



The Effect of Total Quality Management Practices on Improving Job Performance: A Field Study of Employees at Al-Qardha Rural Hospital and Mahrouqa Health Center in Al-Shati Area

A. Al-Baghdadi Ali Sultan Khalifa*

Department of Human Resources, Faculty of Technical Sciences, Al-Shati, Libya

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ

أ. البغدادي علي سلطان خليفة*
قسم الموارد البشرية، كلية العلوم التقنية الشاطئ، ليبيا

*Corresponding author: albgdagesultan@gmail.com

Received: July 20, 2026

Accepted: September 25, 2026

Published: October 05, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of Total Quality Management on employees' job performance at Al-Qardha Rural Hospital and Mahrouqa Health Center in the Wadi Al-Shati region, focusing on two dimensions: continuous improvement and management support, and employee participation and focus on work quality. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main instrument for collecting data and analyzing the relationships and effects among the study variables. The statistical results revealed a statistically significant effect of Total Quality Management on employees' job performance. The findings also demonstrated a positive and statistically significant effect of continuous improvement and management support, as well as employee participation and focus on work quality, on job performance. Regression analysis indicated that employee participation and focus on work quality was the most influential dimension, explaining 61.8% of the variance in job performance, compared with 55.1% explained by continuous improvement and management support. The study recommends strengthening Total Quality Management practices and enhancing employee participation in work development and quality improvement.

Keywords: Total Quality Management; Job Performance; Continuous Improvement; Employee Participation.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ، من خلال التركيز على بُعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة، ومشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر ودعم الإدارة، وكذلك لمشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل. وأوضحت نتائج الانحدار أن مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل كان البُعد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، حيث فسّر 61.8% من التباين في الأداء الوظيفي، مقابل 55.1% لُبُعد التحسين المستمر ودعم الإدارة. وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسات الجودة الشاملة ودعم مشاركة العاملين في تطوير العمل وتحسين جودته.

المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي تستند إليها المؤسسات في تطوير أدائها وتحسين قدرتها على تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية تقوم على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة، والاهتمام بقياس الأداء ومتابعة النتائج. وقد أصبح الاهتمام بالجودة أكثر أهمية في المؤسسات الصحية نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها وارتباطها المباشر بصحة الأفراد وسلامتهم، الأمر الذي يجعل تحسين جودة العمل مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعاملين ومختلف الأطراف ذات العلاقة.

وتؤكد منظمة الصحة العالمية أن جودة الخدمات الصحية لا تقتصر على تقديم الخدمة فحسب، وإنما تشمل مجموعة من الأبعاد المرتبطة بفاعلية الخدمة وسلامتها وتركيزها على المستفيد، إضافة إلى تقديمها في الوقت المناسب وبكفاءة وعدالة وتكامل. كما تؤكد أهمية القياس المستمر للجودة ومتابعة النتائج واستخدام المعلومات في تحديد مجالات التحسين، وهو ما يجعل التحسين المستمر أحد المرتكزات الأساسية لإدارة المؤسسات الصحية.

ومن هنا ترتبط إدارة الجودة الشاملة بصورة وثيقة بأداء العاملين، باعتبار أن العاملين يمثلون العنصر الأساسي في تنفيذ الإجراءات وتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم الخدمات للمستفيدين. فوجود ممارسات إدارية تهتم بتطوير أساليب العمل، وتشجع العاملين على المشاركة، وتدعم العمل الجماعي، وتعمل على معالجة أوجه القصور، يمكن أن يسهم في توفير بيئة تنظيمية تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وتكتسب دراسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية المحلية أهمية خاصة في ظل الحاجة إلى تطوير مستوى الخدمات الصحية وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ولا سيما في المؤسسات الصحية التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين في المناطق المحلية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ، من خلال التركيز على بُعدي إدارة الجودة الشاملة المتمثلين في التحسين المستمر ودعم الإدارة، ومشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل، وبيان مدى انعكاس هذه الممارسات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من أهمية المحافظة على مستوى مرتفع من جودة الخدمات الصحية، وما يتطلبه ذلك من وجود ممارسات إدارية قادرة على دعم العاملين وتحسين أساليب العمل وتشجيع المشاركة والتعاون داخل المؤسسة الصحية. وعلى الرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات الصحية، فإن مدى إسهام ممارساتها في تحسين الأداء الوظيفي قد يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وبيئتها التنظيمية. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في التحسين المستمر ودعم الإدارة، ومشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ. وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل سؤالان:

- ما أثر التحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي؟

ثالثاً: فرضية الدراسة

تتطلب الدراسة من فرضية أساسية مفادها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في التحسين المستمر ودعم الإدارة، ومشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل، على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ويتفرع عنها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين وتركيزهم على جودة العمل على ادائهم الوظيفي .

