

## دور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية بمستشفيات محافظة جدة

عبدالله سعد الأحمري

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

إشراف:

د. حنان محمد عيبة

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

أ.د أيمن السيد شافعي

أستاذ الطب الطبيعي والروماتيزم

عميد كلية الطب الجامعة الحديثة

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية بمستشفيات محافظة جدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عمدية من العاملين في مستشفيات محافظة جدة، وبلغ حجم العينة (٤٠٠) مفردة. وعقب جمع البيانات تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات. ومن خلال تحليل البيانات، توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: وجود دور كبير جداً لبرامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٨.٤%). توصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة متحققة بدرجة كبيرة جداً في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٦.٠%). أكدت النتائج على أن تنفيذ البرامج التدريبية يعد أكثر عناصر البرامج التدريبية ارتباطاً

بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصى الباحث بعدة توصيات، منها: تعزيز توجهات الإدارة العليا في مستشفيات محافظة جدة المتعلقة بوضع سياسات عمل واضحة ومعلنة لجميع العاملين، مما يساهم في تحسين العمليات بشكل مستمر داخل المستشفى. العمل بشكل مستمر على تقييم نتائج برامج التدريب التي تم عقدها للعاملين داخل مستشفيات محافظات جدة ودراسة مدى انعكاسها على سلوك الموظفين في المستشفى وأدائهم لمهام عملهم.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، برامج التدريب، إدارة الجودة الشاملة، مستشفيات محافظة جدة.

### **Abstract:**

The current study aimed to identify the role of training programs in achieving the requirements of total quality management, through an applied study in hospitals in Jeddah Governorate. To achieve the aim of the study, the descriptive analytical method was used in preparing the study. A questionnaire was also used to collect data from the study sample, and the study was applied to a deliberate sample of workers in hospitals in Jeddah Governorate, and the sample size was (400) individuals. After collecting the data, the statistical package (SPSS) was used to analyze the data. Through data analysis, the study reached several results, the most important of which is: the presence of a very significant role for training programs in achieving the requirements of total quality management in

hospitals in Jeddah Governorate, from the point of view of the study sample members with a relative weight of (88.4%). The study found that the requirements of Total Quality Management are met to a very high degree in hospitals in Jeddah Governorate, from the point of view of the study sample members, with a relative weight of (86.0%). The results confirmed that the implementation of training programs is the most closely linked element of training programs to achieving the requirements of total quality management in hospitals in Jeddah Governorate. In light of the results reached, the researcher recommended several recommendations, including: Strengthening the directions of senior management in Jeddah Governorate hospitals related to setting clear and announced work policies for all employees, which contributes to continuous improvement of operations within the hospital. Continuously work to evaluate the results of the training programs that were held for employees within hospitals in Jeddah governorates and study the extent to which they are reflected in the behavior of employees in the hospital and their performance of their work tasks.

**Keywords:** Training, Training Programs, Total Quality Management, Jeddah Governorate hospitals.

### المقدمة:

لقد أصبح تدريب الموظفين قضية هامة ومطروحة للنقاش على نطاق واسع في عالم اليوم، لأنه يرتبط بأهم مورد داخل المنظمة، وهو المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي في

عملية التنمية والحركة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في أي مجتمع (بن مارني، ٢٠١٩م).

ويعد التدريب أثناء الخدمة هو العامل الأساسي الذي يحقق التطوير للموظفين، ولذلك فإن نجاح العملية التدريبية يعتمد على توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب بين الأطراف المشاركة في العملية التدريبية من المدربين والمتدربين ومشرفي التدريب، وإتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تلبي الاحتياجات، وبخاصة داخل المنظمات الصحية، حيث تسهم في تنمية الموارد البشرية العاملة في المستشفيات وتنمية معارفهم ومهاراتهم (Alharbi & Aloyuni, 2023).

وفي الوقت الراهن يهدف الاتجاه العالمي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) لغرض تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية بشكل مطرد لتلبية توقعات المرضى وتعظيم استخدام الموارد المتاحة لتحسين نتائج الرعاية، حيث يمكن أن يؤدي استخدام عمليات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية إلى زيادة سلامة المرضى، فقد برزت إدارة الجودة الشاملة كوسيلة واعدة لتعزيز فعالية وكفاءة الطلب على الرعاية الصحية (صالح، ٢٠١٩م).

وتعد صناعة الرعاية الصحية (HCI) هي الصناعة الأسرع والأكبر نموًا في العالم، حيث يمتص القطاع الصحي ما يزيد عن ١٠% من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان الأكثر تقدمًا اقتصاديًا حيث يلعب رأس المال البشري دورًا هائلًا في اقتصاد البلاد، وكجزء من النظام الاقتصادي، توفر منظمات الرعاية الصحية المواد والخدمات التي تشفي الشخص المريض بطرق وقائية وعلاجية وتأهيلية من أجل الحفاظ على الصحة واستعادتها (Aranha & Venkateswaran, 2021).

