

سياسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في الرفع من مستوى الكفاءة التنظيمية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا

دراسة ميدانية على المركز الوطني للبحوث الطبية بمدينة الزاوية

أ. سهام إبراهيم محمد البخناق

أستاذ مساعد- المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

Sehamabrah@gmail.com

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع سياسات إدارة الجودة الشاملة، ودورها في الرفع من مستوى الكفاءة التنظيمية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا، دراسة ميدانية على المركز الوطني للبحوث الطبية بمدينة الزاوية، حيث تبين أن مشكلة الدراسة تتمثل في انخفاض مستوى قناعة الإدارة والعاملين بتطبيق معايير الجودة الشاملة وعدم وجود آليات واضحة لتطبيقها، بسبب وجود مشاكل مالية تتمثل في ضعف تمويل الأبحاث والدراسات الطبية، واللازمة للرفع من مستوى الأبحاث العلمية، وكذلك العملية الإدارية، نتيجة لنقص المهارات والقدرات البشرية المدربة والفاعلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، مما انعكس سلباً على أدائه الاستراتيجي.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني واستخدام معايير الجودة الشاملة، وكيفية الاستفادة منها في تطوير وتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ليبيا، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بأقل تكلفة، وجهد، ووقت ممكن. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على التحليل الوصفي، والكمي في دراسة الظاهرة، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي- الفاعلية التنظيمية -معايير الجودة - البحث العلمي.

Total Quality Management Policies and Their Role in Raising the Level of Organizational Efficiency in the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Libya"

A Field Study on the National Center for Medical Research in the City of Zawiya

Seham Ibrahim Muhammad Al-Bakhnoug

Assistant Professor -Higher Institute of Science and Technology, Zawiya

Sehamabrah@gmail.com

ABSTRACT:

The study addresses the topic of total Quality Management (TQM) policies and the irrolein enhancing the organizational efficiency within the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Libya, through a field study on the National Medical Research Center in the city of Zawiya. The study reveals that the problem lies in the decline of managerial efficiency and the effectiveness of employees in applying TQM standards, and the absence of clear mechanisms for the implementation. This is attributed to financial issues, such as the weak funding for scientific research and studies, and the inability to improve the level of scientific research and administrative processes due to a lack of trained and effective human resources in the field of TQM, which has negatively impacted strategic performance.

The importance of this study stems from the significance of adopting and utilizing TQM standards and how they can be leveraged to develop and improve the strategic performance of higher education and scientific research institutions in Libya. This can be achieved by improving the quality of services provided with the least cost, effort, and time possible.

The study relies on both descriptive and quantitative analysis of the phenomenon, using a questionnaire as the main tool for collection, which was distributed to the study population. Subjecting the collected data to statistical analysis to test the formulated hypotheses is considered essential to arriving at a set of significant results.

Key words: Strategic Performance – Organizational Effectiveness – Quality Standards – Scientific Research.

1-1: المقدمة:-

تُعد إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة تركز على منظومة قيمية تستمد مرونتها من البيانات والمعلومات المستمدة من عملية الاستثمار والاستغلال الأمثل لجميع طاقات العاملين، وتوظيفها بشكل إبداعي من مختلف مستويات العمل بالمنظمة، من أجل تحقيق أفضل نتائج يمكن الوصول إليها.

كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل الاختصاصيين، والباحثين، والإداريين، والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي، والخدمي في قطاع الخدمات الصحية، فنتيجة لمعاناة هذا القطاع من ارتفاع كلفة تقديم الخدمات الصحية، على مستوى جميع الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية، الأمر الذي استدعى إلى إعادة النظر في السياسات والاستراتيجيات الإدارية المطبقة، والأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ومن أبرزها إدارة الجودة الشاملة (الياسين، 2002، ص 33-34).

حيث يساعد تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعرف على جوانب الهذر في الوقت والطاقات الفكرية والمادية والحد منه، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبائن والعاملين على حد سواء، وبما يحقق الخدمات الجيدة (البشير، النوري، وحمدتو، 2020، ص 355).

1-2: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى اهتمام الإدارة العليا، والعاملين بالمركز محل الدراسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمفهوم العلمي الصحيح، وذلك بسبب عدم وجود

آليات واضحة لتطبيقها، مما أدى إلى عدم التزامهم بالترتيبات المنوطة بهم من قبل إدارة الجودة، بسبب وجود مشاكل مالية تتمثل في ضعف تمويل الأبحاث والدراسات الطبية، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما هو دور سياسات إدارة الجودة الشاملة في الرفع من مستوى كفاءة المركز الوطني للبحوث الطبية بمدينة الزاوية؟

ويمكن من هذا التساؤل أن تُشتق مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي سعت الدراسة إلى الإجابة عليها، وهي:

1- ما مدى إدراك وقناعة الإدارة العليا بتطبيق المفهوم العلمي السليم لإدارة الجودة الشاملة بالمركز محل الدراسة؟

2- ما هو أثر ممارسة سياسات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكفاءة التنظيمية في المركز الوطني للبحوث الطبية محل الدراسة؟

3- ما مدى مساهمة العاملين بالمركز محل الدراسة في الرفع من مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة؟

4- ما مدى اهتمام إدارة المركز محل الدراسة بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

1-3: فرضيات الدراسة: تنطلق الدراسة من الفرضيات الرئيسية الآتية:-

1- الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة بالمركز محل الدراسة، ومستوى تحسين الكفاءة التنظيمية به.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة بالمركز محل الدراسة، ومستوى التحسن المستمر لأداء العاملين به.