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى:

- التعرف على أثر التحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ.
- التعرف على أثر مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ.

خامساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعاً يجمع بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بتطبيق مبادئ الجودة ودورها في تحسين أداء العاملين، كما توفر إطاراً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بجودة الإدارة والأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية المحلية. ومن الجانب التطبيقي، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة إدارات مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة على التعرف على مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، بما يدعم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما تبرز أهمية الدراسة في توجيه الاهتمام نحو التحسين المستمر ودعم الإدارة، وتعزيز مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل، بما يتوافق مع توجهات تحسين جودة الخدمات الصحية؛ إذ تؤكد منظمة الصحة العالمية أهمية دعم العاملين، والعمل الجماعي، والمشاركة في قياس الجودة وتحسينها، إلى جانب المتابعة المستمرة وتطوير الأداء على مستوى المنشآت الصحية.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتيح وصف مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي مستشفى القرضة القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ.

الدراسات السابقة

- دراسة إبراهيم (2009)

هدفت دراسة إبراهيم (2009) إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال دراسة حالة المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم في السودان خلال الفترة (2006-2008). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية. وأظهرت الدراسة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات الصحية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بما يعزز قدرة المؤسسات الصحية على تحسين جودة خدماتها وتحقيق أهدافها بكفاءة. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها متغيري إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في البيئة الصحية، بينما تختلف عنها في البيئة المكانية وطبيعة المؤسسات الصحية محل التطبيق.

- دراسة بني عيسى (2018)

هدفت دراسة بني عيسى (2018) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في دعم والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، في أداء العاملين بالمستشفيات الحكومية الأردنية. واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (948) موظفًا، حيث تم اعتماد (517) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر في تحسين أداء العاملين، في حين لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لكل من مشاركة العاملين والتركيز على العميل. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية لتقارب أبعادها مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة الحالية، ولا سيما التحسين المستمر ودعم الإدارة ومشاركة العاملين.

- دراسة زين الدين (2021)

تناولت دراسة زين الدين (2021) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفى تبين الحكومي في لبنان، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام الاستبانة، حيث وُزعت (130) استبانة على العاملين في المستشفى، واستُردت منها (105) استبانات صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين، إلى جانب اهتمام المستشفى بتطبيق مبادئ الجودة والسعي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بأهمية إجراء التقييم الدوري لأداء العاملين بما يساعد على تطوير الأداء وتحسينه. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين الرئيسيين ومجال التطبيق الصحي، بينما تختلف عنها في البيئة المكانية ومجتمع الدراسة.

- دراسة المطيري وآخرين (2022)

هدفت دراسة المطيري وآخرين (2022) إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بالقطاع الصحي، بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، إلى جانب تحديد مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (265) من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.583) عند مستوى دلالة (0.01). وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع خطط استراتيجية للجودة، وتعزيز نظم الحوافز بما يساهم في تحسين أداء العاملين. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية، لتناولها العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في المؤسسات الصحية.

- دراسة بوالسامرة وعبد الرجال وثلحيلب (2025)

هدفت دراسة بوالسامرة وعبد الرجال وثلحيلب (2025) إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المستدام بالمستشفيات، من خلال دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الشهيد أحمد المقرئ التعليمي بمدينة أجدابيا في ليبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (319) عاملاً. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المستدام، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.477$)، كما تبين أن بُعدي إدارة المعلومات والتزام القيادة العليا كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير نظم المعلومات، وتعزيز دعم القيادة العليا، وتحسين البرامج التدريبية بما يخدم استدامة الأداء. وتتميز هذه الدراسة بأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية لكونها دراسة ليبية حديثة طبقت في مستشفى، واعتمدت على وجهة نظر العاملين، إلا أنها تختلف في المتغير التابع الذي تمثل في الأداء المستدام بدلاً من الأداء الوظيفي.