وإدارة الجودة الشاملة (TQM) هي محور التركيز الرئيسي للمؤسسات التي تقدم السلع أو الخدمات، وي طرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة جودة المنتجات أو الخدمات لتلبية توقعات المستهلكين (Rumangkit & Hadi, 2022).

ويتم تعريف إدارة الجودة الشاملة ضمن نطاق بيئة الرعاية الصحية على أنها رضا المرضى والأطباء والممرضين والموردين والمجموعات المهتمة الأخرى، والتي يتم تحقيقها من خلال تنفيذ التخطيط والبرامج والسياسات والاستراتيجيات الفعالة والبشرية وجميع الأصول الأخرى بكفاءة وبشكل مستمر داخل سياق المستشفى (Kamaruddin et al, 2021).

وفي ضوء ما سبق؛ تأتي الدراسة الحالية بهدف التعرف على دور البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

تعتمد المنظمات وبخاصة المنظمات الصحية على وجود موارد بشرية ذات كفاءة وجودة، حيث إن الموارد البشرية هي مفتاحاً رئيسياً للنجاح، كما إنها أداة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وتحتاج المنظمات إلى الحفاظ على موظفيها في حالة من التطور المستمر للاستجابة للتطورات السريعة في البيئة التنافسية، ويعتد التدريب هو محرك لتعزيز قدرات الموظفين ومهاراتهم ومعرفتهم لأداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

وفي الوقت الراهن أصبح هناك توجه سائد نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية، وبخاصة في المؤسسات الصحية، وذلك في إطار سعي مختلف القطاعات نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة.

وتواجه مستشفيات محافظة جدة كغيرها من المؤسسات تحولاً حاسماً حيث أصبحت الخدمات الطبية تنافسية بشكل متزايد، وبخاصة مع التقدم في التكنولوجيا الطبية وتطور وسائل الاتصال والتقنية، الأمر الذي يتطلب بدوره تواجد عاملين مدربين ومؤهلين للتعامل مع هذا التطور.

وبناءً على ذلك تأتي الدراسة الحالية لتناقش الإشكالية المتعلقة بدور البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

### أهداف الدراسة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها ذات هدف رئيسي، ويتمثل في التعرف على دور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمستشفيات محافظة جدة.

ومن هذا الهدف الرئيسي، تنفرع الأهداف الآتية:

(١) تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مستشفيات محافظة جدة.

(٢) تحديد درجة التزام مستشفيات محافظة جدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(٣) الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين برامج التدريب وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

(٤) التعرف على أكثر عناصر البرامج التدريبية ارتباطاً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

### أهمية الدراسة:

إن الأهمية البحثية للدراسة الحالية تتلخص فيما يلي:

### (أ) الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع البحثي الذي تتناوله، حيث أن بحسب مراجعة الباحث للأدبيات السابقة، تبين له أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في عدم تناول أي دراسة سابقة لدور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وبالتالي ستسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة وتقديم دراسة بحثية حديثة.

### (ب) الأهمية التطبيقية:

إن الدراسة تستمد أهميتها العملية من الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية والتي ظهرت فوائدها عملياً من خلال التطبيق الفعلي لها، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه برامج التدريب من حيث تأهيل وتطوير وتحسين خبرات ومعارف ومهارات الموظفين العاملين في المنشآت الصحية، بما ينعكس على جودة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الصحية فيما يتعلق بخدمة أكبر عدد ممكن من المرضى، وتقديم خدمات ذات جودة، وبالتالي فإن دراسة دور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة سيسهم في توجيه أنظار المسؤولين نحو الاهتمام بمعالجة أي جوانب ضعف أو قصور قد تكون موجودة في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، ومن ثم تعزيز مستوى فاعلية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

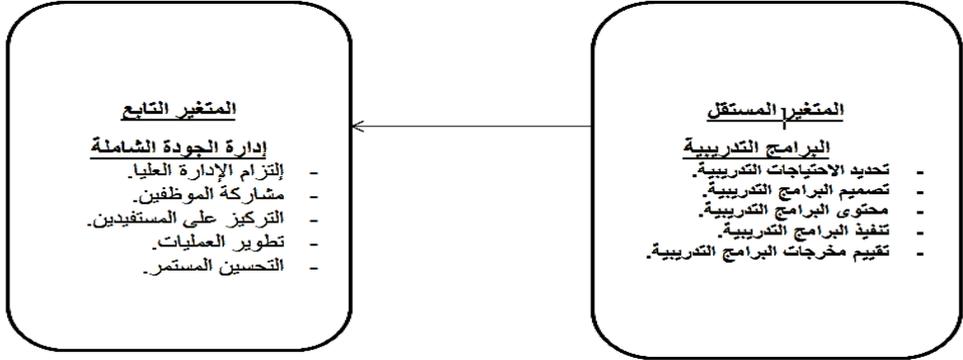
### تساؤلات الدراسة:

من خلال ما تناولته المشكلة البحثية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:  
**ما دور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة؟**

- ومن هذا التساؤل الرئيسي، تأتي التساؤلات الفرعية الآتية:
- ١) ما درجة فاعلية برامج التدريب المقدمة للعاملين في مستشفيات محافظة جدة من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، محتوى البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم مخرجات البرامج التدريبية)؟
  - ٢) ما درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة؟
  - ٣) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية ومستوى تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة؟
  - ٤) ما أكثر عناصر البرامج التدريبية ارتباطاً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة؟

### نموذج الدراسة :

ويمكن التعبير عن نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:-



شكل (٣) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

### فروض الدراسة:

- (١) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- (٢) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تصميم البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- (٣) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين محتوى البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- (٤) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنفيذ البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- (٥) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم مخرجات البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على دور برامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- الحدود المكانية: مستشفيات محافظة جدة.
- الحدود البشرية: عينة عمدية من العاملين في مستشفيات محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: يسعى الباحث لإجراء وتنفيذ الدراسة الحالية خلال الفترة الزمنية المحددة في العام الجامعي (٢٠٢٣-٢٠٢٤م).

## مصطلحات الدراسة:

### • التدريب:

إن التدريب هو عملية هادفة ينتج عنها ترقية الشيء موضع التطوير من طور أدنى إلى طور أعلى، والتطوير مصطلح يرادف التطور، ولكن هناك فارق بينهما من حيث الأسلوب، حيث يعد التطوير عملية تتم بيد البشر، في حين أن التطور أمر يحدث بشكل تلقائي من دون تدخل اليد البشرية (عمر، ٢٠٢٣م).

ويعرف تدريب الموارد البشرية على أنه عملية زيادة المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية في مجالات معينة، وأيضاً زيادة وعيهم بأهداف ورسالة المؤسسة التي يعملون بها، والمساهمة في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين، فالتدريب يعد تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، لغرض إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها بما يسهم في رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته (سعدالله؛ وآخرون، ٢٠٢٠م).

كما يوصف التدريب على أنه "عمل منظم ونشاط يهدف إلى تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات المتدربين، لزيادة ورفع كفاءتهم وأدائهم داخل بيئة العمل بما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة وتحقيق أهدافها" (العيسائي، ٢٠١٩م، ص ١٣).

والتدريب هو نشاط منظم لزيادة معرفة ومهارات الناس لغرض محدد، حيث يتضمن إجراءات منهجية لنقل المعرفة الفنية للموظفين لزيادة معارفهم ومهاراتهم للقيام بوظائف محددة بإتقان، أو بمعنى آخر يكتسب المتدربون المعرفة الفنية والمهارات والقدرة على حل المشكلات من خلال خضوعهم للدورات التدريبية (Alghurabli, 2017).

كما إن التدريب يعبر عن مجموعة من البرامج التطويرية المهنية المخططة والمنظمة، والتي تقدم من قبل مؤسسات تعليمية/تدريبية تعمل على وضع برامجها من أجل زيادة مستوى النمو المهني لدى المتدرب، وتتضمن مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة التي ينتج عنها النمو المهني للمتدرب من حيث تنمية مهاراته وخبراته ومعارفه (المالكي، ٢٠٢٣م).

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحث أن التدريب هو جهد منظم ومخطط يكون الهدف الأساسي له تزويد الموارد البشرية داخل المنظمة بمعارف معينة وخبرات ومهارات ذات صلة بطبيعة عملهم، مما يساهم في تطوير قدراتهم ويعزز من مهاراتهم في أداء مهام عملهم بما ينعكس على الأداء المؤسسي ككل.