1-4: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- إبراز دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا بصورة عامة، والمركز الوطني للبحوث الطبية في مدينة الزاوية بصورة خاصة.

- 2- التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة سياسات إدارة الجودة الشاملة بالمركز الوطني للبحوث الطبية، والتي تحول دون الرفع من مستوى الكفاءة التنظيمية به.
- 3- محاولة الوقوف على أسباب انخفاض مستوى قناعة الإدارة والعاملين بتطبيق معايير الجودة الشاملة داخل المركز، وما سبب انعدام وجود آليات واضحة لذلك، وما أسباب حدوث المشاكل المالية التي تواجهها، وما الآثار المترتبة عليها فيما يتعلق بنوع وجودة الخدمات الطبية المقدمة، وعلاقتها بمستوى كفاءته التنظيمية.
- 5-1: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق المفهوم العلمي السليم لإدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها، ومقدار الفائدة المتحققة منها في المركز الوطني للبحوث محل الدراسة، والذي يُعد من المراكز الإقليمية الرائدة في مجال البحوث الطبية، والمناطق به إجراء أبحاث طبية تطبيقية عالية الجودة للأمراض المتعلقة بالصحة العامة والمشاكل الطبية الأخرى لأفراد المجتمع بمدينة الزاوية بصورة خاصة، في ليبيا بصورة عامة، والمساهمة في وضع الخطط الوقائية والعلاجية لها التي من شأنها أن تؤدي إلى نشر الثقافة الصحية، وخلق مجتمع خال من الأمراض، كما تأتي أهمية الدراسة في تعميم النتائج، والتوصيات التي تم التوصل إليها.

1-6: بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

- 1- مجتمع الدراسة: حيث يتمثل مجتمع الدراسة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا.
- 2- بيئة الدراسة: وتتمثل بيئة الدراسة في المركز الوطني للبحوث الطبية بمدينة الزاوية.
- 3- عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بالمركز الوطني للبحوث الطبية بمدينة الزاوية.

1-7: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة وتحليل الأسس، والأساليب العلمية المستخدمة في معرفة دور سياسات إدارة الجودة الشاملة في الرفع من مستوى الكفاءة التنظيمية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا.
- 2- الحدود المكانية: وتتمثل في دراسة حالة المركز الوطني للبحوث الطبية بمدينة الزاوية.
- 3- الحدود الزمنية: تقتصر على دراسة الفترة الزمنية التي سيتم فيها توزيع استمارات الاستبيان خلال الفترة من 2024 /03/1 إلى غاية 2024/06/31 م.

2- الإطار النظري للدراسة:

1-2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يُعدُّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، والتي تستطيع أي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق الأداء الأفضل، فقد عُرفت على أنها " مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، تحسين الأداء والارتقاء بالخدمة، مع تحسين سمعتها في السوق داخليا وخارجيا" (البشير، والنوري، وحمدتو، 2020، 357).

وعرفها الشبراوي بأنها " أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة، وفلسفتها، وأهدافها بهدف القيام بتحسينات شاملة على كافة مراحل العمل، وابتقان مع رغبات العملاء من اجل الوصول إلى إرضائهم" (السعيد والصاولي، 2023 م، ص 9).

2-2: أهمية إدارة الجودة الشاملة:-

تُعدُّ إدارة الجودة الشاملة من الوسائل الحديثة التي تستخدمها المؤسسات المختلفة، وخاصة الناجحة منها للتنافس، وإظهار قوتها، وتميزها، من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وأداة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، وبالتالي تنحصر أهميتها في النقاط الآتية (السعيد، 2010، ص 10):-

- 1- زيادة قدرة المختبرات الطبية، والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.

2- العمل على تحسين وتطوير إجراءات، وأساليب العمل من أجل البقاء والاستمرار .
3- خلق ظروف بيئية مناسبة للعمل تدعم، وتحافظ على التطوير المستمر للمؤسسة، وتشجع العاملين علي تحمل المسؤولية، والمشاركة في عملية التطوير من أجل تحسين مستوى جودة الأداء المستهدف.

4- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

2-3: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:-

حيث ذكر الخولي العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وحصرها في الآتي

(الدرادكة، 2015، ص 20 -21):-

1- التميز من خلال الأخذ بعين الاعتبار جميع رغبات واحتياجات العملاء على شكل معلومات مرتجعة، من أجل تقديم الخدمات التي تناسب رغباتهم وتوقعاتهم، من خلال تصميم خطط إستراتيجية بالشكل الذي يخدم هذا الأمر.

2- التركيز على الجودة والذي يتطلب التعرف على الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

3- التحسينات المستمرة والابتعاد عن التحسينات على فترات متباعدة، والتركيز على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة بصورة مستمرة في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، من أجل زيادة الحصة السوقية، وخلق طلب جديد يساهم في تحسين الوضع التنافسي لها.