– دراسة الدين ومحمود (2025)

هدفت دراسة الدين ومحمود (2025) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بالمختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية في العراق، من خلال دراسة عدد من ممارسات الجودة الشاملة، ومنها أداء العمليات، والتركيز على الزبائن، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر. وأكدت الدراسة أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة المختبرات والمستشفيات، وأظهرت نتائجها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين، مع التأكيد على ضرورة زيادة الوعي بمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة لدى العاملين. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وفي تركيزها على مؤسسات صحية، كما تتقاطع بصورة واضحة مع الدراسة الحالية في بعدي مشاركة العاملين والتحسين المستمر.

– دراسة وشوش (2013)

تناولت دراسة وشوش (2013) أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي في مجال الخدمات الطبية، وذلك بالتطبيق على مستشفى علي عمر عسكر لأمراض وجراحة المخ والأعصاب. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الخدمات الطبية، وركزت على دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي للأطباء والممرضين العاملين بالمستشفى. وأكدت الدراسة أهمية تحديد عناصر الجودة الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية منها ومعالجة جوانب القصور. وتتفق هذه الدراسة بصورة مباشرة مع الدراسة الحالية في تناول أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في مؤسسة صحية، كما تتفق معها في اعتماد العاملين في القطاع الصحي مجالاً للتطبيق، بينما تختلف عنها في المؤسسة الصحية وموقع الدراسة والأبعاد المستخدمة لقياس إدارة الجودة الشاملة.

الإطار النظري

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) من المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم على توجيه جهود المنظمة بصورة متكاملة نحو تحسين جودة العمليات والخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، مع إشراك العاملين ودعم الإدارة العليا والتحسين المستمر في مختلف أنشطة المنظمة. ولا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على فحص النتائج النهائية للعمل، وإنما تتجه إلى تحسين العمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج، من خلال اكتشاف أوجه القصور ومعالجتها بصورة مستمرة، وبناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعاملين.

وفي المؤسسات الصحية تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة، نظراً لارتباط جودة العمليات الإدارية والمهنية بصورة مباشرة بمستوى الخدمات الصحية المقدمة. وقد أوضحت مراجعة منهجية للأدبيات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرعاية الصحية يرتبط بمجموعة من الممارسات الأساسية، من أهمها التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين والعمل الجماعي، والتركيز على المستفيدين، والتدريب والتطوير. كما أكدت الأدبيات أن نجاح تطبيق الجودة في المؤسسات الصحية يتطلب تكامل هذه الممارسات وعدم التعامل معها باعتبارها إجراءات منفصلة. (Mosadeghrad, 2014)

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تجعل العاملين طرفاً أساسياً في عملية التحسين؛ فالإدارة مطالبة بتوفير الدعم والموارد وتحديد أهداف الجودة، في حين يسهم العاملون في تنفيذ إجراءات العمل واكتشاف المشكلات واقتراح الحلول والمشاركة في تحسين العمليات. ولذلك فإن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين لا تقوم فقط على زيادة الرقابة، وإنما على توفير بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعلم والتحسين المستمر.

ثانياً: التحسين المستمر ودعم الإدارة

يمثل التحسين المستمر أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به السعي الدائم إلى تطوير أساليب العمل وإجراءاته، والبحث عن أسباب الأخطاء ومواطن القصور والعمل على معالجتها، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بصورة تدريجية ومستدامة. ويعتمد هذا المبدأ على أن جودة العمل ليست حالة ثابتة، وإنما عملية مستمرة تتطلب المراجعة والتقييم وإدخال التحسينات المناسبة.

