

Sultanate of Oman



سلطنة عُمان

A 'Sharqiyah University

جامعة الشرقية

College of Business

كلية إدارة الأعمال

Administration – COBA –MBA Program

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

أثر الإدارة الرشيقة على تحسين جودة بيئة العمل في مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال

الشرقية في سلطنة عمان

The Impact of Lean Management on Improving The Quality

Work Environment in The Government Hospitals

In The North Sharqiyah Governorate

In The Sultanate of Oman

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص فرعي (القيادة)

إعداد

الطالبة: كوثر بنت عامر بن علي الشبيبية

إشراف

الدكتور /هايل طشطوش

2022/2021

أثر الإدارة الرشيدة على تحسين جودة بيئة العمل في مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال

الشرقية في سلطنة عمان

إعداد الطالبة: كوثر بنت عامر بن علي الشيببية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: وتم إجازتها.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1- الدكتور /
2- الدكتور /
3- الدكتور /
4- الدكتور /

إقرار

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

أسم الطالبة كوثر بنت عامر بن علي الشبيبية

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ}

"صدق الله العظيم"

(قرآن كريم، سورة الزمر، آية 9)

الإهداء

إلى أبي الغالي قلبي ونور دربي...أطال الله في عمرك
إلى أمي الحبيبة.... جنتي وحياتي ...حفظك الله وافرح قلبك
إلى زوجي العزيز.... سندي وعضدي.. وداعم مسيراتي العلمية والعملية
إلى أخواتي وأخواني الرائعين.... سكر وملح الحياة ...شكرا من القلب
إلى أبنائي وقطعة قلبي شمسي وقمري ...وفقكم الله بما يحب ويرضى
إلى كل من رافق دربي وساند مسيرتي العلمية والعملية وحمل في قلبه كل الحب والاحترام
أهدي إليكم جهدي المتواضع، وادعو الله العلي القدير أن يكون مرجع يستفاد منه

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، منور أبصار العارفين بنور المعرفة واليقين، وجاذب أتراب أزمة المحققين بجذبات القرب والتمكين، فاتح أقفال قلوب الموحدين بفاتحة التوحيد والفتح المبين، الذي أحسن كل شيئاً خلقه، وبدء خلق الإنسان من طين، ثم جعل نسله من سلالة من ماء مهين، الرحمن الرحيم العزيز الحكيم العلي العظيم، مالك يوم الدين، الأول القديم، خاطب موسى بخطاب التكريم، وشرف نبيه الكريم بالنص الشريف " ولقد آتيناك سبعاً من المثاني والقرآن العظيم " (الحجر -87).

ومن هذا الصرح العلمي لا يسعني إلا أن أعبر عن خالص شكري وعظيم امتناني بعد الله ثم لشموع تقني أنفسها في سبيل إعطاء بصيص النور لدربي ودروب الآخرين لنستدل إلى منارة العلم والرشاد ولنأكل الثمر الذي أفنوا عمرهم وشبابهم في زرعها لهيئة التدريس الأكاديمي بجامعة الشرقية. واعترافاً بالفضل والجميل وبأصدق العبارات وأوفاهما أقدم ولائي وشكري وعرفاني للدكتور المتألق والمبدع والمتقاني دائماً لعملة وطلابه الدكتور / هائل طشطوش لتفضله بالأشراف على هذه الرسالة والذي كان كالبوصلية والمنارة يرشدني لنصل إلى الطريق الصحيح خطوة بخطوة، ولم يكل أو يمل حتى نصل إلى شاطئ المعرفة. والشكر الموصول لرفقاء الدرب طلاب الماجستير، فشكراً اخواتي وأخواني للمساندة جنبا إلى جنب لنخوض المعارك معاً ونفرش طريقنا بالعز والفخر بعد الجهد المبذول.

أخيراً أتوجه فائق الحب والود والاحترام والتقدير لزوجي ولعائلتي الحبيبية وزملاء العمل لتشجيعي ومساندتي ودعائكم لي لإنجاز هذا هذه الرسالة.

المخلص

يهدف هذا المخطط إلى التعرف على الإدارة الرشيقة على تحسين جودة بيئة العمل في مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية التابع لوزارة الصحة بسلطنة. حيث يتم معرفة مفاهيم الإدارة الرشيقة من حيث التطور التاريخي والمبادئ التي تتادي بها المتطلبات الأساسية الذي يتم توفره في تطبيق الرشيقة في المستشفى، والتعرف على الأدوات التي يجب استخدامها في إدارة الرشيقة. ومن جهة أخرى التعرف على مفاهيم جودة العمل وأهميتها وأهدافها. أيضا التعرف على أثر الإدارة الرشيقة من ناحية (تنظيم العمل أو السينات الخمس 5S، تحسين العمل المستمر، العمل القياسي) في تحسين جودة بيئة العمل من خلال (الاستقرار والأمان الوظيفي، مشاركة العاملين، العلاقات الاجتماعية، ظروف بيئة العمل المعنوية والمادية). والتعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الإدارة الرشيقة وجودة بيئة العمل.

استندت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (143) من موظفي مستشفيات الحكومية في محافظة شمال الشرقية".

وأوضحت نتائج الدراسة الآتي:

تشير النتائج بشكل عام إلى تطبيق المستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية التابع لسلطنة عمان لمبادئ الإدارة الرشيقة، حيث يتم تطبيق التحسين المستمر وتنظيم العمل والعمل القياسي بمستوى عالي كما أشار المشاركون

Abstract:

This scheme aims to identify the lean management to improve the quality of the work environment in the Royal Hospital in the Ministry of Health in the Sultanate of Oman. Where the concepts of Lean management are known in terms of historical development and the principles advocated by the basic requirements that are available in the application of Lean in the hospital. Also, Identify the tools to be used in lean management. In other way, identifying the concepts of work quality, its importance and objectives. Also, identifying the impact of lean management in terms of (work organization or (5S), improving continuous work, standard work,) in improving the quality of the work environment through (stability and job security, employee participation, social relations, working conditions physical and mental work environment).On the one hand, identifying the challenges facing institutions in applying lean management and the quality of the work environment.

The researcher based her study on the descriptive approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire tool was used, and the study sample consisted of (143) employees of government hospitals in the North Al Sharqiyah Governorate.

The results of the study showed the following:

The results generally indicate that government hospitals in the North Al Sharqiyah Governorate of the Sultanate of Oman apply lean management principles, where continuous improvement, work organization, and standard work are applied at a high level, as indicated by the participants.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	أعضاء لجنة المناقشة
ت	الإقرار
ج	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
خ	المستخلص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
ذ	قائمة المحتويات
ض	قائمة الجداول
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	أنموذج الدراسة
الفصل الثاني: أولاً: الإطار النظري	
15	المبحث الأول : الإدارة الرشيقة
15	التطوير التاريخي
17	مفاهيم الإدارة الرشيقة
20	مبادئ الإدارة الرشيقة
25	مميزات وأهداف المؤسسات التي تستخدم الإدارة الرشيقة
28	أدوات الإدارة الرشيقة
35	فؤاد الإدارة الرشيقة

35	متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة
38	خطوات تطبيق الإدارة الرشيقة
40	معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة
المبحث الثاني: جودة	
43	المقدمة
45	مفهوم جودة بيئة العمل
50	أهمية جودة بيئة العمل
52	أهداف جودة بيئة العمل
54	أبعاد جودة بيئة العمل
74	معوقات بيئة العمل في المنظمات
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
76	الدراسات الأدبية السابقة للمبحث الأول
86	الدراسات الأدبية السابقة للمبحث الثاني
93	التعقيب على الدراسات السابقة
94	أولاً: أوجه التشابه بين الحالية مع الدراسات السابقة
94	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
96	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
96	رابعاً: الصعوبات والتحديات التي واجهت دراسة الحالية
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
99	المقدمة
99	منهجية الدراسة
99	مجتمع الدراسة
101	عينة الدراسة
103	ادوات جمع البيانات
107	صدق اداة الدراسة
112	ثبات اداة الدراسة
113	الدراسة الاستطلاعية

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها	
115	المقدمة
115	الإجابة على تساؤلات الدراسة
126	اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
152	المقدمة
152	نتائج الدراسة
157	التوصيات
160	الخاتمة
المراجع	
1161	المراجع العربية
169	المراجع الأجنبية
170	المواقع الإلكترونية
الملاحق	
171	الملحق (1)
172	الملحق (2)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
25	الفرق بين المؤسسة الرشيقية والمؤسسة التقليدية
29	معاني مفردات السينات الخمس (S5)
99	مجتمع الدراسة لموظفي مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية
100	توزيع أفراد عينة الدراسة لبيانات الديموغرافية
103	توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة
104	مقياس ليكرت الخماسي
104	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات
108	الاتساق الداخلي لمحور التحسين المستمر
109	الاتساق الداخلي لمحور تنظيم العمل
110	الاتساق الداخلي لمحور العمل القياسي
111	الاتساق الداخلي لمحور جودة بيئة العمل
112	معامل كرونباخ الفا لمحاور الدراسة
115	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة
117	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحسين المستمر
119	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنظيم العمل
121	توزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل القياسي
122	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة بيئة العمل

127	ملخص النموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط
127	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لعلاقة بين محور الإدارة الرشيقة ومحور جودة بيئة العمل
128	قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي
129	ملخص نموذج اختبار الانحدار للعلاقة بين محور التحسين المستمر ومحور جودة بيئة العمل
130	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لوجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمل (كايزن) وجودة بيئة العمل
131	قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحسين المستمر
132	ملخص النموذج لاختبار الانحدار الخطي للعلاقة بين محور تنظيم العمل ومحور جودة بيئة العمل
132	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير التابع (جودة بيئة العمل)
133	قيم المعاملات لاختبار الانحدار الخطي بين محورين تنظيم العمل وجودة بيئة العمل
134	نتائج الانحدار الخطي للعلاقة بين محور العمل القياسي ومحور جودة بيئة العمل
134	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل
135	نتائج اختبار الانحدار قيم المعاملات بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل
136	اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير الجنس
137	الإحصاءات الوصفية لكل من الذكور والإناث.

137	اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (الذكور والإناث)
139	اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير العمر
139	الإحصاءات الوصفية لعمر أفراد الدراسة.
140	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير العمر
141	اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية
142	الإحصاءات الوصفية لمتغير الحالة الاجتماعية
142	اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (العزاب والمتزوجين)
143	اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير المؤهل التعليمي
144	إحصاءات الوصفية لكل مؤهلات من المؤهلات العلمية لعينة الدراسة
145	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
146	اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي
147	مجموعة إحصاءات وصفية لمتغير المسمى الوظيفي
147	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
149	اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة
149	احصاءات وصفية لمتغير سنوات الخبرة

150	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة
-----	---

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
12	أنموذج الدراسة
33	العلاقة بين أهمية التكامل بين الستة سيجما والرشاقة
69	الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات
113	مقارنة المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

قائمة المختصرات

المختصر	المفردات	الرقم
5S	السيئات الخمسة (تنظيم العمل)	1
6Σ	ستة سيجما	2

الفصل الأول: اشكالية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

ثامناً: أنموذج الدراسة

(1.1) المقدمة

في عصر التطور والحداثة وانتشار السريع لتقنيات الحديثة والابتكار الذي يشهدها العالم في شتى المجالات المختلفة وظهور التنافس الشديد بين المنظمات والمنشآت العملاقة؛ مما أثر هذا التقدم الواضح والملحوظ إلى ظهور تحديات ومتغيرات عديدة، أدت إلى تأثير في تقديم الخدمات وسير الأعمال. لذا أصبحت المنظمات والمؤسسات العالمية تواكب التطور المستمر في اهتمام والحفاظ على استمرارية والصمود، مما يتوجب على المنظمات والمؤسسات الإبحار بمحاذاة ومسيرة التطور لاستمرار والوصول الى بر الامان وبعض الاحيان لا يكفي ذلك ولكن يجب أن تكون في الصدارة والمقدمة وبذل الجهد الفعال في رفع مستوى خدماتها ومنتجاتها واستراتيجياتها، وطريقة قيادة المؤسسة للوصول إلى تفوق على منافسيها وخلق قيمة لها.

لتحقيق ذلك يتوجب على إدارة المنظمات اختيار اساليب قيادية تعتمد على استراتيجية ومنهجية مناسبة ولتوائم تلبية احتياجات ورغبات عملائها وموظفيها بدرجة الاولى. تعتبر القيادة هي القلب النابض وقاعدة الاساس الذي توجه دفة قيادة المؤسسة لمواجهة التحديات والعراقيل، وحث العاملين على الاهتمام بالتجدد والابتكار والإبداع والتفرد والتميز مع خلق ميزة تنافسية بين منافسيها

فالقيادة ركن اساسي وعمود في العمليات الادارية، تستطيع قياس مدى نجاح المؤسسة وبقائها من خلال علاقة التعامل مع الموظفين ومدى تجاوبهم وتفاعلهم. (عبدالله، 2020)

حيث ظهرت العديد من الإدارات والقيادات المتنوعة ولكن ظهر في نهاية القرن الالفية الثانية إدارة جديدة تعرف بالإدارة الرشيقة (Lean Management) فمصطلح "Lean" لغويا تعني العجاف وهو

النحيل الخالي من الشوائب التي تعيق الحركة فتصبح مرناً ورشيقاً ومن هنا تم استخدام مصطلح الرشيق على كلمة Lean لما به من مرونة. وبذلك لا يقتصر مفهوم الادارة الرشيقة على تقليص الهدر ذاته ولكن تقليص أي نشاط لا يضيف قيمة، فهي أسلوب لإدارة المؤسسة يسعى بشكل منظم لتحقيق التغيرات الصغيرة والتدرجية في العمليات التحسين والكفاءة والجودة (أبو طالب، 2020).

