.



### خامسًا: اكتشاف العناصر القيادية:

- لهذا العلمية ست مراحل علمية أساسية وهي كما يلي:
- **المرحلة الأولى:** مرحلة التنقيب: وفيها يتم تحديد الأشخاص المراد توليهم مناصب قيادية ودراسة واقعهم من كافة الجوانب الشخصية والعملية والعلمية.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة التجريب: والتي يتم فيها تمحيص المجموعة التي تم اختيارها واختبارها بحيث تخضع للمراقبة والملاحظة، وذلك من خلال الممارسات اليومية التي تقوم بها والمواقف التي تعترضها وكذا الحال بالنسبة للقدرات الإنسانية والعقلية والذهنية والفنية لديهم.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة التقييم: والتي يتم فيها تقييم المجموعة السابقة وفق معايير محددة واكتشاف القدرات والميزات لدى كل شخص فيها.
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة التأهيل: على ما اتضح من جوانب الضعف والقصور في الشخصيات في مرحلة التقييم يتم تعزيزه بكافة أنواع التأهيل حسب مقتضيات الحاجة من تدريب واختيار مدربين.
- **المرحلة الخامسة:** مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل واكتشاف الشخصيات يتم اختيار مجموعة منهم ووضعهم في الأماكن القيادية.
- **المرحلة السادسة:** مرحلة التمكين: بعد المرور بهذه المراحل تتضح الرؤية وتظهر المعالم الأساسية في الشخصية القيادية لكل شخص تم اختياره، وعلى هذا الأساس يتم تفويضه بالمهام والمسؤوليات التي بصدد حملها وتكون مناسبة لهم.

### 3. تمكين العاملين:

في ظل التسارع والتوجه الإداري في تبني مفاهيم إدارية جديدة وتطبيقها على أرض الواقع مثل إدارة الجودة الشاملة وهندسة العمليات الإدارية، والنهوض بالقيادات الإدارية لجعلها فعالة ونشطة، وخلق قيادة التغيير، جاءت أهمية التمكين للعنصر البشري وتحفيزه من أهم الميزات التي يحتاجها الموظف في أداء عمله، كونه محور العملية الإدارية وجوهرها، لذلك ثبت بأن للتحفيز أقصى درجات المردود الإيجابي عند الموظف، وذلك من خلال وصوله إلى درجة كبيرة من الرضاء

الوظيفي وارتفاع الطاقة، ومن هذا المنطلق يمكننا الوصول إلى التحقيق الحقيقي لتطبيق الجودة الشاملة وإدارتها الفعالة، وتحقيق أهدافها.

**ويعرف التحفيز بـ** " أن تكسب العاملين ثقتهم بأنفسهم من أجل الوصول إلى المستوى

الحقيقي لقدراتهم، واكتشافها، والمحافظة على تسخيرها في مصلحة الأفراد ثم مصلحة العمل.

• عوامل التحفيز وفق **فريدريك هيزبرج** وهي:

- الإنجاز، والعمل.

- الترقى والتقدير.

- النمو والتعلم.

- المسؤولية والتمكين.

ويعتبر التمكين أهم هذه العناصر من غيره كما أن التحفيز هو المعزز والمنمي والمقوي

للتمكين، من هذا المنطلق يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة في العملية الإدارية، ويعتبر مطلباً

أساسياً وحاسماً في المنظمات والمؤسسات، لذا يتم التركيز فيه على العاملين بالدرجة الأولى، وعلى

هذا الأساس ظهرت تعريفات كثيرة للتمكين.

• **مفهوم التمكين:**

التمكين لغة: مكنه الله من الشيء، وتمكنت وأمكنه منه بالمعنى، واستمكن الرجل من الشيء،

وتمكن منه بالمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه. ولأن العاملين هم القوة الكبيرة الناجمة

عن ثرائهم بالمعلومات بسبب الخبرة والتحفيز لأداء وإنجاز الأعمال بمهارة عالية فهم المغزى من

التمكين، لذا أسهب الباحثون في تعريف التمكين ومدلولاته، ويلخصها الكاتب في التالي:

"توجيه قوة العاملين وإخراجها للتركيز على مستلزمات المؤسسة ومصادرها وأهدافها"، كما

عرف أيضاً بأنه "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرار والمشاركات

الفعلية في إدارة مؤسساتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة".

## • أنواع التمكين:

- التمكين الظاهري.
- التمكين السلوكي.
- التمكين المتعلق بالنتائج.

## 4. التحسين المستمر:

### أولاً: مفهوم التحسين المستمر:

على مختلف المنظمات وأنواعها ومع اختلاف أهدافها فهي بحاجة دائمة إلى التحسين المستمر وعلى نطاق واسع ليشمل كل عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها. لما لذلك من انعكاسات إيجابية تلبي حاجة العميل وتوقعاته المتغيرة باستمرار، ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسات أن تحسن من منتجاتها وتطور من عملياتها بما يتلائم وتغييرات البيئة الخارجية.

كما يمكن أن يضاف إلى ذلك، على كل مؤسسة أن تستمر في التحسين من أجل التقليل من عيوب منتجاتها وظهور خدماتها بالشكل المرضي في ظل التنافس القوي على تحسين الخدمات والمنتجات معا.

كما أنه لا يمكن أن ينفذ التحسين المستمر مرة واحدة، وذلك لكي يعطي ثماره لابد أن تبذل جهود مستمرة في عملية التحسين حتى تغتتم فرص التحسين التي توفر بعض الوقت.

كما يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية بحتة والتي تستهدف تطوير العمل وعملياته وأنشطته بما في ذلك الموارد والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

وعلى هذا الأساس تعتبر فلسفة التحسين المستمر من الركائز المنهجية في إدارة الجودة الشاملة، والمتعلقة بدعم الإدارة العليا، وذلك من خلال التشجيع المادي والمعنوي، وهذه مسؤولية الإدارة المباشرة لكي يكتب النجاح للتحسين المستمر.

كما تتضمن عمليات التحسين المستمر الهدف الأساس وهو تحقيق الإتقان التام والكامل للأعمال المنتجة في المؤسسة.

ثانيًا: طرق التحسين المستمر:

1. ثلاثية جوران (The Juran Trilogy): تتكون عملية التحسين المستمر من وجهة نظر (Joseph Juran) من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

• التخطيط:

- ومن المعلوم بأن التخطيط لتحسين العمليات والأنشطة يبدأ بالعمل الخارجي، وذلك من خلال تحديد بعض الأمور منها:
- أ. تحديد العملاء وماهيتهم.
  - ب. التعرف على احتياجات العملاء وما هي مطالبهم الحقيقية
  - ج. تطوير خصائص العمل التي تلبي حاجة العميل.
  - د. تحديد العمليات اللازمة لإنتاج العمل بالخصائص المطلوبة.
  - هـ. إنشاء فرق عمل وتحويل عمليات التخطيط إلى عمليات تنفيذية.

• رقابة الجودة (control):

تتعلق رقابة الجودة بنتائج الاختبار في تلبية متطلبات العميل الأساسية، واكتشاف الأخطاء والانحرافات ليتم تصحيحها. كما تقوم الإدارة باستعمال التغذية العكسية كمنهج مهم في معرفة مدى تلبية متطلبات العملاء.

• التحسين:

والهدف من هذه العملية الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء ومن ضمن العملية إنشاء فرق عمل، والعمل على تزويدها بالموارد اللازمة والكوادر ذات الكفاءة من أجل تأدية أعمالها على أكمل وجه، وجدير بالذكر أن هذه العملية تطلب جهودا لكي يستمر العمل بدون توقف ولا تباطؤ.

ثالثًا: الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

• النشاط الأول: المقارنة المرجعية أو البيئية:

هذه العملية من العمليات المهمة التي من شأنها أن تسهم بحد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في المؤسسة وتعرف المقارنة المرجعية على أنها العملية لقياس ومقارنة أداء المنظمة أو المؤسسة مع مؤسسة أو منظمات أخرى سواء في نفس الخدمة أو المنتج أو الصناعة التي تقدمها المنظمة الأخرى أو خارج المجال الذي هي فيه. ومن ميزات هذه العملية تعرف الإدارة موقع المنظمة من المنظمات الأخرى من حيث عملية معينة أو تحقيق الهدف. وعلى هذا الأساس تتم عملية المقارنة المرجعية بخطوات وهي كالتالي:

1. يتم الاختيار لموضوع المقارنة المرجعية وتحديده.
2. يتم إقرار نطاق المقارنة المرجعية من حيث موقع إجرائه إذا كان داخل المؤسسة أو خارجها، وكذا الحال بالنسبة للمنظمات المحلية أو الخارجية.
3. تشكيل فريق عمل لأداء المهمة ولأجل إعطاء الفريق فعالية كبيرة يجب أن تُشكل أعضاؤه من أكثر من قسم ودائرة.
4. تجميع البيانات والمعلومات الصحيحة والضرورية ثم دراستها وتحليلها بالشكل الدقيق.
5. اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمات الأخرى والتي تدخل في نطاق المقارنة المرجعية.
6. وضع خطة عمل متكاملة واستراتيجية واضحة بحيث تشمل كافة إجراءات التحسينات الضرورية في موضوع المقارنة المرجعية الذي تم اختياره من قبل؛ وذلك لأجل تحقيق الهدف والوصول إلى الأداء الأفضل والمتميز.
7. الخطوة الأخير ويتم فيها تنفيذ الخطة التي وضعت من قبل والمتعلقة بالتحسينات كافة المراد إجراؤها كما يجب متابعة التنفيذ وفق ثلاثة مستويات من المقارنة المرجعية.

## أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية:

وهذا النوع من المقارنة يجري داخل المؤسسة نفسها بين الدوائر والأقسام وفروعها المختلفة، كما يدخل من ضمن هذه المقارنة الأداء السابق للعام الماضي والأداء للعام الحالي، ويمكن القول بأن هذه المقارنة من ضمن مفهوم المقارنة المرجعية.

## ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية:

يتم هذا النوع من المقارنة المرجعية بين المنظمات الأخرى والتي تعمل في نفس المجال أو نفس الصناعة وكذا بالنسبة للموضوع في الأداء مع المنظمات الأخرى على أن تشمل مؤسسات داخل وخارج الدولة.

## ثالثاً: المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل:

من الطبيعي أن تسعى المؤسسات في التنافس على التميز في الأداء بشكل بارز، ومن هذا المنطلق تجرى المقارنة مع الممارسات الأفضل والمتميزة في الأداء ليطم التركيز على العملية نفسها خلال هذا المستوى من المقارنة بعيداً عن طبيعة عمل المؤسسة التي تؤديه وهل في نفس المجال أو لا؟

## • النشاط الثاني: نظام معلومات العملاء :

حتى يتم تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تعتبر المعلومات الصحيحة القوة الدافعة للإدارة على اتخاذ القرارات السليمة، ومن هذا المنطلق تكون المؤسسة التي تملك هذه المعلومات لديها قدرة كبرى في ترشيد القرارات، وعلى هذا الأساس تسهم هذه العملية في إنجاح تطبيق المنهجية لإدارة الجودة الشاملة. ونجد في وقتنا الحاضر حوسبة المعلومات والتي أسهمت بشكل كبير في توفير المعلومات وتجهيزها للمدراء وفرق العمل بشكل أسرع وأدق لاستخدامها عند الحاجة في حل مشكلات العمل بكفاءة عالية. لذا أصبح من الضروري تأسيس نظام معلومات جودة لدى كل مؤسسة، وذلك لتلبية حاجات العميل ومتطلباته، والذي يعتبر منهجاً منظماً وأسلوباً راقياً في جمع وتخزين وتحليل المعلومات، والتي لها علاقة مباشرة بالجودة في المنظمة بهدف مساعدة المدراء في اتخاذ القرار. حيث يعتمد نظام الجودة الشاملة على مكونات أساسية وهي:

أ. قاعدة البيانات.

ب. المدخلات.

ج. المخرجات.

#### • النشاط الثالث: تدريب وتحفيز العاملين:

يعتبر التدريب من أهم الأشياء التي ترفع كفاءة العامل من حيث التوسع في معارفه وزيادتها وكسب خبرات عملية، وتنمية لمهارته حتى يصل إلى الكفاءة التي يتطلبها أداء مستوى العمل المطلوب، لذا تكون هناك حاجة للتدريب يفرضها الواقع عندما تكون هناك فجوة بين مهارات الموظف التي هو عليها وبين المهارات التي يتطلبها في أداء وظيفته ومهامه المنوطة به. حيث تتولد فوائد عدة من جراء التدريب الذي يتلقاه الموظف ومدى أهميته للعامل من أهمها:

- أ. ارتفاع الإنتاجية ودرجة الجاهزية في أداء المهام الوظيفية والتحسين المستمر لدى الموظف المتدرب.
- ب. الانعكاسية الإيجابية ورفع الروح المعنوية والتقليل من نسبة التغيب عن العمل عند العاملين، وذلك باعتبار أنّ التدريب مكافأة لهم.
- ج. مشاركة العامل وإشعاره بالاستقرار الوظيفي.

#### • النشاط الرابع: تهيئة مناخ الإبداع:

مناخ الإبداع والتشجيع على الابتكار من الأساسيات التي يجب توافرها في بيئة الأعمال بشكل عام، وعند نجاح أنشطة التحسين المستمر بشكل خاص، وتوفير الظروف الملائمة لها ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة. وحتى يتوفر هذا المناخ لابد من وجود مقومات تسهم في نجاحه بشكل فعال نذكر منها:

- أ. توفير الدعم لأنشطة الإبداع من قبل الإدارة.
- ب. العمل على تعزيز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية.
- ج. العمل على تشجيع روح الاستقلالية وتجديد الأفكار وتحفيز الجهود المبدعة.

وعلى هذا الأساس فإن التطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا شك يؤدي إلى تغيير نظرة الإدارة حول أهمية العنصر البشري ودوره في وضع أسس التخطيط وكيفية تنفيذها وما تتطلبه من متابعة للمشاريع والبرامج من التحسينات المستمرة، ومن هذا المنطلق كان توجه الإدارة وبذل أقصى الجهود في توفير مناخ الإبداع على المستوى الفردي أو الجماعي من أجل المساهمة في هذه التحسينات كان من الأساسيات الحتمية عندها. (محفوظ أحمد، 2014)



## 2.2 المبحث الثاني:

### المتغير الثاني: أداء العاملين.

#### 1.2.2. المقدمة:

يعد الأداء من الركائز الأساسية في المؤسسات، وعلى هذا الأساس حظي بأهمية قصوى في تسييره للمؤسسات؛ لذا أصبح الاهتمام به متزايداً من قبل الباحثين والمفكرين في الجانب الإداري، ومن هذا المنطلق يمثل الأداء دافعاً رئيسياً في ثبات المؤسسات وانهارها كونه العامل الرئيسي والأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المنظمة وعملية استمراريتها في الأداء الحسن. (مصطفى، 2015)

#### 2.2.2. معنى وتعريف الأداء لغوياً:

- أداة: (اسم) والجمع أدوات.

وهي: آلة، ما يستعان به لإنجاز غرض من الأغراض ويقال متمكن من أداة التعبير أي

من اللغة، الآلة الصغيرة الأداة، أداة الحرب: سلاحها.

- الأداة (عند مصطلح النحويين): اللفظة تستعمل للربط بين الكلام أو للدلالة على معنى في غيرها

- أدوات: كالتعريف في الاسم أو الاستقبال في الفعل والجمع وهي وسيلة وأداة للوصول إلى هدفهم

- اللغة هي أداة التعبير عن الفكر.

- أدوات اسم، جمع أداة، جمع أداة أدوات العمل أي وسائل العمل. (قاموس ومعجم المعاني)

#### 3.2.2. مفهوم الأداء:

من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستعمالاً في وقتنا الحالي ولا سيما الجانب الاقتصادي وتسيير

المؤسسات هو مفهوم الأداء، لذا حظي باهتمام واسع من المختصين والباحثين والمفكرين من هنا

يمكن القول بأن:

1. تعريف أداء المؤسسة: وجود خلاف في تعريفه بين الباحثين ويعود هذا الاختلاف إلى تباين

وجهات النظر الكمية في صياغة تعريف الأداء، كما ذهب فريق من الباحثين إلى اعتبار الأداء

مصطلحا يحتوي على أبعاد تنظيمية واجتماعية بغض النظر عن الجوانب الاقتصادية. وتجدر الإشارة إلى بداية الاشتقاق.

كما اشتقت هذه الكلمة اللغة (To Preform) اللغوي لمصطلح الأداء فهو مستمد من الكلمة الإنجليزية:

اللاتينية والتي يقصد بها تنفيذ المهمة أو تأدية العمل. (مصطفى يوسف، 2018، ص15).

