

استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الاداء

(دراسة تحليلية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)

م.م محمد تركي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

المستخلص

أخذت دراسات تقييم الاداء اهمية ومساحة واسعة من اهتمام الفكر الاداري المعاصر. ونظراً لارتباط تقييم الاداء بمفاصل مهمة من حياة الوحدة الاقتصادية على اختلاف مسمياتها ، وبالتحديد في عملية القياس والتحكيم ، او تقدير صلاحية الاداء اذ لا قيمة لما لا نستطيع قياسه. فجودة الاداء تركز على تطوير الموارد البشرية والمعلوماتية لتحسين الأداء التشغيلي وصياغة التجارب الاستراتيجية للتقييم (Evaluation Measurement). اذ فرض عصر المعرفة على المؤسسات ضرورة استخدام الجودة في تحديد اساليب القياس والتقييم ، لذا تمت صياغة مجموعة أثار بحثية وعلى النحو الآتي :-

١. مدى تبني عمليات تحسين وتقييم الاداء كمتغيرات تساهم في قياس الاداء الفردي وهل ان

دراستها تساعدنا في صياغة المعايير الموضوعية لتقييم للاداء.

٢. ما الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في توثيق العلاقات التنظيمية بين المؤسسة وفرادها ،

والتركيز على التكامل في عملية اتخاذ القرار وتحديد برامج تقييم الاداء الدوري المنتظم.

وعلى هذا الأساس افترض البحث ان هناك علاقة تأثير معنوية موجبة للجودة الشاملة

(TQM) في تحقيق عمليات تحسين وتقييم الاداء وتم التوصل الى مجموعة استنتاجات

أبرزها تتباين الادارات المختصة في توظيف الجودة لوضع معايير الاداء ، فضلا عن وجود

علاقة تأثير معنوي للتدعيم الايجابي للجودة في تحسين وتقييم الاداء.

اولاً : منهجية الدراسة

¹ Total Quality Management

(1-1) : أهمية الدراسة :-تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال التركيز على واقع مؤسساتنا الصحية. ودعوته الى تطبيق الجودة الشاملة لتحسين الاداء بسبب العلاقة ما بين ادارة الجودة للمؤسسة وبين عمليات تحسين الاداء وتم اختبار تلك العلاقة على واقع المؤسسات الصحية.

(1-2) : أهداف الدراسة :-تهدف الى توضيح دور الجودة في تقييم الاداء و تقديم إطار نظري ينسجم مع فلسفة الجودة وبتعبير أدق يهدف إلى إبراز الآتي :-

١. تقديم عرضاً فكرياً ونظرياً لمبادئ الجودة ومؤشرات تقييم الاداء.
٢. إيجاد إسهام متواضع لبيان مؤشرات الاداء ودورها في تقييم الافراد لتطوير عمليات الخدمة الصحية .
٣. تحديد مؤشرات تحسين الاداء ومناقشة تنفيذ الجودة الشاملة بهدف إمكانية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الصحية.
٤. تقديم عدد من المقترحات و التوصيات لتحسين واقع الحال في المؤسسات الصحية المبحوثة في موضوع الجودة والتقييم.

(1-3) : مشكلة الدراسة :- رغم اهمية الجودة وقدرتها في تحسين الاداء الا انه مازالت مؤسساتنا الخدمية تعاني اداراتها من ضعف إدراكها لأهمية هذا الدور مما جعلها في مركز غير قادر على منافسة المؤسسات الأجنبية في ظل الانفتاح الاقتصادي. ويمكن إثارة أسئلة بحثية تساعدنا في توضيح مشكلة الدراسة هي :-

١. مدى تبني مؤشرات الاداء كمتغيرات تساهم في قياس الاداء الفردي وهل ان دراستها تساعدنا على صياغة المعايير الموضوعية لتحسين وتقييم الاداء.

٢. ما الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في توثيق العلاقات التفاعلية بين المؤسسة وفرادها لتحقيق التكامل في عملية اتخاذ القرار .

٣. هل ان عمليات التدعيم الايجابي لتحسين وتقييم الاداء تساهم في استغلال الطاقات المخزونة في البيئة الداخلية للمؤسسة ورفع كفاءة مواردها البشرية.

٤. مدى فعالية وكفاءة المؤسسات الخدمية في تطبيق الجودة الشاملة وعمليات تحسين وتقييم الاداء.

(1-4) : **فرضية البحث:** - تصاغ فرضيات الدراسة في إطار توظيف مبادئ الجودة وعمليات تحسين و تقييم الاداء في المؤسسات الخدمية ودراستها تساهم في صياغة الأسلوب الأمثل للجودة الشاملة في المجال الاداري والفني.
وبالتحديد في الفرضيات التي مفادها :-

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات تحسين

وتقييم الاداء.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات تحسين

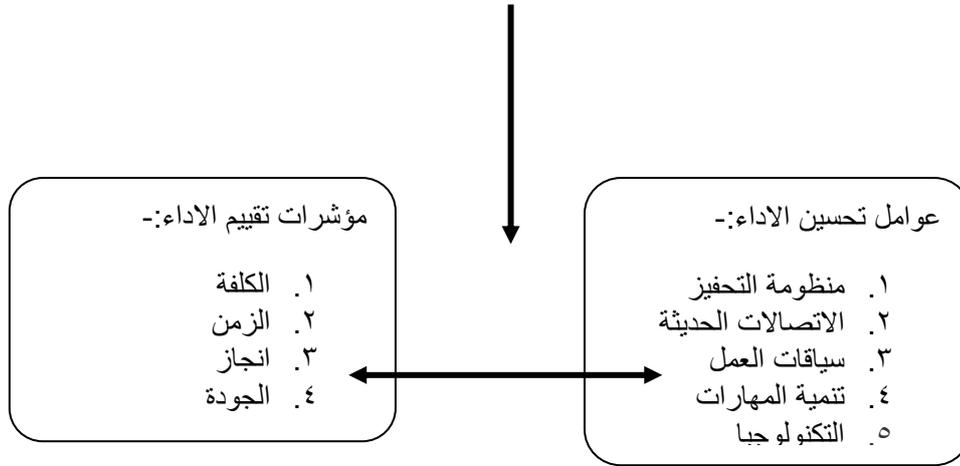
وتقييم الاداء.