4- التعاون بين جميع الأفراد العاملين وإدارة المؤسسة، وضرورة إقناعهم بأن نجاحهم على المستوى الشخصي يؤدي إلى نجاح المؤسسة بالكامل.

5- التسجيل الدائم للأحداث من أجل اعتماد عملية اتخاذ القرارات البيانات المسجلة، والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر.

6- العمل الجماعي من خلال الاستغلال الأمثل لجماعات العمل الفعالة، وتدريبها على الأساليب البناءة في عملية اتخاذ القرارات.

7- تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين، وخاصة في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية.

8- الاهتمام بعملية تدريب الأفراد العاملين، وتزويدهم بالمهارات، والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين مستوى الجودة في العمل.

9- الرؤية المشتركة لكل من المدراء والعاملين بالمؤسسة، بحيث تكون واضحة بشكل يضمن التنسيق، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف.

10- وجود قيادة فعالة باعتبارها القدوة الحسنة لجميع العاملين تتصف بالموضوعية، وتهتم بالإنجازات أكثر من الشعارات.

2-4: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قدم ديمنج خمسة مبادئ أساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي (الديري،

2018، ص 135):-

1- جعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية، بحيث لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اكتشاف الأخطاء فقط، بل التخلص منها وبصورة نهائية.

2- تغيير أسلوب الإدارة من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإدارة الحديثة القائمة على العمل بروح الفريق والتعاون بدلاً من المنافسة.

3- بناء علاقات طويلة المدى بين الموظفين، والممولين، والعملاء مفادها المصلحة المتبادلة من أجل كسب ثقة ورضا الجميع، وتلبية توقعاتهم الحالية والمستقبلية والمحافظة عليها.

4- التركيز على برامج التنمية والتدريب لكل من المديرين، والموظفين بدون استثناء، وذلك للمشاركة في عملية التحسين.

5- مشاركة الإدارة العليا في هذه الجهود لضمان استمراريتها في المدى الطويل.

2-7: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

من متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفق أسس علمية سليمة ضرورة تهيئة مناخ عمل وثقافة تنظيمية مناسبة، والاستعانة بالمتخصصين والاستشاريين في هذا المجال، وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية، وتبني أنماط

- قيادية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية القادرة على كسب ثقة جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بالمنظمة بمن فيهم الرأي العام، كما أكد توفيق محسن على وجود متطلبات أخرى نذكر منها (الحداد، 2003، ص 140 - 143):-
- 1- اقتناع الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي حديث للتطوير والتحسين من خلال تغيير الكثير من اللوائح، والأعمال الروتينية التي تعد من العقبات التي تواجه عملية تطبيق الجودة الشاملة.
 - 2- وضع أهداف محددة ودقيقة قابلة للتحقيق، تفي احتياجات جميع العملاء ورغباتهم.
 - 3- التعاون المستمر بين جميع الأقسام والإدارات في المنظمة، من خلال توحيد الجهود والتنسيق بينها لمنع الازدواجية، والتداخل بينها.
 - 4- تطوير وتحسين أساليب حل المشكلات، وكيفية المفاضلة بينها واختيار المناسب منها، وتدريب العاملين عليها.
 - 5- ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة معلوماتية موثقة يمكن الاعتماد عليها في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة.
 - 6- منح الموظفين الصلاحيات المناسبة والضرورية لأداء أعمالهم، ومنحهم الثقة في العمل لتحقيق الرضا الوظيفي.
 - 7- الابتعاد عن الأساليب البيروقراطية التي تعتمد على سياسة التهديد والتخويف والعقاب.
 - 8- الاعتماد على برامج التدريب المستمر للعاملين للرفع من مستوى أدائهم من أجل الوصول إلى النجاح الاستراتيجي.
 - 9- الاستمرار في ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وتطويرها وتحسينها من خلال الاعتماد على فريق جودة على درجة عالية من الكفاءة والفعالية تكون مهمته تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة.

3- الدراسة التطبيقية:

3-1: منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسة النظرية عن طريق جمع البيانات والمعلومات من الكتب، والمجلات العلمية، والبحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال جمع وتبويب البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة بالاعتماد على أداة الاستبيان التي أُعدت من أجل التحقق من صحة الفرضيات بعد إدخال حزمة البيانات للحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SPSS.

3-2: قياس المتغيرات:

لقد تم بناء مؤشرات مقياس الدراسة بالاعتماد على تصميم الاستبيان لجمع البيانات الضرورية لمعالجة مشكلة الدراسة، والتأكد من أن القياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يُقاس، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق الأداة المستخدمة تم استخدام اختبار (ألفا كرنباخ) من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبيان، وللتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة، كما تم اعتماد أسلوب ليكارت الخماسي لقياس تباين آراء المبحوثين، وإجاباتهم.