#### • تعريف الأداء

1. (A.kherakhem): جاء تعريف الأداء من وجهة نظر هذا الباحث وهو الدلالة على تأدية عمل ما أو إنجاز نشاط ما أو تنفيذ لمهمة أي بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

2. تعريف الأداء حسب (Miller et al., Bromily): يرى هذان الكاتبان أن الأداء هو انعكاسية الإنتاجية؛ وذلك من خلال كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكل كفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وكيفية الوصول إليها.

3. تعريف الأداء حسب (P. DRURKER): حيث نظر هذا الباحث إلى الأداء على أنه: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة على الاستمرار والبقاء في العطاء محافظة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

4. كما يعرف الأداء: على أنه النشاط الذي يمكن للفرد من خلاله إنجاز مهامه أو أهدافه التي خصصها بنجاح، وهذا مبني على الإجراءات العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة له. (المير، 1995، ص213).

#### 4.2.2. مكونات الأداء في الإدارة:

من الطبيعي أن يكون لكل شيء مكونات أو محتويات حيث يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين وهما الفعالية والكفاءة، وهذا غالبا يوجد في المنظمات التي تهتم بالأداء وتتميز به؛ لأنها تجمع بين هذين العاملين في أداء مهامها وتسيير أعمالها.

## \* الفعالية:

اهتم الباحثون بهذا العنصر ونظروا إليه في علم التسيير على أنه أداة فعالة من الأدوات التي تراقب المؤسسة في تسييرها لأعمالها، لذلك كان معيارا يعكس مدى تحقيق الأهداف المرسومة في تلك المؤسسة على المدى القصير أو المدى الطويل، بل اعتبر المفكرون الكلاسيكيون أن الفعالية في المؤسسات بمثابة الأرباح المتحصل عليها.

## \* تعريف الفعالية:

عرف الباحثون الفعالية كلُّ حسب وجهة نظره حيث عرفها مصطفى يوسف: "بأنها الوصول للنتائج المنتظرة عن طريق قدرة المؤسسة على تحقيق الأنشطة المرتقبة".  
كما عرفها (Walker et al., Ruibert): "على أنها القدرة على تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة".

## 5.2.2 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة وخلفيته التاريخية.

يعتبر الأداء أحد المفاهيم الأساسية التي اتسمت بالديناميكية من حيث المحتوى المعرفي وعدم السكونية، لذا عرف عنه التطور والتقدم منذ نشأته وحيث تم استعماله إلى وقتنا الحالي، ولا ريب بأن هذا ناتج من حركة المجتمعات البشرية التي ميزتها عدة جوانب، ومن أهمها التطورات الاقتصادية والتي بمثابة الأساس الداعم للتطورات البشرية في شتى المجالات بشكل عام وفي هذا الحقل المعرفي بشكل خاص؛ لذا كانت إسهامات الباحثين بارزة فيه. ومن أهم رواد ومفكري هذا المجال هو (تايلور)، رائد المدرسة العلمية حيث كانت النظرة التقليدية (القديمة) لهم هي إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وذلك عن طريق الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم والكافي لإدارة الآلة وإيقافها، وهذا ما عرف بدارسة "الحركة والزمن".

ولكن بعد هذا الفكر حصل التغيير وتحول الاهتمام لدى المؤسسات منذ مطلع القرن العشرين من التركيز على إستراتيجية إنتاج الكميات وعددها إلى التركيز على إستراتيجية الكميات

الممكن بيعها، وعلى هذا الأساس وصل الأداء في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التكاليف الداخلية. ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الأداء يتحكم في سرعة إنجاز المعاملات عن طريق توفر الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. (مصطفى يوسف، 2018، ص33).

حيث عرفت عملية تقييم الأداء منذ الحضارات السابقة، ولا ريب بأن هذا المفهوم تطور بوسائل القياس وتطورها، ومن هذا المنطلق قد عرفت هذه العملية ومررت بتطورات عديدة نذكر منها:

• **حركة الإدارة العلمية:** هي الحركة التي ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة حيث اهتمت بعملية قياس وتقييم الأداء عند العاملين كإحدى الوسائل الأساسية التي تعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء، وذلك من أجل إعادة التصميم للوظائف.

• **مدرسة العلاقات الإنسانية:** المدرسة التي اهتمت بالعنصر البشري في عملية التقييم واعتبرته المورد الأول للمؤسسة، ثم الفرد العامل فيها من ناحية ثانية، وهي التي دعت إلى المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

• **الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:** كانت هناك اتجاهات عند تقييم الأداء حسب ما حددتها الاتجاهات الحديثة وهي: أولها الاتجاه للتقليل من استعمال الصفات في موضوع التقييم مع التوسعة والتعمق في المعاني المستخدمة. ثانياً: الاتجاه لاستعمال طرق سهلة وبسيطة مع المشاركة مع عدد كبير من المستويات الإدارية في عمليات التقييم. (الزبيدي، وآخرون، 2018-1439هـ، ص226).

## 6.2.2 أهمية قياس الأداء :

من المعلوم بأن لكل شيء أهمية لوجوده في حياة البشر بشكل عام وفي أدائها وإنتاجياتها بشكل خاص، ومن هذا المنطلق يمكن أن نضع أهمية قياس الأداء على شكل نقاط وهي:

1. **التركيز والاهتمام** على ما يجب إنجازه، وذلك من خلال توفر الوقت والموارد البشرية والطاقات اللازمة في تحقيق الأهداف لتكون الأهداف موازية للنتائج، وإذا ما كان هناك توافق بينهما ليكون لدى المؤسسة القدرة على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء تعديل عليها.

2. يؤدي قياس الأداء إلى التحسين المستمر في إدارة الإنتاج وتقديم الخدمات وكيفية إيصالها إلى المستفيد أو العميل بشكل أفضل.

3. قياس الأداء يحسن من واقع بيئة العمل الداخلية والاتصال بين العاملين، وذلك من خلال خلق مناخ جديد يمكن التأثير به فيما بينهم من أجل تحسين إنتاجيتهم فضلاً عن الاتصالات الخارجية وانعكاساتها بين عملائها ومعاملها.

4. قياس الأداء يوفر البيانات الحقيقية الملموسة والمحسوسة عن المؤسسة ويمكن الاعتماد عليها والاستناد بها في اتخاذ القرارات السليمة داخل المؤسسة.

5. يعرف المؤسسة عما وصلت إليه من حيث واقع عملياتها وأين هي الآن وماذا عن مستقبلها في الأداء.

6. خلق المنافسة في الأداء بين الإدارات والأقسام وزيادة الإنتاجية بين العاملين ويصبح نظام المكافآت وإعطاء الحوافز في تحسين الأداء وفق نظام عادل وشامل في المؤسسة.

7. يعطي المؤسسة بيانا تفصيليا عن مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وبتكاليف قليلة والتخلص من إهدار الموارد البشرية والاقتصادية.

#### 7.2.2. كيفية قياس الأداء :

بلا شك بأن هناك معايير محددة ويجب الاهتمام بها وفي قياس الأداء ثلاثة محاور هامة وهي:

أ. الإنتاجية: وهذا يعتمد على المؤسسة في أدائها من حيث استغلال مواردها في خلق قيمة تنافسية تتطلبها البيئة اليوم، كما يجب التركيز على الكفاءة لمدخلات موارد المؤسسة، حيث تخلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

ب. الجودة الشاملة: حيث يتم هذا من اهتمام المؤسسة في التحسين المستمر في أدائها لأعمالها موازية في ذلك متطلبات التغيرات التي تطرأ من حولها في شتى المجالات والتي تعنى بإرضاء العملاء بشكل مباشر.

ج. **التنافسية:** وهي قدرة المؤسسة على الاستمرار في العطاء مع الاحتفاظ على جذب عملائها ومساهمتها على الأمد البعيد أو في الأجل الطويل. (مصطفى يوسف، 2018، ص 33-36).

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المؤشرات التي ساد استخدامها والتي من الممكن أن تستخدمها الإدارة العليا القيمة المضافة وإنجاز المعاملات والعائد على الإنجاز، قد لا يؤثر على القرارات اليومية وتحفيز العاملين والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل، على هذا الأساس تم تطوير ووضع مقاييس الأداء خلال السنوات الماضية، وتم إدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئات الأعمال. يوضح الجدول رقم (1) الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية والمطورة.

#### يوضح الجدول رقم (1) الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية والمطورة.

م	نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
1	تعتمد على التكلفة/ الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
2	تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
3	موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
4	ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
5	شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
6	شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
7	يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
8	تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء/ التغلغل.

#### 8.1.2. مراحل عملية تقييم الأداء:

من المعلوم أن مراحل التقييم من أصعب المراحل في الأعمال بشكل عام وفي الأداء بشكل خاص، لذا تمر عملية تقييم الأداء بمراحل صعبة ومعقدة، وعلى هذا الأساس يتطلب من القائمين عليها إيجاد أسس وقواعد منطقية منتظمة ومتسلسلة في خطواتها، حتى يتمكن من الوصول إلى الأهداف المنشودة في المؤسسة. فمن هنا نضع بعض الخطوات التي يجب مراعاتها واتباعها عند تقييم الأداء وهي كالتالي:

- **وضع توقعات الأداء:** هذه أولى خطوات التقييم والتي يجب وضع سياسة واضحة عندها، تخدم الطرفين المؤسسة والعاملين، من حيث تعيين أفراد التقييم، والقائمين عليه، وكذلك وصف شامل للمهام المطلوبة، وما ينتظر من نتائج يحققها هذا التقييم، مع وضع فقرات التقييم نفسه.

- **مراقبة التقدم في الأداء:** مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها حيث تأتي هذه المرحلة تحمل الإطار العلمي والكيفية التي من الممكن أن يعمل بها الأفراد، وتحديد الشخص المتخصص في إعداد تقرير التقويم، هذا من حيث استمرار العملية والتي تستلزم المراقبة بشكل دوري، من حيث تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات أثناء تأدية العمل، لما لهذه النتائج من تأثير على الفرد والمؤسسة.
- **تقييم الأداء:** تأتي هذه المرحلة في تقييم أداء جميع العاملين بما في ذلك مستوياته من أجل اتخاذ القرار المناسب.
- **التغذية العكسية:** وهذه المرحلة المعنية بدراسة نتائج التقييم وتحليلها من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة، وذلك من حيث تطوير الكفاءة العملية وتأهيل العاملين، حتى يتمكن كل فرد من معرفة أداء عمله وكيفية الوصول إلى المعايير المطلوب بلوغها، لذا يجب على الإدارة أن تسلك مسلك التغذية العكسية لما لها من ضرورة التقدم والتطور في الأداء العملي.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** تأتي هذه المرحلة بعد التقييم وتحليل النتائج فيما يتعلق بالترقية، والتعيين والفصل والمكافآت والحوافز.
- **وضع خطط التطوير في الأداء:** وهذه تأتي آخر مرحلة في مراحل التقييم وذلك بوضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس على الأداء بشكل فعال حتى تعطي التقييم نتائجها الإيجابية، وذلك بعد التعرف على جميع المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون. كما يجب في هذه المرحلة أن تقدم الإدارة المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذي تمكنوا من الحصول على تقديرات ممتازة ودرجات عالية، وفي المقابل يجب تحديد عوامل المعاقبة على من تنخفض مستوياتهم التقديرية في الأداء. (الزبيدي، وآخرون، 2018)

## 3.2. المبحث الثالث: الدراسات والأدبيات السابقة:

### 1.3.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة:(المشاخي.2020م) بعنوان: "محددات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في

#### المنشآت الصحية بسلطنة عُمان"

تطرق الباحث إلى دراسة محدّدات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنشآت أو المؤسسات الصحية بسلطنة عُمان، واعتمدت في معلوماتها على الاستقصاء الميداني مع العينة التي شملت الأطباء والإداريين العاملين في بعض المؤسسات الصحية بالسلطنة، وكانت لها فرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محدّدات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة ملموسية الخدمات التي يقدمها العاملون بالمنشآت الصحية بالسلطنة، حيث توصل الباحث إلى عدم صحة هذه الفرضية مع قبول الفرض العدمي الذي يفضي إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الديموغرافية نحو محدّدات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذه الديموغرافية والتي اشتملت على(النوع والمستوى التعليمي وطبيعة العمل)، كما توصل الباحث إلى قبول الفرض البديل الذي قضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة وفقا لسنوات العمل بالمؤسسة الصحية، وفي الختام قدم الباحث في دراسته هذه بعض التوصيات والتي تمثلت في ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتنفيذ أدواتها ونظمها على أعلى مستوى، كما أوصى بضرورة تطوير جودة الخدمات والرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين منها، وهذا ما تحتاجه كل مؤسسة في وقتنا الحاضر سواء كانت خاصة أم عامة.

### 2.3.2. الدراسات العربية:

1. دراسة: (ولاء، وريما، 2022) بعنوان "أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين

#### جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين



بالمستشفى، حيث تكونت عينة الدراسة من (100)، موظف وموظفة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة داخل مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وكذلك مستوى جودة خدماتها الصحية جاء "مرتفع جدا"، حيث جاءت درجة "موافق" أفراد عينة البحث على ذلك بدرجة "موافق بشدة"، وكذلك أظهرت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، كذلك هناك أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $0.05 <$ ) بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 <$ ) بين استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق تعزى إلى متغير العمر ونوع العمل.

## 2. دراسة: (أبو النصر، وآخرون، 2021)، بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"

تمثلت مشكله الدراسة في انخفاض مستوى الأداء الإعلامي بشكل أثر على جودة المحتوى مما ترتب عليه انخفاض عوائد وأرباح المنتج الإعلامي، وهذه الدراسة تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، واستهدفت بشكل أساسي اختبار فرص تطبيق الجودة الشاملة كأحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء بقطاع الأخبار في التلفزيون المصري، ويرتبط بهذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية منها التعرف على واقع الأداء المؤسسي لقطاع الأخبار بالتلفزيون المصري وتحديد المشاكل والعقبات التي تواجه تطبيق الجوده الشاملة..ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استمارة استقصاء لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بقطاع الأخبار، وقد استخدم الباحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية أسلوب أداة الاستقصاء حيث تم توزيع 300 استمارة استقصاء على مجتمع الدراسة تم استرجاع 285 منها كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات.. وتوصلت في

الدراسة إلى التزام قطاع الأخبار بالتليفزيون المصرى بالتركيز على المشاهد وتلبية احتياجات العاملين والتحسين والتطوير في العمليات بجانب التزام القيادة العليا بتطبيق الجوده، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في قطاع الأخبار بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين من خلال إعطائهم حوافز مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية، لتأثير ذلك الإيجابي والهام على الأداء المؤسسي، والمتمثل في الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل.

### 3. دراسة: (محمد، وآخرون، 2020)، بعنوان دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

#### تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.

هدفت الدراسة للتعرف علي دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن مدي إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجابا في تحقيق تطلعات جمهور المستفيدين وتوقعاتهم واحتياجاتهم ورضاهم عن الخدمات الحكومية المقدمة ويعزز من جودة الخدمات مع سهولة مراقبة الخدمة وضبطها وإجراء الأفعال التصحيحية والوقائية وتحسينها مع دراسة المخاطر المحتملة ووضع الضوابط اللازمة لتفاديها واستئصالها جزريا ومعالجة الآثار المترتبة على وقوعها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية، وتم توزيع الاستبانة إلي عينة عشوائية قوامها (200) موظف تقريبا، استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تمثلت الفرضية الرئيسية في أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الحكومية). توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أن هنالك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر. وقد أوصي الباحث بالعمل علي تفعيل المشاركة والتمكين للعاملين في عمليات صنع القرار من خلال تشكيل فرق العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات معينة، دعم ومساندة الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتدريب العاملين وتعليم مبادئها

يحسن من أداء المؤسسة، التعرف على رضا العملاء من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات يسهم في تحسين الأداء للمؤسسة، تطوير نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الحكومية يوفر المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار لاتخاذها في الوقت المناسب.