### أهمية التدريب:

تكمن أهمية البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب في أنها أصبحت واحدة من أهم وأبرز الوسائل الحديثة التي تساعد على النمو، حيث تبين وجود علاقة إيجابية وفاعلة بين البرامج التدريبية وزيادة كفاءة العاملين المتدربين، كما إن لزيادة وتعزيز فاعلية وكفاءة العاملين لا بد من أن يبنى لهم برامج تدريبية متخصصة تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، مما ينعكس بدوره على العاملين من حيث تحسين أدائهم وخبراتهم، وأيضاً المساهمة في زيادة مستوى أداء وإنتاجية المؤسسة التي يعملون بها ككل، فالبرامج التدريبية تعد العمود الفقري في هيكالية التدريب التنظيمية والعملية (سعيدان وشيخ، ٢٠٢٢م).

كما إن للبرامج التدريبية أهمية وفوائد عدة، حيث تعد البرامج التدريبية حجر الأساس في تنمية وتطوير العنصر البشري مما يساهم في بناء المجتمع وتقدمه، وبشكل عام تكمن أهمية البرامج

التدريبية التربوية فيما يلي كما تشير إليها دراسة (النعيمي، ٢٠٢٠م):

- ❖ المساهمة في تحديث معارف المتدربين بالاستراتيجيات الحديثة والممارسات التعليمية المستحدثة في البيئة التعليمية.
- ❖ تحديث مهارات المتدربين ومواقفهم وخبراتهم في ضوء ما يطرأ من تطوير في أساليب العمل الجديدة والأهداف والظروف الجديدة والبحوث الحديثة وما تتوصل إليه من استنتاجات وما تقدمه من مقترحات.
- ❖ تمكين الأفراد من تطبيق التغييرات التي أدخلت على جوانب العمل المختلفة.
- ❖ تمكين المنظمات من تطوير وتطبيق استراتيجيات جديدة تتعلق بممارسة أنشطتها المختلفة.
- ❖ الإسهام في سد الفجوة بين الأداء المنشود تحقيقه والأهداف الحالي؛ وذلك من خلال إكساب المتدربين السلوك والمهارات والمعرفة العلمية والعملية.
- ❖ تدريب العاملين سواء موظفين أو مديرين على المهارات والكفايات اللازمة للعمل الجديد، والتعريف بقوانينه وأبعاده وماهية العلاقة بالرؤساء.

#### • إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة هي مجموعة من السمات والمواصفات التي يتميز بها أي منتج أو الخدمة، والتي تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة لدى العميل مستخدم هذه الخدمة (الحكاري وبخاري، ٢٠٢٤م) وتعرف الجودة الشاملة على أنها جميع المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية التي تتميز باستخدام كافة الموارد المالية والبشرية المتاحة

لتحسين الأداء والخدمة المقدمة والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والتحقق من مدى الأداء والجودة، أي أن الخدمة المقدمة تكون مطابقة للمعايير المستهدفة (Al Mdawy, 2018).

ولقد عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل فيليب كروسبي على أنها "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (نظري وبلخير، ٢٠٢٤م، ص ٢١٧).

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على إنها هي الإدارة التي تتم داخل المنظمة والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز في العمليات والأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى إنتاج المنتجات و تقديم خدمات عالية الجودة تتناسب مع متطلبات العملاء، فهي فلسفة تؤكد على جهود كل فرد في المنظمة جهداً متواصلاً لتحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء (Msallam et al, 2020).

وكما ترى القعايدة (٢٠٢٣م) فإن إدارة الجودة الشاملة تدور حول التحسين المستمر للجودة تلبية احتياجات المستفيدين وتجاوزها، وذلك بدءاً من تحديد احتياجاتهم وصولاً إلى معرفة أن الجودة في جميع جوانب العمل تساهم في تنمية القدرة المؤسسية والمحافظة عليها للمتابعة والتطبيق، ولذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة عبارة عن سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات العملاء من خلال التحسين المستمر في مختلف الأنشطة.

كما تمثل إدارة الجودة الشاملة المنهجية المنظمة لضمان سير الأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً، باعتبارها أفضل طريقة تساعد على

منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع سلوك المدير التنظيمي على النحو الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية (الضمري والجفري، ٢٠٢٤م).

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر لجميع الأقسام والعمليات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على إجراء التغييرات من أجل مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل فعال سواء كان ذلك القيم أو الأنظمة أو الأسلوب الإداري أو غير ذلك بما يضمن تحقيق رضا العملاء وكافة الأطراف أصحاب المصلحة.

### الدراسات السابقة:

#### (أ) الدراسات العربية:

١-دراسة (بني عيسى، ٢٠١٩م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، وتم إجراء الدراسة في المستشفيات الحكومية بالأردن، وجمعت البيانات من (٥١٧) موظف، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثنين من مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر) في تحسين أداء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، في حين تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، والتركيز على العميل) في تحسين أداء العاملين.