طبقت دول المتقدمة ذات ثروة اقتصادية وصناعة ضخمة. وتعد الإدارة الرشيقة عكس الإدارة البيروقراطية او الإدارة الدكتاتورية (الإدارة التقليدية القديمة) التي تستخدم طرق واساليب قديمة لا تناسب التطور الرقمي والتكنولوجي؛ مما تسبب في الكثير من الهوادر والاسراف، كما لا يتجاوب مع متغيرات العصر. (مقيح، 2020)

قد يكون هذه الاسباب هي التي أدت الى ظهور الإدارة الرشيقة، كما ذكرنا سابقاً هي عكس البيروقراطية. تهدف الادارة الرشيقة إلى توفير الوقت وتقليل التكاليف مع زيادة الانتاجية وتحسين الخدمة وزيادة في الارباح. فقد اوضح على (2021) أن استخدام الأساليب اللينة (الإدارة الرشيقة) أكثر شيوعاً وتكيفاً وذات منهجية مرنة، وتحقق للمؤسسات والمنظمات من استقرار والتكيف خصوصاً عند تقديم القيمة لجميع المستويات المنظمة.

ونظراً بما تمتاز الإدارة الرشيقة على تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتطوير الأعمال وخلق بيئة ذات اجواء ملائمة وتعزيز الشعور بالانتماء وولاء، فإن الباحثة ترى من الضرورة القصوى عمل دراسة لمحاولة فهم الإدارة الرشيقة وما تحتويه من مفاهيم وأدوات ومبادي، وكيفية تطبيقه في بيئة العمل والصعوبات التي تواجهه عند التطبيق ومن ناحية أخرى فهم جودة بيئة العمل وما يتضمن مفاهيم وابعاد

وغيرها. وكذلك معرفة ما مدى أثر الإدارة الرشيقة على الموظفين في جودة بيئة العمل، وايضا تسعى لمعرفة وتقييم العوامل المؤثرة على الإدارة الرشيقة على أبعاد جودة بيئة العمل للموظفين.

(1.1) مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة في اعتماد بعض المؤسسات على الإدارة التقليدية بحيث أصبحت جزء من هويتها واعتقاداتها مما أدى إلى ضغوطات متزايدة في التأقلم مع تطور العالم وسرعه الحداثة والعولمة التي تتطلب السرعة ومرونة ودقة في إنجاز مع اتباع اساليب إدارية حديثة تقلل من الوقت والجهد الضائع في تقديم الخدمة المطلوبة.

وواجهت الدراسة الحالية بعض الصعوبات والتحديات، مما ميزها عن باقي الدراسات هي الندرة وعدم وجود دراسات سابقة ومصادر عمانية بخصوص الإدارة الرشيقة وقد يكون المفهوم غير شائع حاليا بالسلطنة، مما ينعكس ذلك على عدم معرفة تطبيق الإدارة الرشيقة في مجالات المختلفة السلطنة. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل بحيث استهدفت معظم الدراسات السابقة مجتمع الدراسة التعليم والمؤسسات الخاصة والحكومية ولكن الدراسة الحالية استهدفت مجتمع الدراسة المستشفيات الحكومية بالسلطنة..

لقد أوضحت الملاحظات الشخصية والدراسات السابقة التي تناولت مدى دور الإدارة الرشيقة والمواضيع الأخرى مثل دورها في الأداء المؤسسي بشكل عام مثل دراسة (علي، 2021) بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة (محمد وآخرون، 2019) بعنوان: الدور الوسيط بقيادة الرشيقة في العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

والدور الذي لعبته الإدارة الرشيقة في التعليم بشكل عام مثل دراسة (السليحات والشقران ، 2021)

بعنوان: مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز

المدرسي من جهة نظر المعلمين، ودراسة (أبو طالب، 2020) بعنوان: نماذج عالمية في تطبيق إدارة

الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، ودراسة (أبو بكر، 2020) بعنوان: درجة ممارسة القيادات

الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من جهة نظر هيئة التدريس بجامعة

الوادي الجديد .

أما بالنسبة لدور الإدارة الرشيقة في الموارد البشرية فجاءت دراسة (عكاشة وبراهيمي، 2021) بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الرشيقة.

ومدى تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الإنتاجية المؤسسات الخاصة مثل دراسة (شيخ العيد ،

2021) بعنوان : ، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من جهة

نظر العاملين ، دراسة (مزهرو سلطان ، 2019) بعنوان : سكس سيجمالرشيقة Sigma Six

Lean ودورها في تحسين العملية التصنيعية، دراسة (الخليفات، 2016) بعنوان : ، مدى فاعلية

تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والمساهمة العامة، دراسة (كومار ، 2018)

بعنوان : تطبيق خارطة الطريق لين كايزون لتحديد المستمر وفرص التحسين المؤسسات متوسطة

الحجم والصغيرة في الهند، ودراسة (تي جزنر وأخرون ، 1997) بعنوان : الخدمات اللوجستية الخالية

من الهدر.

أما فيما يتعلق بمدى تأثير الأدرالرشيقة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي مثل دراسة (مقيح، 2020)

بعنوان: الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة

الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، ودراسة (موهان وشارما، 2003) بعنوان: النهج الخالي من الهدر - بعض الأفكار .

يواجه القطاع الصحي بسلطنة عمان بشكل عام والمستشفيات الحكومية على وجه التحديد ضعفاً في تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة ومحدودية معرفة الموظفين بفلسفة الإدارة الرشيقة وذلك من خلال تطبيق مبادئها وأدواتها، توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة وتقليل الهدر. ومن أبرز المشكلات التي تواجه مستشفيات محافظة شمال الشرقية ظهور المشاكل الإدارية تعرقل سير العمل وتأخذ فترة طويلة في إنجاز المعاملات الإدارية وتحتاج العديد من الوقت، كما تسبب في ركود وتعطيل الإجراءات المتبعة في المؤسسة الصحية بسبب زحمة المراجعين وقلة الموظفين وتزايد الأعمال وتأخر في إجراءاتها، أيضاً كثرة الهدر التي تسبب في تعطيل الوقت والجهد والتكلفة. كذلك عند الاطلاع الباحثة وجدت العديد من المخزون زائد (overstock) عن الحد من الملفات والأوراق وأغراض المكتبية ويأخذ هذا التخزين مساحة كبيرة ويضيق على الموظفين بدرجة الأولى والمراجعين مما ينتج عنه أخطاء عند استخراج المعلومة المطلوبة بسبب تكديس الملفات لكثرة البيانات والملفات وقد يصل بها الحال غير متسلسلة ومرتبطة. وأيضاً من المشكلات المتكررة في قطاع الصحي بشكل خاص وفي القطاع الحكومي بشكل عام هو الخسائر في الميزانية المالية بسبب الرحلة المستندية التي تحتاج إلى إجراءات وتوقيع تمتد الرحلة من 10 دقائق إلى أيام بين القسم وآخر حسب التسلسل التنظيمي وأحياناً قد تحتاج تنقل من دائرة في منطقة ما إلى دائرة أخرى في منطقة أخرى.

(1.2) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بناء بيئة عمل مثالية ذات جودة عالية وتحسين مستمر وتيسير وتسهيل العمل بسلاسة تامة، بيئة صحية مناسبة، تحتضن الهيكل التنظيمي (جميع إداراتها) مع عملائها وفي نفس الوقت وتواكب التطور المستمر الذي يشهده العالم. ولا يتم ذلك إلا من خلال حل المشاكل التي تواجهها، ويتم ذلك من خلال قليل العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لانتهاء تلك الخطوات الكبيرة. كما تسعى هذه الدراسة إلى تقليل الفاقد والحد من الهدر كلاً من (الزمن والتكلفة والجهد).

(1) وضع خلفية علمية للإدارة الرشيقة وجودة وتحسين العمل، وتحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل.

(2) الكشف على نوع العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل

(3) التعرف على الفروق استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزي للعوامل (الجنس والمؤهلات الدراسية والعمر) دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة العمل بمستشفى السلطاني بسلطنة عمان.

(4) التوصل إلى مجموعة التوصيات والمقترحات لتطبيق الإدارة الرشيقة في جميع المؤسسات الصحية.

(1.4) أسئلة الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على طرح سؤال الرئيسي الذي يمثل المشكلة الأساسية "ما هو أثر تطبيق الإدارة

الرشيقة على مستوى جودة وتحسين العمل؟ " وتتنبثق من هذه المشكلة عدة أسئلة رئيسية، هي:

1) ما هو أثر الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل، تحسين العمل والعمل القياسي) في جودة وتحسين

العمل بمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

2) ما العلاقة بين أدوات الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل؟

3) ما مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في جودة بيئة العمل بمستشفى الحكومية بمحافظة شمال

الشرقية؟

4) هل هنالك فروق تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة

الاجتماعية)؟

(1.5) فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أعلاه، تستند الباحثة على فرضة أساسية وتتمثل في:

1- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل

وتحسين المستمر والعمل القياسي) وتحسين جودة العمل بمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال

الشرقية.

ويشتق من الفرضية الرئيسية عدداً من الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد أثر دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم العمل (السينات

الخمس) وتحسين جودة العمل.

2. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تحسين المستمر

للعمل (كايزون) وتحسين جودة العمل.

3. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 05.0$) بين العمل القياسي وتحسين جودة العمل.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل وفي المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

(1.6) أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في ناحيتين هما:

➤ الناحية العلمية

1. تكمن أهمية الدراسة من ناحية العلمية أن الإدارة الرشيقة من أحدث الإدارات الموجودة في العالم، ويعتبر موضوع جديد لدى كثير من الدول المتقدمة وقليل التطبيق في الدول العربية وخصوصاً سلطنة عمان ودول الخليج. قليل جداً من تطرق على أثر الإدارة الرشيقة على تحسين جودة العمل، ويكاد يكون نادر المراجع في السلطنة. كما تهدف أيضاً إلى فتح آفاق ومدارك جديدة في السلطنة، لما يحمل في طياته الكثير من الأهمية في تحسين وتطوير جودة بيئة العمل المتنوعة؛ بالتالي سيكون بإذن الله نقلة في تشكيل المعلومات والبيانات المتنوعة لرجوع إلية من قبل المهتمين في تطبيق الإدارة الرشيقة والوصول إلى الرضا الوظيفي والإبداع الوظيفي وجودة العمل.
2. تشجيع المهتمين في الإدارة الرشيقة وتطبيقها سوا كانوا (باحثين، إدارة العليا، الموظفين وغيرهم) في تطبيق هذا النوع من الإدارة لفتح مداركهم للمجالات المختلفة.
3. ارجو أن يكون أحد المراجع والمصادر الذي يستعان به في المكتبات العلمية.

4. تساهم الدراسة في تقديم بعض الموضوعات الخاصة بالإدارة الرشيقة وتحسين جودة بيئة العمل.

➤ الناحية العملية

1. تعريف الجهات المعنية والجهات العليا على أهمية الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في المؤسسات

ومدى علاقتها لتحسين جودة بيئة العمل وسرعة الإنجاز وتقليل التكلفة وتطور العمل وقد يساعد

الموظفين في الابتكار بطرق سهلة وبسيطة.

2. ستكون هذه الدراسة خطة شاملة لتغير مسار العمل بطريقة لينة وسهلة ويختصر فيها الجهد

والوقت والتكلفة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والمحاضرات داخل الأقسام مع طرح تجارب

وأفكار المؤسسات التي طبقت الإدارة الرشيقة في مؤسساتها.

3. تواجه المؤسسات الحكومية وخاصة المؤسسات الخدمية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى

ضعف مستوى الجودة في العمل، والذي من المهم التركيز على أفضل الحلول وتطبيق الإدارة

الرشيقة اللينة لتسهيل العمل.

(1.7) حدود الدراسة:

حدودها على:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على أثر الإدارة الرشيقة على تحسين

جودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية.

2. الحد المكاني: ستقتصر الدراسة على حدها المكاني على المستشفيات الحكومية بمحافظة شمال

الشرقية التابع لوزارة الصحة بسلطنة عمان.

3. الحد البشري: ستقتصر مجتمعة الدراسة على الموظفين بمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بالسلطنة عمان.

4. الحد الزمني: بدأ الدراسة من يناير 2020م لحد نهاية يناير 2023م

(1.8) مصطلحات الدراسة:

(1.8.1) الإدارة الرشيقية: نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياع خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، بالتالي جعل عمليات الإنتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل (عبد الله، 2020، ص 664)

(1.8.2) السينات الخمس (5S) أو تنظيم العمل: تهتم بتحقيق الأمان والسلامة بيئة العمل، مركبة من خمس مصطلحات هي (التصنيف والترتيب والتنظيم والتميط والتقنين) وتسعى إلى زيادة إنتاجية الأفراد والتغلب على العقبات التنظيمية، وتعمل على اكتساب الأفراد المهارات الضرورية لسوق العمل، وتحسين أدائهم من خلال تحقيق ميزات تنافسية، والارتكاز على عملية زيادة مستوى كفاءتهم، كما تسهم في توفير الجهد والوقت المبذول (سليمان، 2021)

(1.8.3) العمل القياسي: يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية، يبين ويجب على الاسئلة (ماذا؟ أين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟) لضمان الوصول إلى أفضل النتائج المطلوبة لأداء العمل واستمرار عملية التحسين ورضاء العملاء وأصحاب العمل.

التحسين المستمر (الكايزون): هي تلك التحسينات المستمرة والتدرجية لكافة العوامل والأنشطة المتعلقة بعمليات التحويل المدخلات إلى مخرجات (كنزة، 2020).

(1.8.4) أداة ست سجمما: أداة تهدف إلى تحسين أداء العملية العلمية وزيادة رضا الزبائن من خلال تحسن جودة مخرجات العملية وذلك باستخدام المنظمة لمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي تساهم في الحد من الانحرافات وتقليل التالف (مزهروسلطان، 2019، ص300)

(1.8.5) جودة بيئة العمل: السياسات والعمليات والبنى التحتية الملائمة والمستلزمات المادية التي توافرها المؤسسة لضمان استمرارية نجاحها وتحسين الحياة الوظيفية لعامليها، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ويزيد من تميز الأهداف المتحققة (سعد الدين، 2019).

(1.8.6) الإستقرار والأمان الوظيفي هو الحالة السائدة في مؤسسة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في استمرار بالعمل، وتضائل احتمال إنهاء خدماته (سمحان، 2020، ص 77).