#### 4. دراسة: (أسماء، 2020)، بعنوان "التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهماتهن في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير، واقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات الإجرائية لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة، وُجهت إلى المجتمع الكلي من القيادات النسائية بكليات جامعة جازان، والذي يتكون من عميدات ووكيلات الكليات ورئيسات الأقسام، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. وتكونت الاستبانة من قسمين، اشتمل القسم الأول على البيانات الأساسية التي تحدد خصائص أفراد العينة، بينما تضمن القسم الثاني خمسة أبعاد تتعلق بـ "التمكين الإداري"، وهي أبعاد: تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعّال على التوالي. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت برنامج (SPSS) في المعالجات الإحصائية وحساب متغيرات الدراسة (الكلية، سنوات الخبرة، التفرغ للعمل الإداري، والدورات التدريبية). وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك - إلى حد كبير - مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعّال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة؛ لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير "التفرغ للعمل الإداري"، جاءت لصالح القيادات النسائية المتفرغة كلياً لممارسة العمل الإداري. ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز المناخ التنظيمي المناسب الذي تعمل

وفقا له إدارة جامعة جازان ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكريا وعمليا، وتفعيل الاتجاه نحو لامركزية الإدارة، وإظهار شخصيات القيادات النسائية ومواهبها، ودعم تفويض الصلاحيات لهن، وزيادة الحوافز للمتميزات منهن.

#### 5. دراسة: (سارة، 2020)، بعنوان "التمكين الإداري ودوره في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني".

تلخصت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور التمكين الإداري في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني؟ كما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في بعض الأقسام الإدارية في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض وعددهم (157) موظف، وتم أخذ عينة كبيرة من مجتمع الدراسة (120) موظفًا، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. حيث أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على واقع التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني وذلك بمتوسط (3.77 من 5)، أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن الرئيس يفوض الموظفين بالصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك بمتوسط (4.05 من 5)، أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني وذلك بمتوسط (3.86 من 5)، أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة التمكين الإداري في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني وذلك بمتوسط (4.13 من 5)، أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن التمكين الإداري يعمل على تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤثر على أداء أعمالهم وذلك بمتوسط (4.25 من 5). كما كانت هناك توصيات للباحثة من أهمها: العمل على ممارسة التمكين الإداري من قبل الموظفين بكافة أبعاده مما يساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع التمكين مع تعزيز إيجابياتها وتقليص سلبياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية الطبية في المملكة العربية السعودية، وإعداد وتنفيذ برامج توعية حول مفهوم التمكين الإداري في تفعيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقها في مدينة

الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، وإقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب الموظفين على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مضامينها الفكرية والفلسفية وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعلم في كافة المجالات المتعلقة بعمله.

6. دراسة: (أحمد، وآخرون، 2019)، بعنوان "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمستشفى دار العلاج التخصصي" ولاية الخرطوم.

هدف هذا البحث للتعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمستشفى دار العلاج التخصصي (D.S.H) في الفترة من يناير إلى أكتوبر من العام 2018م.

واشتمل مجتمع الدراسة على عدد من الأشخاص على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية حيث تم توزيع (60) استبانة وتم استرداد (56) استبانة بنسبة استرداد (93.3%) البيانات تم تحليلها باستخدام البرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (One Sample T Test) النسخة (16) وتوصلت الدراسة إلي جملة من النتائج من أهمها:

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين.

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب العاملين كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود معوقات بدرجة كبيرة تحد من تحسين أداء العاملين.

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لموقع وتصميم المستشفى كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.

7. دراسة: (أنس عبد الباسط، 2019م) بعنوان "أثر إدراك العاملين في القطاع الصحي لأهمية

### تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بلوغ الأهداف"

هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في القطاع الحكومي بوادي الدواسر، وذلك لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، كما هدفت الدراسة لتقويم التحولات التي تجريها إدارة المستشفى لاعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في عملية وبيان مدى وجود علاقة بين بعض الخصائص الشخصية وتطبيق وتحليل بياناتها وتوصيفها عن طريق برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الإجتماعية، وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة علمية منها وإدارية في مجال الدراسة، توصل الباحث إلى نتائج ملموسة، حيث كان هناك شعور من العاملين في القطاع الصحي بوادي الدواسر عن وجود خطط نظرية وعلمية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، لكنها تقتصر إلى التفعيل والمتابعة من قبل الإدارة العليا. كما تبين لدى الباحث وجود ضعف في دور العلاقات العامة في ميدان الدراسة، عكس بظلاله على نشوء ضغوط في العمل من جانب الموظفين في المؤسسة وعدم رضاء من قبل المستفيدين من هذا القطاع أحيانا كثيرة. وعلى هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تهيئة مناخ عام داعم للجودة من قبل متخذي القرار ومقدمي الخدمة في جميع الأقسام العاملة في تقديم الخدمات الصحية، وذلك من خلال البدء بفتح شعبة ضمان الجودة والعمل على إعداد البرامج التدريبية والتنقيفية التي توضح مفاهيم الجودة ونشر ثقافتها لدى العاملين بجميع القطاعات الصحية، وإيجاد قسم لمراقبة جودة الخدمات التدريبية والطبية في كل مستشفى من خلال المعايير والمؤشرات اللازمة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة.

8. دراسة: (السعودي، عبدالمنعم حمدتو، وآخرون، 2018) بعنوان "استطلاع آراء الإدارات العليا

حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية

الجزيرة، السودان، دراسة تحليلية"

من الأمور المهمة في إدارة المستشفيات وما يحتاجه المرضى اليوم والمستفيدون من هذه الخدمات هو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الجودة في تقديم الخدمات العلاجية ورفع مستواها التنافسي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة آراء الإدارات العليا في المستشفيات حول تطبيق

معايير الجودة الشاملة فيها، وبعد عرض البيانات وتحليلها توصل الباحث إلى أنه لا يوجد تطبيق جيد لمعايير الجودة الشاملة في مستشفيات ولاية الجزيرة على جميع المستويات من وجهة نظر الإدارات العليا، كما توصل الباحث إلى استنتاج، وهو تفوق نسبي في جودة الخدمات والالتزام بمعايير الجودة بالمستشفيات الخاصة أعلى من العامة، كما كانت هناك توصيات للباحث والتي نصت على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من المستشفيات، وكذلك إنشاء إدارات الجودة الشاملة بالمستشفيات ووحدات الجودة بالأقسام مع السعي إلى توفير كافة المستلزمات اللوجستية منها والبشرية وذلك كل حسب دوره ومقدرته في الأداء.

## 9. دراسة: (العمرى، أمينة، 2016 / 2017) بعنوان " أثر جودة الخدمات الصحية على خدمة

### العملاء دراسة ميدانية لعينة من زبائن مصحة ابن حيان "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة الصحية في مصحة ابن حيان، وبعد عرض وتحليل نتائجها توصل الباحث فيها إلى نتائج من أهمها، وجود جودة الخدمات الصحية في المصحة حسب آراء العينة بمستوى عال من الجودة، كما أن هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمة ورضاء العملاء أو الزبائن، كما توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية ورضاء العملاء، بينما وجدت علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستجابة ورضاء العملاء، وكذلك وجود تلك العلاقة بين المعنوية وبين بعد التعاطف ورضاء العملاء، ولا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الأمان وبين بعد الملموسية ورضاء العملاء. وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بمعرفة تقييم المنتفعين من هذه الخدمات الصحية للنواحي وأبعاد الجودة، وذلك باستخدام البحوث واستطلاع الآراء، وكذلك التركيز على الجانب المادي الملموس؛ لأنه أكثر ما يجذب المريض أو المستفيد، والاستمرار في تطوير الخدمات الصحية وتحسينها بشكل دائم ومستمر والاهتمام بالمقترحات والأخذ بها وشكاوى المرضى أو المستفيدين من الخدمة والسبب في التطوير والتقدم العلمي والعملية.

10. دراسة: (شرف الدين زبيبة، 2016/2017) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين

### جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية"

من خلال هذه الدراسة وبناءً على الإطار النظري فيها توصل الباحث إلى أنّ النجاح في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على الإدارة وقدرتها على التحليل في المتغيرات البيئية المحيطة بها ودقة الاستجابة لها والعمل على تشخيصها في معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها في المجال الذي تعمل فيه، كما توصل الباحث إلى التعرف على محددات النجاح عند التعامل مع الزبائن والموردين. ومن هذا المنطلق اتضح لدى الباحث أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات وهي إشكالية الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسات وتقليل تكاليفها، لذا أصبحت الجودة في الخدمات الصحية ضرورة ملحة، وذلك من حيث قدرتها على تقليص الفجوة بين الخدمات المتوقعة والخدمات المدركة من جانب متلقي الخدمة، وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات الصحية جاهدة في تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب أو منهج حديث لرفع مستوى الأداء في إدارة الرعاية الصحية، ومن خلال ما اشتملت عليه الدراسة في هذا البحث وبناءً على تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان في الدراسة النظرية توصل الباحث إلى نتائج منها، الاهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية. تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تبني مجموعة من المبادئ والتي صيغت من إسهامات رواد الجودة. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات والمؤسسات المعنية بتقديم الخدمات الصحية هي الخطوة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير مستوى الخدمة فيها.

11. دراسة: (محمد حسين عواضه، 2016/2017م) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### على أداء العاملين، مستشفى بيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً"

من خلال هذه الدراسة ومن خلال التغييرات التي تشهدها الساحة الدولية في شتى المجالات، ومن هذا المنطلق كان تغيير المؤسسات جزءاً من المحيط الواسع الذي يشهد تحولات سريعة ومتطورة باستمرار، وعلى هذا الأساس توصل الباحث في دراسته هذه إلى دور الدولة اللبنانية الرائد، وذلك من خلال إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة عن طريق وزارة الصحة العامة إلى



المستشفيات الحكومية. فبدلت الوزارة نظم الإدارة في المستشفيات وجعلتها خاضعة لوصايا وزارة الصحة وتمتعها بالاستقلالية المالية والإدارية. حيث إجراء الباحث دراسته على مستشفى نبيه الجامعي الحكومي، ووجد هذا التغيير ناجحاً في تطبيق المعايير المنصوص عليها في نظام الاعتماد، كما أنها تمكنت من بث الوعي الثقافي للجودة داخل المستشفى معتمدة في ذلك على خطط الوزارة في هذا المجال كما تلاحظ لدى الباحث من خلال دراسته التي أجراها على النظام المعتمد داخل المستشفى كيفية مساهمة نظام الاعتماد، وما تضمن من معايير شاملة تتعلق بتعزيز التحسين المستمر للجودة والتطوير في خدمات الرعاية الصحية، وذلك في رسم الخطوط العريضة لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفى. وكذلك ما توصل إليه الباحث في دراسته الميدانية التي أجراها على عينة من العاملين داخل المستشفى التأكيد على النظرية القائلة بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤثر إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسة، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة النهائية التي أثبتت تطبيق مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 12. دراسة: (عبدالله، 2016) بعنوان "أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بشركة اليسار للهاتف (زين).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بشركة زين للهواتف، وتمثلت مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيسي (ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين)، كما جاء المنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعته الدراسة في وصفها للظاهرة من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالمؤسسة، وذلك من قلة الاهتمام بالمحاضرات وجودتها في مقر العمل، وكذلك بالنسبة لورش العمل الإدارية وعدم وجود الشفافية في وضع الميزانيات للتدريب وتطوير أداء العاملين، كما كان للدراسة توصيات منها ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين، ودعم الإدارة العليا من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز.

13. دراسة: (الشرفي، وآخرون، 2010-2016م) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء

#### العاملين بالتطبيق على المستشفى السعودي الألماني بالجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين من خلال تتبع عينة شاملة لموظفي المستشفى السعودي الألماني بصنعاء في الفترة من 2010 إلى 2016م وأنت أهميتها من أجل قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين، ومدى فاعليتها في تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي وقت وجيز، وبتكلفة مقبولة. واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة وتحليل الاستبيان والدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي وأثبتت أداة الدراسة بأن إدارة المستشفى تعمل على تأهيل وتدريب العاملين وبنسبة (الموافقون) بشدة) و(الموافقون 58% من أفراد العينة. وأن نظام الترقيات للعاملين في المستشفى لا تعطى في الوقت المحدد وبنسبة غير (الموافقون) وغير (الموافقون بشدة) 68% من أفراد العينة. حيث خرجت التوصيات بضرورة التزام إدارة المستشفى بتطبيق ثقافة الجودة الشاملة بين أوساط العاملين والعملاء وتعميق الوعي بثقافة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا، وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف ورسم سياسات الوظيفة وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة تبني إدارة المستشفى التشجيع على التنافس البناء بين العاملين من خلال الحوافز.

14. دراسة: (عبد ربه جعضان السويلمي، 2015م) بعنوان "إمكانية تطبيق سيجما ستة

#### لتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية بمدينة عمان/ الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق سيجما ستة في المستشفيات الحكومية، وذلك من أجل تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها، هناك إمكانية لتطبيق سيجما ستة بكل عناصرها في المستشفيات الحكومية بعمان الأردن، حيث هناك مستويات مختلفة من التطبيق في عناصرها وجد مستوى مرتفع في تطبيق عنصر تحديد المشكلة وتعريفها، بينما كان هناك مستوى متوسط في تطبيق بقية العناصر، القياس، والتحليل، والتحسين المستمر والرقابة، كما توصل الباحث إلى دور إمكانية تطبيق سيجما ستة بعناصرها

في تحسين الأداء الوظيفي، تحقيق الأهداف، والرضى الوظيفي في المستشفيات الحكومية، كما وجدت هناك علاقة قوية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسر 57.6%. وعليها أوصى الباحث بأمر أهمها: تفعيل عملية تطبيق سيجما ستة لأثرها الإيجابي على الأداء الوظيفي، وذلك لتوفير إمكانية تطبيقها في المستشفيات الحكومية، والاهتمام باستخدام التقنيات الإحصائية في حل المشاكل التي تواجه العمل، وضرورة تقييم ومراجعة الأهداف المنجزة بشكل دوري.

#### 15. دراسة: (مهدي ممدوح، وآخرون) بعنوان "تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية السعودية" ب.

تمثلت مشكلة الدراسة لدى الباحث في تساؤل رئيسي وهو: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المنشآت الصحية بمنطقة الرياض بالمملكة السعودية، حيث هدفت إلى محاولة الوصول إلى مقترح يسعى من خلاله الباحث إلى توضيح آليات تطبيق نظام جودة الخدمات الصحية وتقييم أثر تطبيق برامج التدريب المقدمة للعاملين في الجودة الشاملة على مستوى الخدمات الصحية، ومن خلال هذا الطرح توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنشآت الصحية من حيث وجود معايير جودة الخدمات الصحية، ووجود خطة واضحة للعاملين في المنشآت الصحية، ووجود آليات لتطبيق نظام جودة الخدمات الصحية مع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام وحرص إدارة المنشآت الصحية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي الختام أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنقيف العاملين في المنشآت الصحية، وتدريبهم من خلال إقامة البرامج التدريبية المناسبة من أجل تحسين بيئة الأعمال في هذه المنشآت.

#### 16. دراسة: (صفاء، وآخرون) بعنوان "قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في المستشفى الفيحاء العام/ البصيرة". ب.

بعد الاطلاع على الدراسة وما تضمنته من إشكالية وأهمية وأهداف، وبعد العرض والتحليل توصل الباحث في دراسته إلى وجود ضعف واضح في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وعليه توصل الباحث إلى نتائج علمية أهمها، انعدام التحديث للأجهزة والمعدات والمستلزمات الطبية المستخدمة الحالية في المستشفى، وذلك من أجل مسايرة التطور والتقدم العلمي

الحاصل في مجال الخدمات الصحية، هناك ضعف في الاهتمام من قبل إدارة المستشفى والعاملين بطريقة وهيئة ملابس العمل، كما أنه لم يكن هناك التزام من قبل إدارة المستشفى بوعودها للمرضى في مجال تقديم الخدمات الصحية والعلاجية وتوفير البيئة الملائمة بالمستوى المطلوب والمتقدم علمياً، كما أن هناك مستوى تثقيفياً ضعيفاً من قبل إدارة المستشفى عن إخبار المرضى بأوقات تقديم الخدمات لهم، وكذلك وجود ضعف ثقة من قبل المرضى والعاملين بالمستشفى، كما توصل الباحث إلى وجود نوع من التواضع المطمئن للمرضى بأنهم بأيدي أمينة مع العاملين في المستشفى. وعلى ضوء هذه النتائج كانت هناك توصيات للباحث من أهمها، تحديث الأجهزة والمعدات الطبية ومستلزماتها المستخدمة بما يلائم التطور الحاصل في ميدان الخدمات الصحية، وكما هو معمول به في دول العالم وضمن الإمكانيات، على إدارة المستشفى أن تقي بوعودها في مجال تقديم الخدمات الصحية والعلاجية وتوفير البيئة الملائمة بالمستوى المطلوب، إخبار المرضى عن أوقات تقديم الخدمات لهم من قبل إدارة المستشفى، كما أوصى الباحث بتعزيز الثقة بين المرضى والعاملين من خلال التدريب، ورفع مستوى العناية الشخصية بالمرضى من قبل إدارة المستشفى من خلال التدريب وتطوير المهارات.