ويرتبط التحسين المستمر في المؤسسات الصحية بدرجة دعم الإدارة العليا لهذا التوجه؛ إذ لا يمكن تحقيق تحسينات مستدامة دون وجود إدارة توفر الموارد اللازمة، وتشجع العاملين على تطوير العمل، وتتابع النتائج، وتدعم المبادرات التي تهدف إلى رفع مستوى الجودة. وتشير الأدبيات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية إلى أن التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر من أكثر العوامل تكراراً باعتبارها عوامل أساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية (Mosadeghrad, 2014). كما توضح المراجعات الخاصة بأداء المستشفيات أن أنظمة إدارة الجودة يمكن أن تسهم في تحسين جوانب متعددة من الأداء، مثل كفاءة العمليات ورضا المستفيدين وسلامة الخدمات، وإن كانت قوة الأدلة تختلف باختلاف نماذج الجودة وطرق التطبيق. (Yousefinezhadi et al., 2015)

ومن منظور الأداء الوظيفي، فإن دعم الإدارة للتحسين المستمر يمكن أن يهيئ بيئة عمل أكثر تنظيماً ووضوحاً، ويساعد العاملين على أداء مهامهم بصورة أكثر دقة، ويشجعهم على تطوير طرق العمل والتعامل مع المشكلات. وعليه، فإن وجود إدارة داعمة لممارسات الجودة يُعد من العوامل التي يمكن أن تعزز قدرة العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

ثالثاً: مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل

تُعد مشاركة العاملين من المبادئ المهمة في إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تنظر المنظمة إلى العاملين باعتبارهم شركاء في تحسين الأداء وليسوا مجرد منفذين للتعليمات. وتتمثل المشاركة في إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم، وتقديم المقترحات، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية.

وتزداد أهمية هذا المبدأ في المؤسسات الصحية بسبب اعتماد جودة الخدمة على التعاون والتنسيق بين مختلف فئات العاملين. وقد بينت الأدبيات أن العمل الجماعي ومشاركة العاملين من الممارسات الأساسية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الرعاية الصحية، إلى جانب دعم الإدارة والتركيز على المستفيد والتحسين المستمر. (Talib et al., 2011) كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن إشراك العاملين في مبادرات تحسين الجودة يمكن أن يعزز انخراطهم في عملية التحسين، في حين أن ضعف الدعم الإداري والهياكل التنظيمية الجامدة قد يحد من مشاركتهم (Health professionals' experiences with participating in quality improvement, 2025).

أما التركيز على جودة العمل فيشير إلى اهتمام المنظمة بتحقيق مستويات مرتفعة من الدقة والالتزام بالإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفي البيئة الصحية يرتبط هذا التوجه بضرورة العمل وفق معايير واضحة للجودة، ومتابعة مستوى الأداء، وتحديد أوجه القصور، والعمل على معالجتها بصورة مستمرة. ومن ثم فإن الجمع بين مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل يوفر بيئة تنظيمية تساعد على تحويل الجودة من مسؤولية إدارية محدودة إلى ممارسة مشتركة بين العاملين.

رابعاً: الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي أحد المخرجات الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحسينها، ويشير بصورة عامة إلى مستوى قيام العاملين بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، ومدى قدرتهم على تحقيق متطلبات العمل بكفاءة وفاعلية. وفي المؤسسات الصحية يأخذ الأداء الوظيفي أهمية أكبر بسبب طبيعة العمل التي تتطلب الدقة والالتزام والتعاون وسرعة الاستجابة والتعامل المستمر مع احتياجات المستفيدين.

وتشير المراجعة المنهجية للأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي إلى أن الأداء الوظيفي يمكن النظر إليه من خلال عدة أبعاد، أبرزها الأداء المرتبط بالمهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، إضافة إلى السلوكيات التي قد تؤثر سلباً في العمل. (Krijgsheld et al., 2022) ويعني ذلك أن تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحية لا ينبغي أن يقتصر على إنجاز المهام الرسمية، بل ينبغي أن يشمل التعاون مع الزملاء، والقدرة على التكيف مع ظروف العمل، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تستند العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي إلى أن تطبيق ممارسات الجودة يوفر للعاملين بيئة تنظيمية تساعدهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل. فدمج الإدارة يوفر التوجيه والموارد والحوافز اللازمة للعمل، بينما يساهم التحسين المستمر في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وتساعد مشاركة العاملين في الاستفادة من خبراتهم العملية في اكتشاف المشكلات واقتراح الحلول، في حين يؤدي التركيز على جودة العمل إلى تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الإنجاز.