٢-دراسة (صالح، ٢٠١٩م). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة في الجزائر. أجريت هذه

الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من مقدمي الخدمات الصحية والمرضى، وبلغ حجم العينة عدد (٣٥) مفردة. خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وكل أبعاد جودة الخدمات الصحية باستثناء بعد الملموسية الذي لم يسجل أي ارتباط.

٣-دراسة (الحربي، ٢٠٢٠م). هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية برامج تدريب المعلمين القائمة على تكنولوجيا التعليم والوسائط المتعددة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. ولإعداد الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من عينة عشوائية بلغت (١٧٠٠) معلم ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج تدريب المعلمين القائمة على تكنولوجيا التعليم والوسائط المتعددة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

٤-دراسة (خروبي وأخريات، ٢٠٢١م). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات، وذلك من خلال دراسة حالة لمستشفى خاص في جنوب لبنان. ولإعداد الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وباستخدام الاستبانة جمعت البيانات من عينة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٥٣) من العاملين في المستشفى. أظهرت النتائج أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت مطبقة بشكل جزئي في المستشفى محل الدراسة، كما أشارت النتائج إلى أن أسباب عدم التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في عدم وضوح العمل الجماعي، ونقص تحفيز العاملين. كما بينت النتائج

أيضاً وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز المتبع في المستشفى ومستوى الأداء.

٥-دراسة (عبدالجليل وعلوي، ٢٠٢٣م). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في مركز طرابلس الطبي ليبيبا باستخدام نمذجة المعادلة البنائية. ولإعداد هذه الدراسة استخدم المنهج الكمي الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (٣٥١) عامل في مركز طرابلس الطبي. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية، حيث أن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبائن أو العملاء، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات والأنشطة، مشاركة العاملين، وتدريب العاملين) يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية في مركز طرابلس الطبي.

#### (ب) الدراسات الأجنبية:

١-دراسة (Aghaei & Jalali, 2015). هدفت إلى التعرف على تأثير التدريب على إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية والأنماط السلوكية للاتصالات والعاملين في محافظة جهارمحال بختياري، ولقد أجريت الدراسة باستخدام المنهج شبه التجريبي، تكونت المجموعة التجريبية من خمسة وعشرون متخصصاً مسجلين في الدورات التدريبية، ومجموعة أخرى غير مسجلة تتكون من ٢٥ متخصصاً. بينت نتائج الدراسة أن التدريب على إدارة الجودة الشاملة للمجموعة التجريبية أدى إلى تحسين الثقافة التنظيمية والأنماط السلوكية.

٢-دراسة (Aranha & Venkateswaran, 2021). تم إجراء هذه الدراسة بهدف تعزيز المعرفة فيما يتعلق بتأثير إدارة الموارد البشرية على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية. وباستخدام المنهج المسحي والاستكشافي تم إجراء هذه المراجعة، وذلك استنادًا إلى البيانات الثانوية التي تم جمعها من مصادر مختلفة مثل المجالات والكتب والصحف والإنترنت. أظهرت نتائج المراجعة أنه من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، يمكن لمؤسسات الرعاية الصحية أن تنمو وتستطيع التركيز بشكل أكبر على عملائها، يشعر العملاء والموظفين بالرضا، ومن ثم سترتفع جودة المنظمة تلقائيًا. كما بينت النتائج أن إدارة الجودة تساعد أيضًا على زيادة أداء الموظفين.

١-دراسة (Kamaruddin et al, 2021). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار إدارة الجودة الشاملة (TQM) على رضا المرضى في المستشفى. استخدمت هذه الدراسة منهجية المراجعة. تستخدم هذه الدراسة منهجية مراجعة النطاق. تم إجراء البحث في الأدبيات في الفترة ما بين يونيو ويوليو ٢٠٢١، باستخدام قواعد بيانات الإنترنت (البحث الببليوغرافي)، وتحديدًا في المجالات العالمية: Science Direct، وScholar، وGoogle، وPubMed. أظهرت النتائج أن عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر على رضا المرضى في المستشفيات هي التركيز على المريض، الهوس بالجودة، النهج العلمي، الالتزام طويل الأمد، العمل الجماعي، التحسين المستمر للنظام، التعليم والتدريب، الحرية الخاضعة للرقابة، المشاركة وتمكين الموظفين. إن عنصر إدارة الجودة الشاملة (TQM) الذي يؤثر بشكل كبير على رضا المرضى في المستشفيات هو عنصر التركيز على المرضى.