### 3.3.2. الدراسات الأجنبية:

#### 1. Study: (Sultan ,2021), Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals.

يحدد هذا البحث تقييم مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفحص العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة في المستشفيات الخاصة الأردنية المعتمدة. استخدمت الدراسة استبيان المسح كمجموعة رئيسية للبيانات. بلغ مجموع المستجيبين الذين تم استخدامهم 330 شخصاً، حيث كان 140 مشاركاً من خمسة مستشفيات أردنية خاصة، مما أدى إلى معدل استجابة 42.4%. تم استخدام تحليلات العوامل المؤكدة (CFA) والانحدار الخطي المتعدد لدراسة تحليلات البيانات. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. إلى جانب ذلك، تم العثور على معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع جودة

الأداء. ووجدت الدراسة أن التزام القيادة ودعم الجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والمعلومات والبيانات، والتدريب والمشاركة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، كان لها آثار كبيرة على أداء الجودة. يمكن أن تزيد هذه الدراسة من الاهتمام بالاستراتيجية المهمة لإدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن تساعد مديري المستشفيات على تحسين فهم فوائد ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تمكين الأداء الجيد داخل مستشفياتهم.

## **2. study: (Al Maani, and others, 2020) “Level Of Administrative Empowerment At Private Institution And Its Impact On Institutional Performance:A case Study”.**

تهدف الدراسة إلى تفحص التمكين الإداري من حيث أبعاده (تفويض الصلاحيات، والاستقلالية والتعلم والتدريب) على الأداء المؤسسي (الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف، وأداء الموظفين) في جامعة عمان الأهلية. قام الباحثون بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) عضو، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spssv20) كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إحصائي كبير لمستوى التمكين الإداري بما في ذلك أبعاده المشتركة على الأداء المؤسسي في جامعة العين، مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على مستوى التمكين الإداري الذي يشمل أبعاده مجتمعة (الالتزام بمعايير الجودة في جامعة العين. حيث أوصى الباحثون بتبني إستراتيجية تحقق تنفيذًا للحديث مع مفاهيم الإدارة في جامعة العين مثل التمكين الوظيفي، وإدارة الجودة الشاملة، والعمل الجماعي وكذلك التركيز على تأهيل كوادر جامعة العين. سيساعد هذا التدريب العمال على ممارسة التمكين الوظيفي من خلال تنفيذ إجراءات محددة. وخطط للأغراض التنموية، ووضع خطط التدريب السنوية، واستخدام الوسائل الفعالة مثل المحاضرات والتحفيز ومشاركة الموظفين في الدورات والأنشطة التدريبية.

### 3. (AL safar, 2019) ”The Effect Of Total Quality Management Practices On Employee Performance: The Moderating Role Of Knowledge Sharing”.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعادها على أداء الموظفين الذين عملوا في وزارة الداخلية القطرية، مع اعتدال الحصاة المعرفية. تشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر والقيادة والرؤية الجيدة وإدارة العمليات. تستخدم الدراسة البحث الكمي حيث تم جمع 280 استبانة من المبحوثين للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. يتم استخدام الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج لتحليل بيانات البحث. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظف من خلال تبادل المعرفة. تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.

### 4. Study: (2019), “Can Leadership Enhance Patient Satisfaction? Assessing The Role Of Administrative and Medical Quality”

هدفت هذه الورقة إلى التحقيق في العلاقات بين القيادة التشاركية (PL) والجودة الإدارية (AQ) والجودة الطبية (MQ) ورضا المريض (PS) باستخدام معايير الرعاية الصحية لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA). درست الدراسة كذلك التأثير المتداخل للجودة الإدارية والجودة الطبية على العلاقة بين القيادة التشاركية ورضا المريض. تم الحصول على البيانات من 123 مستشفى للقطاع العام في باكستان. استخدمنا تقنيات تحليل عامل التأكيد (CFA) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج الهيكلي. من نتائج الدراسة وجدنا علاقات معنوية وإيجابية بين الجودة التشاركية والإدارية والجودة الطبية ورضا المريض. بالإضافة إلى ذلك، وجدنا بحث الجودة الإدارية والجودة الطبية كوسطاء محتملين في علاقة PL-PS. إن تبني القيادة التشاركية كعامل خارجي، والجودة الإدارية والطبية كوسطاء محتملين لرضا المرضى، قد وفر رؤى جديدة لمعايير MBNQA.

#### 4.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث حوالي عشرين من الدراسات السابقة منها 16 دراسة عربية و4 دراسات أجنبية. حيث اتضح من خلال الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع الجودة الشاملة من عدة جوانب واختلفت في أبعادها وفي صياغة مواضيعها كما أنها اشتملت على متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، وكذلك اختلفت في تصنيفها للمتغيرات، وجميعها هدفت إلى التأثير أو الارتقاء أو السعي أو للتخطيط السليم لتعزيز المزايا التنافسية لإدارة الجودة مؤكدة هذه الدراسات على أهمية الجودة في رفع الأداء المؤسسي أو الوظيفي أو القطاع الصحي، وجاءت أغلب هذه الدراسات بالمنهج الوصفي التحليلي لتصف مدى تأثير أبعاد الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ومنها دراسات ميدانية.

#### 5.3.2 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة:

ومن خلال هذا الاستعراض لهذه الدراسات استعاد الباحث في تكوين فكرة عامة عن موضوع الجودة الشاملة بشكل عام وتأثيره على الأداء المؤسسي أو الوظيفي بشكل خاص. كما أن هذه الدراسات تشابهت في بعض المتغيرات المستقلة والتابعة.

وتختلف هذه الدراسة والتي قام بها الباحث من حيث إن بعض الدراسات اعتبرت ممارسات الجودة كمتغير مستقل وأخرى اعتبرته متغيرا تابعا.

#### 6.3.2. ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بحدثة موضوعها. كما أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة من حيث دور المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في نجاح تطبيق إدارة ممارسات الجودة الشاملة في أداء العاملين.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة ومنهجيتها

#### 1.3. منهجية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع العمل الإداري في وزارة الصحة بسلطنة عُمان وكيفية تطويره وتحسين أدائه وفق متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في العصر الحديث وذلك في العام 2022م.

ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الحقيقية سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يحاول وصف الظاهرة كموضوع الدراسة وتحليل بياناتها وما يربط مكوناتها من علاقة وما طرحت من آراء حولها واستقصاء للواقع، كما سيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (Spss) وكذلك الاستعادة أو تحليل مؤشرات.

#### 2.3. مصادر جمع المعلومات:

سوف يستخدم الباحث مصادر أساسية لجمع المعلومات:

- المصادر الأولية: والتي تستخدم دائماً لمعالجة الجانب التحليلي في موضوع الدراسات وسوف يلجأ الباحث إلى جمع بياناته الأولية عن طريق الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة خاصة لهذا الغرض.
- المصادر الثانوية: سوف يستخدم الباحث هذه المصادر لمعالجة الإطار النظري للدراسة متمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والكتب والمجلات والمقالات والبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بالموضوع والبحث على شبكة المعلومات العالمية، (الإنترنت).

#### 3.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (7000 آلاف موظف إداري) حيث تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من وزارة الصحة بسلطنة عُمان، وكان حجم العينة يساوي (?????) وقام الباحث بنشر استبانة إلكترونية لموظفي وزارة



الصحة بسلطنة عمان الإداريين من مجتمع الدراسة، وتم جمع (230) وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

$$N = n * (1 - p) / \left\{ N - 1 * \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right\} + p(1 - p)$$

متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون:

N	حجم المجتمع
Z	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96
P	نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50
D	نسبة الخطأ وهي 0.05

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

1. توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع الاجتماعي (الجنس):

### جدول (2)

عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%72	166	نكر
%28	64	أنثى
<b>%100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (1) أن ما نسبته (%72) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن

(%28) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة:

### جدول (3)

عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
%4.3	10	3 سنوات فأقل
%70	161	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات
%25.7	59	من 10 سنوات فأكثر
<b>%100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول (2) أن ما نسبته (70%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 3 سنوات إلى أقل عن 5 سنوات، وجاء من هم من أكثر عن 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (25.7%)، أما في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (4.3%) فقط فكانت لفئة من 3 سنوات فأقل.

3. توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

#### جدول (4)

##### عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%45.6	105	دبلوم التعليم العالي فأقل
%37	85	بكالوريوس
%14.7	34	ماجستير
%2.7	6	دكتوراة
<b>%100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (3) أن (45.6%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم فأقل، وأن (37%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الماجستير بنسبة (14.7%) وجاء حملة شهادة الدكتوراة في المرتبة الأخيرة وبنسبة (2.7%) وفق متغير المؤهل العلمي.

4. توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر:

#### جدول (5)

##### عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
%3.4	8	أقل من 30 سنة
%70.8	163	من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة.
%25.8	59	من 45 سنة فما فوق.
<b>%100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (4) أن ما نسبته (50%) هم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية من هم أعمارهم من 41 سنة فما فوق بنسبة بلغت (44.5%)، أما أقل نسبة فكانت لمن هم في أعمار من 20 سنة إلى 30 سنة وبلغت نسبتهم (5.5%) بالنسبة لمتغير العمر في الدراسة.

5. توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

### جدول (6)

#### عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%89.5	206	متزوج
%8.2	19	أعزب
%2.3	5	غير ذلك
<b>%100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (5) أن ما نسبته (89.5%) من عينة الدراسة من فئة المتزوجين، وأن (8.2%) من فئة العزاب، وأن (2.3%) فقط لفئة غير ذلك وفق متغير الحالة الاجتماعية.

6. توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي.

### جدول (7)

#### عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
%2	5	مدير عام/ مساعد مدير عام
%8.5	19	مدير دائرة/ مساعد مدير
%50.4	116	موظف إداري / صحي
%29.5	68	رئيس قسم
%2.6	6	خبير/ مستشار/ مهندس
%7	16	حارس/ سائق/ مراسل
<b>%100</b>	<b>230</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (6) وجاءت فئة موظف إداري في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (50.4%) أما في المرتبة الثانية فجاءت فئة (رئيس قسم بنسبة بلغت (29.6) وحصلت فئة مدير عام / مساعد مدير عام على نسبة (2%) بالمرتبة الأخيرة بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية.

### 4.3. أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تفحص وتقصي الأدبيات والدراسات السابقة، وذلك للتعرف على حقيقة الواقع وآخر ما توصلت إليه في إدارة الجودة الشاملة وأبعادها هذا من جانب، كما أن للدراسة اعتماداً آخر وهو الاستبانة المغلقة بمعنى الوصول للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو: ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من متغيرين: المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) وتكون من خمسة أبعاد بإجمالي (42) فقرة، والمتغير التابع (أداء العاملين)، بإجمالي (10) فقرات، ليكون مجموع فقرات الاستبانة (52) فقرة، واتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- مراجعة الفرضيات وأسئلة وأهداف الدراسة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة

وتم تقسيم الاستبانة إلى 7 أقسام:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، الوظيفة الحالية).

1. القسم الثاني: دعم الإدارة العليا واشتمل على (10) فقرات.

2. القسم الثالث: القيادة الفاعلة واشتمل على (10) فقرات.

3. القسم الرابع: تمكين العاملين واشتمل على (7) فقرات.

4. القسم الخامس: التحسين المستمر واشتمل على (7) فقرات.

5. القسم السادس: التركيز على المستفيد واشتمل على (7) فقرات.

6. القسم السابع: المتغير التابع، أداء العاملين واشتمل على (10) فقرات.

وجداول (8) يوضح محاور وأبعاد وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

### جدول (8)

#### توزيع أبعاد الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	دعم الإدارة العليا	10	19.2%
2	القيادة الفاعلة	10	19.2%
3	تمكين العاملين	7	14.1%
4	التحسين المستمر	7	14.1%
5	التركيز على المستفيد	7	14.1%
6	أداء العاملين	10	19.2%
	المجموع الكلي	51	100%

### 5.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (6) محكمين، بجامعة الشرقية وجامعة السلطان قابوس، وخبراء في وزارة الصحة بسلطنة عُمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

### 6.3 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط (Pearson Correlations) الذي يقيس القوة بين المتغيرات المختلفة وعلاقتها

### 7.3. نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الجودة الشاملة.

البعد الأول: دعم الإدارة العليا:

جدول رقم (9)

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	تدعم الإدارة العليا بجدية من أجل خلق بيئة عمل ذات جودة عالية.	.827	0.00	دالة إحصائيًا
2	تدعم الإدارة العليا مهارات الموظفين من أجل تحسين جودة العمل.	.895	0.00	دالة إحصائيًا
3	تخصص الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية لنظام إدارة جودة العمل.	.879	0.00	دالة إحصائيًا
4	تقر الإدارة العليا وتكافئ مساهمات الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل.	.871	0.00	دالة إحصائيًا
5	تضع الإدارة العليا خطة شاملة لإدارة جودة بيئة العمل وتحقيق الأهداف.	.890	0.00	دالة إحصائيًا
6	تبدي الإدارة العليا المسؤولية عن جهود تحسين جودة بيئة العمل.	.906	0.00	دالة إحصائيًا
7	تلهم الإدارة العليا العاملين وتنشر ثقافة التميز التي تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة مثالية.	.881	0.00	دالة إحصائيًا
8	تقوم الإدارة العليا بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين.	.851	0.00	دالة إحصائيًا
9	تعمل الإدارة العليا مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية وسياسات العمل.	.854	0.00	دالة إحصائيًا
10	تحث الإدارة العليا على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين الموظفين في بيئة العمل.	.881	0.00	دالة إحصائيًا

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات دعم الإدارة العليا دالة إحصائيًا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.906) وهو دال إحصائيًا، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.827)، وكان دالًا إحصائيًا، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

البعد الثاني: القيادة الفاعلة:

جدول رقم (10)

م	الفقرة	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	لدى المدراء والمسؤولين رؤية مشتركة حول الاتجاه المستقبلي لهذه الوزارة.	.873	0.00	دالة إحصائية
2	يشجع المدراء والمسؤولين التغيير وينشرون الثقافة المعرفية العملية بين الموظفين	.887	0.00	دالة إحصائية
3	لدى المدراء والمسؤولين ثقافة إشراك الموظفين في تنفيذ التغييرات المنشودة التي تساعد الوزارة في تطوير العمل وتسهيل الإجراءات.	.902	0.00	دالة إحصائية
4	تسعى القيادات للربط بين الإدارة العليا والموظفين وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	.903	0.00	دالة إحصائية
5	للقيادات بالمحافظات صلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسهيل العمل	.757	0.00	دالة إحصائية
6	يتيح الفرصة لدى العاملين من قبل المدراء والمسؤولين في التعبير عن آرائهم حول القيادة	.875	0.00	دالة إحصائية
7	يقوم المدراء والمسؤولون بتدوير الموظفين بين الحين والآخر من أجل كسب الخبرات	.819	0.00	دالة إحصائية
8	تراقب القيادات إنتاجية الموظفين وتسعى لزيادته بتطوير المهارات وكسب الخبرات	.888	0.00	دالة إحصائية
9	يشجع المدراء والمسؤولين كافة العاملين لديهم بالتحفيز المادي والمعنوي	.861	0.00	دالة إحصائية
10	يكافئ المدراء والمسؤولين العاملين المجدين لديهم بالطرق المتاحة	.823	0.00	دالة إحصائية

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات القيادة الفاعلة دالة إحصائية، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.902) وهو دال إحصائية، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.757)، وكان دال إحصائية، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

### البعد الثالث: تمكين العاملين:

جدول رقم (11)

م	الفقرة	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	تعمل الوزارة على تشكيل فرق عمل من أقسام متعددة لتحسين جودة العمل.	.861	0.00	دالة إحصائياً
2	تقيم الوزارة أنشطة ودورات تدريبية للموظفين متعلقة بالجودة.	.854	0.00	دالة إحصائياً
3	تستخدم الوزارة اللقاءات المستمرة للاستفادة من اقتراحات الموظفين.	.898	0.00	دالة إحصائياً
4	يمنح الموظفين صلاحيات تمكنهم من تسهيل إجراءات عملهم.	.878	0.00	دالة إحصائياً
5	يصغى للموظفين من أجل إيجاد حلول لمشاكل العمل وتطبيقها.	.877	0.00	دالة إحصائياً
6	يمنح العاملين صلاحية الإبلاغ عن مشاكل العمل.	.824	0.00	دالة إحصائياً
7	تبدي الوزارة جدية واضحة في التعامل مع آراء الموظفين في بيئة العمل.	.880	0.00	دالة إحصائياً

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات تمكين العاملين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.898) وهو دال إحصائياً، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.824)، وكان دالاً إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

### البعد الرابع: التحسين المستمر:

جدول رقم (12)

م	الفقرة	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	تهتم الوزارة بنقاط الضعف والقوة في الخدمات المقدمة من أجل إجراء التحسينات عليها.	.872	0.00	دالة إحصائياً
2	تمتلك الوزارة نظاماً فعالاً في متابعة إنجاز الأعمال المقدمة لكي تجري التحسينات عليها.	.916	0.00	دالة إحصائياً
3	تستند القرارات المتعلقة بتحسين الجودة إلى بيانات علمية واضحة.	.910	0.00	دالة إحصائياً
4	تحرص الوزارة على إيجاد مركز تنافسي في تقديم الخدمات المطلوبة وذلك عن طريق التحسينات المستمرة وفق أحدث التقنيات المعاصرة.	.929	0.00	دالة إحصائياً
5	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء.	.881	0.00	دالة إحصائياً
6	تحرص الوزارة على تحسينات مستمرة في عملياتها وإدارة أنشطتها على أسس علمية.	.938	0.00	دالة إحصائياً
7	تقوم الوزارة بمتابعة أعمال الموظفين والتحديات التي تواجههم من أجل التحسين والتطوير وفق أحدث التطورات المعاصرة.	.919	0.00	دالة إحصائياً

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01).