وتدعم الأدلة التطبيقية هذا الاتجاه في المؤسسات الصحية؛ فقد أظهرت دراسة تجريبية أجريت على ممرضين في مستشفيات حكومية أردنية أن تدخلاً قائماً على إدارة الجودة الشاملة ارتبط بتحسين أنماط الأداء الوظيفي والالتزام عبر الزمن. (Alzoubi et al., 2023) كما توصلت دراسة حديثة في مستشفى جامعي خاص إلى وجود أثر إيجابي ودال لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي ورضا العاملين (Karacan & Çil Koçyiğit, 2025).

كما بينت دراسة تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمستشفيات أن ممارسات مثل القيادة الإدارية، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات والتركيز على المستفيد يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التشغيلي للمستشفيات. (2023)

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً إدارياً متكاملًا يمكن أن يؤثر في الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل داعمة للتحسين والمشاركة والجودة. وفي ضوء ذلك، تركز الدراسة الحالية على بعدين رئيسيين لإدارة الجودة الشاملة، هما **التحسين المستمر ودعم الإدارة ومشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل**، باعتبارهما من الممارسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وبيئة المؤسسات الصحية، مع اعتبار **الأداء الوظيفي** متغيراً تابعاً يعكس مستوى كفاءة العاملين وفاعليتهم في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

الإطار التطبيقي للدراسة

1. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في جمع البيانات، تم التحقق من **صدق وثبات الاستبانة**، وذلك من خلال حساب معاملات الثبات باستخدام **معامل ألفا كرونباخ** لأبعاد الاستبانة ومحاورها، بهدف التأكد من اتساق الفقرات وإمكانية الاعتماد على الأداة في التحليل الإحصائي.

جدول (1): معاملات الصدق والثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور / البعد
0.93	0.87	8	التحسين المستمر ودعم الإدارة
0.94	0.89	8	مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل
0.96	0.92	16	إدارة الجودة الشاملة
0.94	0.88	8	الأداء الوظيفي
0.97	0.94	24	الاستبانة ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (1) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاو الاستبانة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.87-0.94)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.94)، وهي قيم تشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. كما جاءت معاملات الصدق المحسوبة بمستويات مرتفعة، مما يدعم صلاحية الأداة لقياس المتغيرات التي صممت لقياسها.

الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (2): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	20	26.3
	أنثى	56	73.7
	المجموع	76	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	28	36.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	26.3
	40 سنة فأكثر	28	36.8
	المجموع	76	100.0
المستوى التعليمي	أقل من المتوسط	0	0.0
	متوسط	28	36.8
	ثانوي	11	14.5
	جامعي	37	48.7
	المجموع	76	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	25	32.9
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	20	26.3
	15 سنة فأكثر	31	40.8
	المجموع	76	100.0

يتضح من الجدول رقم (2) أن مفردات العينة البالغ عددها 76 مفردة توزعت وفق عدد من الخصائص الديموغرافية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة. ف فيما يتعلق بالجنس، بلغ عدد الذكور 20 مفردة بنسبة 26.3%، في حين بلغ عدد الإناث 56 مفردة بنسبة 73.7%، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بالذكور ضمن أفراد العينة.

أما بالنسبة إلى العمر، فقد توزعت مفردات العينة بصورة متقاربة؛ إذ بلغت نسبة أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة 36.8%، وهي النسبة نفسها تقريباً للفئة العمرية 40 سنة فأكثر، بينما بلغت نسبة أفراد الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة 26.3%.

وبالنسبة إلى المستوى التعليمي، فقد جاءت فئة الحاصلين على المؤهل الجامعي في المرتبة الأولى بنسبة 48.7%، تلتها فئة الحاصلين على المؤهل المتوسط بنسبة 36.8%، ثم حملة المؤهل الثانوي بنسبة 14.5%، في حين لم تسجل العينة أي مفردة ضمن فئة أقل من المتوسط. ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي مناسب للإجابة عن فقرات الاستبانة.