٢-دراسة (Sahputra et al, 2021). سعت هذه الدراسة إلى تقييم جودة ممارسة التمريض المستقلة في إندونيسيا على أساس مؤشرات إدارة الجودة الشاملة. استخدمت هذه الدراسة تصميم الأساليب المختلطة التفسيرية المتسلسلة، كانت عينة الدراسة مكونة من ١٠٥ من الرؤساء التنفيذيين لممارسات التمريض المستقلة الذين أجابوا على استبيان إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير مالكولم بالدريج لتمييز الأداء. أظهرت النتائج أن القيادة أثرت بشكل إيجابي على التخطيط الاستراتيجي، واهتمام العملاء، وتحليل التقييم، وإدارة المعلومات (مع التركيز على إدارة عمليات شؤون الموظفين وكفاءتها). كما أشارت النتائج إلى أن أداء ممارسة التمريض المستقلة في إندونيسيا كان جيدًا. وأوضحت نتائج الدراسة أيضًا أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة من قبل ممارسة التمريض المستقلة أدى إلى تقديم خدمات آمنة وفعالة وكفاءة وفي الوقت المناسب وذات صلة وشاملة لمختلف أصحاب المصلحة.

٣-دراسة (Rumangkit & Hadi, 2022). سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرقمية في تحسين قدرات الابتكار وإدارة الجودة الشاملة للشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا. استخدم المنهج الكمي في إعداد الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتكونت العينة في هذه الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي هي أعضاء في المجتمع الإبداعي في لامبونج بإندونيسيا، وكان عدد العينات في هذه الدراسة ١٠٠ فرد. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم الرقمي، والتحسين المنهجي، والكفاءة المهنية هي أسلاف القيادة الرقمية. وفي الوقت نفسه، تؤثر قدرات الابتكار على إدارة الجودة الشاملة.

## منهجية وإجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الدراسة الحالية. والمنهج الوصفي التحليلي، هو ذلك المنهج البحثي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (بني يونس، ٢٠١٨م).

### مجتمع وعينة الدراسة:

في الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في كافة الموظفين العاملين في مستشفيات محافظة جدة. ولتحديد حجم عينة الدراسة، لجأ الباحث إلى اختيار عينة عمدية من العاملين في مستشفيات محافظة جدة، وقد تم اختيار عينة بحثية قوامها (٤٠٠) مفردة.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي ضوء المتغيرات البحثية المسئلة والتابعة، رأى الباحث استخدام استمارة الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

واعتمد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات أداة الدراسة، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات. ولتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، يتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة أو محور بشكل أساسي كما يوضح الجدول:

جدول رقم (١): تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	الدرجة	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1	1 - 1.80
غير موافق	٢	1.81 - 2.60
محايد	3	2.61 - 3.40
موافق	4	3.41 - 4.20
موافق بشدة	5	4.21 - ٥

### اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل بعد من أبعاد محور البرامج التدريبية ومحور متطلبات تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ككل، وذلك على النحو التالي:

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

جدول (٢): معامل الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة		المتغير
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	0.707**	تحديد الاحتياجات التدريبية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة

بلغت (0.707)، بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تحديد الاحتياجات التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

٢. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تصميم البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

جدول رقم (٣): معامل الارتباط بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة		المتغير
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.719**	تصميم البرامج التدريبية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين تصميم البرامج التدريبية ومتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.719)، بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تصميم البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة

٣. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين محتوى البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

جدول رقم (٤): معامل الارتباط بين تحديد محتوى البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة		المتغير
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	0.765**	محتوى البرامج التدريبية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين محتوى البرامج التدريبية ومتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بلغت (٠.٧٦٥)، بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين محتوى البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة

٤. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنفيذ البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

جدول رقم (٥): معامل الارتباط بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة		المتغير
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	0.773**	تنفيذ البرامج التدريبية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين تنفيذ البرامج التدريبية ومتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بلغت (٠.٧٧٣)، بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تنفيذ

البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة

٥. الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم مخرجات البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

جدول رقم (٦): معامل الارتباط بين تقييم مخرجات البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة		المتغير
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	<b>0.760</b> **	تقييم مخرجات البرامج التدريبية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين تقييم مخرجات البرامج ومتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بلغت (٠.٧٦٠)، بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم مخرجات البرامج التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

وبالنظر إلى نتائج اختبار الفرضيات السابقة، نجد أن تنفيذ البرامج التدريبية تعد أكثر عناصر البرامج التدريبية ارتباطاً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٧٣) وهو أكبر قيمة معامل ارتباط مقارنة بالعناصر الأخرى.