(1.8.7) الإدارة بالمشاركة: أنها الأساليب والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا من أجل دمج العاملين في المنظمة، وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء صلات إنسانية فعالة. (الشمري، 2010)

(1.8.7) العلاقات الاجتماعية: مجموعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة والبيئة المحيطة، والذي يحكمها العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة كالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة أو جماعات العمل في المنظمة (الشبلي وأبا زيد، 2019)

(1.8.8) الدعم المعنوي: وسيلة مساعدة للأشخاص الذي يعانون من أسباب نفسية معينة، ويكون دافعاً للشعور بحالة نفسية أفضل خلال ظرف يمر به الفرد، قد يكون الدعم على شكل تواصل مستمر أو تحفيز بالكلام الإيجابي (القرناوي، 2022)

(1.8.9) الظروف المادية: هي التي تؤثر في الأداء هي الإضاءة والألوان والضوضاء، والظروف الجوية كالحرارة والتهوية، وحوادث العمل وموقع المنظمة وحسن مظهرها، وتوفير المعدات والأدوات اللازمة لإداء العمل، وتهيئه البيئة العمل الصحية الأمنة إذ توفر هذه الظروف تؤدي زيادة إنتاجية العامل في المنظمة.

(1.9) نموذج الدراسة:

بعد البحث الباحثة عن مشكلة ظهرت في معظم المؤسسات الصحية، وبعد قراءات الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة عم مقدرة تحسن جودة العمل وما يتضمنه من عناصر وابعاد للموضوع، تم صياغة المتغيرات كما هو موضح في الشكل رقم (1)

أولاً المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة

1. تنظيم العمل أو السينات الخمس (5S)

2. تحسين العمل المستمر (كايزون)

3. العمل القياسي

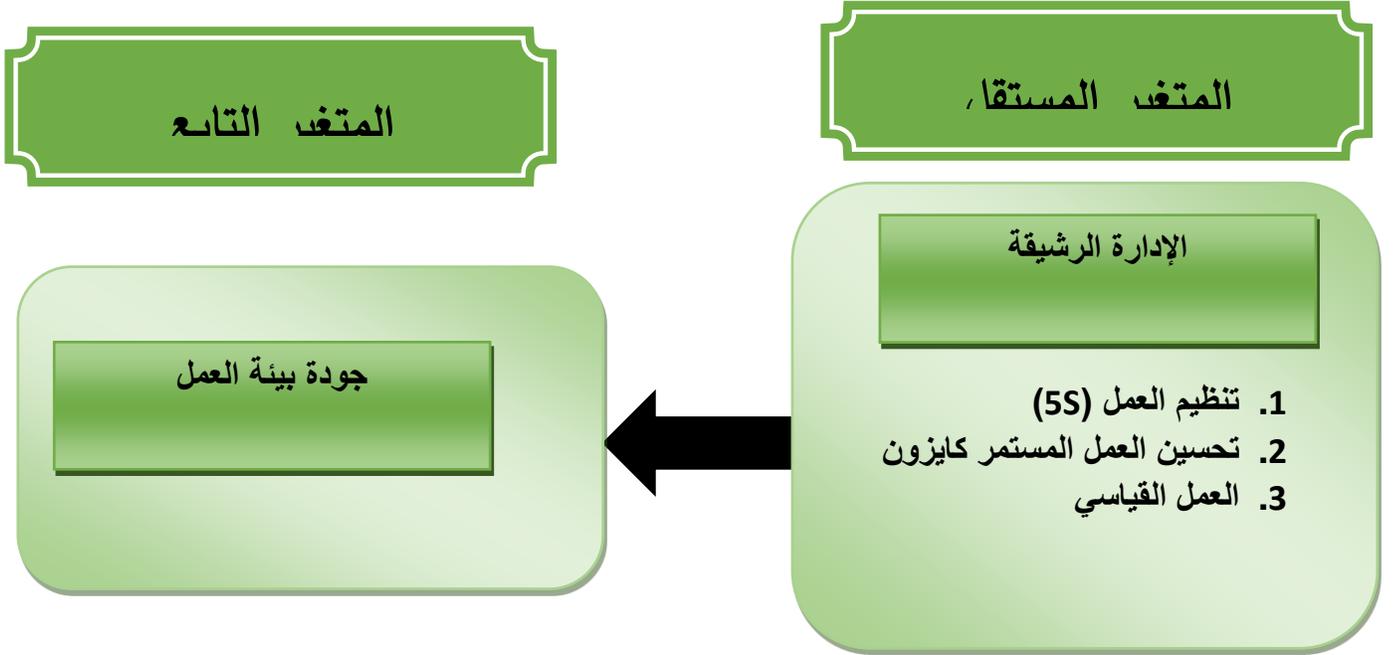
ثانياً المتغير التابع: تحسين جودة بيئة العمل

1. الأستقرار والأمان الوظيفي

2. مشاركة العاملين

3. العلاقات الإجتماعية

4. ظروف بيئة العمل (الدعم المعنوي والمادي)



الشكل رقم (1.1) متغيرات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

(2.1) المبحث الأول: الإدارة الرشيدة

(2.1.1) أولاً: التطور التاريخي.

من الأوائل الذين طبق مفهوم الإدارة الرشيقة في أنظمة الإنتاج بالشركات والمنظمات وانتقلت من مجال الإنتاج إلى مجال الإدارة وحققا نجاحا باهرا وانتقل بعد ذلك الى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثم مجال الصحي ومجال التعليم ومجال التعليم الجامعي ، وحالياً طبق علم الإدارة الرشيقة في معظم الشركات العملاقة في مجالات المختلفة بجميع الدول المتقدمة وكانت شركة تويوتا من أوائل من تبني الإدارة الرشيقة في الإنتاج الذي ابهر العالم بالنجاح الصاعق الذي حققته من تقليل من هدر المواد واكتساب الوقت وتنظيم عملية الإنتاج . في أوائل القرن العشرين كانت ظهور التاريخي لمصطلح الإدارة الرشيقة عندما اخذت تويوتا الفكرة من صنع آلة النسيج توقف العمليات النسيج عند انقطاع الخيوط ، لذا اعتمدت الشركة في تلك الفترة على ثلاثة اوجه وهي (اهمية الذهاب إلى الميدان التسجيل التحسينات والتطورات التي يجب إدخالها على التقنيات ، وتصنيع منتجات ذات جودة عالية)، على مرور السنوات خصوصا في الخمسينات من القرن السابق بعد الخسائر في حرب العالمية الثانية وضع تاكين وهانو (Taichin Ohno) للخروج من مأزق الإفلاس برنامج تويوتا لتحسين وفقام الباحثين بالخطوة الاولى لعملية التحسن التي عملت على تحسين الانتاج والمبادئ التي تقوم عليه ، وعملت على تحسين الكفاءة الصناعية والجودة في الخطوة الثانية .، لذا تم بناء مفهومين اساسيين وهما (القضاء على الأخطاء واختصارها (JIDOKA)) و (في الوقت المناسب واختصارها (JIT)) .،

لذا أدركت الشركة خلال بعض السنوات أنه يمكن توسيع المفهوم ليشمل الشركات الأخرى مما ساهم بشكل كبير في نهوض الشركة بسرعة من أزمة الركود العام الذي اجتاح العالم في السبعينات من القرن الماضي وذلك يرجع إلى أساليب الإنتاج المختلفة. بعد عشرون عام من النجاح الباهر من المبيعات والاساليب تصنيعها للوصول إلى نظام تصنع شامل، الذي تبنت اساليب ونظريات تم تطويرها في الشركة

من اسلوب انتاج في الوقت المحدد وجودة عالية، اكتشف العالم الإنتاج الرشيق (lean production) الذي اعتمده شركة تويوتا الذي ترى Jico اليابانية هو منهج عمل يهدف إلى توفير وتنظيم الأداء للوصول إلى مزيد من الفائدة للمجتمع والقيمة للأفراد مع تقليص نسبة الهدر (أبو طالب وآخرون، 2020). ومصطلح الإدارة الرشيقة ويقصد به: إدارة بأسلوب يهدف إلى تقليص الهدر في (الوقت، المخزون، جهد العاملين، ورأس المال) مستخدماً المنهج العلمي لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات (أبو طالب وآخرون، 2020، ص 50).

وبالتالي نلاحظ مما سبق محور شركة تويوتا بالاستراتيجية الصناعية التي تتبعها الشركة في إنتاج السيارات حول قدرتها على تقليص الهدر من عملياتها والحفاظ على ما يبقى قيمة العميل والتركيز على زيادة الكفاءة والإنتاجية لتصنيع منتج ذات إبداع وجودة عالية وتصل بتكاليف أقل للعميل ووقت قصير. انبثق من مفهوم الإنتاج الرشيق الذي انتهجته شركة تويوتا إلى مختلف المفاهيم الأخرى لتواكب تغيرات والسريعة والغير متوقعة من متطلبات الحياة اليومية التكنولوجية ولاقتصادية والثقافية والعلمية والفكرية والمالية وإدارية والصحية والتعليمية وغيرها من مجالات المتنوعة للقضاء على اشكال الهدر وتحقيق الجودة العالية وارضاء مختلف الأطراف من العملاء والعاملين ومدراء وغيرهم

(2.1.2) ثانياً: مفاهيم الإدارة الرشيقة:

في الآونة الأخيرة اتجه العالم نحو العلوم والمفاهيم المختلفة المتعلقة بعلم القيادة والإدارة والذي تعمق فيه وتحول الى مراحل عدة وكان له دور الكبير في ظهور علم الإدارة الرشيق مما تحويه من مفاهيم وخصائص ومباني وادوات.

لتعرف على مفهوم الادارة الرشيق في البداية التعرف على مفهوم الرشاقة، الرشاقة في لغة تعني الحسن واللفظ والتهديب ، وفي أمور العمل الخفة والسرعة (معجم لسان العرب) ،أما الرشاقة اصطلاحاً فالعديد من الباحثين عملوا على تعريف الرشاقة من خلال وصف الرئيسي لها، فالبعض عرفها على أنها ممارسات تهدف إلى زيادة الكفاءة من خلال التخلص من النشاطات التي لا تحمل قيمة إضافية في العملية الانتاجية ، اما البعض الآخر فعرّفها على أنها نظرية إدارية تركز على تقليص الفاقد في العمل من خلال إزالة أي نشاط لا يتحمل قيمة العميل ، وذلك باستخدام أدوات التغيير بشكل مكثف ، وأخري عرفوها بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقليص الفاقد (خليفات واخرون ، 2016).

كما عرفت الرشاقة على أنها " محاولة الوصول لدرجة الكمال والمثالية في العمليات التي تجري داخل المنظومة وذلك عن طريق حذف الهدر من خلال القيام بالأفعال بشكل صحيح " (عبد العزيز ،2016).

في الادبيات السابقة تعرف الإدارة الرشيق بأنها " نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياع خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، بالتالي جعل عمليات الإنتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل " (عبد الله، 2020، ص664).

كما تعرف الإدارة الرشقة بأنها " فلسفة إدارية تستخدم مجموعة من المبادئ الموجهة للتخلص من الهدر وتعظيم قيمة المنظمة في بيئة الأعمال من جهة نظر العملاء مع تقديم المستوى المطلوب من الجودة في الخدمة أو المنتج " (الخليفات واخرون ،2016، ص 13)

اوضح هشام فوزي عباس علي أن الإدارة الرشيقة هي " نظام متكامل تبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج "، أيضا عرفا على انها فلسفة بسيطة ومشروع لا ينتهي في الفهم والتعلم ، يتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها وتكمن التحديات في تنفيذها لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال ومن ثم تحتاج المديرين إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وأشراكهم في استخدام ادوتها(علي ،2021، ص 61)

يرى شيخ العيد جلال ناقد على أن الإدارة الرشيقة " نظام يقوم على الفلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الإنتاجي ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب" وعرفها أيضا انها نظام يهتم بالبحث عن كيفية استعمال كمية قليلة من الموارد البشرية والمادية من أجل إنتاج متنوع ذي جودة عالية وبأقل التكاليف وفي أقل الآجال " (جلال نافذ،2021، ص 368).

كما عرف صبري مقيم ان الإدارة الرشيقة هي طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال ، فهي تتضمن مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين لإزالة المستمرة للهدر وإضافة القيمة عن طريق التحسين المستمر ، فهي تهدف إلى تحسين خدمة العملاء وبناء علاقات

جيدة وقوية مع الموردين وزيادة درجة المرونة والسرعة الاستجابة للمتغيرات ، بالإضافة إلى تحسين مستويات الجودة ، خفض مستويات المخزون وزيادة الإنتاجية (مقيح ،2020).

ومن ضمن التعريفات الاخرى فقد عرفت الإدارة الرشيقة على أنها " أسلوب لإدارة المؤسسة طويلة المدى، يتم العمل فيه بشكل منظم، سعياً لتحقيق التغيرات التدريجية ويسعى التغلب على المشكلات التي تفوق عملية التطوير والتخلص من الوقت الضائع والجهد والمال بتحديد كل خطوة في الأداء " (أبو طالب وآخرون، 2020)

فقد عرفها السحليات والشقران،2021 على أنها الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط القيادية المرنة لتلافي الوقوع بالمشكلات وفق بيئة مليئة بالمتغيرات الدائمة وغير المتوقعة. وتشجع الممارسات التعاونية للعاملين في المؤسسات لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لأجل تحقيق التميز.

من خلال المفاهيم السابقة فإن مفهوم الإدارة الرشيقة يحتوي على منظورين مهمين، المنظور الأول فلسفي يتعلق بالمفاهيم والمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، أما المنظور الثاني هو تطبيق وتنفيذ مجموعة من الممارسات وادوات والتقنيات الإدارية التي يتماشى مع المنظور الأول الفلسفي، حيث قام فلسفته على ركنين اساسين هما التحسين المستمر واحترام الناس الذي يحتاج الى التزام ومشاركة وتفاعل من قبل كل فرد في المنظمة في المبادئ. وتواجهه الكثير من التحديات التي قد تتصادم في تطبيقها على الرغم ببساطة الفلسفة في الفهم والتعلم ،ومن جانب اخر فتجسد البعض مفهوم الإدارة الرشيقة أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة من خلال المرونة المكتسبة من الجمع بين تطور العمل وتعاليم و ثم اعتماد المعيار القياسي الذي يتسم بالصرامة والجمود ومعيار مرونة الموظفين في العمل أو اكتساب

مهارات من نفس العمل في وقت واحد (عبدالله ، 2020) ،وتكمن الصعوبة في تغيير المدراء اسلوب العاملين لدى المؤسسة من حيث اشراك العاملين في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة والتحفيز .