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، جاءت فئة ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر في المرتبة الأولى بنسبة 40.8%، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.9%، ثم فئة من 5 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 26.3%، ويشير ذلك إلى تنوع أفراد العينة من حيث الخبرة العملية، بما يتيح الاستفادة من آراء أفراد يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة في مجال الدراسة.

ثانياً: تحليل محاور ومتغيرات الدراسة
 أولاً: محور إدارة الجودة الشاملة (بُعد التحسين المستمر ودعم الإدارة)
 جدول رقم (3): محور إدارة الجودة الشاملة

المستوى	الترتيب	الدلالة	قيمة T	الانحراف المتوسط	العبارة
مرتفع	1	0.000	13.20	0.781	4.184
مرتفع	2	0.000	11.70	0.823	4.105
مرتفع	3	0.000	10.48	0.864	4.039
مرتفع	4	0.000	9.56	0.901	3.987
مرتفع	5	0.000	9.57	0.887	3.974
مرتفع	6	0.000	8.99	0.918	3.947
مرتفع	7	0.000	9.50	0.846	3.921
مرتفع	8	0.000	8.38	0.931	3.895
مرتفع	—	0.000	12.66	0.694	4.007

يتضح من الجدول (3) أن مستوى الموافقة على عبارات بُعد التحسين المستمر ودعم الإدارة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط العام 4.007، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتطوير أساليب وإجراءات العمل والسعي المستمر نحو تحسين مستوى الجودة. وجاءت عبارة «تحرص الإدارة على التحسين المستمر في أساليب وإجراءات العمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.184، في حين جاءت عبارة «يتوفر لدى الإدارة الحماس والرغبة في تقديم الأفضل باستمرار من خلال التحسين المستمر» في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.895، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع.

ثانياً: بُعد مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل
 جدول رقم (4): بُعد مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل

المستوى	الترتيب	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
---------	---------	---------	--------	-------------------	---------	---------

مرتفع	1	0.000	12.33	0.801	4.132	تعمل الإدارة على جعل العاملين يعملون كفريق واحد من أجل تحسين جودة العمل.
مرتفع	2	0.000	11.14	0.845	4.079	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
مرتفع	3	0.000	11.11	0.827	4.053	تحرص الإدارة على تعزيز التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل.
مرتفع	4	0.000	9.30	0.913	3.974	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين جودة العمل.
مرتفع	5	0.000	9.49	0.884	3.961	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الاهتمام بالجودة بين العاملين.
مرتفع	6	0.000	9.44	0.876	3.947	تحرص الإدارة على تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.
مرتفع	7	0.000	8.91	0.902	3.921	تتابع الإدارة مستوى جودة العمل بصورة مستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف.
مرتفع	8	0.000	8.62	0.918	3.908	تحرص الإدارة على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.
مرتفع	—	0.000	12.06	0.721	3.997	المتوسط العام

التعليق الأكاديمي

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن مستوى الموافقة على عبارات بُعد مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام 3.997، مما يعكس ارتفاع مستوى اهتمام الإدارة بتعزيز مشاركة العاملين والعمل الجماعي والتركيز على جودة الخدمات المقدمة. وقد جاءت عبارة «تعمل الإدارة على جعل العاملين يعملون كفريق واحد من أجل تحسين جودة العمل» (في المرتبة الأولى بمتوسط 4.132، بينما جاءت عبارة «تحرص الإدارة على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة» (في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.908.

وتشير نتائج اختبار T إلى أن جميع العبارات حققت دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يدل على أن مستوى الموافقة على هذه الممارسات يفوق المستوى المحايد للمقياس.