يتضح من الجدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات التحسين المستمر دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معمل ارتباط (0.938) وهو دال إحصائياً، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.872)، وكان دالاً إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

#### البعد الخامس: التركيز على المستفيد:

#### جدول رقم (13)

م	الفقرة	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	تهتم الوزارة بأخذ آراء واقتراحات المستفيدين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم.	.896	0.00	دالة إحصائياً
2	تمنح الوزارة أولوية قصوى لفهم شكاوى المستفيدين المتعلقة بالجودة وعلاجها.	.893	0.00	دالة إحصائياً
3	يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنتظم.	.914	0.00	دالة إحصائياً
4	تسعى الوزارة باستمرار للحصول على آراء المستفيدين حول فعالية الحلول التي تم تنفيذها.	.928	0.00	دالة إحصائياً
5	تركز الوزارة على أولوية رضا المستفيد الخارجي.	.894	0.00	دالة إحصائياً
6	تهتم الوزارة بمتطلبات واحتياجات المستفيدين كأساس لممارسات الجودة.	.912	0.00	دالة إحصائياً
7	تبني الوزارة علاقة قوية مع المستفيدين المؤثرين في عملها وتحافظ عليها.	.902	0.00	دالة إحصائياً

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات التركيز على المستفيد دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معمل ارتباط (0.928) وهو دال إحصائياً، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.893)، وكان دالاً إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

## المتغير التابع: أداء العاملين.

جدول رقم (14)

م	الفقرة	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	يوجد لدى الوزارة وصف معتمد خاص بمهام العاملين كل حسب اختصاص عمله.	.675	0.00	دالة إحصائياً
2	أطلعتني جهة عملي على وصف الأداء الوظيفي الخاص بمهام وظيفتي.	.610	0.00	دالة إحصائياً
3	أنجز عملي وفق الوصف الوظيفي الخاص بمهامي الوظيفية.	.675	0.00	دالة إحصائياً
4	أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.	.809		دالة إحصائياً
5	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	.865	0.00	دالة إحصائياً
6	أتمكن من إنجاز مهام عملي الموكلة لي بسرعة وبفعالية.	.857	0.00	دالة إحصائياً
7	لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً حتى أنهى عملي اليومي.	.851	0.00	دالة إحصائياً
8	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي وفعال مع تحملي مسؤولية إنجاز أعمالي.	.857	0.00	دالة إحصائياً
9	نتبادل أنا وزملائي في إنجاز المهام الوظيفية.	.795	0.00	دالة إحصائياً
10	أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء عند أدائي لمهام عملي.	.829	0.00	دالة إحصائياً

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات أداء العاملين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.865) وهو دال إحصائياً، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.610)، وكان دالاً إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

### 8.3 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق أهداف الأداة التي تريد الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس كما في جدول رقم (15).

نتائج الصدق البنائي للمتغير المستقل الجودة الشاملة وأبعادها الخمسة:

جدول رقم (15)

م	البعد	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	دعم الإدارة العليا	.902	.000	دالة إحصائياً
2	القيادة الفاعلة	.952	.000	دالة إحصائياً
3	تمكين العاملين	.934	.000	دالة إحصائياً
4	التحسين المستمر	.960	.000	دالة إحصائياً
5	التركيز على المستفيد	.908	.000	دالة إحصائياً

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات أداء العاملين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.960) وهو دال إحصائياً، بينما بلغ أصغر معامل ارتباط (0.902)، وكان دالاً إحصائياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

### 9.3. ثبات أداة الدراسة:

1. قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات، ونتائج الجدول رقم (16) توضح ذلك.

جدول (16)

معاملات الثبات تبعا لأبعاد الدراسة.

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	دعم الإدارة العليا	10	.920
2	القيادة الفاعلة	10	.914
3	تمكين العاملين	7	.915
4	التحسين المستمر	7	.910
5	التركيز على المستفيد	7	.919
6	أداء العاملين	10	.962
الثبات الكلي			.936

يتضح من جدول (16) أن جميع أبعاد ومحاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع، حيث بلغ الثابت العام (0.936)، مما يدل على أن الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

### 10.3 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة:

للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة

بسلطنة عُمان محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، تم اعتماد المعادلة التالية:

$$2 = \frac{1-7}{3} = \frac{\text{القيمة العليا البديل} - \text{القيمة الدنيا للبحيل}}{\text{عدد المستويات}}$$

واعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية التالية من أجل تفسير النتائج:

#### جدول (17)

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	1-أقل من 3
متوسط	3-أقل من 5
مرتفع	5-7

### 11.3 المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
2. ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
4. معامل ارتباط بيرسون.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

### 12.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما مستوى تطبيق ممارسات

إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات

المعيارية وتم تحديد الترتيب ومستوى الممارسة، والجدول (18) أدناه يوضح ذلك.

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الممارسة  
بالنسبة لأبعاد الدراسة

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	دعم الإدارة العليا	3.60	0.63	1.62	2	متوسط
2	القيادة الفاعلة	3.45	0.55	1.65	4	متوسط
3	تمكين العاملين	3.50	0.54	1.65	3	متوسط
4	التحسين المستمر	3.43	0.42	1.67	5	متوسط
5	التركيز على المستقبل	3.40	0.54	1.63	6	متوسط
6	أداء العاملين	4.90	0.72	1.47	1	متوسط
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.71</b>	<b>0.56</b>	<b>1.38</b>	<b>6</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من جدول (18) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان.

بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كان ضمن المستوى المتوسط، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (0.371)، وبالوزن النسبي (0.56)، والانحرافات المعيارية (1.38)، كما تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.40 - 4.90)، والانحراف المعياري بين (1.47 - 1.67)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد أداء العاملين بدرجة توافقية (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.90)، وانحراف معياري قدره (1.47)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد دعم الإدارة العليا بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري قدره (1.62)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تمكين العاملين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدره (1.65)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد القيادة الفاعلة بدرجة توافقية (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري قدره (1.65)، في المرتبة الخامسة جاء بعد التحسين المستمر بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري قدره (1.67)، أما بعد التركيز على المستقبل فجاء في المرتبة السادسة وبدرجة توافقية (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قدره (1.63).

ولمزيد من التعمق في نتائج أسئلة الدراسة تم تناول كل بُعد على حدة وذلك كما يأتي:

### البُعد الأول: دعم الإدارة العليا

ويوضح جدول (19) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب

ومستوى الممارسة في بُعد دعم الإدارة العليا ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد

#### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة

بالنسبة لفقرات بُعد دعم الإدارة العليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تدعم الإدارة العليا بجدية من أجل خلق بيئة عمل ذات جودة عالية.	4.0	0.47	1.9	1	متوسط
2	تدعم الإدارة العليا مهارات الموظفين من أجل تحسين جودة العمل.	3.9	0.54	1.97	2	متوسط
3	تخصص الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية لنظام إدارة جودة العمل.	3.74	0.55	1.8	4	متوسط
4	تقر الإدارة العليا وتكافئ مساهمات الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل.	3.3	0.64	1.91	10	متوسط
5	تضع الإدارة العليا خطة شاملة لإدارة جودة بيئة العمل وتحقيق الأهداف.	3.72	0.54	1.83	5	متوسط
6	تبدي الإدارة العليا المسؤولية عن جهود تحسين جودة بيئة العمل.	3.70	0.54	1.76	6	متوسط
7	تلهم الإدارة العليا العاملين وتنتشر ثقافة التميز التي تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة مثالية	3.60	0.47	1.85	7	متوسط
8	تقوم الإدارة العليا بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين.	3.45	0.54	1.89	9	متوسط
9	تعمل الإدارة العليا مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية وسياسات العمل	3.59	0.55	1.86	8	متوسط
10	تحث الإدارة العليا على إيجاد علاقات إنسانية ايجابية بين الموظفين في بيئة العمل.	3.81	0.64	1.94	3	متوسط
<b>المجموع</b>		<b>3.68</b>	<b>0.54</b>	<b>1.87</b>	<b>10</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من جدول (19) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين

الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد دعم الإدارة العليا كان ضمن المستوى المتوسط،

حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.3 - 4.0)، وبالوزن النسبي (54%)، والانحراف المعياري

(1.97 - 76.1)، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها "تدعم الإدارة العليا بجدية من أجل خلق بيئة

عمل ذات جودة عالية. " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.0)، وانحراف معياري قدره (1.9) بمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " تقرر الإدارة العليا وتكافئ مساهمات الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل. " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.3)، وانحراف معياري قدره (1.91) بمستوى متوسط.

### البُعد الثاني: القيادة الفاعلة:

ويوضح جدول (20) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب

ومستوى الممارسة في بُعد " القيادة الفاعلة " ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد،

#### جدول (20)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة بالنسبة لفقرات بُعد القيادة الفاعلة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	لدى المدراء والمسؤولين رؤية مشتركة حول الاتجاه المستقبلي لهذه الوزارة.	3.6	0.47	1.92	2	متوسط
2	يشجع المدراء والمسؤولون على التغيير وينشرون الثقافة المعرفية العملية بين الموظفين	3.5	0.54	1.85	4	متوسط
3	لدى المدراء والمسؤولين ثقافة إشراك الموظفين في تنفيذ التغييرات المنشودة التي تساعد الوزارة في تطوير العمل وتسهيل الإجراءات.	3.46	0.55	1.93	6	متوسط
4	تسعى القيادات للربط بين الإدارة العليا والموظفين وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	3.56	0.64	1.88	3	متوسط
5	للقيادات بالمحافظات صلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسهيل العمل	3.82	0.54	1.90	1	متوسط
6	يتيح الفرصة لدى العاملين من قبل المدراء والمسؤولين في التعبير عن آرائهم حول القيادة	3.47	0.54	1.92	5	متوسط
7	يقوم المدراء والمسؤولون بتدوير الموظفين بين الحين والآخر من أجل كسب الخبرات	3.2	0.47	1.9	8	متوسط
8	تراقب القيادات إنتاجية الموظفين وتسعى لزيادته بتطوير المهارات وكسب الخبرات	3.4	0.54	1.95	7	متوسط
9	يشجع المدراء والمسؤولون كافة العاملين لديهم بالتحفيز المادي والمعنوي	2.9	0.55	1.9	10	منخفض
10	يكافئ المدراء والمسؤولون العاملين المجددين لديهم بالطرق المتاحة	3.1	0.64	1.96	9	متوسط
	المجموع	3.40	0.54	1.91	10	متوسط

يتضح من جدول (20) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لُبعد القيادة الفاعلة.

كان ضمن المستوى المتوسط حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.82 - 2.9)، وبالوزن النسبي (54%)، وبالانحراف المعياري (1.96 - 1.90)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " للقيادات بالمحافظات صلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسهيل العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82)، وبانحراف معياري قدره (1.90)، بمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها " يشجع المدراء والمسؤولون كافة العاملين لديهم بالتحفيز المادي والمعنوي." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.9)، وبانحراف معياري قدره (1.9)، بمستوى متوسط.

### البُعد الثالث: تمكين العاملين

ويوضح جدول (21) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد "تمكين العاملين" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

### جدول (21)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة بالنسبة لفقرات بُعد تمكين العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تعمل الوزارة على تشكيل فرق عمل من أقسام متعددة لتحسين جودة العمل.	3.6	0.65	1.87	3	متوسط
2	تقيم الوزارة أنشطة ودورات تدريبية للموظفين متعلقة بالجودة.	3.73	0.68	1.83	2	متوسط
3	تستخدم الوزارة اللقاءات المستمرة للاستفادة من اقتراحات الموظفين.	3.30	0.60	1.80	7	متوسط
4	يمنح الموظفين صلاحيات تمكنهم من تسهيل إجراءات عملهم.	3.55	0.57	1.93	4	متوسط
5	يصغى للموظفين من أجل إيجاد حلول لمشاكل العمل وتطبيقها.	3.54	0.58	1.95	5	متوسط
6	يمنح العاملين صلاحية الإبلاغ عن مشاكل العمل.	3.90	0.64	1.94	1	متوسط
7	تبدي الوزارة جدية واضحة في التعامل مع آراء الموظفين في بيئة العمل.	3.37	0.65	1.91	6	متوسط
	<b>المجموع</b>	<b>3.57</b>	<b>0.62</b>	<b>1.90</b>	<b>7</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من جدول (21) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لُبعد تمكين العاملين كان ضمن المستوى المتوسط



حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.30-3.90)، وبالوزن النسبي (62%)، وبانحراف معياري (1.80 - 1.95)، وبمستوى متوسط.

#### البُعد الرابع: التحسين المستمر:

ويوضح جدول (22) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد " التحسين المستمر " ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

### جدول (22)

#### المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة بالنسبة لفقرات بُعد التحسين المستمر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تهتم الوزارة بنقاط الضعف والقوة في الخدمات المقدمة من أجل إجراء التحسينات عليها.	3.60	0.55	1.87	3	متوسط
2	تمتلك الوزارة نظاما فعالا في متابعة إنجاز الأعمال المقدمة لكي تجري التحسينات عليها.	3.34	0.47	1.82	6	متوسط
3	تستند القرارات المتعلقة بتحسين الجودة إلى بيانات علمية واضحة.	3.40	0.56	1.79	5	متوسط
4	تحرص الوزارة على إيجاد مركز تنافسي في تقديم الخدمات المطلوبة وذلك عن طريق التحسينات المستمرة وفق أحدث التقنيات المعاصرة.	3.45	0.52	1.85	4	متوسط
5	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء.	3.66	0.61	1.80	2	متوسط
6	تحرص الوزارة على تحسينات مستمرة في عملياتها وإدارة أنشطتها على أسس علمية.	3.68	0.54	1.83	1	متوسط
7	تقوم الوزارة بمتابعة أعمال الموظفين والتحديات التي تواجههم من أجل التحسين والتطوير وفق أحدث التطورات المعاصرة.	3.33	0.64	1.84	7	متوسط
	<b>المجموع</b>	<b>3.50</b>	<b>0.55</b>	<b>1.82</b>	<b>7</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من جدول (22) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد التحسين المستمر كان ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.33-3.68)، وبالوزن النسبي (42%)، والانحراف المعياري بين (1.79 - 1.87)، وحصلت الفقرة (6) والتي نصها " تحرص الوزارة على تحسينات مستمرة في عملياتها وإدارة أنشطتها على أسس علمية." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)،

وبانحراف معياري قدره (1.83)، وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (7) والتي نصها " تقوم الوزارة بمتابعة أعمال الموظفين والتحديات التي تواجههم من أجل التحسين والتطوير وفق أحدث التطورات المعاصرة." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.33)، وبانحراف معياري قدره (1.84)، بمستوى متوسط.