(1-5) : **طريقة جمع المعلومات والأساليب الإحصائية لمجتمع الدراسة:** - تم جمع البيانات لعرض الإطار النظري للدراسة على العديد من الأدبيات العلمية المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة كربلاء من المصادر، فضلا عن استخدام الانترنت في الحصول على المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث. واستخدمنا الاستبانة في جمع البيانات واقتصرنا هذه الدراسة على توزيع (٢٥) استمارة على عينة عمدية من منتسبي (المستشفيات) وتم استخدام المنهج الوصفي لتحليل نتائج (٢٠) استمارة وباستخدام برنامج (Excel & SPSS) في تطبيق الدراسة.

(1-6) : **النموذج الدراسة:** - بهدف استكمال متطلبات الدراسة في إطارها النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الجودة والاداء لذا تم وضع مخطط افتراضي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، والشكل (١) يوضح مخطط الدراسة.

مبادئ الجودة الشاملة

اداء العمليات التركيز على المشاركة العاملين التحسين المستمر القيادة الادارية



شكل رقم (١)

المصدر :- المخطط من اعداد الباحث

ثانياً:- اطار مفاهيمي عام

(2-1) : إدارة الجودة الشاملة:- Total Quality Management

تعد الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي نالت رواجاً فكرياً في الأدبيات الادارية والاقتصادية ويؤكد (6 : 1997 - Goetsch & David) بأنها فلسفة إدارية تهدف الى إنشاء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة في عمليات التخطيط والتنفيذ لتحقيق اهداف المؤسسة وافرادها ويساهم في تحديد أساسيات الاداء التنظيمي.

وتم تبني هذه الفلسفة من لدن جامعة هارفرد (Harvard) في الولايات المتحدة الأمريكية وجرى استخدام صناديق الاقتراحات التي تضعها الجامعة في أروقتها لتحسين برامج الجودة الشاملة التي تطبقها (82 : 1999 - Waller). ووصفها (العزاوي-٢٠٠٢: ١٥) بان ادارة الجودة الشاملة فلسفة تساعد الإدارة العليا لإعادة تعريف مسؤولياتهم ، وتطبيقاتهم العملية ، التي تمكنهم

من تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ، وتساهم في فهم أهمية التحسين المستمر للجودة .اذ تركز على تطوير الخدمات وتحسين الأداء في العمليات التشغيلية والاستراتيجية.

(2-2) : مبادئ إدارة الجودة الشاملة:- يتفق الأكاديميين (Russel & Wesner & Davis & Heizer)^٢ ان الدعائم التي تقوم عليها الجودة الشاملة هي أداء العمليات والزيائن والتحسين المستمر والقيادة ومشاركة العاملين على وفق أساليب علمية مدروسة يتم من خلالها انجاز الاعمال بطريقة تضمن تحقيق الاهداف المرسومة وهي على النحو الآتي:-

(2-2-1) : اداء العمليات:- Process Performance

يرى (93: Russel & Taylor - 1995) ان الهدف الرئيس الذي تتصدى له أنظمة الجودة هو مشكلة تطبيقها .اذ ترسم الاستراتيجيات التي تساهم في تحليل وتقييم جودة الخدمات، وتدرك القيادة الصورة الذهنية للجودة من خلال تحليل مشكلة تعلم الجودة في العمليات ويأتي في كثير من الأحيان متأخراً . لذا يكون من الأفضل التعامل مع مشكلة التعليم منذ بداية التفكير في تنمية الاداء البشري، وعندما يتم تنفيذ هذا التحليل قبل تصميم برامج التعليم، يُصبح بالإمكان النظر إلى مشكلة جودة الاداء وتشخيصها بالتحديد (تعلم جودة الاداء).

(2-2-2) : التركيز على الزبائن :- Customers Focus

الزبائن هم محور الجودة الشاملة ويؤكد (22: Wesner et al -1995) على ان الإدارات ينبغي عليها معرفة هوية الزبون الذي يعد مفتاح نجاح الادارة على مستوى المؤسسة.اذ ان تحقيق رغبة الزبون يكون أساسا بالغ الأهمية في نيل الاهداف فضلا عن إن احتياجات الزبون

^٢ (Russel & Taylor - 1995 :93) & (Davis et al- 2003:225)

(Heizer & Render - 2001 : 17) & (Goetsch & David - 1997 :13)

تتغير باستمرار، ولتطبيق الجودة على المؤسسات صياغة نظام لقياس الاداء والتقييم بدقة وموضوعية.

(2-2-3) : مشاركة العاملين :- Employee Communion

يرى (Evans , 1997 : 97) إن مشاركة العاملين تكمن في تحملهم المسؤولية الكاملة عن برامج تحسين جودة العمليات وبذلك تنمو الحاجة الى دورات تدريبية تساهم في رفع مستوى كفاءة الاداء وفهم الإجراءات الرتيبة لتحسين الجودة الشاملة في مفاصل الوحدة التنظيمية.

(2-2-4) : التحسين المستمر :- continue Improvement

تركز المؤسسات الصناعية والخدمية على عمليات التحسين وينظر (- Heizer & Renaer) 2001:17 انها تشير الى تطبيق مبدأ التحسين الذي يتطلب تدعيم معايير اداء العمليات في المؤسسة ، واعتماد الجودة كجزء من القواعد و القيم والأخلاقيات التي تمثل محور اهتمام افراد الهيكل التنظيمي ، بهدف تحقيق الكفاءة في عمليات تقديم الخدمة على وفق الاسبقيات الفردية.