3-3: وحدة المعاينة:-

تتمثل وحدة المعاينة في عينة من العاملين بمختلف المستويات التنظيمية بالمركز قيد الدراسة، والبالغ عددهم (100) موظف بالإدارة العليا، والوسطى، والدنيا، حيث تم توزيع عدد (100) استمارة استبيان، وبعد فترة تم الحصول على (96) استمارة من الاستمارات الموزعة، واستبعاد عدد (4) منها، كما في الجدول الآتي:-

الجدول رقم (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستمارات القابلة للتحليل

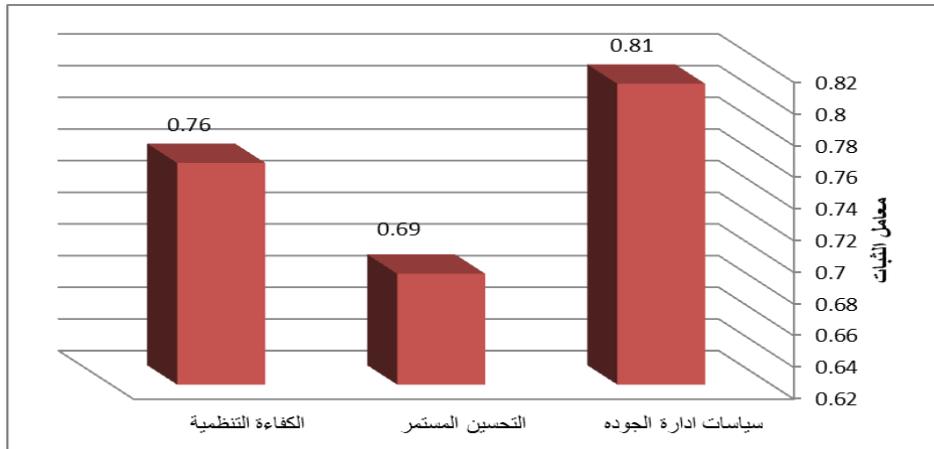
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الفاقد في الاستمارات	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل
100	96	4	2	94	94 %

3-4: اختبار الصدق والثبات:-

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا **AlphaCornbach**. فكانت النتائج كما بالجدول الآتي:-

الجدول رقم (2) يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا

ر.م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	سياسات إدارة الجودة الشاملة بالمركز محل الدراسة.	10	0.817	0.90
2	مستوى التحسن المستمر لأداء العاملين بالمركز محل الدراسة.	9	0.695	0.83
3	مستوى تحسين الكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة	11	0.763	0.87
المحاور ككل		30	0.677	0.82



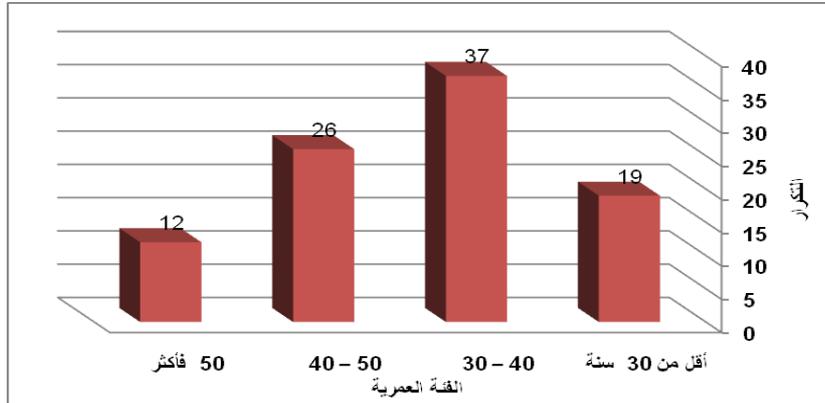
الشكل رقم (1) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة

مما سبق أعلاه يتبين أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) (معامل الثبات) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان كانت أكبر من (0.60)، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

3-5: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:-

- 1- التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة بحسب العمر، وهي كالتالي:
الجدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة بحسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
20 %	19	أقل من 30 سنة
39 %	37	من 30 - 40 سنة
28 %	26	من 40 - 50 سنة
13 %	12	من 50 سنة فأكثر
%100	94	المجموع



الشكل (1) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة لمفردات العينة بحسب الفئة العمرية

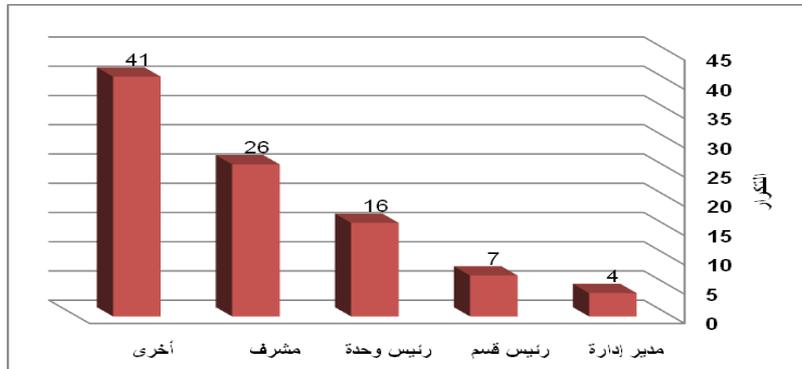
ومما سبق أعلاه يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من الفئة العمرية 30-40 ويمثلون نسبة (39%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن أعمارهم 40 - 50 ويمثلون نسبة (28%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن كانت أعمارهم أقل من 30 سنة ويمثلون نسبة (20%) ثم يليهم من كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر وبنسبة (13%).