ثالثاً: محور الأداء الوظيفي للعاملين

جدول رقم (5): محور الأداء الوظيفي للعاملين

المستوى	الترتيب	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	1	0.000	13.19	0.782	4.184	يحرص العاملون على إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

مرتفع	2	0.000	11.96	0.814	4.118	يؤدي العاملون أعمالهم بدرجة عالية من الدقة والجودة.
مرتفع	3	0.000	11.24	0.836	4.079	يلتزم العاملون بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.
مرتفع	4	0.000	10.25	0.872	4.026	يمتلك العاملون القدرة على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز المهام المطلوبة منهم.
مرتفع	5	0.000	9.66	0.891	3.987	يسعى العاملون إلى تطوير أدائهم وتحسين مستوى إنجازهم باستمرار.
مرتفع	6	0.000	9.25	0.905	3.961	يتعاون العاملون فيما بينهم بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
مرتفع	7	0.000	8.83	0.923	3.934	يتميز العاملون بالقدرة على التعامل مع مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها.
مرتفع	8	0.000	9.05	0.887	3.921	يحرص العاملون على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
مرتفع	—	0.000	13.14	0.681	4.026	المتوسط العام

يتضح من الجدول (5) أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط العام 4.026، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى التزام العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم وحرصهم على إنجاز الأعمال بجودة وفي الوقت المحدد. وجاءت عبارة **يحرص العاملون على إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد** في المرتبة الأولى بمتوسط 4.184، بينما جاءت عبارة **يحرص العاملون على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية** في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.921، مع بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع. كما جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، الأمر الذي يشير إلى وجود دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه جميع عبارات محور الأداء الوظيفي.

اختبار فرضيات الدراسة

للتعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام **تحليل الانحدار الخطي البسيط** لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال قياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة مستقلة على الأداء الوظيفي. وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على معنوية العلاقات، بحيث تُقبل الفرضية عند وجود دلالة إحصائية لمعامل الانحدار، بينما تُرفض في حالة عدم وجود دلالة إحصائية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرية القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي

Sig.	F	t	Beta	B	R ²	R	المتغير المستقل
0.000	90.003	9.487	0.742	0.681	0.551	0.742	التحسين المستمر ودعم الإدارة

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.742$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.551$ ، مما يشير إلى أن التحسين المستمر ودعم الإدارة يفسران 55.1% من التباين في الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة $B=0.681$ ، وقيمة $t=9.487$ ، كذلك بلغت قيمة $F=90.003$ وكانت الدلالة الإحصائية $Sig.=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين. **ثانياً: اختبار الفرضية الثانية**
الفرضية الثانية:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرية القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	R	R ²	B	Beta	t	F	Sig.
مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل	0.786	0.618	0.734	0.786	10.945	119.801	0.000

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.786$ ، ومعامل التحديد $R^2=0.618$ ، مما يعني أن هذا البعد يفسر 61.8% من التباين في الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة $B=0.734$ ، وقيمة $t=10.945$ ، وبلغت قيمة $F=119.801$ ، بمستوى دلالة $Sig.=0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيتين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكلا بُعدي إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين. كما يتضح أن مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل جاء أكثر تفسيراً للتباين في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 61.8\%$)، مقارنةً بـ (55.1%) لبُعد التحسين المستمر ودعم الإدارة.

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن عرضها على النحو الآتي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى القرية القروي والمركز الصحي محروقة بمنطقة الشاطئ، بما يشير إلى أن الاهتمام بممارسات الجودة الشاملة يسهم في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي.
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر ودعم الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤكد أهمية اهتمام الإدارة بتطوير أساليب العمل، معالجة أوجه القصور، وتشجيع العاملين على التحسين المستمر.
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل على الأداء الوظيفي، الأمر الذي يعكس أهمية إشراك العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العمل وتعزيز التعاون بينهم.

4. أظهرت نتائج الانحدار أن مشاركة العاملين والتركيز على جودة العمل كان البُعد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي مقارنة ببُعد التحسين المستمر ودعم الإدارة، وفقاً لمعامل التحديد في نتائج التحليل.

5. تشير النتائج إلى أن دعم الإدارة ومشاركتها في جهود تحسين الجودة يمثلان جانباً أساسياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ إن توفير بيئة تنظيمية داعمة وتحفيز العاملين على تقديم المقترحات والمشاركة في تطوير العمل يساعد على تحسين مستوى الإنجاز.