(2-2-5) : القيادة الادارية :- Leadership

تستمد فلسفة الجودة قوتها من التزام الادارة العليا في تطبيقها بمختلف مفاصل المؤسسة ويرى (عقيلي - ٢٠٠١ : ٩٧) إن الجودة الشاملة تحتاج الى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بين الادارة و المرؤوسين ، وإيجاد التعاون والتنسيق والانسجام والتآخي بينهم . فالقيادة تسعى الى تكوين فريق عمل متعاون وذي ولاء وتدعمه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً :- تقييم الاداء :- المفهوم والمداخل والمؤشرات

(3-1) : تقييم الاداء :- Performance Evaluation

بداية القرن العشرين أكد تايلر (١٩١١) على علم الادارة ووضع مبادئ هذا العلم وركز على دراسة منهج العمل وتطبيق العلم في انجاز المهمات (Krajewski -1999:5) . ودعا بمقولته

المعروفة ان ثمة طرق افضل دائماً لإنجاز العمل. وقد جاءت التطورات العلمية لتؤكد هذا المنهج بعده معياراً يحكم سلوكيات الافراد في بيئة العمل ويحسن الاداء. ويعد (Haence) اول من درس موضوع الاداء ووصفه منهجاً سلوكياً مستقلاً شأنه شأن العلوم السلوكية الاخرى (Zenios – 1997:4). واخذت دراسات تقييم الاداء اهمية ومساحة واسعة من اهتمام الفكر الاداري المعاصر. نظراً لارتباط تقييم الاداء بمفاصل مهمة من حياة الوحدة الاقتصادية على اختلاف مسمياتها. وعلى الرغم من تطابق عملية تقييم الاداء للفرد والمؤسسة بالمعنى العام الا انه قد تختلف في معايير وأسلوب القياس. وينظر (Evans, 1997: 50) ان على المؤسسات الإنتاجية والخدمية التركيز على عمليات تقييم الاداء اذ يعتمد في الاساس على جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة قياساً بالمؤسسات المنافسة.

ووصفه (Rose-1999:197) بانه اداة مستخدمة للوقوف على نشاط المؤسسة بهدف دراسة النتائج المتحققة ومقارنتها مع الاهداف التنظيمية. ويرى (حنفي - ١٩٩٩: ٣٤) ان تقييم الاداء هو العنصر الجوهرى في نظام الرقابة التنظيمية في المؤسسة اذ يفيد في تحقيق غرضين هما :

❖ اسلوب بواسطة يستطيع المدير ابلاغ الافراد جوانب القصور او القوة في مستوى

الاداء.

❖ الاساس الذي ترتكز عليه منظومة الحوافز وعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية .

وعرفه (المزيني - ٢٠٠١: ٥٩٠) ان تقييم الاداء عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية او الفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما ينبغي ان ينجز، وذلك بهدف التعرف على مستوى وحجم ونوعية الاداء الذي تم. والسؤال المهم هنا كيف يمكن وضع معايير تقييم الاداء وما هي الجوانب التي ينبغي أخذها في الحسبان عند قياس وتقييم الاداء الفعلي ؟ اذ يرى (حنفي

- (١٩٩٩: ٧) ان المؤسسة تعتمد القوانين الرسمية التي تعكس مقاييس الاداء السائدة وتعددها

معايير تنظيمية تم صياغتها على وفق أساليب هي:-

١. وضع معايير بطريقة حكيمية أي تقديرية وشخصية.

٢. وضع معايير بطريقة احصائية باستخدام بيانات تاريخية.

٣. وضع معايير بطريقة المشاهدة الميدانية.

(2-3) : مداخل دراسة الاداء:- Performance Study Approach

تتباين الآراء على مداخل تقييم الاداء التي تعكس البعد الفلسفي للأداء. إذ لا يوجد هناك اتفاق واضح على معايير محدده لتلك الفلسفة ، فضلاً عن اختلاف فلسفة وتوجهات القائمين بالتقييم من مدراء و خبراء أكاديميين الى ان معظم الباحثين يقسم معايير تقييم الاداء تبعاً للأساس الذي تستند إليه عملية التقييم. ويتفق (Champoux & Daft & Ivancevich & Hill & Jones) على ضرورة التمييز بين تقييم الاداء للفرد والمؤسسة :-

(1-2-3) : مدخل الاداء الفردي :-

غالباً ما يستخدم الفرد الاسلوب والنهج العلمي في اداء العمل .وعملية التقييم تتطلب ان يكون الاداء من النوع الذي يمكن قياسه كميّاً بإرجاعه الى ساعات العمل او عدد القطع المحددة وذلك للوقوف على ما تم أدائه وما لم يتم خلال مدة تقييم العملية والصعوبة تكمن في عدم إخضاع عمل ومهام رئيس مجلس ادارة المؤسسة للقياس الكمي المباشر بسبب كونها تخضع لمعايير تقديرية.

(2-2-3) : مدخل الاداء المنظمي:-

يعد أساساً في تحديد المهام الادارية والفنية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأدائها يعتمد على اداء الافراد في مختلف مستوياتهم التنظيمية .عبر استخدام موارد المؤسسة وتعلو المدخلات الى مخرجات بكفاءة وفاعلية في زمن معين وان عملية تقييم النتائج تساعدنا في الوقوف على درجة مساهمة المؤسسة في القطاعات (الصناعية والتجارية والخدمية) بحسب ملكيتها.

(3-3) : **المصطلحات التي تداخلت مع تقييم الاداء**:- لغرض فك الالتباس بين مفهوم الاداء والمصطلحات التي تداخلت مع تقييم الاداء. فلابد من تحديد مضامين تلك المفاهيم بمستوى هذه الدراسة:-

(3-3-1) : **السلوك :- Behavior** السلوك الإنساني عبارة عن النشاطات المتعددة ظاهرية وغير ظاهرية يقوم بها الافراد للتكيف والتأقلم مع متطلبات الحياة (المدهون والجز راوي - 1995 : 101).

وتميل معظم الأدبيات الى المساواة بين السلوك والأداء ومنهم (Teas-1993:18) اذ يرى ان السلوك هو معايير لتوقع الاداء ويمكن قياصة بالرجوع الى التجارب السابقة للأفراد والمقصود هنا السلوك معيار الاداء

(3-3-2) : **الكفاءة :- Efficiency**

تعني افضل اداء يحققه الفرد ويبين منهج العلاقة بين أساليب وطرائق الحدث . اذ يرى (80: Shafer & Meredith - 1998) ان الكفاءة معيار الأداء الشخصي لأداء المهام وأكد على كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية واستخدام الرقابة الإحصائية للعمليات الفنية والإنتاجية. وهذا يشير الى تعدد مستويات الاداء بتعدد أفراد المؤسسة واقتصار الاداء المتميز على ذوي الكفاءة.

(3-3-3) : **القياس :- Measurement**

القياس هو عملية اقتران الأعداد بالأشياء للتعبير عن خواصها وذلك ببناء قواعد طبيعية يتم اكتشافها بطريقة مباشرة او غير مباشرة (مطر- 2004: 114) والفرق بين تقييم الاداء والقياس يتمثل بان الاداء ليس تصنيفا وانما شرطاً لعملية القياس.