#### البُعد الخامس: التركيز على المستفيد:

ويوضح جدول (23) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد " التركيز على المستفيد " ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

#### جدول (23)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة بالنسبة لفقرات بُعد التركيز على المستفيد.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تهتم الوزارة بأخذ آراء واقتراحات المستفيدين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم.	3.30	0.53	1.70	7	متوسط
2	تمنح الوزارة أولوية قصوى لفهم شكاوى المستفيدين المتعلقة بالجودة وعلاجها.	3.50	0.54	1.80	4	متوسط
3	يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنتظم.	3.20	0.58	1.81	6	متوسط
4	تسعى الوزارة باستمرار للحصول على آراء المستفيدين حول فعالية الحلول التي تم تنفيذها.	3.60	0.52	1.78	1	متوسط
5	تركز الوزارة على أولوية رضا المستفيد الخارجي.	3.53	0.54	1.81	3	متوسط
6	تهتم الوزارة بمتطلبات واحتياجات المستفيدين كأساس لممارسات الجودة.	3.58	0.50	1.82	2	متوسط
7	تبنى الوزارة علاقة قوية مع المستفيدين المؤثرين في عملها وتحافظ عليها.	3.47	0.64	1.76	5	متوسط
	<b>المجموع</b>	<b>3.45</b>	<b>0.55</b>	<b>1.78</b>	<b>7</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من جدول (23) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد التركيز على المستفيد كان ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.30-3.60)، وبالوزن النسبي (55%)، والانحراف المعياري (1.70 - 1.82)، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها "تسعى الوزارة باستمرار للحصول على آراء المستفيدين حول فعالية الحلول التي تم تنفيذها." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60)،

وبانحراف معياري (1.78)، وبمستوى متوسط بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " تهتم الوزارة بأخذ آراء واقتراحات المستفيدين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.30)، وبانحراف معياري قدره (1.70)، وبمستوى متوسط.

### المتغير المستقل: أداء العاملين

ويوضح جدول (24) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد " أداء العاملين " ولكل فقرة من فقرات المتغير المستقل.

### جدول (24)

#### المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة بالنسبة لفقرات بُعد أداء العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يوجد لدى الوزارة وصف معتمد خاص بمهام العاملين كل حسب اختصاص عمله.	4.30	0.78	2.0	8	متوسط
2	أطلعتني جهة عملي على وصف الأداء الوظيفي الخاص بمهام وظيفتي.	4.10	0.80	2.10	10	متوسط
3	أنجز عملي وفق الوصف الوظيفي الخاص بمهامي الوظيفية.	4.22	0.77	2.18	9	متوسط
4	أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.	5.15	0.77	1.81	7	متوسط
5	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	5.24	0.79	1.84	5	مرتفع
6	أتمكن من إنجاز مهام عملي الموكلة لي بسرعة وبفعالية.	5.27	0.78	1.813	4	مرتفع
7	لا أتأخر ولا أعادر مكان العمل مبكرا حتى أنهى عملي اليومي.	5.50	0.78	1.83	2	مرتفع
8	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي وفعال مع تحملي مسؤولية إنجاز أعمالي.	5.60	0.78	1.76	1	مرتفع
9	نتبادل أنا وزملائي في إنجاز المهام الوظيفية.	5.32	0.75	1.85	3	مرتفع
10	أنا حذر ونادرا ما أرتكب الأخطاء عند أدائي لمهام عملي.	5.20	0.77	1.76	6	مرتفع
	<b>المجموع</b>	<b>5.04</b>	<b>0.77</b>	<b>1.71</b>	<b>10</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من جدول (24) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد أداء العاملين كان ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.1 - 5.60)، وبالوزن النسبي (77%) والانحراف المعياري (1.76-2.18)، وحصلت الفقرة (8) والتي نصها " أهداف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي

وفعال مع تحملي مسؤولية إنجاز أعماله. "على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.60)، وبانحراف معياري قدره (1.76)، وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "أطلعني جهة عملي على وصف الأداء الوظيفي الخاص بمهام وظيفتي." على أقل متوسط حسابي بلغ (4.30)، وبانحراف معياري قدره (2.0)، وبمستوى متوسط.

**للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟ وتم عرض نتائج كل مُتغير على حدة على النحو الآتي:**

**أولاً:** هل تؤثر أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، القيادة الفاعلة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستقبل تخطيط) في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### جدول (25)

#### نتائج اختبار بيرسون للكشف عن أثر الجودة الشاملة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
دعم الإدارة العليا	.312	0.00	دالة إحصائياً
القيادة الفاعلة	.226	0.00	دالة إحصائياً
تمكين العاملين	.225	0.00	دالة إحصائياً
التحسين المستمر	.275	0.00	دالة إحصائياً
التركيز على المستقبل	.218	0.00	دالة إحصائياً

\* دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (25) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، القيادة الفاعلة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستقبل تخطيط) في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، القيادة

الفاعلة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستقبل تخطيط ) في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة سلطنة عُمان، كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة سلطنة عُمان، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع أبعاد الجودة الشاملة بصورة إيجابية.

ثانيًا: ما أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين في وزارة الصحة سلطنة عُمان؟

الجدول التالي يوضح أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين في وزارة الصحة سلطنة عُمان.

### جدول (26)

نتائج أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين في وزارة الصحة سلطنة عُمان.

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	تدعم الإدارة العليا بجدية من أجل خلق بيئة عمل ذات جودة عالية.	.827	0.00	دالة إحصائية
2	تدعم الإدارة العليا مهارات الموظفين من أجل تحسين جودة العمل.	.895	0.00	دالة إحصائية
3	تخصص الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية لنظام إدارة جودة العمل.	.879	0.00	دالة إحصائية
4	تقر الإدارة العليا وتكافئ مساهمات الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل.	.871	0.00	دالة إحصائية
5	تضع الإدارة العليا خطة شاملة لإدارة جودة بيئة العمل وتحقيق الأهداف.	.890	0.00	دالة إحصائية
6	تبدي الإدارة العليا المسؤولية عن جهود تحسين جودة بيئة العمل.	.906	0.00	دالة إحصائية
7	تلهم الإدارة العليا العاملين وتنشر ثقافة التميز التي تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة مثالية	.881	0.00	دالة إحصائية
8	تقوم الإدارة العليا بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين.	.851	0.00	دالة إحصائية
9	تعمل الإدارة العليا مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية وسياسات العمل	.854	0.00	دالة إحصائية
10	تحث الإدارة العليا على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين الموظفين في بيئة العمل.	.851	0.00	دالة إحصائية

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من جدول (26) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات الجودة الشاملة في سلطنة عُمان وبعد دعم الإدارة العليا، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات بعد دعم الإدارة العليا كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن بعد دعم الإدارة العليا له تأثير على ممارسات الجودة الشاملة، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع فقرات بعد دعم الإدارة العليا بصورة إيجابية.

ثانيًا: ما أثر التحسين المستمر في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة العمانية على أداء العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

والجدول التالي يوضح أثر التحسين المستمر على أداء العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

جدول رقم (27)

م	الفقرة	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	تهتم الوزارة بنقاط الضعف والقوة في الخدمات المقدمة من أجل إجراء التحسينات عليها.	.872	0.00	دالة إحصائيًا
2	تمتلك الوزارة نظاما فعالا في متابعة إنجاز الأعمال المقدمة لكي تجري التحسينات عليها.	.916	0.00	دالة إحصائيًا
3	تستند القرارات المتعلقة بتحسين الجودة إلى بيانات علمية واضحة.	.910	0.00	دالة إحصائيًا
4	تحرص الوزارة على إيجاد مركز تنافسي في تقديم الخدمات المطلوبة وذلك عن طريق التحسينات المستمرة وفق أحدث التقنيات المعاصرة.	.929	0.00	دالة إحصائيًا
5	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء.	.881	0.00	دالة إحصائيًا
6	تحرص الوزارة على تحسينات مستمرة في عملياتها وإدارة أنشطتها على أسس علمية.	.938	0.00	دالة إحصائيًا
7	تقوم الوزارة بمتابعة أعمال الموظفين والتحديات التي تواجههم من أجل التحسين والتطوير وفق أحدث التطورات المعاصرة.	.919	0.00	دالة إحصائيًا

\* دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من جدول (27) وجود علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين

ممارسات الجودة الشاملة في سلطنة عُمان وبعد التحسين المستمر، ويتضح من الجدول أن معامل

الارتباط بين فقرات بعد التحسين المستمر كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن بعد

التحسين المستمر له تأثير على ممارسات الجودة الشاملة، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)

وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع فقرات بعد التحسين المستمر بصورة إيجابية.

### 13.3 اختبار فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الفرضيات، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار الخطي، لتحديد تأثير المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) على أداء (Multibe Regression) المتعدد العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان قد تناول الباحث كل سؤال على حدة وجاءت كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

#### جدول (28)

يوضح أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA				جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)			
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري (B)	البيان	
0.469	0.220	0.00	64.24	228	0.00	8.01	0.056	إدارة الجودة الشاملة	
				229			0.45		

تشير نتائج الجدول (28) أن إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (a= 0.05)، ويظهر من قيمة إف المحسوبة والبالغة (64.24)، وسنج (0.00)، وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي لإدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

**السؤال الفرعي الأول:** يؤثر دعم الإدارة العليا عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### جدول (29)

**يوضح أثر الإدارة العليا على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.**

ملخص النموذج		ANOVA		تحليل التباين		Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)			البيان
معامل الارتباط	معامل التحديد	Sig	قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	
R	(R <sup>2</sup> )	F*		DF					
				1					التغيير
0.46	0.210	0.00	60.7	228	0.00	7.8	0.053	0.412	التنظيمي
				229					

تشير نتائج الجدول (29) أن دعم الإدارة العليا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a= 0.05$ ) ويظهر من قيمة إف المحسوبة والبالغة (60.7)، وسنج (0.00)، وهو ما يشير إلى أن وجود التأثير الإحصائي لدعم الإدارة العليا على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن 21% من التباين الحاصل في دعم الإدارة العليا يعود إلى أبعاد دعم الإدارة العليا وأن 46% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

**السؤال الفرعي الثاني:** تؤثر القيادة الفاعلة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### جدول (30)

**يوضح أثر القيادة الفاعلة على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.**

ملخص النموذج		ANOVA		تحليل التباين		Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)			البيان
معامل الارتباط	معامل التحديد	Sig	قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	
R	(R <sup>2</sup> )	F*		DF					
				1					القيادة الفاعلة
0.387	0.150	0.00	40.16	228	0.00	6.33	0.054	0.345	
				229					



تشير نتائج الجدول (30) أن دعم القيادة الفاعلة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (a= 0.05) ويظهر من قيمة إف المحسوبة والبالغة (40.16)، وسنج (0.00)، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للقيادة الفاعلة على أداء العاملين أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن 15% من التباين الحاصل في القيادة الفاعلة يعود إلى أبعاد القيادة الفاعلة وأن 38.7% تعود لمتغيرات أخرى التي لم تدخل في الدراسة.

**السؤال الفرعي الثالث:** يوتر تمكين العاملين عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### جدول (31)

يوضح أثر تمكين العاملين على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان

ملخص النموذج		ANOVA		تحليل التباين		Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)			جدول المعاملات
معامل	معامل الارتباط	Sig	F	درجات الحرية	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
R	( $R^2$ )	F*	قيمة F	DF					
0.449	0.202	0.00	57.5	1	0.000	7.53	0.053	0.402	تمكين العاملين
				228					
				229					

تشير نتائج الجدول (31) إلى أن دعم تمكين العاملين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (a= 0.05) ويظهر من قيمة إف المحسوبة والبالغة (57.5)، و sig (0.00)، وهو ما يشير إلى أن وجود التأثير الإحصائي تمكين العاملين على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن 20% من التباين الحاصل في تمكين العاملين يعود إلى أبعاد تمكين العاملين وأن 44.9% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

**السؤال الفرعي الرابع:** يوتر التحسين المستمر عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### جدول (32)

**يوضح أثر التحسين المستمر على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.**

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				البيان
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	
				1					
0.452	0.204	0.00	58.4	228	0.000	7.64	0.052	0.398	التحسين المستمر
				229					

تشير نتائج الجدول (32) أن التحسين المستمر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $(0.05=a)$  ويظهر من قيمة إف المحسوبة والبالغة  $(58.4)$ ، و  $sig(0.00)$ ، وهو ما يشير إلى أن وجود التأثير الإحصائي التحسين المستمر على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  إلى أن 20.4% من التباين الحاصل في التحسين المستمر يعود إلى أبعاد التحسين المستمر وأن 45.2% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

**السؤال الفرعي الخامس:** يوتر التركيز على المستفيد عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

### جدول (33)

**يوضح أثر التركيز على المستفيد على أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.**

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				البيان
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	
				1					
0.437	0.191	0.00	53.8	228	0.000	15.2	40.051	0.395	التركيز على المستفيد
				229					

تشير نتائج الجدول (33) إلى أن التركيز على المستفيد دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ويظهر من قيمة إف المحسوبة والبالغة (53.8)، و sig (0.00)، وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي التركيز على المستفيد على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن 19.1% من التباين الحاصل في التحسين المستمر يعود إلى أبعاد التحسين المستمر وأن 43.7% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

1.4. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى تطبيق

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كان متوسطاً بصورة إجمالية، كما جاء متوسطاً في جميع الأبعاد وهي: دعم الإدارة العليا، والقيادة الفاعلة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، وأداء العاملين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كثرة العوامل المؤثرة على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة بسلطنة عُمان مثل: الموارد المادية والبشرية، والتدريب المُستمر والمُتميز للعاملين، والسرعة والدقة في العمل؛ وربما تُعزى هذه النتيجة إلى ما أحدثته أزمة كورونا على وزارة الصحة بجميع مؤسساتها حيث كانت هي المعنية بشكل أساسي في مواجهتها والتغلب على آثارها، حيث أثرت هذه الأزمة على كافة الخطط والبرامج والمشروعات التي كانت الوزارة تُعدها لتطبيق الجودة في أداء العاملين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد ربه جعضان السويلمي، 2015م)، والتي أشارت إلى هناك مستوى متوسطاً في تطبيق بقية العناصر، والقياس، والتحليل، والتحسين المستمر والرقابة في المستشفيات الحكومية بمدينة عمان بالأردن؛ ودراسة (AL safar, 2019) والتي بينت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظف من خلال تبادل المعرفة في وزارة الداخلية القطرية.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو النصر، وآخرون، 2021)، والتي أكدت التزام قطاع الأخبار بالتلفزيون المصري بتلبية احتياجات العاملين والتحسين والتطوير في العمليات بجانب التزام القيادة العليا بتطبيق الجودة؛ ودراسة (أسماء، 2020)، والتي أوضحت أن القيادات

النسائية في جامعة جازان تمتلك إلى حد كبير مهارات التمكين الإداري، ودراسة (سارة، 2020)، والتي بينت أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن الرئيس يفوض الموظفين بالصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني؛ ودراسة (أنس عبد الباسط، 2019م)، والتي أسفرت عن أن هناك شعورا من العاملين في القطاع الصحي بوادي الدواسر عن وجود خطط نظرية وعلمية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، لكنها تقتصر إلى التفعيل والمتابعة من قبل الإدارة العليا؛ ودراسة (السعودي، عبدالمنعم حمدتو، وآخرون، 2018)، والتي أظهرت أنه لا يوجد تطبيق جيد لمعايير الجودة الشاملة في مستشفيات ولاية الجزيرة على جميع المستويات من وجهة نظر الإدارات العليا؛ ودراسة (العمرى، أمينة، 2016/2017) والتي أبرزت وجود جودة الخدمات الصحية في المصحة حسب آراء العينة بمستوى عال من الجودة؛ ودراسة (شرف الدين زبيدة، 2016/2017)، والتي أشارت إلى الاهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية في المؤسسات الاستشفائية؛ ودراسة (محمد حسين عواضه، 2016/2017م)، والتي خلصت إلى أن مستشفى نبيه الجامعي الحكومي ناجحة في تطبيق المعايير المنصوص عليها في نظام الاعتماد؛ ودراسة (عبدالله، 2016)، والتي بينت عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بشركة اليسار للهاتف (زين)؛ ودراسة (الشرفي، وآخرون، 2010-2016م)، والتي أوضحت أن إدارة المستشفى السعودي الألماني بالجمهورية اليمنية تعمل على تأهيل وتدريب العاملين وبنسبة الموافقون بشدة؛ ودراسة (مهدي ممدوح، وآخرون)، والتي أكدت وجود معايير جودة الخدمات الصحية، ووجود خطة واضحة للعاملين في المنشآت الصحية، ووجود آليات لتطبيق نظام جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية السعودية؛ ودراسة (صفاء، وآخرون)، والتي كشفت عن وجود ضعف واضح في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بالمستشفى الفيحاء العام في البصيرة؛ ودراسة (Sultan, 2021)، والتي توصلت إلى وجود التزام القيادة ودعم الجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والمعلومات والبيانات، والتدريب والمشاركة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر في المستشفيات الخاصة الأردنية المعتمدة؛ ودراسة، (Al Maani, & others, 2020) والتي كشفت

الالتزام بمعايير الجودة في جامعة العين؛ ودراسة (Study,2019)، والتي أوضحت وجود الجودة الإدارية والجودة الطبية في مستشفيات القطاع العام في باكستان.