(2.1.3) ثالثاً: مبادئ الإدارة الرشقة

تتضمن الإدارة الرشيقة على عدد من المبادئ التي لا تستطيع النجاح بدونها، وقد ذكر ليكر جيفري مجموعة من المبادئ منهج تويوتا وتحتوي اربعة عشر مبدا تقوم عليها الإدارة الرشيقة وهي (الخليقات والعدوان، 2016):

المبدأ الأول: تركز قرارات المؤسسة لنواحي المالية على استراتيجية قصيرة المدى، أما باقي القرارات الإدارية تركز على استراتيجيات طويلة المدى.

المبدأ الثاني: وضع خطة واضحة وحل مشكلات العمل.

المبدأ الثالث: التركيز على نظام الإنتاج وفق ما متطلبات العملاء والتخلي عن فكرة التخزين أو الإنتاج الفائض.

المبدأ الرابع: سهولة ومرونة الأنشطة التخلي عن البيروقراطية.

المبدأ الخامس: اعتماد ثقافة المؤسسة على مبدأ (JIT) اي التسليم في الوقت المحدد ومستوى جيد للجودة.

المبدأ السادس: اتباع قاعدة التحسين المستمر.

المبدأ السابع: الوضوح في جميع الأساليب والقواعد الإدارية ليعرف الجميع مع عدم إخفاء الأخطاء وتسمى بـ " الإدارة المرئية " .

المبدأ الثامن: لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد في عملية الإنتاج هو استعمال التكنولوجيا المرية فقط.

المبدأ التاسع: خلق قادة ذات دراية بتفاصيل جميع العمليات داخل المؤسسة وتكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطرقهم الخاصة.

المبدأ العاشر: تشكيل فريق فعال متخصص في الجودة يتماشى مع الفلسفة المتبعة في المؤسسة.

المبدأ الحادي عشر: تشجيع بالسعي نحو التحسين الأفضل مع احترام الشركاء والموردين.

المبدأ الثاني عشر: الاهتمام بالعمل الميداني وفهم الأوضاع بشكل الصحيح لمعرفة ما يجري بضبط.

المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات بتمعن والاشراك الأطراف الفعالة من العاملين مع الأخذ بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

المبدأ الرابع عشر: من أجل تحقيق التحسين المستمر تعتمد المؤسسة طريق التعلم ومعرفة أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها.

اما سيليك فقد لخص مبادئ الإدارة الرشيقة في ثلاث مبادئ اساسية وهي :

1. **تقليل الهدر:** أهم القضية وركيزة من الإدارة الرشيقة وهي عبارة عن اي نشاط لا يضيف قيمة للعملاء والعاملين ، وبالتالي فإن اول عملية وإجراء لتقليل الهدر هي مصادر الهدر والتي قد تكون أحد الاسباب :

➤ الإنتاج الزائد (الفائض): وهو أخطر أنواع الهدر ، ويعني إنتاج أكثر من المتطلب إنتاجه
➤ هدر الوقت في الانتظار.

➤ العمليات: تعتبر مصدر من مصادر الهدر حيث توجد بعض عمليات لا داعي لها في التصاميم الضعيفة

➤ التخزين: يجب تقليل تخزين المنتجات لأنها تزيد التكلفة.

➤ المنتجات المعيبة: تسبب من تقليل الجودة المنتج ويجب تقليل منها.

2. **مشاركة الجميع:** تركز الإدارة الرشيقة على ثقافة مشاركة جميع العاملين في أهداف العمل لتقديم نموذج يشبه ثقافة الجودة الشاملة ليضم جميع العمليات والأفراد داخل المؤسسة، الذي تعتمد على احترام والثقة العاملين.

3. **التحسين المستمر:** تعتبر جزء مهم من مبادئ الإدارة الرشيقة، وتهدف الى خلق علاقة بين تحقيق رضا العملاء بمستوى عالي من الجودة ومعايير الجودة الشاملة بشكل مستمر .

اما المبادئ الخمس الأساسية الذي نادى بها جونز ووماك (JONES and Womack) في الإدارة الرشيقة هي (عكاشة وآخرون، 2021):

1. **تحديد القيمة:** بمعنى دائما حدد القيمة حسب حاجة العملاء إلى منتج محدد.

2. **تخطيط تدفق القيمة:** تهدف إلى تحديد كل خطوة لا تقدم قيمة وإيجاد طريقة لتخلص من هذه

الخطوات. حيث يتم تحدد جميع الخطوات لكل نوع من المنتجات وحذف تلك الخطوات التي لا

تخلق قيمة. وبعد ذلك يتم تحديد كل الخطوات ضمن اي العملية قد يكون في تصميم، الإنتاج،

الموارد البشرية، الإدارة، التوزيع أو خدمة العملاء لرسم خطة تدفق وسير المواد عبر كل عملية.

3. **خلق التدفق:** بعد إزالة التالف من مسار خلق القيمة، يتم في خطوة التأكد من أن ما بقي من

خطوات تجري بسلاسة دون تأخير أو انقطاعات.

4. **تأسيس السحب:** مع التحسين التدفق نحو السوق أو العميل يمكن أن يتحسن بشكل كبير، مما

يحسن طريقة توزيع المنتجات والتي يتم حسب حاجة العميل او السوق، وهذا يعني أن الطلب

الفعلي هو يخلق الإنتاج ومن ثم المبيعات. ونتيجة لذلك فإن المنتجات لا تحتاج إلى تخزين

وهذه العملية ستخفض تكاليف على كلا من المصنع والعميل.

5. **الإتقان والكمال:** بعد المرور بالخطوات السابقة من تحديد القيمة، وتعيين مسارات ومجاري

القيمة، وحذف وإزالة الخطوات التالفة وإدخال التدفق والجذب، وجب بدء العملية من جديد

ومواصلتها إلى أن تصل إلى حالة من الإتقان والكمال، حيث تخلق القيمة كاملة دون هدر.

كما يوجد مبادئ أخرى تنادت بها الإدارة الرشيقة وهي:

1. ضرورة التأكيد في ثقافة المؤسسة على التوقف عند الحاجة عند الوقت المناسب لمعالجة

المشكلات من أجل الوصول إلى الجودة الجيدة.

2. تركيز الإدارة الرشيقة على مبدأ العمل الميداني (معرفة متطلبات واحتياجات العملاء) لفهم

الصحيح ما يحدث بضبط في المجتمع المحيط.

3. اتخاذ القرارات بروية وتمعن مع الأخذ بجميع الأطراف داخل المؤسسة والعوامل المحيطة مع تحديد وتحليل وحل المشاكل المؤسسة.

4. جميع القرارات تعتمد على فلسفة طويلة المدى إلا القرارات المالية فتعتمد على الاستراتيجيات قصيرة المدى لتصدي على المشاكل المحيطة بالمؤسسة.

نستخلص من المبادئ التي تم ذكرها سابقا من خلال وجهات النظر الباحثين المختلفة، أن أهم اركان التي تقوم عليها مبادئ الإدارة الرشيقة هي:

1. حرص الإدارة الرشيقة بالدرجة الاولى على تحديد القيمة التي يحصل عليها العميل من خلال وجهه راية وتلبية توقعاته ومتطلباته فيما يختص بالمنتج.

2. تحليل المراحل التي يمر بها المنتج وإلغاء العمليات التي لا تحقق قيمة للعملاء وتعديل ما يحتاج بحيث لا تسبب العمليات الهدر في المصادر.

3. يجب العمل ضمن خطوات قصيرة ومتسلسلة ومتراطة وغير متفرعة بحيث تكون القيمة ذات سلاسة وسهولة للعميل.

4. السحب: يعني إنتاج ما يحتاجه العملاء وليس ما تقدمه المؤسسة أو الفرد.

5. التحسين والتطور المستمر من أجل تقديم قيمة وجودة عالية للمنتج دون الهدر.

وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية سترتكز على مفهوم الإدارة الرشيقة في تحقيق رضا المرضى عن جودة أداء الخدمات المقدمة من خدمات طبية وإدارية من قبل العامل الطبي والفئات الطبية والإدارية، وتعلم المهارات التي يحتاج لها الفئات الطبية والإدارية في المستشفيات

ومواجهه التغييرات وتطورات المستمرة في العالم إلى جانب تحقيق رضا جميع العاملين بالمؤسسات الصحية والتحسين المستمر للعمليات وتقليل الهدر والجهد والوقت.

(2.1.4) رابعاً: مميزات وأهداف المؤسسات التي تستخدم الإدارة الرشيقة

تتميز المؤسسات التي تستخدم الإدارة الرشيقة بدمج نظام التكنولوجيا المعلومات بطريقة مناسبة ومتناسقة ومرنه داخل المؤسسة لتكون قادرة لمواجهه التغييرات وسرعة الأحداث في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وتكمن إدارة الرشيقة في رد فعل على التحديات التي تسيطر على بيئة العمل والوصول لبر الأمان وتحقيق النجاح، كما أن المؤسسات تقيم أداء الموظفين باستمرار، وتفكر في كيفية التعامل مع المتغيرات مع استغلال الفرض لمتغيرات التي تحدث، وأهم من هذا كله تقدر المؤسسات قدراتها وكفاءتها المتعددة. وبذلك قد تختلف وتتميز المؤسسات والمنظمات الرشيقة عن المؤسسات التقليدية في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.1) الفرق بين المؤسسة الرشيقة والمؤسسة التقليدية

أوجه الفروق	المؤسسة الرشيقة	المؤسسة التقليدية
الهيكل التنظيمي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح	رأسي / هرمي
كفاءة الوحدات والفرق	تعدد الاختصاصات	امتلاك الخبرة
تدفق المعلومات وصناعة القرار	لا مركزية	مركزية
دور المدير / المدراء	التنسيق والتسوية	السيطرة والمراقبة
نوعية الأفراد	التكيف والمسؤولية والاستقلالية	وجود الاحترام والكفاءة

لذا أهم مميزات التي يتم تطبيقها في المؤسسات الصحية والمؤسسات الأخرى كالتالي:

- احترام العاملين وذلك من خلال (الاهتمام بصحة العاملين وسلامتهم - تخصص وقت راحة لهم أثناء ساعة العمل لتجديد واستعادة النشاط - توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لسلامتهم - تشجيعهم على تبادل الأفكار والمقترحات والمعلومات وعدم عرقلتهم - تعزيز العمل الجماعي والعمل كفريق واحد - تعزيز الثقة المتبادلة داخل المؤسسة -تدريب وتطوير العاملين لمعرفة ما هو جديد - اكتشاف المواهب والابداع الوظيفي لديهم واستغلالها بطريقة سليمة ترضي الأطراف- تقديم الدعم المالي والمعنوي - تقليل وتسهيل الإجراءات الإدارية الطويلة)
- تقليل الهدر من خلال (تقليل من الموارد - تخفيض الإجراءات والعمليات التي ليس لها قيمة - نشر ثقافة الهدر بين العاملين - تقليل الوقت المبذول في العمليات - تخفيض من الميزانية المالية - اكتساب مساحة واسعة - ترتب وتنظيم المواعيد - استخدام استراتيجيات واساليب تقلل من الوقت والمال والجهد)
- استخدام أحدث الاجهزة والمعدات الطبية لتقليل من تكاليف الصيانة المستمرة واضاعة الوقت (في ذلك)
- الاهتمام بمتطلبات العلمية والثقافية للعاملين من فئات الطبية والإدارية وذلك من خلال اعتماد البرامج تعليمية وتكنولوجية وثقافية تناسب المتغيرات والحدثة التقنية التي تساعد في تنمية المهارات العلمية والإبداعية لهم.
- توفير مراكز بحوث ومختبرات مزودة بأحدث التقنيات ذات جودة ومعايير عالمية عالية لتشجيع الكوادر الطبية لإجراء البحوث العلمية والعملية للقدرة على معالجة المشاكل الصحية ونشر البحوث التنموية العالمية واعتمادها دولياً، واي الخلق قيمة تنافسية بين المؤسسات الصحية.

أما بالنسبة لأهداف الإدارة الرشيدة بحسب ما ذكرها الباحثان الخليفات والعدوان على أنها تنقسم إلى نوعين من الأهداف (الخليفات واخرون، 2016) كالآتي:

أولاً: أهداف داخلية وتهتم بالبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة من إجراءات العمل والتحسين عليها.
ثانياً: أهداف خارجية وتهتم بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من خلال العوامل الخارجية التي تؤثر على بيئة العمل بالمؤسسة وفهم واقع المؤسسة الحالي ومقارنتها مع وضع المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال العمل، والسعي لكسب رضاء العملاء وأشراكهم بتحديد القيمة المنتج أو الخدمة مع ادخال التحسينات عليها.

ومن أهداف الإدارة الرشيدة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها (الطلاع واخرون، 2017) كالتالي:

- ✓ سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتقليل الوقت في تقديم الخدمة.
- ✓ زيادة الإنتاجية والربحية وتحسين الجودة.
- ✓ السعي لبناء قدرات تنافسية جديدة بين المؤسسات الأخرى.
- ✓ تقليل من (الفاقد بسبب الإنتاج الفائض وفترات الانتظار والتخزين غير الضروري والعاملين والمعدات الغير فعالة وعيوب الإنتاج وفترة تسليم المنتجات للعملاء والعمليات غير مخطط لها جيداً وغيرها)
- ✓ الوصول بنسبة الهدر للصفر (أبو طالب واخرون، 2020)
- ✓ تبسيط وانسيابية الأنشطة العملياتية ويشتمل على تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين)
- ✓ الإنتاج بنظام وحدة واحدة بدل الإنتاج الكمي

✓ تطبيق نظم العمل بروح الفريق الذي يحتوي على فرق عمل تضم الأفراد ذوي مهارات ومواهب متعددة لتحقيق الجودة وحل المشاكل.

✓ توظيف أحدث التقنيات والأجهزة لتقلل من الأخطاء مع خفض الزمن وتكاليف الصيانة.

✓ تركيز لإدارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات وعلى النتائج كمقياس لمدى التحسن.