في حين ان الفعل يقوم (To Volute) يعني اختبار ومحاكمة تتعلق بقيمة وأهمية وحجم ودرجة التمييز والتقدير . والتقويم غير القياس (Measurement) فالتقويم اكثر شمولاً لتشخيص الانحرافات وتصحيحها اما القياس فهو عملية توجيه من يقوم بها الى التميز وهي دليل كمي للمقوم (سعد - ١٩٨٨: ٤٠).

(3-4) : معايير الاداء :- Performance Standard

فالأداء لغتاً يعني الإتيان بالعمل واصطلاحاً مراقبة العمل بالمقارنة (لسان العرب ج ١) وصفه قاموس (Webster) ان الاداء يعني انجاز الاعمال كونه معيار السلوك لتقييم الفرد والجماعة . وهذا المعيار لا يقع فية الاختلاف بسبب ان المسؤولية هي وحدة القياس والتقييم . في حين ركز المختصين في العلوم الادارية والاقتصادية في تناولهم معايير الاداء على إنها عملية ديناميكية اذ قدمت مدارس الفكر الاداري معايير تمت صياغتها بحسب التطور الفكري وفيما يلي أهم معايير الاداء المستخدمة في مختلف أنواع المؤسسات:- (Slack et al - 1998: 679)

١. معيار تاريخي :- والمقصود منها مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق لمعرفة درجة التحسن في أداء الفرد او المؤسسة.
٢. معيار المنافسة :- وتقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع المقدر للمؤسسة او المنافسين.
٣. معيار الهدف :- الاهداف توضع اجتهاداً باتفاق افراد التنظيم لتعكس مستوى معين من الاداء ينبغي ان تكون واقعية وممكنة التطبيق.
٤. معيار مطلق :- تشير الى المعايير النظرية في محتواها مثل معيار النوعية (العيوب الصفرية (Zero Defects)) وهو معيار مطلق. اذ يؤكد (Crosby) بان العيب الصفري معيار الأداء ذو الكفاءة الوحيد (Shafer & Meredith - 1998:80).

(5-3) : مؤشرات تقييم الاداء :- تعتمد المؤسسات وسائل على تساهم في تحديد مقاييس الاداء وتظهر اهمية الوسائل القياسية في كونها حكماً على مستوى الاداء للفرد او المؤسسة . و تعتمد على امكانية توفر الدقة في عملية القياس التي تعني توحيد الأساليب الموضوعية بطريقة تستند على أسس معروفة وقياسية حتى يمكن ان تحقق الهدف وبالاخص معايير الاداء المستخدم في قياس النتائج. اذ لا بد من ان تكون المعايير واقعية ومنطقية في التطبيق. وفي ضوء معايير الاداء يتم التطرق الى المحددات الافتراضية للأداء وعلى النحو الآتي:-

١. الكلفة:- ما تتفقه المؤسسة على الأشياء للحصول عليها ، و للفرد تعني البديل المقابل للمنفعة ويشير الى الرقم القياسي للتكاليف و الأجور وعادة ترتبط بمعدلات التغير في نفقات العمل ويمكن الاسترشاد بالتغيرات الحادثة في مستوى الأسعار ودراستها بأسلوب المعاينة الإحصائية وهو معيار تنافسي.

٢. الزمن:- دليل الأهمية النسبية ويستخدم في قياس مدة الاداء المقارن وهو معيار تاريخي . فهناك الأداء السابق ($Pt - 1$) ومن ثم الاداء الحالي (Pt) والأداء المستقبلي ($Pt + 1$) في دورة الاداء وما فيها من أساليب وإجراءات ينفذها الافراد.

٣. الانجاز:- مرحلة تحليل نتائج الاداء اذا توفرت الدقة الموضوعية في عملية القياس والقرينة. والإنجاز يشير الى الفرق بين القيمتين الفعلية والمقدرة للإنجاز وهو معيار مستهدف.

٤. الجودة:- أسلوب تحليل قيمة الاداء بالنسبة للحالة المثالية ان تساوي الواحد الصحيح أي ($Q = 1$) عند جميع الظروف اما بالنسبة للحالة الحقيقية فتكون قيمة Q اصغر من الواحد الصحيح . والجودة هي المعيار النوعي الذي يحدد طبيعة ونوع الاداء لذا ينبغي توفر خاصية وجود صلة وثيقة بين أساليب الاداء ومعايير الجودة وهو معيار مطلق.

رابعاً : الاطار التطبيقي

١٠٠	٢٠	٠,٢٥	٥	٠,١٥	٣	٠,٢٥	٥	٠,٣٥	٧	
المجموع		مطلق		ارمل		اعزب		متزوج		الحالة الزوجية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١٠٠	٢٠	٠,٠٥	١	٠,٢٠	٤	٠,٢٠	٤	٠,٥٥	١١	
المجموع		إعدادية		دبلوم تقني		بكالوريوس		ماجستير		المؤهل العلمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١٠٠	٢٠	٠,١٥	٣	٠,١٠	٢	٠,٣٥	٧	٠,٢٥	٥	

(2-4) : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها :-

(2-1-4) : وصف مؤشرات الاداء والجودة وتشخيصها في المؤسسات الخدمية:- يشير الجداول (1-1) و (1-2) و (1-3) إلى التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية للمتغيرات (X1—X14) التي نعدّها رموزاً إحصائية لمكونات الجودة الشاملة والاداء. اذ يركز الباحث في تفسير النتائج على ذكر كل مؤشر من مؤشرات الجودة والاداء بداً بالمعدل العام ومن ثم نتطرق إلى الحد الأدنى و الحد الأعلى الذي يحضاً باتفاق أفراد العينة وعلى النحو الآتي:-