**2.4. لمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل بُعد على حدة كما يأتي:**

#### **البُعد الأول: دعم الإدارة العليا:**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد دعم الإدارة العليا كان متوسطاً، وحصلت الفقرة التي نصها "تدعم الإدارة العليا بجدية من أجل خلق بيئة عمل ذات جودة عالية" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتوفير بيئة عمل إيجابية تزيد من حماس العاملين ودافعيتهم للعمل.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شرف الدين زبيبة، 2016 / 2017) والتي بينت أن النجاح في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على الإدارة وقدرتها على التحليل في المتغيرات البيئية المحيطة بها ودقة الاستجابة لها والعمل على تشخيصها في معرفة الفرص والتحديات التي تواجهها في المجال الذي تعمل فيه في المؤسسات الاستشفائية؛ ودراسة (صفاء، وآخرون) والتي أوضحت أنه لم يكن هناك التزام من قبل إدارة المستشفى الفيحاء العام في البصيرة بعودها للمرضى في مجال تقديم الخدمات الصحية والعلاجية وتوفير البيئة الملائمة بالمستوى المطلوب والمتقدم علمياً.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "تقر الإدارة العليا وتكافئ مساهمات الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى التزام الإدارة العليا بمُكافأة العاملين وفق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والتي لا تتيح في كثير من الأحيان مُكافأة جميع العاملين المُتميزين في العمل .

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (أبو النصر، وآخرون، 2021)، والتي أكدت التزام قياده العليا بتطبيق الجوده في قطاع الأخبار بالتلفزيون المصرى، ومكافأة الأداء

الناجح أحد مبادئ الجودة؛ ودراسة (السعودي، عبدالمنعم حمدتو، وآخرون، 2018) والتي كشفت أنه لا يوجد تطبيق جيد لمعايير الجودة الشاملة في مستشفيات ولاية الجزيرة على جميع المستويات من وجهة نظر الإدارات العليا والمكافأة أحد هذه المعايير.

### البُعد الثاني: القيادة الفاعلة:

بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد القيادة الفاعلة كان متوسطا بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "لليادات بالمحافظات صلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسهيل العمل" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الاهتمام لدى القيادات العليا بوزارة الصحة بمنح القيادات في المحافظات صلاحيات وسلطات تمكنهم من سرعة إنجاز الأعمال دون الرجوع للوزارة ولا سيما في الحالات الخطرة أو وقت الأزمات والمخاطر.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سارة، 2020)، والتي كشفت أن الرئيس يفوض الموظفين بالصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني؛ دراسة (أسماء، 2020)، والتي أكدت أن القيادات لا تمتلك مهارات تفويض السلطة؛ لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهم اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة؛ ودراسة (Al Maani, & others, 2020) والتي توصلت إلى وجود تفويض للصلاحيات بدرجة عالية في جامعة عمان الأهلية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يشجع المدراء والمسؤولون كافة العاملين لديهم بالتحفيز المادي والمعنوي." على أقل متوسط حسابي وبمستوى منخفض. وقد يُعزى ذلك إلى المدراء والمسؤولين ليس لديهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من التحفيز المادي للعاملين بمبادرات شخصية منهم، وإنما يعتمدون على القوانين واللوائح المنظمة للعمل في مجال التحفيز.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أسماء، 2020)، والتي أكدت أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك إلى حد كبير مهارات التحفيز؛ ودراسة (Al Maani, & others, 2020) والتي

توصلت إلى استخدام القيادات الوسائل الفعالة مثل التحفيز ومشاركة الموظفين في الدورات والأنشطة التدريبية في جامعة عمان الأهلية.

### البُعد الثالث: تمكين العاملين:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة في سلطنة عُمان بالنسبة لبُعد تمكين العاملين كان متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها " يمنح العاملين صلاحية الإبلاغ عن مشاكل العمل " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الاهتمام لدى القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان في منح العاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة للإبلاغ عن مشاكل العمل حتى يتم حل هذه المُشكلات بسرعة ودقة ولا تتفاقم ولا تؤثر سلباً على جودة الأداء.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سارة، 2020)، والتي كشفت أن الرئيس يفوض الموظفين بالصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني؛ ودراسة (أسماء، 2020)، والتي أكدت أن القيادات لا تمتلك مهارات تفويض السُلطة في جامعة جازان التي تتبع النظام المركزي في الإدارة؛ ودراسة (Al Maani, & others, 2020) والتي توصلت إلى وجود تفويض للصلاحيات بدرجة عالية في جامعة عمان الأهلية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تستخدم الوزارة اللقاءات المستمرة للاستفادة من اقتراحات الموظفين." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية لدى العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان، فلا يجدون الوقت الكافي لعقد مثل هذه اللقاءات، وإن تم عقدها تكون على مسافات زمنية طويلة.

### البُعد الرابع: التحسين المستمر:

أبرزت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد التحسين المستمر كان متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "تحرص الوزارة على تحسينات مستمرة في عملياتها وإدارة أنشطتها على



أسس علمية" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الحرص لدى القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان على مواكبة التطورات والتغيرات والتحولات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في هذا المجال.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد ربه جعضان السويلمي، 2015م) والتي كشفت وجود مستوى متوسط في تطبيق التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية بمدينة عمان بالأردن؛ ودراسة (AL safar, 2019)، والتي توصلت إلى أن مجال التحسين والتطوير كان له تأثير على أداء الموظف.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (أبو النصر، وآخرون، 2021) والتي أكدت التزام قطاع الأخبار بالتلفزيون المصري بالتحسين والتطوير في العمليات بجانب التزام القيادة العليا بتطبيق الجودة؛ ودراسة (محمد حسين عوضه، 2016/2017م)، والتي بينت وجود تعزيز التحسين المستمر للجودة والتطوير في خدمات الرعاية الصحية، بمستشفى بيه بري الجامعي الحكومي، ودراسة (Sultan, 2021)، والتي خلصت إلى التزام القيادة ودعم الجودة بالتحسين المستمر في المستشفيات الخاصة الأردنية المعتمدة

بينما حصلت الفقرة التي نصها "تقوم الوزارة بمتابعة أعمال الموظفين والتحديات التي تواجههم من أجل التحسين والتطوير وفق أحدث التطورات المعاصرة." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الحرص لدى القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان على الوقوف على جوانب القوة في الأداء وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد ربه جعضان السويلمي، 2015م) والتي كشفت وجود مستوى متوسط في تطبيق الرقابة في المستشفيات الحكومية بمدينة عمان بالأردن بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أنس عبد الباسط، 2019م) والتي أكدت افتقار التفعيل والمتابعة من قبل الإدارة العليا العاملين في القطاع الحكومي بوادي الدواسر.

## البُعد الخامس: التركيز على المستفيد:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لبُعد التركيز على المستفيد كان متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها " تسعى الوزارة باستمرار للحصول على آراء المستفيدين حول فعالية الحلول التي تم تنفيذها " على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الاهتمام لدى القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان على الاستفادة من التغذية الراجعة التي يقدمها المستفيدون للتغلب على المُشكلات، وتحقيق الجودة في العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أنس عبد الباسط، 2019م) والتي توصلت إلى عدم الرضاء من قبل المستفيدين في القطاع الصحي الحكومي بوادي الدواسر؛ ودراسة (السعودي، عبدالمنعم حمدتو، وآخرون، 2018)، والتي أوضحت أنه لا يوجد تطبيق جيد لمعايير الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمرضى والمستفيدين من هذه الخدمات في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية الجزيرة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "تهتم الوزارة بأخذ آراء واقتراحات المستفيدين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الاهتمام لدى القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان على الاستفادة من التغذية الراجعة التي يقدمها المستفيدون لتحسين وتطوير الأداء، وتحقيق الجودة والتميز في العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أنس عبد الباسط، 2019م) والتي توصلت إلى عدم الرضاء من قبل المستفيدين في القطاع الصحي الحكومي بوادي الدواسر؛ ودراسة (السعودي، عبدالمنعم حمدتو، وآخرون، 2018)، والتي أوضحت أنه لا يوجد تطبيق جيد لمعايير الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمرضى والمستفيدين من هذه الخدمات في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية الجزيرة.

## المتغير المستقل: أداء العاملين:

بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان بالنسبة لُبُعد أداء العاملين كان مرتفعاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي وفعال مع تحملي مسؤولية إنجاز أعمالي" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى مرتفع. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تمسك الموظفين بأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى رغبتهم في تحقيق آمال وطموحات وظيفية للمناصب العليا من خلال الترقيات والتي تعتمد على الإنجاز والأداء المثالي في العمل.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "أطلعتني جهة عملي على وصف الأداء الوظيفي الخاص بمهام وظيفتي." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية التوصيفات الوظيفية موجودة في الوثائق الخاصة عند تعيين الموظفين وترقياتهم للمناصب الأعلى وهم مُطلعون عليها، وبالتالي لا حاجة لجهة العمل تكرار ذلك.

### 3.4. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

وتم عرض نتائج كل مُتغير على حدة على النحو الآتي:

أولاً: هل تؤثر أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، القيادة الفاعلة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد) في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، القيادة الفاعلة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد) في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان، وأن معامل الارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، القيادة الفاعلة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد) في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة

عُمان، كانت موجبة وذات علاقة طردية.. وقد يُعزى ذلك إلى أن توافر أبعاد الجودة الشاملة السابقة تجعل العاملين يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة، وتزداد دافعيتهم نحو العمل والاستغراق والاندماج فيه، ومن ثم ترتفع مستويات أدائهم وإنجازهم المهني.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (ولاء، وريما، 2022)، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، ودراسة (محمد، وآخرون، 2020)، والتي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أن هنالك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية؛ ودراسة (أحمد، وآخرون، 2019) والتي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب العاملين كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين؛ ودراسة (العمرى، أمينة، 2016/2017) والتي أبرزت أن هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمة ورضاء العملاء أو الزبائن، كما توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية ورضاء العملاء، بينما وجدت علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستجابة ورضاء العملاء، وكذلك وجود تلك العلاقة بين المعنوية وبين بعد التعاطف ورضاء العملاء في مصحة ابن حيان؛ ودراسة (محمد حسين عوضه، 2016/2017م) والتي أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على أداء العاملين في مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي؛ ودراسة (عبد ربه جعضان السويلمي، 2015م)، والتي أشارت إلى وجود أثر لتطبيق سيجما ستة لتحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية بمدينة عمان في الأردن؛ ودراسة: (Al Maani, & others, 2020) والتي أوضحت وجود تأثير إحصائي كبير لمستوى التمكين الإداري بما في ذلك أبعاده المشتركة على الأداء المؤسسي في جامعة العين؛ ودراسة (AL safar, 2019) والتي بينت أن ممارسات إدارة

الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظف من خلال تبادل المعرفة في وزارة الداخلية القطرية؛ ودراسة (2019)، Study:، والتي أكدت وجود علاقات معنوية وإيجابية بين الجودة التشاركية والإدارية والجودة الطبية ورضا المريض بمستشفى القطاع العام في باكستان.

### ثانيًا: ما أثر دعم الإدارة العليا على أداء العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات الجودة الشاملة في سلطنة عُمان وبعد دعم الإدارة العليا، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات بعد دعم الإدارة العليا كانت موجبة وذات علاقة طردية. وقد تُعزى هذه النتيجة لما تحقّقه دعم الإدارة العليا من فوائد للعاملين حيث تزيد ثقتهم بأنفسهم في تحمل المسؤوليات والمهام، ومواجهة المشكلات والتوصل إلى حلول مبتكرة لها، فضلًا عن دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة العليا بالمؤسسة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد، وآخرون، 2019)، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين.

### ثالثًا: ما أثر التحسين المستمر في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة العمانية على أداء

#### العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات الجودة الشاملة في سلطنة عُمان وبعد التحسين المستمر، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات بعد التحسين المستمر كانت موجبة وذات علاقة طردية. وقد تُعزى هذه النتيجة لما يحقّقه التحسين المستمر من الارتقاء لمعارف ومهارات وقدرات واتجاهات العاملين المهنية، فضلًا عن إلمامهم بأحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال عملهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، وآخرون، 2020)، والتي كشفت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أن هنالك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعاملين

في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية؛ ودراسة (AL safar, 2019)، والتي توصلت نتائجها إلى أن مجال التحسين والتطوير كان له تأثير على أداء الموظف.

#### 4.4. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

• مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية والتي نصت على: تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ). وقد يُعزى ذلك لما تحقّقه إدارة الجودة الشاملة من إكساب العاملين الدقة والسرعة والمهارة في أداء الأعمال، والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني، ودعم الإبداع والابتكار.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، وآخرون، 2020) والتي بينت صحة فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المشاخي، 2020م)، والتي كانت لها فرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة ملموسية الخدمات التي يقدمها العاملون بالمنشآت الصحية بالسلطنة، حيث توصل الباحث إلى عدم صحة هذه الفرضية.

#### 5.4. لمزيد من التعمق في نتائج فرضيات الدراسة فسوف يتم مناقشة وتفسير كل

##### فرضية على حدة كما يأتي:

• الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على: يؤثر دعم الإدارة العليا عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

بينت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي لدعم الإدارة العليا على أداء العاملين

له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد يُعزى ذلك إلى أن دعم الإدارة العليا يجعل العاملين يشعرون بأنهم موضع اهتمام واحترام وتقدير من قاداتهم، وهذا يجعلهم يلتزمون بأداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد، وآخرون، 2019)، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحسين أداء العاملين.

• **الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على:** تؤثر القيادة الفاعلة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

كشفت نتائج الدراسة أن دعم القيادة الفاعلة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أن وجود التأثير الإحصائي للقيادة الفاعلة على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كون القيادات في وزارة الصحة بسلطنة عُمان نموذجاً ومثالاً أعلى للعاملين في كافة سلوكياتهم وممارساتهم المهنية، وبالتالي يبذلون مزيداً من الجهد للحصول على دعم قاداتهم ومساندتهم في أداء المهام والواجبات والمسؤوليات المتعددة.

• **الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على:** يؤثر تمكين العاملين عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

أظهرت نتائج الدراسة أن دعم تمكين العاملين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أن وجود التأثير الإحصائي لتمكين العاملين من أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين يزيد ثقة العاملين في قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال بجودة وتميز، كما يُشعرهم بأهميتهم في المؤسسة، وأنه يُعتمد عليهم من قاداتهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة (Al Maani, & others, 2020)، والتي أوضحت وجود تأثير إحصائي كبير لمستوى التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في جامعة العين.

• **الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على:** يؤثر التحسين المستمر عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a= 0.05$ ) وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي للتحسين المستمر على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وأشارت هذه النتيجة إلى أن التحسين المستمر ينمي ويطور الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ويُطلعهم على كل ما هو جديد مرتبط بمجال عملهم، ويساعدهم على مواكبة التطورات والتغيرات والتحولت المعاصرة في مجال الصحة .

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، وآخرون، 2020)، والتي كشفت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية؛ ودراسة (AL safar, 2019)، والتي توصلت نتائجها إلى أن مجال التحسين والتطوير كان له تأثير على أداء الموظف والارتقاء به.

• **الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على:** يؤثر التركيز على المستفيد عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان.

أبرزت نتائج الدراسة أن التركيز على المستفيد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a= 0.05$ )، وهو ما يشير إلى أنّ وجود التأثير الإحصائي للتركيز على المستفيد على أداء العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام بالتغذية الراجعة للمستفيد في تطوير الأداء المؤسسي، وحل مشكلاته بجودة وتميز، فضلاً عن تحقيق رغبات المستفيد والوفاء باحتياجاته المتنوعة، ومن ثم تحقيق درجات عالية من جودة الخدمة المقدمة له.