وهذا يدل على وجود تنوع في أعمار عينة الدراسة، مما يعطي تنوع في الإجابات بمفاهيم مختلفة، الأمر الذي يدل على أن إدارة المركز تتبنى كوادر شابة قادرة على العمل والتطور.

2- التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة، وهي كالتالي:

الجدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	العدد	الوظيفة
4 %	4	مدير إدارة
8 %	7	رئيس قسم
17 %	16	رئيس وحدة
27 %	26	مشرف
44 %	41	أخرى
%100	94	المجموع



الشكل رقم (2) يوضح التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة لمفردات العينة حسب الوظيفة

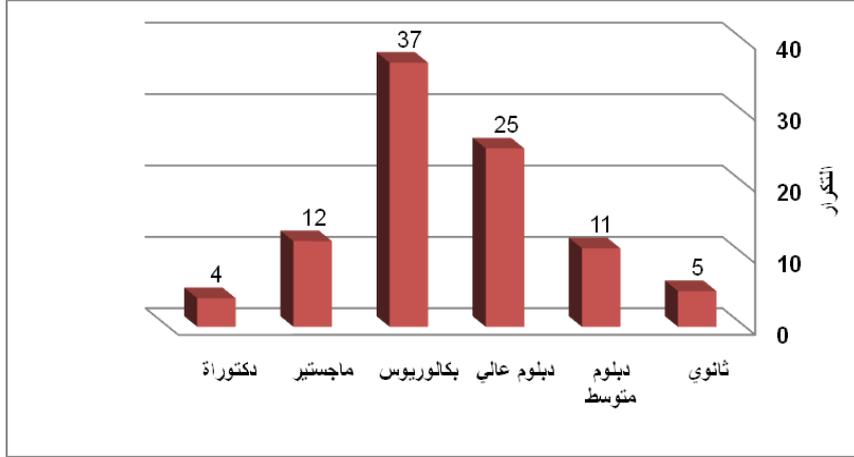
ومما سبق يتبين أن (44%) من عينة الدراسة يشغلون وظائف أخرى لم تذكر في استمارة الاستبيان، وفي حين نجد أن نسبة (27%) من عينة الدراسة ممن يشغلون وظيفة مشرف، يليهم من نسبتهم (17%) من عينة الدراسة، وهم الذين يشغلون وظيفة رئيس وحدة، وكذلك (8%) من عينة الدراسة يشغلون وظيفة رئيس قسم، وأخيراً الذين يشغلون وظيفة مدير إدارة وكانت نسبتهم (4%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على مدى أهمية هذه الوظائف في الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف الدراسة، ومدى اتسامها بالصدق والموضوعية.

3- التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة بحسبالمستوى التعليمي، وهي كالاتي:

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى

التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
6 %	5	ثانوي
12 %	11	دبلوم متوسط
26 %	25	دبلوم عالي
38 %	37	بكالوريوس
13 %	12	ماجستير
5 %	4	دكتوراه
%100	94	المجموع

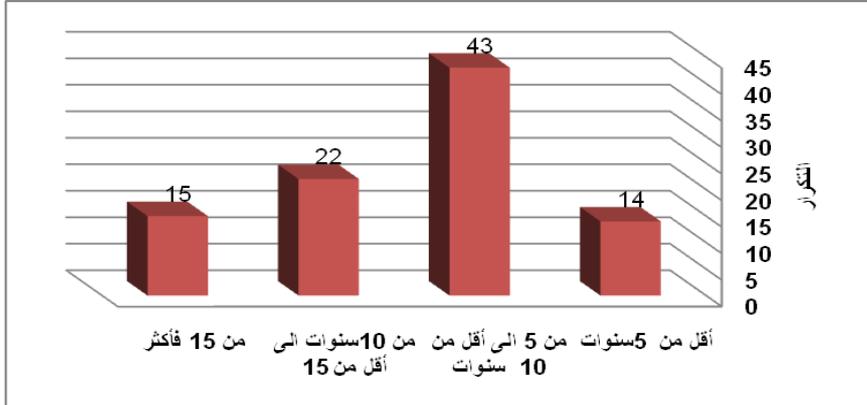


الشكل رقم (3) يوضح: التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة حسب المستوى التعليمي ومما سبق أعلاه يتبين أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، ويمثلون نسبة (38%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي، ويمثلون نسبة (26%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية ماجستير، ويمثلون نسبة (13%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم متوسط، ويمثلون نسبة (21%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهما ممن مؤهلاتهم العلمية ثانوي، ويمثلون نسبة (6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، وأخيراً ممن يحملون مؤهلات علمية دقيقة دكتوراه فكانت نسبتهم (5%) من جميع مفردات عينة الدراسة. مما يدل على ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لمفردات عينة الدراسة، وبالتالي ازدياد مستوى الثقة والدقة في النتائج المتحصل عليها من خلال إجاباتهم.

4- التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، وهي كالتالي:

الجدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
15 %	14	أقل من 5 سنوات
45 %	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
23 %	22	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
17 %	15	من 15 سنة فأكثر
100	94	المجموع



الشكل رقم (4) يوضح: التمثيل البياني للتوزيع النسبي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة

ومما سبق يتبين أن غالبية عينة الدراسة ممن لديهم خبره تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وبنسبة (45%) من مفردات العينة، وفي حين (15%) من عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، أما (23%) من مفردات العينة كانت سنوات الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة، ولذلك يمكننا القول بأن أفراد العينة يتمتعون بخبرة

عملية مناسبة ينبغي الاعتماد عليها كأحد المعايير المطلوبة في وضع الخطط الإستراتيجية المتعلقة بممارسة المفاهيم العلمية الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، ولرفع من مستوى الأداء الاستراتيجي للمركز محل الدراسة.

3- 5 : اختبار الفرضيات :-

أولاً: مستوى سياسات إدارة الجودة الشاملة بالمركز محل الدراسة:-

الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وترتيب فقرات المحور

سياسات إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر.م
2	0.497	3.53	يوجد بالمركز إستراتيجية واضحة ودقيقة لتحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	1
7	0.594	3.12	توجد إدارة خاصة تقوم بممارسة مهام إدارة الجودة الشاملة ومتابعة اللوائح والقوانين المرتبطة بها	2
1	0.423	3.58	اقتناع الإدارة العليا بالمركز بأهمية تطبيق سياسات إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف	3
5	0.536	3.27	تقوم الإدارة العليا بعملية التحديث والتطوير المستمر لسياسات إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى التحسين المستمر في العمل	4
9	0.642	2.35	تقوم إدارة المركز باستمرار بتوجيه وإرشاد العاملين إلى تحسين مستوى الأداء المبدول للوصول إلى الجودة المطلوبة	5
10	0.683	2.17	مشاركة العاملون في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق سياسات إدارة الجودة الشاملة	6
8	0.598	3.11	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع السياسات وخطط العمل المختلفة	7
6	0.564	3.24	تتبنى الإدارة العليا بالمركز مقاييس عالمية معتمدة	8

توزيع الجودىة				
3	0.513	3.52	توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق سياسات إدارة الجودىة الشاملة	9
4	0.526	3.48	مفهوم الجودىة الشاملة واضح لدى جميع العاملين	10

من خلال الجدول رقم 7 يتبين أن ترتيب فقرات محور إدارة الجودىة الشاملة بالمركز محل الدراسة بحسب درجة الموافقة، حيث تبين أن أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت (اقتناع الإدارة العليا بالمركز بأهمية تطبيق سياسات إدارة الجودىة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف) بمتوسط (3.58)، مما يدل على درجة موافق حسب المقياس الخماسي المستخدم، تليها الفقرة التي تنص على (يوجد بالمركز إستراتيجية واضحة ودقيقة لتحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودىة الشاملة) بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة موافق بحسب إجابات عينة الدراسة، وبعد ذلك تأتي الفقرة ذات الترتيب الثالث في درجة الموافقة التي تنص على (توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق سياسات إدارة الجودىة الشاملة) بمتوسط حسابي قدره (3.52)، مما يدل أيضا على حصولها على درجة موافق حسب المقياس الخماسي المستخدم .

أما أقل الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت (مشاركة العاملون في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق سياسات إدارة الجودىة الشاملة) بمتوسط حسابي (2.17)، مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت غالبيتها بدرجة محايد. ثانياً: مستوى التحسين المستمر للجودىة الشاملة بالمركز محل الدراسة:-

الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وترتيب فقرات المحور:
التحسين المستمر للجودة الشاملة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر.م
8	0.714	2.10	وجود خطة واضحة من أجل تشجيع العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة لتحسين مستويات أدائهم باستمرار	1
4	0.550	3.38	تعمل إدارة المركز على توفير بيئة صحية تعتمد على وجود كافة معايير السلامة المهنية تساعد العاملين على الإبداع والتطوير المستمر	2
5	0.623	3.22	تقوم إدارة المركز بوضع برامج مختلفة لتدريب العاملين بصورة مستمرة	3
6	0.683	2.67	يوجد بالمركز دليل خاص بسياسات ادارة الجودة يتضمن جميع عمليات التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	4
7	0.709	2.37	وجود فريق عمل متخصص في متابعة وتنفيذ سياسات إدارة الجودة الشاملة	5
3	0.532	3.46	يوجد بالمركز دليل وظيفي ساعد العاملين في فهم واستيعاب مهامهم المكلفين بها	6
1	0.472	3.51	يوجد بالمركز نظام معلومات دقيق يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة	7
6*	0.683	2.67	وجود إستراتيجية حوافز عادلة متاحة لجميع العاملين بالمركز ساعدت في تحقيق الولاء التنظيمي	8
2	0.518	3.47	اهتمام إدارة المركز بضرورة توفر شروط السلامة والصحة المهنية ساعد في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العاملين	9