تؤكد النتائج بصورة عامة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً مهماً لتحسين الأداء داخل المؤسسات الصحية، من خلال الجمع بين التحسين المستمر، ودعم الإدارة، ومشاركة العاملين، والتركيز على جودة العمل، بما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

ثانياً: توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبالنظر إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية، توصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساهم في تعزيز تطبيق ممارسات الجودة وتحسين أداء العاملين، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال توفير الموارد والإمكانات اللازمة، ومتابعة برامج تحسين الجودة بصورة مستمرة، وترسيخ الجودة باعتبارها مسؤولية مشتركة داخل المؤسسة.

2. الاهتمام بالتحسين المستمر لأساليب وإجراءات العمل، من خلال تحديد أوجه القصور والمشكلات بصورة دورية، والعمل على معالجتها وتطوير الإجراءات بما يرفع كفاءة الأداء ويحد من الأخطاء.

3. زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم المقترحات والأفكار التي يمكن أن تساهم في تحسين جودة العمل والخدمات الصحية.

4. تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، من خلال تشكيل فرق عمل تهتم بالجودة وتحسين الإجراءات، بما يساعد على تبادل الخبرات وتحقيق التكامل بين مختلف العاملين داخل المؤسسة.

5. وضع آليات منتظمة لمتابعة وتقييم الأداء الوظيفي وجودة العمل، والاستفادة من نتائج التقييم في تحديد جوانب الضعف والقوة ووضع خطط عملية للتحسين المستمر.

6. تنمية ثقافة الجودة لدى العاملين من خلال التدريب والتوعية المستمرة، مع التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليب تحسين الأداء والعمل الجماعي، بما يعزز قدرة العاملين على المشاركة الفاعلة في جهود تطوير الخدمات الصحية.

المراجع

1. المطيري، عارف عبد العزيز، آل حسينه، مرضي مبارك، العنزي، ممدوح فهد، المطيري، فايز عبدالمحيي، والمطيري، رزان محمد. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(29)، 22 – 42.
2. بني عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد. (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت].
3. طيب، ميساء إحسان. (2024). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على أداء مستشفيات المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة (1443-2022م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(8)، 1 – 18.

4. بوالسامرة، رابحة عبد الكريم، عبدالرجال، علي محمود، وثعلب، وليد محمد. (2025). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المستدام في المستشفيات: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الشهيد أحمد المقرئ التعليمي – أجدابيا *مجلة البيان العلمية*، 7 (20)، 76 – 94.
5. خالد كمال الدين، وإيناس كاظم حميد محمود. (2026). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في المختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية في العراق. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 12 (1)، 438 – 456.
6. Alzoubi, M. M., Shahar, H. K., Manaf, R. A., Al-Zoubi, K. M., Oweidat, I., & Abdelaliem, S. A. F. (2023). Effect of total quality management intervention on nurse commitment and nurse performance: A quasi-experimental study. *Medicine*, 102(40), e35390. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000035390>.
7. Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22, 149.
8. Karacan, G., & Çil Koçyiğit, S. (2025). The effect of total quality management practices on job performance and employee satisfaction: A private university hospital application. *Çukurova University Journal of Social Sciences Institute*, 34(1).
9. Mosadeghrad, A. M. (2014). Essentials of total quality management: A meta-analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(5), 380–403.
10. Mosadeghrad, A. M. (2019). Total quality management in the health-care context: Integrating the literature and directing future research. *Risk Management and Healthcare Policy*, 12, 167–177..
11. Talib, F., Rahman, Z., & Azam, M. (2011). Best practices of total quality management implementation in health care settings. *Health Marketing Quarterly*, 28(3), 232–252.
12. Yousefinezhadi, T., Mohamadi, E., Safari Palangi, H., & Akbari Sari, A. (2015). The effect of ISO 9001 and the EFQM model on improving hospital performance: A systematic review. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 18(1), e23010. <https://doi.org/10.5812/ircmj.23010>.
13. Behr, C., Mercier, C., & Schrieffer, J. (1996). Strategies for involving physicians in continuous quality improvement. *Journal for Healthcare Quality*, 18(4), 21–23. <https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.1996.tb00848.x>.
14. Al-Hosani, A. M., Nallaluthan, K. A., & Yaakub, K. B. (2026). The mediating role of internal service quality between total quality management (TQM) practices and health industry performance in UAE. *Journal of Service Science and Management*. <https://doi.org/10.4236/jssm.2026.193014>.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.