✓ توفير خريطة إدارية أكثر وضوحاً وعقلانية.

✓ تطبيق مفاهيم اقتصاد الحركة لتحسين أداء الأفراد لتشجيع الإبداع والابتكار.

✓ تعظيم مفهوم القيمة المضافة في تبسيط الإجراءات واستبعاد أي إجراء ليس له قيمة بالنسبة للعمل أو العميل.

وبذلك ترى الباحثة أنه لا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة مواكبة مستجدات ومتغيرات العصر

الحديث السريع في عالم التقنية والمعلومات إلا بالتخلص من الإدارة البيروقراطية ومشكلاتها وعوائقها

التنظيمية وإجراءاتها والتحول إلى مفاهيم واساليب وتطبيق الإدارة الرشيقة المتطورة

(2.1.5) خامساً: أدوات الإدارة الرشيقة

ما يميز الإدارة الرشيقة بامتلاكها مجموعة كبيرة من الأدوات التي تستخدم للوصول لتحقيق الأهداف

المرجوة من تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة. عند الاطلاع على الدراسات السابقة لآراء الباحثين عن أهم

الأدوات الإدارة الرشيقة وجدت أكثر الأدوات شيوعاً في تطبيقات الإدارة الرشيقة وتتداخل مع باقي الأدوات

وهي كالتالي:

(1) السينات الخمس (5S) أو تنظيم موقع العمل:

هذه أكثر الأدوات انتشارا في الإدارة الرشيقة وسميت بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ جميع حروفها بحرف (S) وتعرف أيضا في مجتمعنا العربي عند ترجمتها ب (5 ت) لأنها تعني الالتزام بالأساسيات الخمس من أجل تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة والهدف منها مبدأ فلسفة الهدر او الهوادر الذي يقصد منه تقليل الوقت الضائع في اجراءات العمل وتخفيف المصاريف المالية المتعلقة به. وهذه الكلمات تعني بالجدول التالي:

جدول رقم (2.2) مفردات معاني السينات الخمسة (5S)

الكلمة اليابانية	المترادف باللغة الإنجليزية	المترادف باللغة العربية
Seiri	Sorting	تصنيف وفرز وتصفية
Seiton	Set in Order	تنظيم وترتيب وتبوءت
Seiso	Systematic, Cleaning, Shine	تنظيف وتلميع
Seiketu	Standardize, Maintain	تنميط وتقييس ووضع المعايير والمحافظة عليها
Shituke	Self-Discipline, Sustain	تدريب على الانضباط

1. **Seiri (تصنيف)** بمعنى تصنيف وفرز وتصفية والتخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان

العمل

2. **Seiton (تنظيم):** اي تنظيم و ترتيب وتبوءت مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت

و ضمان سلامة العاملين.

3. **Seiso (تنظيف وتلميع):** تنظيف المكان من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.

4. **Seiketu (تنميط)**: تهتم بوضع المعايير السابقة جزء من استراتيجية العمل والمحافظة عليها.

5. **Shituke (تدريب)**: تعني التدريب وغرس الانضباط وسلوك العاملين المحيطين.

ترى الباحثة أن هذه طريقة البسيطة من ادوات الإدارة الرشيقة تضيء وتساعد تحسين وتنظيم مكان العمل، حيث يكون المكان منظم ونظيف خالي من الفوضى، مما يعزز العاملين في تعزيز انتاجهم وسرعة العثور على الاشياء مما يساهم في تقليص الوقت والجهد في بيئة العمل.

2) العمل القياسي:

هو الحجر الاساس لتحقيق النجاح المستمر، والذي يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية، يبين ويجيب على الاسئلة (ماذا؟ أين؟ ومتى؟ ومن؟ وكيف؟) لضمان الوصول إلى أفضل النتائج المطلوبة لأداء العمل واستمرار عملية التحسين ورضاء العملاء وأصحاب العمل.

3) التحسين المستمر (الكايزن):

كايزن كلمة يابانية وتعني تحسين أو التغيير المستمر في جميع انحاء عمليات وإجراءات ومستويات الادارية داخل وخارج المنظمة من أجل تقليل الوقت المبذول في العمل وزيادة وتحسين جودة العمل من خلال تجهيز المباني بأحدث التجهيزات والموارد المالية والبشرية ومواد من أجل تجويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية. تمر عملية التحسين المستمر كغيرها من العمليات الادارية عبر مفهوم فلسفة كايزن كالاتي:

1. التخطيط: هي أول الخطوات ويتم التخطيط من قبل فريق العمل بطريقة علمية مدروسة من خلال

جمع وتحليل البيانات باستخدام الطرق المختلفة لتحليل مثل قوائم الفحص و(عظم السمكة) مخطط

السبب والنتيجة والأشكال البيانية والمدرجات وغير لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك بتحديد أهداف التحسين والتكاليف والمنافع المترتبة.

2. التنفيذ: يقصد تنفيذ خطة التحسين المستمر مع استمرار بجمع البيانات بصورة مستمرة وتوثيقها وإعادة النظر إليها لأي متغيرات تحدث.

3. المراجعة: في هذه الخطوة يتم مراجعة وتحليل البيانات التي جمعت في الخطوة السابقة من قبل فريق العمل لتأكد من مدى تحقيق الأهداف المرغوبة والتي تم تحديدها في الخطوة الأولى لتحسين المستمر، أما في حالة حدوث أي خلل أو قصور فلا بد من إعادة تقييم الخطة أو إيقاف العمل.

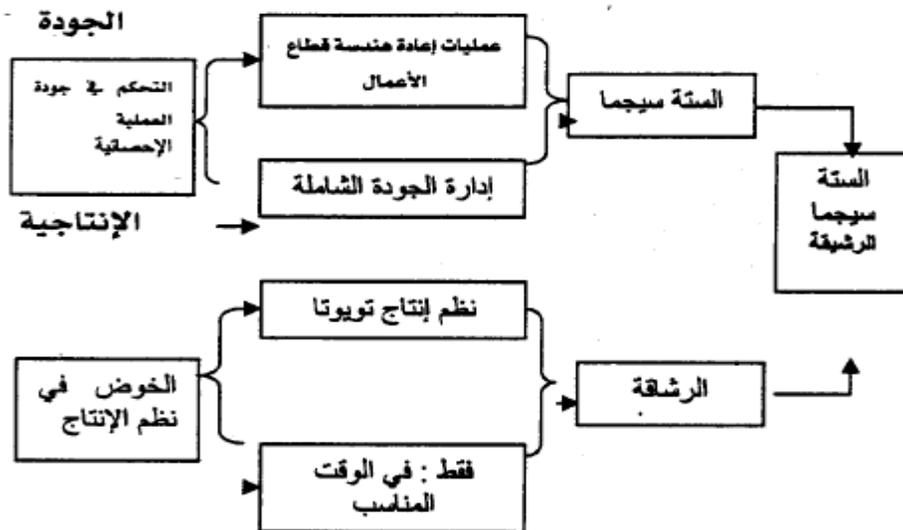
4. التصحيح: آخر الخطوات التحسين الذي يسند على نتائج التقييم، إذا جاءت نتائج التقييم جيدة يتم الاعتماد عليها وإبلاغ جميع العاملين والتدريب على تنفيذها، أما إذا كانت نتائج التقييم غير المرجوة يتم تعديل وإعادة الخطة كامل من جديد.

4) أداة ست سigma):

يوجد العديد من الدراسات والمفاهيم لمصطلح ستة سigma، فالبعض اعتبر انه مقياس إحصائي واخرون صنفه على انه استراتيجية أو مدخل أو فلسفة من الفلسفات الجديدة في عمليات التحسين المستمر. فقد عرف أنه منهج نظامي استراتيجي لتحسين العملية والخدمات الجديدة باستخدام اساليب علمية وإحصائية لرفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم ((عكاسه واخرون، 2021)). اما (مذهر

وآخرون،2019) فقد عرفنا ست سجما الرشيقة على أنها " استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء العملية العلمية وزيادة رضا الزبائن من خلال تتحسن جودة مخرجات العملية وذلك باستخدام المنظمة لمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي تساهم في الحد من الانحرافات وتقليل التالف".

تهدف أداة ست سجما إلى جعل العمليات أسرع من قبل وأكثر كفاءة في الاداء، مما يسهم في خفض كبير في التكاليف وذلك من خلال اعتمادها على اسلوب التخلص من التالف وتقليل العيوب والمتغيرات التي تحدث داخل العملية. وتقوم الأداة ستة سجما على عدد من المقومات هي: التدريب، والتحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين أهمية التكامل بين الستة سجما والرشاقة لإظهار أهمية إحداث التكامل بينهم



الشكل رقم (2.1) العلاقة بين أهمية التكامل بين الستة سجما والرشاقة

المصدر (عبد العزيز، 2016)

(5) العاملين متعددي الوظائف:

ويقصد به العاملين ذوي المهارات والمتخصصة المتعددة والمدرية على فهم ودراسة الواقع من مختلف النواحي وقدرة على حل المشكلات وتطوير أنفسهم والمنظمة للأحسن والأفضل، ليصبح دور العاملين شريك المسؤول في أعمال والتطوير والتحسين لتوفير مناخ العمل مريح وتطوير برامج تدريبية مناسبة. فبعد ظهور ثقافة الإدارة الرشيقة بين المنظمات، انتشر مفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي الذي يعتمد على تدريب العاملين لتعامل مع أكثر من وظيفة ومهمة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها بسرعة الاستجابة لمتغيرات العمل أو الوظيفة. أيضا يشارك العاملين في صنع القرارات اللازمة ووضع الخطط الإستراتيجية والسياسية من خلال اقتراحاتهم لتحسين جودة العمل.

(6) فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد:

يهدف هذا النظام إلى إزالة كافة أنواع الهدر والتلف والتي قد صادف أثناء عملية الإنتاج ويعمل وفق ما هو مطلوب منه دون زيادة أو نقصان. وتقوم هذه الفلسفة على نظام الطلب الفعلي هو يخلق الإنتاج وثم بعده المبيعات.

(7) فلسفة JIDOKA:

تمثل المبدأ الفعلي الذي يوم على الإدارة الرشيقة والذي يعني البناء على أساس الجودة، حيث أن عامل الجودة أن يجب أن دمج في كل العمليات من أجل اكتشاف العيوب في وقت أبكر او وقتها. وتقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي (عبد الله، 2020)

1. التفتيش المباشر: عملية يتم التفتيش والمراقبة الجودة ويجب ان تكون لدى العمال الرقابة الذاتية بحيث لا يحتاج الى المراقبين لأنه يعتبر هدر في الموارد والطاقات البشرية.
2. التفتيش من المصدر: لا تعني هذه العملية فحص المنتج إن كان به عيوب او لا ولكن تعني البحث عن كيفية حدوث العيوب ولماذا حدثت لمعالجة وحل مصدر العيوب وسببها.
3. المسؤولية الواضحة: ويقصد به أن خطوات عملية التصنيع في مؤسسة الإدارة الرشيقة تكون واضحة ومتى حدث اي عيب يتم التعرف عليه بسهولة عن مصدر القطعة الميبة والمسؤولة عن انتاجها.
4. التوقف لضروري عند اكتشاف العيوب وعدم استئنافه إلا من بعد معالجة المشكلة واستئصالها من النظام ككل.

5. تميم العمل: تعني أن جميع العمليات الإنتاجية والإجراءات المختلفة تكون مفصلة ومحددة وتتسم بدقة الخطوات اساسية لكفاءة الإنتاجية وهذا يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات. يؤدي دم وضوح الإجراءات إلى ارتكاب أخطاء في الإنتاج، كما يتضمن مفهوم تميم العمل على تحديد الوقت بين مخرجات الوحدات المنتجة، مما يحدد هذا الإجراء من نسق العملية الإنتاجية في مختلف الأقسام.

(2.1.6) سادساً: فوائد الإدارة الرشيقة

اجمع الباحثين على أهمية الادارة الرشيقة تكمن في:

- تخفيض وقت انتظار العملاء
- تخفيض المخزون
- تحسين إدارة المعرفة
- عمليات أقل أخطاء وبالتالي عدم إعادة وتكرار العملية
- تسريع العمليات
- أقل مدة يحقق ارباح أكثر

(2.1.7) سابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفير مجموعة من العناصر والمتطلبات التي تمكن من تحقيق الأهداف والنجاح. ومن أهم هذه المتطلبات هي (عكاشة وآخرون، 2021، (على، 2021):

1. دعم الإدارة العليا:

- يعتبر من أهم المتطلبات وهو طبيعي، فنجاح هذا الأسلوب يتوقف على الإدارة العليا لأنها هي توفر الإمكانيات والمستلزمات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وكذلك من خلال عدة نقاط التالية:
- المسؤولية التامة بتوفير جميع الإمكانيات والمستلزمات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية التطبيق في المؤسسة.
 - قبول الإدارة بتخلي عن الأساليب التي تعرقل مسار العمليات لتسهيل الإنتاج والتوجيه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.

2. التعاون بين الإدارة والعاملين:

أي تكون إدارة تشاركية، بمعنى اشراك والاستفادة من كل اقتراحات العاملين، حيث يقوم المدير بمشاركة ومناقشة العاملين لإيجاد الحلول للعقبات أو استحداث أنماط واساليب جديدة بالمؤسسة بهدف التحسين المستمر.

3. الاهتمام بالتدريب:

تسعى المؤسسة الى التغيير من المنهج التقليدي في التدريب الي المنهج أكثر حداثة ليتسم بالمرونة واستخدام طرق واساليب مختلفة في أداء العمل لتغيير سلوك العاملين عما كانوا عليه سابقا، بتدريبهم على مهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل كبير وسرعة في الاستجابة مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة. لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الأفراد ليشمل مختلف المستويات لأن التدريب يقلل من ضياع والهدر واكتشاف الأخطاء من قبل الافراد ذوي كفاءة عالية.

4. التغيير في ثقافة المؤسسة:

سبب النجاح والاستمرار المؤسسة هي الثقافة المتبعة داخلها وترتكز على سلوكيات وعقليات وانماط اجتماعية وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الانسانية، فكل تغيير يحدث يجب أن تسبقه ثقافة مرنة تسهل استقبال الجيد للمتغير من قبل العاملين بمختلف المستويات. فيرجع نجاح شركة تويوتا في اسلوب الإدارة الرشيقة إلى الثقافة اليابانية الأبوية ومعتقداته وولائه الشديد للعمل والنابع من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسته وبلده.