(2-1-1-4) : تفسير نتائج مؤشرات الاداء:- تشير نتائج الجدول (1-1) الخاص بمؤشرات الاداء إلى إن نسبة (0.86) من إجابات أفراد العينة متفقون على أن المؤسسات تعتمد هذا المؤشر، وبانحراف المعياري مقداره (2.67)، وما يدعم ذلك المعلومات الواردة في الفقرات أدناه ، إذ تراوحت الأوساط لفقرات الاداء التي تمثل إجابة أفراد عينة الدراسة عن المؤشرات المعتمدة لقياس الاداء ، ما بين قيمة الحد الأدنى المتمثل بالإجابة على مؤشر الزمن (X2) المتعلق بدليل الأهمية النسبية ويستخدم في قياس مدة الاداء المقارن . فهناك الأداء السابق والفعلي للموظف البالغ (0.83) و الحد الأعلى (0.89) للمؤشر الاول عن حرص الإدارات على قياس التكاليف التي تتحملها للحصول على الشيء وتلتزم بالرقم القياسي للتكاليف و الأجور وعادة يرتبط بمعدلات التغيير في نفقات العمل. و بانحراف معياري (3.12) على التوالي ، ومؤشري الانجاز والجودة الثالث والرابع (X3 , X4) التي تقيس (أفراد المؤسسات الخدمية متفقون على

إن المستشفى توفر معلومات دقيقة ومنظمة عن نسبة الانجاز يمكن الرجوع إليها بسهولة ويسر في عملية التقييم ، يشعر الفرد بان جودة الاداء هدفا أساسيا تسعى الإدارة إلى تحقيقه وتلتزم الإدارة بحل مشاكل تقديم الخدمة) يتضح أنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) على مقياس الإجابة النسبية إحدى عشر رتبة إذ بلغت الأوساط (0.84 ، 0.87) وبانحرافات معيارية بلغت على التوالي (2.31 ، ٢,٦٣).

الجدول (1-1) التوزيعات التكرارية و الأوساط و الانحراف المعياري لمؤشرات الاداء

المؤشرات الإحصائية		مقياس الإجابة النسبي											مؤشرات الاداء
		الاستجابة الايجابية عدم التأكد الاستجابة السلبية											
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
٢,١٢	٠,٨٩	0	0	1	0	0	0	1	0	2	6	10	X1
٢,٦٦	٠,٨٣	0	1	0	0	1	0	1	3	0	7	7	X2
٢,٦٣	٠,٨٧	0	0	0	0	0	6	0	2	2	7	5	X3
٢,٣١	٠,٨٤	0	0	0	0	1	2	0	1	4	6	6	X4
													المعدل
٢,٦٧	٠,٨٦												المعدل العام

المصدر :- من أعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.علماء" N = 20

(4-2-1-2) : تفسير نتائج التدعيم الايجابي للجودة:- بينت نتائج التحليل الإحصائي لعنصر (التدعيم الايجابي للجودة الشاملة) ومتغيراته الارتفاع النسبي أو الانخفاض النسبي للوسط الحسابي لمتغيراته، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام له (0.82) وبانحراف معياري مقداره (٢,٦١). إذ تراوحت الأوساط الحسابية لمتغيراته التي تمثل الإجابة لأفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المعتمدة لقياس متطلبات الجودة ، ما بين قيمة الحد الأدنى المتمثل بالإجابة على السؤال (x6) المتعلق سعى الإدارة الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتبني قيم وأخلاقيات العمل الوظيفي البالغ (0.73) والحد الأعلى (0.86) للسؤال (x8) عن الإجابة على اهتمام الإدارة بتحسين اداء الافراد وتمكنهم من صياغة اهداف واقعية تتسم بالمعقولية في التطبيق ، بانحراف معياري على التوالي (1.97 ، ٣,٠٢) ومن خلال مقارنة أوساط الإجابة للأسئلة (x9

$x_5 - x_7$ -) يتضح أنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50). على مقياس الإجابة إذ بلغت الأوساط الحسابية (0.85، 0.85، 0.83). وبانحرافات معيارية بلغت على التوالي (2.57، 2.64، 2.87) كما في الجدول (1-2) يبين توافق أفراد العينة على مضمونة هذا المكون.

الجدول (1-2) التوزيعات التكرارية و الأوساط و الانحراف المعياري عوامل التدعيم الإيجابي للجودة

المؤشرات الإحصائية		مقياس الإجابة النسبي											عوامل والتدعيم الإيجابي
		الاستجابة الايجابية عدم التأكد الاستجابة السلبية											
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	التدعيم الإيجابي للجودة الشاملة
٢,٥٧	٠,٨٥	0	0	0	0	0	3	0	3	1	5	8	X5
١,٩٧	٠,٧٣	0	0	0	1	1	4	1	٥	0	3	5	X6
٢,٦٤	٠,٨٥	0	0	0	0	0	3	0	1	2	7	7	X7
٣,٠٢	٠,٨٦	0	0	1	0	0	١	2	0	0	7	9	X8
٢,٨٧	٠,٨٣	0	0	0	0	1	2	1	4	0	2	10	X9
													المعدل
٢,٦١	٠,٨٢												المعدل العام

المصدر:- أعداد الباحث على وفق النتائج الحاسبة الالكترونية.علماء" N = 20

(3-1-2-4) : تفسير نتائج عوامل تحسين الاداء :- تشير نسبة (0.79) الوسط الحسابي الموزون الكلي الخاص عوامل تحسين الاداء من إجابات الأفراد المبحوثين إلى وجود درجة عالية من الانسجام والتوافق في إجابات العينة بانحراف معياري له (٢,٣٤).

وما يدعم ذلك المعلومات الواردة في الجدول (1-3) إذ كانت مكونات هذا البعد على التوالي (x10 - x11 - x12 - x13 - x14) التي تقيس (تتميز الادارة بالمحافظة على تحفيز الافراد باعتماد منظومة المكافآت المالية والمعنوية ، تهتم الادارة بدقة الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين وتأكيد مبدأ الإنجاز في عدم ارتكاب الأخطاء ، أذ يتحلى العاملون في المستشفى بالأمانة الشخصية في نقل التعليمات من خلال شبكة اتصالات سريعة . تهتم الادارة بأصحاب الخبرة و يتمتع موظفو المستشفى بمهارة وكفاءة عالية في تقديم الخدمة ،

مستوى التكنولوجيا (الحاسبات) التي تستخدمها الإدارة في عملياتها اليومية (حصلت على
أوساط حسابية موزونة (0.76 ، 0.82 ، 0.85، 0.79، 0.77) وبانحرافات معيارية بلغت على
التوالي (1.96 ، 2.86 ، 2.53 ، 2.01 ، 2.34) وبمقارنة الأوساط مع الوسط الفرضي نجد أنها
أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة .

الجدول (1-3) التوزيعات التكرارية و الأوساط و الانحراف المعياري عوامل التدعيم الايجابي لتحسين الاداء

المؤشرات الإحصائية		مقياس الإجابة النسبي											عوامل والتدعيم الايجابي
		الاستجابة الايجابية عدم التأكد الاستجابة السلبية											
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	عوامل التدعيم الايجابي للتحسين المستمر
١,٩٦	٠,٧٦	0	1	0	1	0	1	1	5	3	2	6	X10
٢,٨٦	٠,٨٢	0	1	0	0	0	2	0	6	8	0	3	X11
٢,٥٣	٠,٨٥	0	0	1	0	0	0	0	4	4	3	8	X12
٢,٠١	٠,٧٩	0	1	0	0	0	0	3	4	2	5	5	X13
٢,٣٤	٠,٧٧	0	1	0	1	0	0	2	5	0	4	7	X14
													المعدل
٢,٣٤	٠,٧٩												المعدل العام

المصدر:- من أعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.علمًا" N = 20

(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة :- التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين مبادئ الجودة

الشاملة ومؤشرات الاداء وعوامل تحسين الاداء:- وبغية التأكد من معنوية علاقة الارتباط

بصورة كلية بين مبادئ الجودة الشاملة مجتمعة (المتغير المستقل) والمتغير المعتمد^٣ مؤشرات

الاداء (الكلفة ، الزمن ، الانجاز ، الجودة) ، فقد قام الباحث باختبار الفرضية الآتية:-

^٣ المتغير المعتمد أو التابع تعد مرادفات لإغراض هذه الدراسة .

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء وعوامل تحسين الاداء. إذ يشير الجدول (1-4) إلى القيم الكلية لعلاقة بين مكونات التغير المستقل و مكونات المتغير المعتمد، فضلا عن قيم (t) المحسوبة.

الجدول (1-4) علاقة الارتباط بين مبادئ التدعيم الايجابي للجودة الشاملة ومؤشرات الاداء والتدعيم الايجابي لتحسين الاداء وقيمة (t) المحسوبة

درجة الثقة	قيمة (t) الجدولية		التدعيم الايجابي لتحسين الاداء	مؤشرات الاداء	مبادئ التدعيم الايجابي للجودة الشاملة
	0.01	0.05			
0.99	0.95	2.528	1.752	8.725	9.549
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، (0.05) بين المتغيرات المذكورين.					
القرار					

المصدر:- من أعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية. علما $N = 20$ يتبين من الجدول (1-4) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين مكونات الجودة الشاملة المتغير المستقل ومؤشرات الاداء وعوامل تحسين الاداء كمتغير تابع ، إذ بلغت قيمة الارتباط الكلية (0.92^{**} ، 0.83^{**}) تدل هذه القيمة على قوة العلاقة بين مكونات المتغير المستقل و مؤشرات الاداء وعوامل تحسين الاداء ، وما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرات المذكورين بلغت (9.549 ، 8.725) وهي اكبر من قيمتي (t) الجدولية البالغة (2.528) وهي علاقات معنوية تشير الى وجود دور ل مبادئ الجودة الشاملة في تطبيق عمليات تحسين الاداء باستخدام عوامل التدعيم الايجابي ومن ثم قياس الاداء والتقييم المعتمدة من قبل المؤسسات الخدمية عينة الدراسة بسبب تباين الاهتمام من قبل الادارة في تبني مؤشرات الاداء المستخدمة (في قياس وتقييم الافراد) كعامل اساس من عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية للمؤسسة وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الأولى.

الجدول (1-5) يوضح علاقة الارتباط بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء المتمثلة (الكلفة ، الزمن ، الانجاز ، الجودة) مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة (t) الجدولية ^٤		الجودة	الانجاز	الزمن	الكلفة	مؤشرات الاداء		
0.01	0.05	0.83**	0.86**	0.68*	0.58*	0.92**	التدعيم الايجابي للجودة الشاملة	
2.528	1.752	7.369	8.681	2.402	1.272	9.549	قيمة (t) المحسوبة	
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ، (0.05) بين المتغيرات المذكورة باستثناء مؤشر الكلفة والزمن إذ لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)					القرار	
.99	.95							

المصدر:- من أعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يأتي :-

- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة كمتغير مستقل ومؤشرات الاداء كمتغير تابع، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.92) وتدل هذه القيمة على وجود انسجام وتوافق بين أفراد العينة على مكونات الجودة والمؤشرات وما يدعم ذلك إن علاقات الارتباط بين المتغير المستقل ومؤشرات الاداء (الكلفة ، الزمن ، الانجاز ، الجودة) اذ بلغت (0.58 ، 0.68 ، 0.86 ، 0.83) على التوالي ، وتشير الى جود علاقات ارتباط موجبة تعزز من قبول الفرضية التي تنص ب:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة والمؤشرات وبالتالي امكانية قياس الاداء باستخدام مؤشرات الاداء.

^٤ (t) تم استخراج قيم (t) الجدولية، بالاعتماداً على عدد المشاهدات (N) ومستوى معنوية (0.01–0.05).

(*) تعني وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

(**) تعني وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.01) .

٢. تم تحديد قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط الموجبة بين مبادئ الجودة الشاملة والمؤشرات اذ بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي (1.272 ، 2.402 ، ٨.681 ، 7.369) وبما أنها اكبر من قيم (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05 & 0.01) باستثناء مؤشر الكلفة والزمن إذ كانت قيم (t) المحسوبة اكبر من قيم (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يدل على قبول الفرضية التي تنص :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء.

الجدول (1-6) يوضح علاقة الارتباط بين مبادئ الجودة الشاملة وعوامل تحسين الاداء المتمثلة بـ) منظومة التحفيز . الاتصالات الحديثة ، سياقات العمل ، تنمية المهارات الفردية ، اساليب الاداء (مع قيم (t) المحسوبة .