## الاستنتاجات:

فيما يلي توضيح لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

### (١) نتائج متعلقة بفاعلية برامج التدريب بمستشفيات محافظة جدة:

- ❖ وجود دور كبير جداً لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٩.٢%).
- ❖ وجود دور كبير جداً لتصميم البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٧.٤%).
- ❖ وجود دور كبير جداً لمحتوى البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٨.٢%).
- ❖ وجود دور كبير جداً لتنفيذ البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٨.٠%).
- ❖ دور كبير جداً لتقييم مخرجات البرامج التدريبية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٨.٤%).
- ❖ وجود دور كبير جداً لبرامج التدريب في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٨.٤%).

## (٢) نتائج متعلقة بمتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفيات محافظة جدة:

- ❖ وجود درجة كبيرة جداً من التزام الإدارة العليا كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٧.٦%)
- ❖ وجود درجة كبيرة من مشاركة الموظفين كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٤.٠%)
- ❖ وجود درجة كبيرة جداً من التركيز على المستفيدين كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٦.٨%)
- ❖ وجود درجة كبيرة جداً من تطبيق العمليات كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٥.٠%)
- ❖ وجود درجة كبيرة جداً من التحسينات المستمرة كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٦.٦%)
- ❖ متطلبات إدارة الجودة الشاملة متحققة بدرجة كبيرة جداً في مستشفيات محافظة جدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٦.٠%)

## (٣) نتائج متعلقة بعلاقة برامج التدريب بمتطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفيات محافظة جدة:

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية كأحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تصميم البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين محتوى البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تنفيذ البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم مخرجات البرامج التدريبية كإحدى عناصر البرامج التدريبية وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.
- ❖ يعد تنفيذ البرامج التدريبية أكثر عناصر البرامج التدريبية ارتباطاً بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات محافظة جدة.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وبعد الرجوع إلى مناقشة محاور الدراسة لمختلفة، يقترح الباحث عدة توصيات وذلك على النحو التالي:

١. تعزيز توجهات الإدارة العليا في مستشفيات محافظة جدة بتنظيم دورات تدريبية يتلاءم توقيتها مع الدوام الرسمي للعاملين داخل المستشفى
٢. تعزيز توجهات الإدارة العليا في مستشفيات محافظة جدة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين ذات محتوى يسهل فهمه وإدراكه من قبل الموظفين المتدربين بكافة شرائحهم ومستوياتهم بما يراعي إمكانياتهم وفروقهم الفردية

٣. تعزيز توجهات الإدارة العليا في مستشفيات محافظة جدة في عقد الدورات التدريبية المختلفة في استقطاب أفضل المدربين خبرة، وذلك بهدف الحصول على الاستفادة القصوى وتطوير قدرات العاملين الوظيفية والمهنية داخل المستشفى
٤. العمل بشكل مستمر على تقييم نتائج برامج التدريب التي تم عقدها للعاملين داخل مستشفيات محافظات جدة ودراسة مدى انعكاسها على سلوك الموظفين في المستشفى وأدائهم لمهام عملهم.
٥. تعزيز توجهات الإدارة العليا في مستشفيات محافظة جدة لتوظيف موظفين ذوي كفاءة عالية تتلاءم مع متطلبات العمل داخل المستشفى
٦. العمل على دمج الموظفين العاملين داخل مستشفيات محافظة جدة في فرق مع أعضاء آخرين من أقسام مختلفة، وذلك بهدف تبادل المهارات والخبرات العلمية فيما بينهم بما يخدم مصلحة العمل.
٧. زيادة مستوى التقويض الممنوح للعاملين داخل مستشفيات محافظة جدة المتعلقة باتخاذ القرارات اللازمة لتسريع العمل داخل المستشفى.
٨. تقييم متطلبات المرضى وتوقعاتهم داخل المستشفيات واخذها بعين الاعتبار كمييار للجودة عند لتقديم خدمات جديدة.
٩. تعزيز توجهات الإدارة العليا في مستشفيات محافظة جدة المتعلقة بوضع سياسات عمل واضحة ومعانة لجميع العاملين، مما يساهم في تحسين العمليات بشكل مستمر داخل المستشفى.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو خوصة، منى محمد عودة. (٢٠٢٣م). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢. بن عيشي، عمار؛ وبين واضح، الهاشمي. (٢٠١٨م). دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، ١٩١-٢١٠.
٣. بن مارني، نور عزم الليل. (٢٠١٩م). دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العربية للنشر العلمي، (١٢)، ١٩٢-٢٢٥.
٤. بني عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد. (٢٠١٩م). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
٥. بني يونس، أسماء عبد المطلب. (٢٠١٧م). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الطبعة الأولى. عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع.
٦. الحربي، حنان صالح. (٢٠٢٠م). فعالية برامج تدريب المعلمين القائمة على تكنولوجيا التعليم والوسائط المتعددة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٤(٤)، ٢٥٩-٣٠٦.
٧. الحكاري، لمابنت حسن بن علي؛ وبخاري، سلطان بن سعيد مقصود. (٢٠٢٤م). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٦)، ٤٦٩-٥١٢.
٨. خروبي، فاطمة عبدالحسن؛ يونس، جومانة؛ وعباس، نبيلة. (٢٠٢١م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات: دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان. المجلة العربية للنشر العلمي، (٣١)، ٤٣٧-٤٥٣.
٩. سعيدان، لبنى؛ وشيخ، أسماء. (٢٠٢٢م). البرامج التدريبية ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر.
١٠. صالح، مبارك. (٢٠١٩م). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