من خلال الجدول رقم 8 يتبين أن ترتيب فقرات محور التحسين المستمر للجودة الشاملة بالمركز محل الدراسة بحسب درجة الموافقة باستخدام ليكارت الخماسي، حيث اتضح أن أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة تنص على: **يوجد بالمركز نظام معلومات دقيق يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة**، حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (3.51)، مما يدل على درجة موافق حسب المقياس المستخدم، تليها الفقرة التي تنص على: **اهتمام إدارة المركز بضرورة توفر شروط السلامة والصحة المهنية، ساعد في تحقيق الرضا، والاستقرار الوظيفي لدى العاملين**، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة موافق بحسب إجابات عينة الدراسة، وبعد ذلك تأتي الفقرة ذات الترتيب الثالث في درجة الموافقة والتي تنص على: **يوجد بالمركز دليل وظيفي ساعد العاملين في فهم واستيعاب مهامهم المكلفين بها**، وبمتوسط حسابي قدره (3.46) مما يدل أيضا على حصولها على درجة موافق حسب المقياس المستخدم. أما أقل الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت الفقرة التي تنص على: **وجود خطة واضحة من أجل تشجيع العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة لتحسين مستويات أدائهم باستمرار**، وبمتوسط حساب يقدره (2.10)، مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت غالبيتها بدرجة محايد.

ثالثاً: مستوى الكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة:-

الجدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وترتيب فقرات المحور:

الكفاءة التنظيمية بالمركز

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	وضوح الإجراءات والنظم والقواعد المتبعة بالمركز ساعد في تقديم الخدمات بصورة أفضل	3.25	0.408	6
2	تحرص إدارة المركز على تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها مع احتفاظها بالجودة المطلوبة	3.49	0.415	4
3	تعمل إدارة المركز على رفع الكفاءة المهنية لجميع	3.76	0.386	1

			لعاملين من خلال توفير دورات تدريبية وفق التخصصات الموجودة بالمركز	
9	0.583	3.06	تحرص إدارة المركز على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين من خلال سياسات حوافز عادلة	4
10	0.614	2.56	مشاركة العاملين بالمركز في توفير اقتراحات متنوعة، لحل المشاكل التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة ورضا العميل	5
11	0.797	1.52	تحرص إدارة المركز على استثمار واستغلال كافة الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق رسالته وأهدافه	6
3	0.403	3.57	تسعى إدارة المركز إلى تحسين جودة للخدمات المقدمة وبصورة مستمرة	7
7	0.417	3.23	وجود توافق بين الهيكل التنظيمي المعتمد بالمركز، وبين عملية تصميم الوظائف به	8
5	0.421	3.45	تقوم إدارة المركز باستخدام الأساليب العلمية الحديث في التعامل مع التحديات والمشاكل التي تعوق العمل	9
8	0.448	3.14	وجود نظام معلومات دقيق يعتمد على التغذية العكسية يوفر كافة البيانات والمعلومات وعلى جميع المستويات	10
2	0.391	3.65	كفاءة النظام المعتمد بالمركز، وعملية الرقابة المتبعة تسعى وبصورة مستمرة إلى زيادة مستوى أداء الإدارة، وبالتالي حققت رضا العاملين والعملاء	11

من خلال الجدول رقم 9 يتبين أن ترتيب فقرات محور الكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة بحسب درجة الموافقة، حيث تبين أن أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت (تعمل إدارة المركز على رفع الكفاءة المهنية لجميع لعاملين من خلال توفير

دورات تدريبية وفق التخصصات الموجودة بالمركز)، حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (3.76)، مما يدل على درجة موافق حسب المقياس الخماسي المستخدم، تليها الفقرة التي تنص على (كفاءة النظام المعتمد بالمركز وعملية الرقابة المتبعة تسعى وبصورة مستمرة إلى زيادة مستوى أداء الإدارة، وبالتالي حققت رضا العاملين والعملاء) وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة موافق حسب إجابات عينة الدراسة، وبعد ذلك تأتي الفقرة ذات الترتيب الثالث في درجة الموافقة التي تنص على (تسعى إدارة المركز إلى تحسين جودة للخدمات المقدمة وبصورة مستمرة) بمتوسط حسابي قدره (3.57)، مما يدل أيضا على حصولها على درجة موافق حسب المقياس الخماسي المستخدم. أما أقل الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت (تحرص إدارة المركز على استثمار واستغلال كافة الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق رسالته وأهدافه) وبمتوسط حسابي (1.52)، مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت غالبيتها بدرجة غير موافق.

3-6: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية:-

أولاً: العلاقة بين مستوى سياسات إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تحسين الكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة:-

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالمركز، والكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية (n-1)	الدلالة المحسوبة sig
العلاقة بين سياسات إدارة الجودة الشاملة والكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة	3.29	.524	15.051	20	.016

من الجدول رقم 10 يتبين أن قيمة إحصائية الاختبار (15.051) بدلالة محسوبة (0.016) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لفقرات المحورين ككل يساوي (3.29) وهو يزيد على متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الجودة الشاملة، والكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة، لذلك نقبل الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة ومستوى تحسين الكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة).