5. القيادة:

تلعب القيادة دوراً أساسياً في تقدم وازدهار المؤسسة من خلال إزاحة المعرقلات والعوائق التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الإدارة الرشيقة. حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في القدرة على التأثير في سلوك وتصرفات الأفراد من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، وينبغي أن تكون تصرفات وأفعال القادة هي نابعة من حسن التصرف والتميز في أداء أدوارهم حتى يؤثر على أداء العاملين وإقبالهم على رفع مستويات أداءهم مما يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

6. نظام حوافز ملائم:

يعتبر من قوة الدوافع التي تثير سلوك الأفراد في ظروف معينة للوصول إلى تحقيق غاية سوا كان مادياً أو معنوياً. فالعاملين بحاجة ملحة إلى النظر إلى أدايم وولائهم وتحفيزهم من خلال مكافأاتهم والإشادة بإنجازاتهم التي قدموها ودعمهم بشتى الطرق وذلك من خلال الاعتراف مدى أهمية وجودهم في انجازات واهداف المؤسسة مما يدفعهم إلى التغيير الإيجابي المستمر، ودفعهم في تحسين أعمالهم.

(2.1.8) خطوات تطبيق نظام الإدارة الرشيقة:

يجب على المنظمات والمؤسسات التي تريد تطبيق الإدارة الرشيقة اتباع مجموعة من الخصائص وادوات واساليب تميز عن المنظمات الأخرى في تطبيق النظام لبناء ثقافة تتناسب مع هذا النظام. فتعتبر الإدارة الرشيقة استراتيجية لتطبيق التحسين المستمر وذلك من خلال تقليص كل أواع الهدر في الوقت والجهد والموارد وفي جميع الأنشطة بحيث يتطلب في معظم المؤسسات وخصوصاً المؤسسات الصحية تغييراً كلي في الثقافة واسلوب الأداء العمل، تتمحور خطوات التطبيق في (عبد الله، 2020):

1) المرحلة الأولى: التعليم

يتكون التعليم على ثلاث مستويات وهي:

A. المستوى الأول (الإدارة العليا): يتم التعرف على النظام بشكل كلي وبالنتائج التي سوف يحققها.

B. المستوى الثاني (المديرون): وهم المسئولين على العمل والكوادر الداعمة له.

C. المستوى الثالث (العاملون في المؤسسة الصحية): يتم تقديم برامج على العاملين تتعلق بتأثير هذا النظام على عملهم وطريقة تنفيذه.

(2) المرحلة الثانية: تقييم امكانية الحالية للمؤسسة (المستشفى) لتنفيذ النظام من خلال العناصر الآتية: .

• ثقافة المؤسسة – إدارة التكنولوجيا – إدارة العاملين (الكوادر الطبية والإدارية) – إدارة النظام – التدريب – تنظيم موقع العمل

(3) المرحلة الثالثة: خطة التنظيم

تحتوي على ادق التفاصيل العمل من أنشطة ومسؤوليات، تتضمن تاريخ البدء وتاريخ متوقع الانتهاء للإنجاز والموارد المطلوبة.

(4) المرحلة الرابعة: تحديد مجال التنفيذ

يعتبر التنفيذ ترجمة للخطوات السابقة وهي من أصعب المراحل وأهمها، بحيث يبدأ فريق التنفيذ بتطبيق النظام عليها قبل نشر النظام في جميع أجزاء المؤسسة وهذا يتطلب إلى:

- تحديد المجال ليسهل اكتشاف مشاكل المجال وتصحيحها.
- اختيار الحلول المناسبة لهذه المشكلات.
- تحديد الأهداف المطلوبة والأداء المتوقع لهذا المجال وتوثيق النتائج بشكل يومي ومقارنتها بما هو متوقع.
- تشكيل فريق من العاملين من أنشطة مختلفة ضمن المجال وتدريبهم على اساليب العمل الجديدة.
- توثيق المشكلات والحلول لغرض اعتمادها كإجراءات نموذجية في مواجهه نفس المشكلات.
- إشعار العاملين بأن النظام الجديد يعمل بشكل ملائم.
- دعم الإجراءات الجديدة لضمان استمرار نجاحها.

5) المرحلة الخامسة: تشكيل مجموعة أنشطة التحسين ويتم ذلك من خلال:

- توفير قيادة قوية وتدريب جيد للمجموعة
- تحدي مجالات العمل والأهداف والزمنا المطلوبة للإنجاز لكل مجموعة.
- تحديد معايير لقياس أداء المجموعات.
- لضمان نجاح المجموعة يعهد اليها بمشكلات واضحة ومهمة.
- قياس أداء المجموعات بشكل مستمر ومن ثم يجهز بالمواد المطلوبة.

6) المرحلة السادسة: تقييم اداء النظام

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وعملية مستمرة لضمان استمرار النظام، بحيث يتم تقييم أداء النظام عبر تحديد مقاييس ملائمة للأداء أولاً وبعد ذلك يقاس الأداء الحالي ومن ثم تحديد الفجوة وتحليلها واخيراً اتخاذ الفعل التصحيحي المناسب.

7) المرحلة السابعة: نشر النظام في جميع ارجاء المؤسسة (المستشفى)

هي آخر المراحل فيطبق النظام على جميع اجزاء المستشفى ويصبح جزء منه، وتمتلك تفاصيل العمل اليومي واسلوب أداء العمل

(2.1.8) ثامناً: معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

نهدف الادارة الرشيقة كغيرها من المفاهيم الأخرى إلى زيادة مستوى الكفاءة والفعالية وذلك من خلال أيجاد الإجراءات والممارسات الناشئة في الأعمال، وعلى الرغم من أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة في معظم المؤسسات والمنظمات إلا انها واجهت العديد من المعوقات التي أدت إلى فشلها لأنها عملية تطبيق ليست بسيطة كما اشار لها الباحثان (الخليفات والعدوان، 2016)، حيث أن أي جهود نحو التغيير في المؤسسات لابد من مقاومته ومن أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات وهي:

1. مقاومة العاملين للتغيير:

تأتي مقاومة العاملين لأي عملية تحدث نتيجة الخوف من فقدان عملهم أو لا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم بطبيعة العمل وقد يكون بسبب الشكوك والمساواة التي تراودهم في مصالحهم ك (خفض الأجور أو زيادة أعباء العمل وغيرها)، حيث تهدف الإدارة الرشيقة لتخلص من الأنشطة والإجراءات التي لا تضيف قيمة على العمل، وذلك يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف أو تغيير طريقة إنجازهما بشكل قلق على العاملين. هنا يوضح دور القائد لتوضيح مدى الأهمية والعوائد الإيجابية من عملية التغيير في المؤسسة بجميع عناصرها.

2. مقاومة الإدارة العليا:

يعد من الاسباب الاساسية بمقاومة التغيير، لأنها غير واضحة من مدى النجاح في عملية التغيير ويوجد تضارب بين القائمين عليها. من أهم هذه الأسباب هي الخوف من الفشل، غياب الرؤية الواضحة، اتباع المركزية في اتخاذ القرارات، الخوف من النتائج، انعدام التنسيق والتعاون.

3. نقص الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين:

أحد الصعوبات التي تواجهها الإدارة هي التفويض السلطة فحجم السلطة التي تفوض أو التي يرغب المدراء تفويضها التي تؤثر على حجم ثقة المتبادلة بين الإدارات والعاملين وفي حالة استخدام التفويض بشكل سيئ قد تؤثر سلباً على طبيعة العلاقات بين أعضاء المؤسسة الواحدة. إلا أن التعاون الحقيقي يفتح افاق من الثقة التي تساعد على تهيئة بيئة العمل المناسبة لتطبيق مفاهيم الإدارة الرشيقة.

4. عدم وجود نظام حوافز فعال:

قد تم ذكره سابقا ان الحوافز يعد من الأنظمة الفعالة والمناسبة مما يسهم من إدخال التحسينات على منظومة الأعمال من قبل الأفراد، ويعتبر هذا التحسين من أحد الركائز الرئيسية في مفهوم الرشاقة. وعند غياب هذا النظام الفعال فإنه يحد من فرص إقدام العاملين في المؤسسات على إدخال أي اقتراحات أو تحسين أو تطوير أعمالهم، مما يؤدي الى أكثر صعوبة في فشل تطبيق.

ذكرت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة عن المعوقات التي تواجه مفهوم تطبيق الإدارة الرشيقة، فقد ذكرت الباحثة البعض أعلاه والبعض اضاف عن وجود العديد من المعوقات الأخرى منها نقص النماذج القيادية، نقص في التدريب، النزاعات بين الأقسام، عدم تمكن العاملين، نقص الاستشاريين والمدربين في مجال الرشاقة الإدارية وغيرها من المعوقات التي تتفاوت في حجم تأثيرها.

(2.2) المبحث الثاني: جودة بيئة العمل

تمهيد:

التغيرات التي يشهدها عالمنا حالياً أدى الى ظهور مفاهيم حديثة وعصرية تشير إلى نجاح المنظمات وقدرتها على استمرار في التطور والتقدم ومن ضمن المفاهيم هو مفهوم جودة بيئة العمل، حيث يعد من المفاهيم الواسعة ويغطي مجموعة مختلفة من أنماط ونقيات إدارية. فقد أولت المنظمات اهتماماً خاصاً ببيئة العمل الذي يعتبر أحد مؤشرات نجاح المؤسسات والمنظمات؛ لذا تقدم العديد من مزاي وخدمات أفضل لموظفيها واستقطاب وجذب وتعيين موظفين ذات كفاءات وقدرات عالية مع القدرة احتفاظ بهم.

تعد بيئة العمل الداخلي من أهم التحديات الأساسية التي يجب على كل منظمة التركيز عليها وإعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف للقدرة على مواجهه التحديات والصعوبات الأمر الذي ينعكس ايجابياً او سلبيا على جميع العاملين فيها للقدرة على التفاعل وتكيف الموظفين مع ظروف بيئة العمل المحيطة بهم. ومن هنا جاءت فكرة جودة بيئة العمل لتركز على عدة جوانب اساسية ضمن حياة الموظف في بيئة العمل لتلبي احتياجاته ومتطلباته وتضمن في خلق فرص التقدم الوظيفي التي يسعى جميع العاملين للحصول على مواقع وظيفية يترتب عليها الزيادة في الصلاحيات الممنوحة والحوافز المالية والمعنوية، وفرص تطوير وتدريب وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، والحصول على التعويضات من أجور ومكافآت وحوافز تمنح لهم على الجهود والتضحيات المبذولة من قبل الموظفين للمؤسسة.

تسهم معرفة متطلبات بيئة العمل على كشف ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يعاني منها الموظفين، من خلال التفاعل الذي يحدث بين المؤسسة وموظفيها عن طريق الاتصال المفتوح ومشاركة الموظفين، مما يساعد في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وبذلك يتم رفع مستوى الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي.

وفي أواخر الستينيات من القرن العشرين بدأ الاهتمام بجودة بيئة العمل؛ لأنها تؤثر بشكل إيجابي على جودة خبرة العمل الشخصية حتى منتصف السبعينات من القرن ذاته، حيث كان اهتمام اصحاب العمل يركز على تقديم العمل وتحسين ظروف العمل. وفي الثمانينات بدأ مفهوم جودة بيئة العمل يتوسع ويشمل جوانب وأبعاد أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي والإنتاجية، ومن ضمنها: نظام المكافآت، وبيئة العمل العادية، الاستغراق الوظيفي، وحاجات تحقيق الذات (سعد الدين والشقران، 2019). وفي القرن الحالي يعتبر جودة بيئة العمل لها تأثير إيجابيا مباشر على الموظفين من خلال تركيز على صحة

الجسدية والنفسية للموظف، ويركز ايضا على تطبيق إستراتيجيات تحن وتطوير أداء الموظفين وإنجازاتهم، وبالتالي خلق بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار، وبدورة ينعكس ايجابياً على أداء المؤسسي بشكل عام (أبو قمر وأبو صالح، 2015).

وقد تناولت الدراسة من خلال هذا المحور مواضيع عدة تشمل مفهوم جودة بيئة العمل، أهميتها وأهدافها وأبعادها ومعايير تطبيقها ومعوقاتهما.

(2.2.1) أولاً: مفهوم جودة بيئة العمل:

تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم جودة بيئة العمل حسب تعدد أبعاده ومكوناته ومضامينه وقد اختلف الباحثون حول هذا المفهوم. وقبل التطرق في مفهوم جودة بيئة العمل يجب معرفة ما هي الجودة؟ وماهي بيئة العمل؟

❖ مفهوم الجودة

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه على انه اشمل وأعمق من كونه وظيفة من وظائف إدارة الانتاج والعمليات، حيث تمثل الجودة نقطة انطلق على مسار الجودة الشاملة الذي تتبعه المنظمات لتلبية دائمة لمتطلبات العميل وضمان المحافظة عليّة لتحقيق استمرارية والتطور والبقاء. وترجع مفهوم الجودة ((Quality إلى كلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، أما الآن فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج

الضخم والثروة الصناعية والمنظمات العملاقة وشدة التنافس، أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتفرقة. فعرف قاموس أوكسفورد الجودة على أنها " الدرجة العالية من النوعية أو القيمة " عرف (جدي، 2021) على أنها " جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الإنتاجية، وعلية فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع السلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات للمستهلك " .

ايضا تعرف الجودة على أنها عملية التعرف على وضعية المنظمة من خلال تحديد المجالات التي تمتاز بكفاءة وفعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بالجوانب الهيكلية، البشرية، طرق العمل والتكنولوجيا وكذا تسيير العمليات والمجالات التي تحتاج إلى اهتمام وعناية قصد تحسين أدائها " (بديسي، 2008).

وقد عرف الجودة كلا من جروان وديمنغ وفيقبنم على النحو التالي (احمد، 2020):

1- جروان:

الجودة هي " أداة الأعمال صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة مع كفاءة وتقليل التكلفة ولقد أكد جروان ضرورة إن تعمل المؤسسات على تطوير برنامج تدريب وتأهيل مكثفة لتتقيد وتعريف جميع العاملين في المؤسسة ابتداء من أعلى درجات السلم الإداري وحتى آخر عامل فيها " .