قيمة (t) الجدولية ^٢	اساليب الاداء (التكنولوجيا)	تنمية المهارات الفردية	سياقات العمل (التعليمات)	الاتصالات الحديثة	منظومة التحفيز	التدعيم الايجابي لتحسين الاداء		
0.01	0.05	0.70**	0.72**	0.68*	0.54*	0.85**	0.83**	
2.528	1.725	7.096	8.329	2.482	2.201	12.240	8.725	
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ، (0.05) بين المتغيرات المذكورة باستثناء مؤشري الاتصالات وسياقات العمل إذ لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).						القرار	
.99	.95							

المصدر:- من أعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يأتي :-

١. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة كمتغير مستقل وعوامل تحسين الاداء كمتغير تابع، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.83) وتدل هذه القيمة على وجود انسجام وتوافق بين أفراد العينة على مكونات الجودة وعوامل تحسين الاداء وما يدعم ذلك إن علاقات الارتباط بين المتغير المستقل ، وعوامل تحسين الاداء (منظومة التحفيز ، الاتصالات ، سياقات العمل ، تنمية المهارات ، اساليب الاداء)

اذ بلغت (0.85 ، 0.54 ، 0.68 ، 0.72 ، 0.70) على التوالي ، وتشير الى جود علاقات الارتباط موجبة تعزز من قبول الفرضية التي تنص ب:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة وعوامل تحسين الاداء وبالتالي امكانية تحسين الاداء باستخدام متطلبات الجودة.

٢. تم تحديد قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط الموجبة بين مبادئ الجودة الشاملة وعوامل تحسين الاداء. اذ بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي (12.240 ، 2.201 ، 0.482 ، ٢ ، 8.329 ، 7.069) وبما أنها اكبر من قيم (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05 & 0.01) باستثناء مؤشري الاتصالات وسياقات العمل. إذ كانت قيم (t) المحسوبة اكبر من قيم (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يدل على وقبول الفرضية التي تنص :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة وعوامل تحسين الاداء.

التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء وعوامل تحسين الاداء:- بهدف التأكد من معنوية علاقة التأثير بصورة كلية بين مبادئ الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات الاداء (الكلفة ، الزمن ، الانجاز ، الجودة) ، فقد قام الباحث باختبار الفرضية الآتية :-

❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء وعوامل تحسين الاداء. إذ يشير الجدول (1-7) إلى القيم الكلية لعلاقة التأثير بين مكونات المتغير المستقل و مكونات المتغير المعتمد، إضافة إلى قيم (t) المحسوبة واختبار (F).

الجدول (1-7) تقدير معاملات الانحدار البسيط ، لقياس تأثير مبادئ الجودة الشاملة في مؤشرات الاداء (Y) المتمثلة بـ (الكلفة ، الزمن ، الانجاز ، الجودة) .

قيمة (f) الجدولية		قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير	قيمة (t) الجدولية		مبادئ الجودة الشاملة	constant	
0.01	0.05		R2	0.01	0.05	B	B0	
						34.183	-29.007	مؤشرات الاداء
8.10	4.35	48.603	0.84	2.528	1.725	1.013	0.260	
						7.823	0.10	قيمة (t) المحسوبة

المصدر:- من أعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (1-7) المذكور أعلاه ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط ، البالغة (48.603) ، وهي اكبر من قيمة

(F) الجدولية البالغة (4.35) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يدل على قبول الفرضية

الثانية وما يدعم ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار عند إحدى أو كلا المستويين.

وعليه يمكن القول إن لمبادئ الجودة تأثيرا كبيرا في مؤشرات الاداء وهذا التأثير ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور وبدرجة ثقة (95%).

2- يستعرض الجدول أعلاه قيمتان لـ (t) المحسوبة تمثل القيمة الأولى (0.10) مقدار (t)

الثابت عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفرا، في حين أن القيمة الثانية (7.823) تمثل

مقدار التحسن الذي يطرأ على المتغير المعتمد بزيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل، وبما إن

قيمة (t) الثانية المحسوبة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى

معنوية (0.05) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (B1=34.183) يعني إن لمبادئ

الجودة الشاملة تأثيرا في مؤشرات الاداء وهذا ما دلت نتائج التحليل الإحصائي.

3- يتضح من قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.84) إن مبادئ الجودة توضح ما نسبته (84%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشرات الاداء ، اما النسبة المتبقية البالغة (16%) فتعود إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج.

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي المذكورة في الجدول ، تأكد الباحث من صحة وثبوت الفرضية الثانية التي تتضمن :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة و مؤشرات الاداء مجتمعة.

الجدول (1-7) تقدير معاملات الانحدار البسيط ، لقياس تأثير مبادئ الجودة الشاملة في عوامل تحسين الاداء (Y) المتمثلة بـ (منظومة التحفيز ، الاتصالات ، سياقات العمل ، تنمية المهارات ، اساليب الاداء).

قيمة (f) الجدولية		قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير	قيمة (t) الجدولية		مبادئ الجودة الشاملة	constant	
0.01	0.05			0.01	0.05			
			R2			B	B0	
						41.162	-33.011	عوامل تحسين الاداء
8.10	4.35	25.581	0.69	2.528	1.725	1.025	0.168	
						6.925	0.30	قيمة (t) المحسوبة

المصدر :- من أعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول المذكور أعلاه ما يأتي:-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط ، البالغة (25.581) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.35) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يدل على قبول الفرضية الثانية وما يدعم ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار عند إحدى أو كلا المستويين. وعليه يمكن القول إن لمبادئ الجودة تأثيراً كبيراً في عوامل تحسين الاداء وهذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور وبدرجة ثقة (95%).

- 2- يستعرض الجدول أعلاه قيمتان لـ (t) المحسوبة تمثل القيمة الأولى (0.30) مقدار (t) الثابت عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفراً ، في حين إن القيمة الثانية (6.925) تمثل مقدار التحسن الذي يطرأ على المتغير المعتمد بزيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل ، وبما إن قيمة (t) الثانية المحسوبة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($B_1=41.162$) يعني إن لمبادئ الجودة الشاملة تأثيراً في عوامل تحسين الاداء وهذا ما دلت نتائج التحليل الإحصائي.
- 3- يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.69) إن مبادئ الجودة توضح ما نسبته (69%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشرات الاداء ، اما النسبة المتبقية البالغة (31%) فتعود إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.
- وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي المذكورة في الجدول ، تأكد الباحث من صحة ثبوت الفرضية الثانية التي تتضمن :- توجد علاقة تأثيراً ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة وعوامل تحسين الاداء.