ثانياً- العلاقة بين مستوى سياسات إدارة الجودة الشاملة، ومستوى التحسن المستمر لأداء العاملين بالمركز محل الدراسة:-

الجدول رقم (11) يوضح: نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالعلاقة بين سياسات إدارة الجودة الشاملة بالمركز والتحسين المستمر بالمركز محل الدراسة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية (n-1)	الدلالة المحسوبة sig
العلاقة بين سياسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التحسين المستمر لأداء العاملين بالمركز محل الدراسة	3.17	.648	17.448	18	.029

من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن قيمة إحصائية الاختبار (17.448) بدلالة محسوبة (0.029)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة لفقرات المحورين معا يساوي (3.17)، وهو يزيد على متوسط المقياس (3)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة، وعملية التحسين المستمر لأداء العاملين بالمركز محل الدراسة، لذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة بالمركز محل الدراسة، وبين مستوى التحسن المستمر لأداء العاملين به".

7-3: النتائج والتوصيات: -

أولاً: النتائج:-

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة توصلت إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة معنوية (طردية موجبة) بين سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة، ومستوى تحسين الكفاءة التنظيمية بالمركز محل الدراسة، فكلما كانت سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة بالمركز موضوعة وفق أسس علمية سليمة مطابقة أو مشتقة من السياسات

الموضوعة من قبل منظمة الأيزو الدولية، كان مستوى الكفاءة التنظيمية مرتفعاً، ومن ثم تحقيق النتائج والأهداف التي تسعى إليها إدارة المركز، فمن وجهة نظر عينة الدراسة أن المركز يعمل على توجيه وإرشاد العاملين إلى تحسين مستوى الجودة بالمركز، ويرجع هذا الأمر إلى اقتناع الإدارة العليا بأهمية، ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة التنظيمية للمركز، من خلال بنيتها لإستراتيجية واضحة المعالم لتحقيقها، وفق رؤية ورسالة واضحة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

2- وجود علاقة معنوية (طردية موجبة) بين سياسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة بالمركز محل الدراسة، ومستوى التحسن المستمر لأداء العاملين به، فكلما تم التمسك والالتزام بإتباع سياسات إدارة الجودة الشاملة زاد من مستوى أداء العاملين، ومن ثم تحققت أهدافه الإستراتيجية، للوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتحقيق النجاح الذي تسعى إليه، حيث يتضح هذا من خلال إجابات عينة الدراسة بأن إدارة المركز تعمل على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التنظيم، والتي بدورها تنعكس على الإدارة ورضا الزبائن، من أجل تحقيق أعلى جودة للخدمات المقدمة.

3- وجود قصور في الهيكل التنظيمي للمركز، وعدم وجود إدارة متخصصة واضحة المعالم تتولى مهام إدارة الجودة الشاملة وفق أسس ومفاهيم علمية سليمة، وبما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات العامة بقطاع الصحة، على الرغم من وجود قسم مختص بالجودة، إلا أنه لا يعمل بصورة صحيحة، ويرجع هذا الأمر لوجود خلل في السياسات الموضوعة من قبل الجهة المختصة بذلك، الأمر الذي يجعلها أكبر التحديات التي تواجه ممارسة أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمركز.

ثانياً: التوصيات:-

بناءً على مجموعة النتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة إدراك أعضاء الإدارة العليا في المركز بمدى أهمية إتباع سياسات إدارة الجودة الشاملة، وإبداء المزيد من الاهتمام بها، كونها الوسيلة الفعالة في القضاء، أو الحد من

المظاهر السلبية في العمل وبشتى أنواعها، وأفضل الوسائل لتحسين الكفاءة التنظيمية للمركز.

2- العمل على وضع خطة للارتقاء، وبصورة مستمرة بمستوى كفاءة أداء جميع العاملين بالمركز، من خلال تطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتزويدهم بكل المعلومات المتعلقة بسياسات إدارة الجودة الشاملة، وعوامل نجاحها وسبل تحقيقها، وبما يخدم أهداف المركز الإستراتيجية، والنتائج المترتبة عليها، وبما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي على جميع المستويات.

3- ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمركز، وذلك باعتماد إدارة علمية تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة، وبما يتناسب وطبيعة عمل المؤسسات العامة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وتوفير قنوات اتصال فعالة بينها، وبين جميع المستويات الإدارية المختلفة، لضمان تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المركز.

المراجع :-

- [1] بشير، أبوسفیان محمد، وحمديتو، السعودي عبد المنعم، ونوري، أحمد محمد، 2020 م، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية الجزيرة بالسودان (المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد16،الأردن).
- [2] حداد، فيصل عبد الله حسن، 2003 م، خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، (ط 1، مطبعة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، الرياض، السعودية).
- [3] دراركة، مأمون سليمان، 2015 م، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).
- [4] ديرى، زاهد محمد، 2018م، إدارة الجودة الشاملة، (ط 2، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).
- [5] سعيد، بن يمينه، 2010م، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي، (ط1، دار الميسر، جدة، السعودية).

- [6] سعدي، ياسمين، وصالوي، نسيم، 2023 م، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، (رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر).
- [7] ياسين، سعد الدين غالب، الإدارة الإستراتيجية، 2002 م (ط 1، دار اليازوري، عمان، الأردن).