2- ديمنغ:

"تلبية حاجات العميل في المستقبل والحاضر، كما إن العلوم الاجتماعية تنظر في حداثها للجودة بزوايا مختلفة ومتباينة أحيانا مثال إن المفهوم الاقتصادي للجودة ظهر نتيجة للتنافس الصناعي التكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة وذلك بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة

السوق والمشتري ويعتبر أي المنتج صناعي على درجة عالية من الجودة، إن كانت تصنيعه يدوي إلى تحقيق رغبات قطاع معين من المستهلكين، مما يعني إن درجة الجودة المنتج هي إن يعني المنتج باحتياجات المستهلكين ويحقق رغباتهم " .

3- فيقبنم:

"عرف الجودة على أنها احتياجات ومتطلبات المستهلك لما يريد وليس يحدد السوق أو تحديد الإدارة في المصنع أو الشركة وغيره بمعنى الجودة تعتمد على خبرة المستهلك للمنتج أو الخدمة المقدمة قياسا كما يريد من متطلبات ورغبات "

❖ بيئة العمل

تمثل بيئة العمل ركيزة اساسية في الحياة اليومية للإنسان، ومكان يعمل فيه الأفراد بمجموعة من الاساليب والوسائل والطرق ضمن التحديات والظروف والمتغيرات المتعددة سواء متغيرات داخلية أو خارجية والقدرة على التكيف وتفاعل معها لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعت للأجلها. تعرف بيئة العمل باللغة الإنجليزية (Work Environment)، ويقصد به "أنها مجموعة عناصر تستمد من بيئة المنظمة الكلية وترتبط بمجموعة عناصر داخل حدود المنظمة وبالتالي فهي بذلك تشكل قوى تؤثر بشكل مباشر على المنظمة " (مبارك، 2008).

تعرف بيئة عبارة ن موقع يتم استخدامه من أجل إنجاز عمل محدد أو مهمة معينة وتشتمل بشكل عام على الموقع الجغرافي مثل موقع المكاتب أو مبنى المنظمة، وقد تشتمل أيضا على عدة مكونات من أبرزها مستوى الضوضاء (المشاقبة، 2021).

كما عرفها (العميان، 2005) على أنها "عبارة عن كيان به عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وقد تكون هذه العناصر بشرية وغير بشرية فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض".

يرجع تاريخ بيئة العمل إلى الأربعينات من القرنين الماضيين الذي عرف في البداية على أنه نظام علمي ولكن مع حلول الثورة الصناعية أصبحت بيئة العمل بمعناها الحديث عندما أصبح الآلات والمعدات والمصانع أكثر تعقيدا من ذا قبل. حيث قام العالم ويجكيش جاسترزبوسكي (Wojciech Jastrzebowski) بمساعدة العمال بنشر مفاهيم العمل بأشكال أكثر إنتاجية، حيث كان الإنتاج الصناعي يعتمد بشكل كبير على الطاقة البشرية. تطورت آلة الغزل مع حلول الثورة الصناعية وقد كانت تستخدم لتحسين عمليات العمل، وكان فريدريك تايلور يعمل على تقييم الأعمال لتحديد أفضل الطرق لتحقيقها.

اما النقطة المهمة لانطلاق لدراسة بيئة العمل هي فترة الحرب العالمية الثانية لأنه ظهر العديد من المهتمين بالتفاعل بين الإنسان والآلة، وفي 1960 توسع النطاق ليصبح أكثر شمولية ويحوي المعدات المتعلقة بالحاسوب. ووقتنا المعاصر يعتبر علم بيئة العمل مجموعة تخصصات تتمازج مع بعضها البعض مثل علوم النفس والهندسة والأعضاء البشرية ومن ذلك الوقت أصبح مفهوم بيئة العمل الذي يشير إلى المشاكل الجسدية والشكاوى، بل توسع النطاق لتكون مهمته أوسع بدل من التركيز على الوقاية من المشكلات الصحية. فبيئة العمل الحالية تركز على مسألة هامة وهي كيف يمكن مواءمة الإنسان مع تنفيذ مهامه (Thpanorama، 2021)

❖ جودة بيئة العمل

يعد مفهوم جودة بيئة العمل من أهم المفاهيم في عصرنا الحالي واستحوذ على مجال واسع من الظواهر التنظيمية، وتعددت المفاهيم والتعريفات لجودة بيئة العمل واختلفت على حسب تعدد أبعاده ومكوناته ومضامينه كما ذكرنا سابقاً، فقد عرفها (مصطفى وآخرون، 2019) على أنها توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية، ومشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء.

كما عرفها النبانة والخشالي (2019) على أن جودة بيئة العمل عبارة عن مجموعة من الظروف والاشتراطات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة داخل بيئة العمل لتضمن من خلال تحقيق أعلى نسبة رضا للعاملين وتحقيق فيها طموحاتهم وتطلعاتهم سواء كانت هذه الطموحات تتعلق بالأجور والحوافز أو عمليات الترقية والتطور الوظيفي، مع مراعاة جوانب المسؤولية الاجتماعية والإنسانية للأفراد العاملين وتعمل على خلق علاقات اجتماعية فعالة سواء بين العاملين أو بين العاملين والإدارة بحيث تمنع وجود صراعات.

وعرفت جودة بيئة العمل هي السياسات والعمليات والبنى التحتية الملائمة والمستلزمات المادية التي توافرها المؤسسة لضمان استمرارية نجاحها وتحسين الحياة الوظيفية لعاملها، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ويزيد من تميز الأهداف المتحققة (سعد الدين، 2019).

أشارت زاهر (2016) على مفهوم جودة بيئة العمل في توفير المنظمات لعوامل حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب سياسات الموارد البشرية التي تمكن توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة.

كما ركز مفهوم جودة بيئة العمل على الموظف وملائمة بيئة العمل والأمانة لجعل الموظف أكثر ارتياح أثناء العمل من أجل تحسين الأداء الوظيفي للفرد من جانب، وتحقيق اهداف المنظمة من جانب آخر (زوين والحسناوي، 2018).

وفي ضوء التعريفات المذكورة اعلاه استخلصت الباحثة تعريف جودة بيئة العمل على أنها مجموعة من السياسات والعمليات والاشتراطات التي توفرها المؤسسات داخل بيئة العمل لضمان استمراريتها وتقدمها وتحقيق رضا الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال تحقيق طموحات وتطلعات للعاملين فيها كالحوافز والأجور وعمليات الترقية والتطور الوظيفي مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين.

(2.2.2) ثانياً: أهمية جودة بيئة العمل

تمكن أهمية جودة بيئة العمل في أي مؤسسة على تحفيز الموظفين، لأنه في معظم الأوقات قد تولد بيئة العمل الضغوطات والتوترات النفسية والجسدية للموظفين الصراعات بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة العليا نتيجة عدم اشباع حاجاتهم ورغباتهم، لذا أن جودة بيئة العمل تمنح الشعور بالرضا والسعادة والسرور بين جميع العاملين داخل بيئة العمل. كما تحفز لدى العاملين الرغبة والقدرة على المساهمة في نجاح المؤسسة وتزيد من الكفاءة التنظيمية من خلال الطرق الإبداعية المستخدمة، وبذلك يتم اشباع الحاجات ورغبات الموظفين داخل بيئة العمل مع الالتزام التام بأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية للمؤسسة.

أن برامج جودة بيئة العمل هي نجاح المنظمات وارتقائها ومما لها الاثر الملموس في الإنتاجية وتحقيق تطلعات العاملين واشباع رغباتهم وحاجاتهم، لأهمية جودة بيئة العمل تأثير كبير في تطوير وتعزيز أداء

المؤسسة وتنمية دور المورد البشري داخلها بصفة المورد الأساسي ومحور العملية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر بمستقبلها (سعد الدين، 2019) ومما لا شك فيه فقد تعدد الدراسات على أهمية جودة بيئة العمل وقد اختلف البعض فيه ومن ضمنها: رأت زاهر (2016) أن أهمية جودة بيئة العمل تعود من خلال معالجتها لمجموعة من النقاط أهمها:

- انخفاض الجودة، وشدة المنافسة
- التهرب الوظيفي
- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد
- تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

وقد حدد سعد الدين والشقران (2019) بأن هناك تأثيرات إيجابية بناء لتوفير وتطبيق أبعاد جودة بيئة العمل ومن أهمها:

- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.

- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة؛ وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناء التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل.
- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.

فيما اضاف مصطفى ونور الدين (2019) على اهمية جودة بيئة العمل على الدراسات

الاخري هي:

- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها
- الاحتفاظ بنوعيات من المواد البشرية ذات كفاءه ومهارة ومعرفة.

وتستخلص الباحثة أن جودة بيئة العمل هي القاعدة الاساسية لنجاح واستمرار وتطور المؤسسات ولأهمية واسعه في تعزيز وتطوير أداء المؤسسات، وتعتمد بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية وتحقيق آمالهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم داخل بيئة العمل من خلال توفير بيئة العمل مناسبة وملائمة على الصعيد المالي والمعنوي، مثل (توفير الأجور الكافية والتعويضات العادلة وتوفير ظروف عمل صحية وأمنة)، لما يرجع بالعائد في زيادة الإنتاجية التنظيمية بشكل عام ولمواجهه التحديات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

(2.2.3) ثالثاً: أهداف جودة بيئة العمل

بما هو معرف أن زيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل أي المؤسسة يجب أن تكون أهداف جودة بيئة العمل صادرة من الأهداف الأساسية عامة للمنظمة، مما يسهم ايجابياً في توفير الدافعية والولاء لدى الموظفين وتحقيق أداء وظيفي ومؤسسي عالي. وقد بين السالم (2009، ص 351) أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برنامج تطوير جودة بيئة العمل كالتالي:

1. جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المؤسسة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.

2. زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

3. المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع، ويضيف آخر على أنه:

زيادة ثقة العاملين، والمشاركة في حل المشكلات، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الفاعلية التنظيمية، والإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية (مصطفى ونور الدين، 2019).

كذلك يمكن إبراز أهداف المؤسسة من تطبيق جودة بيئة العمل بالعناصر التالية (الشبلي وأبا زيد، 2019):

1. مقابلة احتياجات الشركة الجارية والمستقبلية من الموظفين استناداً لأسس زمنية محددة وفي

معدلات مختلفة، وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف إمكاناتهم، وفقاً

لذلك ايجاد مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتفق مع آمالهم وتطلعاتهم وواهبهم.

2. تخفيض معدل دوران العمل والتغيب وحوادث واصابات العمل، وخلق وتعزيز دافعية ورضا الموظفين. الأمر الذي يقود إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، فضلا على ذلك تجهيزات قيادات مؤهلة وتكامله المهارات.

3. إعلام كل من الشركة والموظفين عن المجريات الوظيفية المحتملة داخل المنظمة، واستخدام برامج الموارد البشرية استخداما أجود عن طريق تكامل نشاطات اختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الشخص مع التدابير التنظيمية.

أما اهداف الموظفين من تطبيق جودة بيئة العمل، فقد حددها عارف (2011) فيما يلي:

1. تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
4. إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

وتستخلص الباحثة أن جودة بيئة العمل تهدف بالاهتمام بالموظفين من ناحية إنسانية واجتماعية مما يسهم في تعزيز الثقة والانتماء والولاء لدى الموظفين وتحفيز على زيادة فاعلية والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة ودافعية للعمل.

(2.2.4) رابعاً: أبعاد جودة بيئة العمل

تعدد آراء الباحثين والعلماء في وجهات نظر حول أبعاد جودة بيئة العمل وعناصرها، حيث يوجد تنوع ملحوظ في تحديدها من حيث العدد والأهمية، مما يشير ذلك إلى أن الأبعاد والعناصر جودة بيئة العمل ليست معيارية بشكل مطلق ولك هي ذات طابع ديناميكي متحرك وقد تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب احتياجاتها لبيئة العمل. لذلك قد اختلف الباحثون حول تعريف أبعاد جودة الحياة العمل أو جودة بيئة العمل حسب مواضع الدراسة والأهداف والأهمية، ويمكن ان تعرف على أنها " مجموعة المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفة ذاتها أو من المنظمة أو من علاقة العمل " (زاهر وأبو دولة وزين العابدين، 2013، ص73).

بشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة بيئة العمل على الأبعاد والعناصر التالية: توفير بيئة عمل صحية آمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم وغيرها، ويرى الرب (2009، ص 313-314) بأن جودة بيئة العمل تتمثل في:

- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين الظروف العاملين.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين.
- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال العمليات التعليم والتعلم والتدريب.
- المشاركة الفعلية بمقومها الواسع لاتخاذ القرارات، الإدارية الذاتية، العوائد، الملكية.

- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- توفير فرق عمل متكاملة.
- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.

أما نصار (2013) رأى أن أبعاد جودة بيئة العمل على أنها ظروف العمل المادية وغير المادية (الأجور والمكافآت، بيئة العمل، الإستقرار والأمان لوظيفي)، تحقيق الذات (المشاركة في اتخاذ القرار، إتاحة الفرصة للتقدم المهني)، علاقات العمل (القيادة والإشراف وفرق العمل)، التوازن بين الحياة والعمل، التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية، التقليل من الضغوط المهنية. والنسبة لشنطي (2016) فقد ذكر ابعاد على أنها عوامل وظيفية وتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الالتزام التنظيمي، الاستقرار، الأمان الوظيفي)، عوامل مادية ومعنوية (ظروف العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت).

وفي البحث الحالي وجدن الباحثة نتيجة للدراسة الاستطلاعية ضرورة دراسة الأبعاد التالية لجودة بيئة العمل في مستشفى السلطاني محل الدراسة وهي الاستقرار والأمان الوظيفي، مشاركة العاملين، العلاقات الاجتماعية، ظروف بيئة العمل (الدعم المعنوي مثل التقدم الوظيفي الحوافز والترقيات) و(الظروف المادية للعمل).