خامساً: الاستنتاجات و التوصيات

(5-1) : الاستنتاجات :

١. قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تتضمن (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة ومؤشرات وعوامل تحسين الاداء، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي).
٢. تتباين وجهات نظر الباحثين و الأكاديميين المختصين في هذا المجال على معايير الاداء بسبب تباين توجهاتهم وتخصصاتهم الفلسفية فقد يتشدد بعض المدراء في تقييم الافراد بينما يتساهل البعض الآخر في حين ينظر اغلب المدراء الى الافراد على حد سواء من الاداء وبذلك يقع غالبيتهم في خط الوسط وهو ما يسمى بأثر النزعه المركزية.
٣. لم تلق مبادئ الجودة الشاملة الاهتمام الكافي في اغلب المؤسسات الخدمية وكما يظهر في ضعف برامج التدريب وعدم تبني عوامل تحسين الاداء ، وتردد هذه المؤسسات في قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال متطلبات الجودة الشاملة.
٤. ضعف اهتمام المؤسسة بأنظمة الحوافز والمكافآت لتطوير وتعزيز ولاء الموظف ورفع كفاءة أداءه على اعتبار أن ذلك يرتبط بصفة خاصة بمستويات أداء الجودة الشاملة المقدمة من قبلها.

(5-2) : التوصيات

١. حث المستشفيات على تبني مؤشرات الاداء كمتغيرات تساهم في قياس الاداء الفردي ودراستها تساعدنا في صياغة معايير تقييم الاداء. وهذه العلاقة تتضح في وجود ارتباط وتأثير بين المتغيرات.

٢. ضرورة توفير متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية وتأكيد دور عوامل تحسين الاداء في برامج تدريب الموارد البشرية، واعداد التقارير والبحوث التي تخوض في معايير الاداء.

٣. التركيز على الدورالذي تلعبه الجودة الشاملة في توثيق العلاقات التفاعلية بين المؤسسة وافرادها لتحقيق التكامل في عملية اتخاذ القرار.

٤. اهمية تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت ودورها في تدعيم ولاء الموظف ، ولتوفير الشعور بالأهمية ومنها توخي الموضوعية في صياغة الاهداف وسبل تطبيق عمليات الجودة الشاملة.

٥. تفعيل آليات الرقابة الذاتية بالاعتماد على التطبيق الفعلي لعمليات تحسين الاداء والمتمثل بالآتي:

١. حث الادارات على تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف الذي ابتدعه (P. Drueker) كأسلوب يساهم في تقييم الافراد لكي يصبح المرؤوسون جزءا من عملية التقييم وتكون المسؤولية مشتركة.

٢. الاهتمام الجاد بمشاكل الموظفين والسعي إلى تجاوزها.

٣. تعزيز نظام سياقات العمل من خلال إنشاء وثيقة عمل مشترك تعتمد على التغذية العكسية لردود أفعال الموظفين على قواعد وأخلاقيات المهنة من اجل دعم ثقافة الجودة الشاملة.

المصادر العربية:-

١- ابن منظور ، جمال الدين محمد: مجلد ١، ج ١، نشر وتوزيع قم المقدسة، ١٤٠٥هـ.

- ٢- حنفي ، عبد الغفار (الرقابة على المنظمات الصناعية) مؤسسة الدار الجامعية الجامعة -
الدار الجامعية للطباعة والنشر - الإسكندرية - ١٩٩٩ .
- ٣- العزاوي ، محمد عبد الوهاب (أنظمة إدارة الجودة والبيئة) - دار وائل للنشر - الطبعة
الأولى - عمان الأردن ٢٠٠٢ .
- ٤- عقيلي ، عمر وصفي (المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر) دار وائل للنشر
الطبعة الأولى، عمان الأردن ٢٠٠١
- ٥- محمد ، سعد مأمون حسن (تقييم فاعلية تدريب القادة في القطاع العام) عمان - الأردن
١٩٨٨
- ٦- المدهون ، موسى توفيق و الجزراوي ، ابراهيم محمد (تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا
و اداريا للعاملين والجمهور) المركز العربي للخدمات الطلابية - الطبعة الأولى : عمان -
الأردن - ١٩٩٥ .
- ٧- المزيني ، أيوب محمد (الادارة التأسيسية - العلم والفن) كلية الدراسات التجارية - الكويت
٢٠٠١
- ٨- مطر ، محمد (التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس ،
والعرض ، والإفصاح) دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - ٢٠٠٤ .

English Book :-

9. Davis ,Mark & Aquilano, Nicholas & Chase, Richard (Fundamentals of operations management) Publisher: Brent Gordon
4th ed 2003.
10. Evans , James " Production Operations Management Quality ,
performance & Value " Printed in Minneapolis , Saint Paul New
York 5th ed 1997

11. Goetsch David & Davis , Stanley " Introduction to total Quality Management for production , processing & services Printed in United States of America , 1st 1197
12. Hezir & Render , Barry " Operation Management " U.S.A., preintice -Hill, New Jersey - 2001 .
13. Krajewski , Leej & Ritzman , Larry " Operation Management Strategy and Analysis " Printed by Addison – Wesley publishing Co 5th 1999
14. Robert Russell & Bernard Taylor "Operation Management : Focusing on Quality and Competitvness" 2nd ed - prentice-Hall, Inc. U.S.A -1998.
15. Roes, Peter S:(Commercial Bank management), 4th ed, Irwen/ Mc Graw- hill, 1999.
16. Russell & Taylor Operation management Multimedia version 3rd practice in –Hall-Inc.2000
17. Shafer , Scott & R. Meredith , Jack " Operation Management a process approach with spreadsheets " Printed in United States America 1997
18. Slack, N. & et al., "Operation Management", 2nd ed., London: Pitman Publishing, 1998.
19. Teas R.K Expectations Performance Evaluation and Consumers perception of Quality, Journal of Quality vole 57-oc 1993
20. Waller ,Derek " Operation Management a supply chain approach " Printed in Intern Atonal Tao meson business international Thomson publishing company London 1st 1999
21. Wesner , John & Hiatt , Jeffrey & Trimble , David " Winning with quality " Printed in New York 1st ed 1995
22. Weston, Fred & Basely, scott & Brigham, Eugene, essential of managerial finance, "The Dryden Press inc- 11th ed, 1996.