## الفصل الخامس

### التوصيات

1. نظرا لوجود التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان، يوصي الباحث بتفعيل عملية تطبيقها عملياً بشكل أوسع وأدق، وذلك لانعكاسها الإيجابي في أداء العاملين وزيادة إبداعهم الوظيفي.
2. زيادة دعم الإدارة العليا للعاملين، وذلك من أجل الحرص على التزامهم في أداء واجبهم الوظيفي وتميزهم بجودة الإنتاج في العمل.
3. زيادة التمسك بالسلوكيات المهنية والتحلي بالممارسات الوظيفية المتميزة من قبل القيادات الإدارية لبذل المزيد من الجهد والعمل الإبداعي عند العاملين.
4. منح التمكين الكافي للعاملين كافة، وذلك لغرس الثقة فيهم وإظهار قدراتهم واكتشاف مهاراتهم العملية والفكرية، وذلك لخلق جيل قادر على تحمل مسؤولية العمل والمؤسسة معا.
5. تحديد المشاكل والصعاب والتحديات التي تواجه العمل وتلقي الشكاوى والملاحظات من المستفيد وعرضها على المختصين لإيجاد الحلول المناسبة لها وكيفية الاستفادة منها.
6. ضرورة إقامة مركز تدريبي مستقل يعنى بتدريب وتأهيل العاملين بكافة مستوياتهم من أجل التحسين المستمر وتنمية مهاراتهم وإطلاعهم على كل جديد مرتبط بمجال العمل والرقى بالإداريين، وذلك لمواكبة التطورات والتحولت العصرية الحديثة، وذلك تحت إشراف مختصين من المديرية العامة لمركز ضمان الجودة، وتنمية وإدارة الموارد البشرية والاستعانة بالخبراء في ذات المجال.
7. يوصي الباحث بإقامة دراسات مماثلة مستقبلية عن الموضوع وذلك بعد تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على أبعادها الخمسة: (دعم الإدارة العليا، القيادة الفاعلة، التمكين، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد)، في أداء العاملين حتى يكون العمل وفق منهج علمي متطور ومواكب للتحولت المعاصرة الحديثة.

## الخاتمة

بعد عون الله وتوفيقه تمت هذه الدراسة وتم التطرق فيها إلى موضوع مهم بنسبة عالية بالنسبة لوزارة الصحة بسلطنة عُمان، حيث اشتملت على خمسة فصول أساسية، كما جاء في الفصل الأول إشكالية الدراسة وهي تحت عنوانها الرئيسي، ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان، وكذلك بالنسبة لأهداف الدراسة، ومتغيراتها، ونموذج الدراسة وفرضياتها، والأهمية العملية والعلمية للدراسة، وحدودها وتعريفاتها الإجرائية، كما جاء في الفصل الثاني، الإطار النظري والأدبيات السابقة وما توصلت إليه من نتائج، أما الفصل الثالث فاشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها، والفصل قبل الأخير هو الفصل الرابع، ضم في محتواه مناقشة النتائج وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، أما الفصل الأخير فهو الفصل الخامس، فاحتوى على التوصيات التي أوصى بها الباحث، وفي الختام خاتمة البحث من كتابة الباحث ملخص ما اشتملت عليه الدراسة.

## المراجع العربية

### أولاً: المراجع العربية

1. الطائي، قdade، (2008). "إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء الأهلية".
2. نجم عبود، (2010م - 1431هـ)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، جامعة الزيتونة الأردنية.
3. النعيمي، وآخرون. (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة، عمان.
4. الدكتور. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن - عمان.
5. داود، نظيم داود. (2001). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مصلحة الكفاية والتدريب المهني، مركز طباعة القاهرة، مصر.
6. عبدالله، عطيف شريف وعطية، عطية محمد. (1995). إدارة العمليات الإنتاجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
7. ماضي، محمد توفيق. (1995). إدارة الجودة الشاملة - مدخل نظام، دار المعارف، القاهرة.
8. التميمي، حسين عبد الله حسن. (1992). مدخل إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الفكر المعاصر، بيروت.
9. الدرادكة، مأمون وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. قدار، طاهر رجب. (1998). المدخل إلى إدارة الجودة والأيزو ISO 9000، ط1، دمشق، سوريا.
11. نصر الله، نظيمي. (1999). أيزو 9000 اصدار 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، مطابع الأهرام التجارية، قليوب، مصر.
12. أديجي باديرو. (1995). الدليل الصناعي في الأيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر.

13. جوزيف جايلوتسكي.(1996). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، الجزء الثاني، مصر.
14. حضير كاظم حمود.(2002). إدارة الجودة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.
15. حضير كاظم حمود.(2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.
16. حضير كاظم حمود.(2000). إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.
17. رضا صاحب أبو محمد آل علي.(2002). حسان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق، عمان
18. سمير محمد عبد العزيز.( ). اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011 رؤية اقتصادية، فنية، أسس إدارية، تطبيقات، حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع.
19. سونيا محمد البكري.( ). إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية.
20. علي السلمي.( ). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، بدون تاريخ.
21. عمر وصفي عقيلي.(2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
22. فريد عبد الفتاح زين الدين.(1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النشر للكتب، مصر.
23. رشاد محمود بدر.(1430-2009م). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

24. مزغيش عبدالحليم. (2011-2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية.
25. أ. د. محمود حسين، د.علي فلاح الزعبي.(2011). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد(18).
26. منال طه بركات.(1428- 2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. دراسة متطلبات الحصول على درجة (الماجستير في إدارة الأعمال)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
27. بوغان نور الدين.(2006/2007). "جودة الخدمات وأثرها رضا العملاء" دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، قسم علوم التسيير.
28. العمري أمينة.(2017). أثر جودة الخدمات الصحية على رضا العملاء، دراسة ميدانية لعينة من الزبائن مصحة ابن حيان - الوادي - 14 - 05 - 2017م جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
29. معالي عباس الشريف عبد الرحمن.(1440هـ - 2018م). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، (أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
30. عتيق عائشة. (2011-2012م). جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة، (رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
31. محفوظ أحمد جودة. (2003). تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، ، ص92).

32. عليوه، السيد.(2001)، تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد، ط1.
33. الفياض، محمود(1995)، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية العامة.
34. محفوظ أحمد.(2014). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ص193-202.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 1.AL safar, (2019) "The Effect Of Total Quality Management Practices On Employee Performance: The Moderating Role Of Knowledge Sharing".
- 2.N. Logothetis, (1992) Management For Total Quality, U.K: practice Hall Ltd, p.1.
- 3.N. Logothetis, Management For Total Quality, U.K: practice Hall Ltd, (1992), p.1.
- 4.N.H. Chorn, (1991). Total Quality Management: Panacea or pitfall, **International of Physical Distribution & logistics Management**, Vol.21, No.8 ,pp.31-35.
- 5.Peter Weeb, & Harold Bryant, (1993) "The Challenge Of Kaizen Technology For American Business Competition", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol. 6, No.4,pp.9-6.
- 6.Study: (2019), "Can Leadership Enhance Patient Satisfaction? Assessing The Role Of Administrative and Medical Quality"
- 7.Study: Al Maani, and others, (2020) "Level Of Administrative Empowerment At Private Institution And Its Impact On Institutional Performance:A case Study".
- 8.Study: Sultan , (2021), Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals.
- 9.Toni A D, Tonchia S, (2001) "performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures", International Journal of Operations and Production management, vo121,p46.
10. برانت وسورثرد.(2002). "تدريب القيادات الإدارية"، مساعد الفريان، الإدارة العامة، المجلد 42.
11. كوكس وهوفر. (1998). القيادة في الأزمات، هاني خلجة وريم سرطاوي. ط1، بيت الأفكار الدولية.

## المواقع الإلكترونية:

1. [Http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=84930](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=84930)
2. [قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات/https://www.almaany.com/](https://www.almaany.com/)

# الملاحق



## ملحق (1): الاستبانة

### أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة العمانية

تحية طيبة وبعد .....

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يجري الباحث دراسة بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة العمانية". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان بمنتهى من السرية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج
3. المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
4. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 عام	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 45 عام
	<input type="checkbox"/> 45 عام فأكثر	
5. سنوات الخبرة في الوزارة	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> عشر سنوات فأكثر	
6. الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> مدير عام / مدير	<input type="checkbox"/> مدير / مدير مساعد
	<input type="checkbox"/> عام مساعد	<input type="checkbox"/> موظف إداري/صحي
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> خبير/مستشار/ مهندس
		<input type="checkbox"/> حارس / سائق/ مراسل

7	6	5	4	3	2	1	الفقرات
<p>القسم الثاني: تصف العناصر التالية "دعم الإدارة العليا". يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.</p>							
7	6	5	4	3	2	1	1. تدعم الإدارة العليا بجدية من أجل خلق بيئة عمل ذات جودة عالية.
7	6	5	4	3	2	1	2. تدعم الإدارة العليا مهارات الموظفين من أجل تحسين جودة العمل.
7	6	5	4	3	2	1	3. تخصص الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية لنظام إدارة جودة العمل.
7	6	5	4	3	2	1	4. تقر الإدارة العليا وتكافئ مساهمات الموظفين في تحسين جودة بيئة العمل.
7	6	5	4	3	2	1	5. تضع الإدارة العليا خطة شاملة لإدارة جودة بيئة العمل وتحقيق الأهداف.
7	6	5	4	3	2	1	6. تبدي الإدارة العليا المسؤولية عن جهود تحسين جودة بيئة العمل.
7	6	5	4	3	2	1	7. تلهم الإدارة العليا العاملين وتنتشر ثقافة التميز التي تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة مثالية
7	6	5	4	3	2	1	8. تقوم الإدارة العليا بتنظيم لقاءات وإجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الموظفين.
7	6	5	4	3	2	1	9. الإدارة العليا مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية وسياسات العمل.
7	6	5	4	3	2	1	10. تحت الإدارة العليا على إيجاد علاقات انسانية ايجابية بين الموظفين في بيئة العمل.
<p>القسم الثالث: تصف العناصر التالية "القيادة". يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.</p>							
7	6	5	4	3	2	1	1. لدى المدراء والمسؤولين رؤية مشتركة حول الاتجاه المستقبلي لهذه الوزارة.
7	6	5	4	3	2	1	2. يشجع المدراء والمسؤولين التغيير وينشرون الثقافة المعرفية العملية بين الموظفين
7	6	5	4	3	2	1	3. لدى المدراء والمسؤولين ثقافة إشراك الموظفين في تنفيذ التغييرات المنشودة التي تساعد الوزارة في تطوير العمل وتسهيل الإجراءات.
7	6	5	4	3	2	1	4. تسعى القيادات للربط بين الإدارة العليا والموظفين وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
7	6	5	4	3	2	1	5. لقيادات بالمحافظات صلاحيات كبيرة في إتخاذ القرارات المتعلقة بتسهيل العمل
7	6	5	4	3	2	1	6. يتيح الفرصة لدى العاملين من قبل المدراء والمسؤولين في التعبير عن آرائهم حول القيادة
7	6	5	4	3	2	1	7. يقوم المدراء والمسؤولين بتطوير الموظفين بين الحين والآخر من أجل كسب الخبرات
7	6	5	4	3	2	1	8. تراقب القيادات إنتاجية الموظفين وتسعى لزيادته بتطوير المهارات وكسب الخبرات
7	6	5	4	3	2	1	9. يشجع المدراء والمسؤولين كافة العاملين لديهم بالتحفيز المادي والمعنوي
7	6	5	4	3	2	1	10. يكافئ المدراء والمسؤولين العاملين المجدين لديهم بالطرق المتاحة

الفقرات							1	7 ←
<p>القسم الرابع: تصف العناصر التالية "تمكين العاملين". يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.</p>								
7	6	5	4	3	2	1	1. تعمل الوزارة على تشكيل فرق عمل من أقسام متعددة لتحسين جودة العمل.	
7	6	5	4	3	2	1	2. تقيم الوزارة أنشطة ودورات تدريبية للموظفين متعلقة بالجودة.	
7	6	5	4	3	2	1	3. تستخدم الوزارة اللقاءات المستمرة للاستفادة من اقتراحات الموظفين.	
7	6	5	4	3	2	1	4. يمنح الموظفين صلاحيات تمكنهم من تسهيل إجراءات عملهم.	
7	6	5	4	3	2	1	5. يصغى للموظفين من أجل إيجاد حلول لمشاكل العمل وتطبيقها.	
7	6	5	4	3	2	1	6. يمنح العاملين صلاحية الإبلاغ عن مشاكل العمل.	
7	6	5	4	3	2	1	7. تبدي الوزارة جدية واضحة في التعامل مع آراء الموظفين في بيئة العمل.	
<p>القسم الخامس: تصف العناصر التالية المشاركة في "التحسين المستمر". يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.</p>								
7	6	5	4	3	2	1	1. تهتم الوزارة بنقاط الضعف والقوة في الخدمات المقدمة من أجل إجراء التحسينات عليها.	
7	6	5	4	3	2	1	2. تمتلك الوزارة نظام فعال في متابعة إنجاز الأعمال المقدمة لكي تجري التحسينات عليها.	
7	6	5	4	3	2	1	3. تستند القرارات المتعلقة بتحسين الجودة إلى بيانات علمية واضحة.	
7	6	5	4	3	2	1	4. تحرص الوزارة على إيجاد مركز تنافسي في تقديم الخدمات المطلوبة وذلك عن طريق التحسينات المستمرة وفق أحدث التقنيات المعاصرة.	
7	6	5	4	3	2	1	5. يتم إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء.	
7	6	5	4	3	2	1	6. تحرص الوزارة على تحسينات مستمرة في عملياتها وإدارة أنشطتها على أسس علمية.	
7	6	5	4	3	2	1	7. تقوم الوزارة بمتابعة أعمال الموظفين والتحديات التي تواجههم من أجل التحسين والتطوير وفق أحدث التطورات المعاصرة.	
<p>القسم السادس: تصف العناصر التالية التعويضات (التركيز على المستفيد). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.</p>								
7	6	5	4	3	2	1	1. تهتم الوزارة بأخذ آراء واقتراحات المستفيدين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم.	
7	6	5	4	3	2	1	2. تمنح الوزارة أولوية قصوى لفهم شكاوى المستفيدين المتعلقة بالجودة وعلاجها.	
7	6	5	4	3	2	1	3. يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنظم.	
7	6	5	4	3	2	1	4. تسعى الوزارة باستمرار للحصول على آراء المستفيدين حول فعالية الحلول التي تم تنفيذها.	
7	6	5	4	3	2	1	5. تركز الوزارة على أولوية رضا المستفيد الخارجي.	
7	6	5	4	3	2	1	6. تهتم الوزارة بمتطلبات واحتياجات المستفيدين كأساس لممارسات الجودة.	
7	6	5	4	3	2	1	7. تبني الوزارة علاقة قوية مع المستفيدين المؤثرين في عملها وتحافظ عليها.	

الفقرات							1	7 ←
القسم السابع: تصف العناصر التالية "أداء العاملين". يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.								
1.	يوجد لدى الوزارة وصف معتمد خاص بمهام العاملين كلا حسب أختصاص عمله.	1	2	3	4	5	6	7
2.	أطلعتني جهة عملي على وصف الأداء الوظيفي الخاص بمهام وظيفتي.	1	2	3	4	5	6	7
3.	أنجز عملي وفق الوصف الوظيفي الخاص بمهامي الوظيفية.	1	2	3	4	5	6	7
4.	أتفوق على زملائي بأداء مهام العمل.	1	2	3	4	5	6	7
5.	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.	1	2	3	4	5	6	7
6.	أتمكن من إنجاز مهام عملي الموكلة لي بسرعة وبفعالية.	1	2	3	4	5	6	7
7.	لا أتأخر ولا أغازر مكان العمل مبكراً حتى أنهى عملي اليومي.	1	2	3	4	5	6	7
8.	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي وفعال مع تحملي مسؤولية إنجاز أعمالتي.	1	2	3	4	5	6	7
9.	نتبادل أنا وزملائي في إنجاز المهام الوظيفية.	1	2	3	4	5	6	7
10.	أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء عند أدائي لمهام عملي.	1	2	3	4	5	6	7

ملحق (2): قائمة المحكمين

اسم المحكم	الوظيفة
1. د. صالح بن سعيد السناوي	أستاذ مشارك بجامعة الشرقية، ورئيس قسم إدارة الأعمال
2. د. فادي عبدالفتاح	أستاذ مشارك بجامعة الشرقية
3. د. سلام رمزي	أستاذ مساعد بجامعة الشرقية
4. د. سعيد الريامي	أستاذ مشارك بجامعة السلطان قابوس ورئيس قسم إدارة الأعمال
5. د. سهيلة الهاشمية	أستاذ مساعد بجامعة السلطان قابوس