١١. الضمري، أيمن عبدالرحمن محمد؛ والجفري، علي بن عمر. (٢٠٢٤م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كل من رضا المستفيدين والولاء التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية للمستشفيات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٦(١)، ٢٧٨-٣٠٦.
١٢. عبدالجليل، رابعة؛ وعلوي، نهج. (٢٠٢٣م). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في مركز طرابلس الطبي لبيبا باستخدام نمذجة المعادلة البنائية. مجلة العلوم التجارية والبيئية، ٢(٢)، ١٤١-١٥٩.
١٣. عقيلة، العربي أحمد؛ والطروق، ناصر ميلاد. (٢٠١٥م). أثر تدريب الموارد البشرية المختصة بالتسويق على أدائهم الوظيفي، مجلة جامعة الزيتونة، (١٣)، ١٤٢-١٦٨.
١٤. عمر، أمير إدريس عثمان. (٢٠٢٣م). أهمية تطبيق التعليم الإلكتروني في تطوير الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية ولاية الخرطوم. مجلة القلم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، (١٦)، ٤١-٧٢.
١٥. العناني، فيصل حسين علي. (٢٠٢٤م). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات: الدور الوسيط لإدارة سلاسل التوريد: دراسة تطبيقية على عالية - الخطوط الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
١٦. قروش، عبدالرحمان؛ وقطشة، عبدالقادر. (٢٠٢٤م). متطلبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية العمومية في الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، ١٦(٣).
١٧. القعايدة، أية صالح علي. (٢٠٢٣م). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
١٨. المالكي، عبدالعزيز بن درويش بن عابد. (٢٠٢٣م). احتياجات التطوير المهني لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية في ضوء أبعاد البراعة الرياضية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (١٣)، ٢٠١-٢٤٦.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abuamer, F.F.R. (2021). The Role of Total Quality Management in Higher Education Institutions in Kuwait. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3), 635-657.
- 2- Aghaei, A. & Jalali, D. (2015). The Effect of Total Quality Management (TQM) Training on Organization Culture and Behavioral Patterns of Telecommunication and Employees in Chaharmahal Bakhtiyari Province. *International Journal of Psychology*, 2(1), 1-17.
- 3- Alghurabli, Z.I. (2017). The Importance of Training Courses Provided by the Department of Human Resources Management to Improve Employees Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(4), 18-42.
- 4- Alharbi, K. M. S., & Aloyuni, S. A. S. (2023). The importance of training and development of employees in improving the quality of health services. *International Journal of Health Sciences*, 7(S1), 2190–2201.
- 5- Al Mdawy, A.M.M. (2018). A Framework for Applying Total Quality Management Standards in Higher Education Institutions of King Khalid Universities. *Journal of Faculty of Education*, (113), 1-42.
- 6- Aranha, V.P. & Venkateswaran, C. (2021). The impact of human resource and quality management in health care: A Review. *International Journal of Current Pharmaceutical Research*, 12(4), 74-78.
- 7- Kamaruddin, N.N. Rivai, F. Zulkifli, A. (2021). An Analysis of The Effects of Total Quality Management

- (TQM) on Patient Satisfaction in Hospital: A Scoping Review. Journal of Asian Multicultural Research for Medical and Health Science Study, 2(4), 110-129.
- 8- Msallam, A. Al Hila, A.A. Abu-Naser, S.S. Al Shobaki, M.J. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 4(8), 67-90.
- 9- Rumangkit, S. & Hadi, A.S. (2022). The role of digital leadership to improve innovation capabilities and TQM of MSMEs in Indonesia. Conference: The 3rd South American International Conference in Industrial Engineering and Operations Management At: Asuncion, Paraguay.
- 10- Sahputra, D. Lumbantobing, P. Tuppla, C.P. (2021). Assessment of the quality of independent nursing practice in Indonesia based on total quality management indicators. Belitung Nursing Journal, 7(4).