1. الإستقرار والأمان الوظيفي

يعد الاستقرار والأمان الوظيفي أهم سبل الأساسية في نجاح واستقرار أي مؤسسة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام، وتعتمد على شعور واحساس الموظفين بالطمأنينة وراحة البال

على الاستقرار في عملة واستمرار مصدر الدخل والعيش بكرامة مما يبعده عن ضغوطات النفسية وضغوطات العمل ، وتوجد علاقة بين ما تقدمه الشركات والمؤسسات من استقرار وامان الوظيفي داخلها وبين زيادة إنتاجيتها ورفع أدائها المؤسسي ، مما يعود بالأثار ايجابية الذي يتمحور على الموظف من حبة وانتمائه لبيئة العمل وزيادة انتاجيته وحرصه الشديد على تحقيق أهداف وخطط المنظمة .

يقصد الأمان الوظيفي على أنه " الشعور الموظف بحالة الإستقرار وعدم الخوف من فقدان العمل " (عبيد وصبري، 2022، ص 28).

اما سمحان (2020، ص 77) فعرفت الإستقرار والأمان الوظيفي هو الحالة السائدة في مؤسسة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في استمرار بالعمل، وتضائل احتمال إنهاء خدماته. كما اشار الفاضل (2011) الامان الوظيفي على أنه شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخلة، النابع من إحساسه بالاستقرار داخل بيئة عملة، الناتج عن عدم تعرضه للمشاكل والتحديات التنظيمية على الصعيد الشخصي والوظيفي المتمثلة في ضغوطات العمل والمسؤوليات. وعرف الامان الوظيفي ايضا على أنه علاقات تبادلية وسياسات تنظيمية بين المدراء والموظفين، الذي يعطي الموظف شعوراً بالأمان والاستقرار نظرا لقوة العلاقة بين جميع الموظفين المؤسسة على اختلافهم، كما أن الأمان الوظيفي يشعر الموظف أنه في وقاية من كل ما يمكن أن يضره في راتبه أو علاقته بمديرة أو مشرفة أو علاقته بالموظفين الآخرين (أبو قمر، أبو صالح، 2015).

ايضا عرف الامن الوظيفي على أنه مجموعة الضمانات، والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلاً الأمن من فقدان الوظيفية أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار

النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي ينعكس تبعاً على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة (مصطفى واخرون، 2019).

يعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية وضمان الوظيفة مدى الحياة للموظف، فالإدارة اليابانية تحافظ على موظفيها كأنهم أفراد الأسرة الواحدة لذا لا تلجأ إلى الاستغناء عن الموظفين حتى في أصعب الظروف. حيث تبنت الأمان الوظيفي التي تقوم على فكرة رفع مستوى الطمأنينة والسعادة لدى الموظف في مستقلة، مما يركز كامل طاقته الفكرية والذهنية والإبداعية على أعماله الوظيفية.

وتحقق مؤشرات الأمان الوظيفي عدة نقاط من أهمها (سمحان، 2020):

- يشعر الموظف بالاستقرار النفسي والمعنوي والمادي في المؤسسة التي يعمل فيها، يعمل العامل بجد وإخلاص ويبادر ويبدع ويتفانى في أداء مهامه الوظيفية، ويشكل مع زملائه أسرة عمل واحدة.
- يساهم في زيادة الإنتاجية.
- يشعر العامل بأنه مقدر وحقوقه وكرامته مصونة ويلقى كل الاحترام من الإدارة.
- يساهم في كسب رضا وولاء وانتماء العامل للمؤسسة، ويكون عاملاً مؤثراً في نجاحها واستمرارها ومن انعكاسات غياب الأمان الوظيفي عند أي عامل على أي مستوى.

ترى الباحثة على أن الإستقرار والأمان الوظيفي هو الركيزة الأساسية والدافع الأسمى لرفع فاعلية الموظف وزيادة انتاجيته، الشعور بالطمأنينة والراحة التامة في العمل تزيد من كفاءته وقدرته الذهنية والجسدية والنفسية وبالتالي زيادة ولاءه وانتماءه مما يؤثر على نجاح المؤسسة واستقرارها، فالعلاقة قوية

بين الأمان الوظيفي واستمرار المؤسسة. كما أن الأمان الوظيفي هو حماية للموظف وخط دفاعا ما يواجه من تحديات وصعوبات وتهديدات في بيئة عملة.

2. مشاركة العاملين

أصبح نجاح المؤسسات والمنظمات يتوقف بشكل كبير على قدرة القائد أو القيادة في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في جميع الجوانب والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه واخياراً عملية الرقابة، كذلك يشمل السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية الموضوعة في نصب أعين قادة المنظمات والمؤسسات. لذا ينبغي بالتركيز على الأساليب والأسس في اتخاذ القرارات لعمليات الإدارية. فقد عرف الشمري (2010) الإدارة بالمشاركة على بأنها "الأساليب والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا من أجل دمج العاملين في المنظمة، وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء اعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء صلات إنسانية فعالة."

وتعتبر المشاركة باتخاذ القرار في الإدارة مطلباً ديمقراطياً من خلالها يمكن من زيادة فاعلية الإدارة وتنمية وتدريب الموظفين وزيادة ارتباطه. بالعمل، يؤدي الى زيادة في الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف (عزت، 2021، ص 162). أن مشاركة العاملين في المؤسسات تتطلب تحفيزاً ودعمًا للموظفين من قبل المدراء والمشرفين لإطلاق طاقاتهم وطرح أفكارهم وتطور قدراتهم على تحمل المسؤولية في عملية اتخاذ القرار، والذي يزيد من درجة ولاء وانتماء الموظفين لبيئة عملهم، مما يتيح لهم الفرصة في أظهر وخرج إبداعاتهم وأفكارهم الابتكارية أثناء أداء العمل، بحيث يؤدي ذلك في توفير بيئة عمل مناسبة يسود فيها الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والمدراء. كذلك ينتشر بنهم

روح التعاون الذي يؤثر ايجابيا على أداء الموظفين ورفع وتحسين وزيادة الإنتاجية (أبو قمر وآخرون، 2015).

وأشار الشبلي وأبا زيد (2019) اشراك الموظفين نفسياً وعاطفياً بكافة الأنشطة بالعمل وخصوصا بوضع القرارات، يشجع الموظفين على حب عملهم والشعور بالرضا والالتزام الوظيفي لديهم، وزيادة في الإنتاجية مع تقليل التالف والفاقد، وبالتالي تحقيق مستويات ربحية عالية تزيد من نظام الأجور والمكافآت للعاملين والحصول على اراء ومقترحات إبداعية وابتكارية تحقق الرضا التام لاحتياجات الزبائن الذي تهدف المنظمة لعملة، مما يرتفع ثقة التنظيمية بين الموظفين واصحاب العمل والأمان الوظيفي.

ويرى الرب (2008، 73) والعربي (2014، ص 174) الذي ذكرته سمحان (2020، 74) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يحقق المزايا التالية:

- أن مشاركة أكثر من شخص في اتخاذ القرار يعني وجود أكثر من بديل أو عدة بدائل.
- الحصول على أفكار ابداعية ومبتكرة.
- أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يزيد من الرضا والالتزام الوظيفي.
- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرار بصورة أكثر ديمقراطية.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الفقد والتلف.
- تحقق الرضا الكامل لرغبات العملاء وطموحاتهم.
- أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها وأهميتها العاملين أكثر من المدراء والمشرفين.
- إن مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار تزيد من دافعيتهم وانتمائهم للمنظمة.

• قد تكون المعلومات لدى المدراء غير كافية لذلك فمشاركة العاملين تعزز الثقة في المعلومات وتصحيحها.

تري الباحثة أن منح الموظفين الفرصة للمشاركة في عمليات صنع القرار تعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم وتفتح الأفق والعنان للانطلاق في استخدام مهاراتهم وقدراتهم الذهنية والعقلية والإبداعية وابتكارية، ويعكس ذلك ايجابيا على التطور والتقدم في أداء مهام عملهم ومهاراتهم، فالعلاقة بينهم علاقة تشاركية بين الموظفين والإدارة العليا. كما يساعد تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى الموظفين إلى تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وصنع قادة جدد يعتمد عليهم في مواجهه الصعاب.

3. العلاقات الإجتماعية

لإنسان بطبعة اجتماعي لا يميل إلى الابتعاد عن المجتمع، ويحاول أن يتعايش مع محيطه وجماعته. وتعتبر إقامة علاقات الاجتماعية في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تنشأ بين العاملين وبين العاملين وإدارة العليا داخل المؤسسة والبيئة المحيطة أمراً بالغ الأهمية ينبغي على الاهتمام فيه لتحقيق وإنجاز أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. ويقصد بالعلاقات الاجتماعية هي العلاقات الإنسانية التي تربط العمال ببعضهم البعض (العلاقة بجماعة العمل) وبالمسؤولين المباشرين (العلاقة بالمشرفين) وتؤدي هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية واشاعة روح الاطمئنان والاستقرار واداء العمل بروح الفريق الواحد وتنمية مبدأ التنافس الشريف بين العاملين (عزت، 2021).

كذلك عرف الشبلي وأبا زيد (2019) العلاقات الاجتماعية على أنها مجموعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة والبيئة المحيطة، والذي يحكمها العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة كالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة أو جماعات العمل في

المنظمة. كما اشاروا ايضا (2019، 27) إلى تعريف Jones & Fletcher (2003) بأن العلاقات الاجتماعية هي علاقات تظهر على شكل سلوكيات تحدد مهارات الموظفين في التواصل مع من حولهم وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين مثل مهارة الاستماع الفعال للمتحدثين والمراجعين، ومهارات قراءة الرسائل غير اللفظية، ومهارات تقديم المساعدة والتسهيل للآخرين، ومهارات العمل ضمن الفريق والمجموعات داخل هذه التنظيمات.

يرى زاوي و موسى (2021) فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين الأفراد وإدارة المنظمة ، يجب أن تقيد الأفراد بتوجيهات وتعليمات رؤسائهم ، وفق التسلسل الإداري ، وبضرورة احترامهم ، كما يجب على الرؤساء بضرورة الإشراف الفعال والموضوعي على مرؤوسهم ، وبالعمل على تنمية قدراتهم ورفع روحهم المعنوية واحترام حقوقهم ، أما علاقة الأفراد بزملائهم خاصة جماعة العمل فلا بد أن يكون الفرد منسجم مع جماعة العمل ، وأن تكون علاقاتهم يحكمها الاحترام المتبادل والتعاون ، والعمل على تنمية معارفهم ، وتكون أهدافهم واحدة.

العلاقات الاجتماعية على أنها وجود حالة اجتماعية تتضمن العلاقات إنسانية جيدة ومتميزة سواء بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين وإدارة المنظمات، حيث إن هذه العلاقات الاجتماعية والتي ترعاها وتحافظ عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة تؤثر وبشكل ايجابي وواضح على إنتاجية العاملين، وزيادة نشاطهم ودافعيتهم فهي تساهم في توفير بيئة عمل ايجابية ومربحة تحقق جو من الانسجام والترابط بين جميع أفراد المنظمة (النابئة والخشالي، 2019، 78)

ترى الباحثة أن العلاقات الاجتماعية مجموعة العلاقات والسلوكيات التي تنشأ بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة العليا داخل بيئة العمل وقد تمتد إلى خارج بيئة العمل، مما يكسب العاملين مهارات

وقدرات متعددة تساعد في زيادة الروح المعنوية ونشر الطمأنينة والاستقرار بين العاملين في المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد لتسهيل أداء العمل وإنجاز وتحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين.

4. ظروف بيئة العمل (المعنوي والمادي)

تحتوي بيئة العمل على العديد من ظروف المحيطه التي تؤثر على أداء الموظفين في وقت وكان العمل، مما تشمل الدعم المعنوي وظروف المادية والظروف المكانية. حيث يعد موضوع ظروف بيئة العمل من لموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء والإداريين لأنه يرفع معنويات الموظفين وبالتالي رفع الإنتاجية. وجاء اهتمام الإدارة بتوفير أفضل ظروف بيئة عمل للموظفين من حيث الدعم المعنوي والظروف المادية التي تعمل على تحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات ومهارات، فالظروف العمل الغير مناسبة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي وتؤدي إلى مشكلات وصعوبات وعراقيل أمام كل العاملين بالمؤسسة وبالتالي يعود على خسارة فادحة في انتاجية وسمعة المنظمة.

أ) الدعم المعنوي

يعتبر الدعم المعنوي أحد أنواع الحوافز التي تدفع بالعاملين نحو التقدم والتطور، ورفع معنوياته النفسية وتعزيز أدائه وإنتاجيته في بيئة العمل ويحظى باهتمام وصدى واسع من قبل المهتمين به. حيث يساهم الدعم المعنوي في تعزيز سلوك الموظف لأنه أهم متطلبات واحتياجات الموظفين لما فيه من تنمية مهارات وقدرات وتوطيد العلاقات بين الموظفين والمدراء. كذلك الدعم المعنوي يحقق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويمنح الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

يرى Bagley (2009) كما اشارت إليه إبراهيم (2020) أن الدعم المعنوي للموظف واحد من أهم الشروط التي تساعد على تطوير وتحسين أدائه وتشجيعه على الاستمرار ، وأيضاً هو يؤثر ايجابياً على الموظف وأداء وإنتاجيته وتنافسية الشركات بشكل عام ، كما يساهم في تطوير وتحسين أداء ، بالإضافة إلى تعزيز انتمائه وحبته للعمل ، ودعم نجاحه وتقديره وتقدمة لعملة ، فعندما يشعر الموظف بأن مديرة يدعمه معنوياً يصبح أكثر حرصاً على تحقيق نجاحه في العمل ، ويصبح أكثر تحملاً للمسؤولية ، ويتحول الدعم عندها إلى أداء مادي يساهم في زيادة الانتاجية والوصول الى الميزة التنافسية العالية .

التقدير المعنوي هو أحد أنواع الحوافز وهدفها الأساسي رفع نفسية العامل ومعنوياته في بيئة عملة مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحة بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم ، حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي اصبح يشعر أن المؤسسة تضيع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بوظائفهم على أكمل وجه من أجل أن تتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المنشأة ككل (أبو حميد ، 2020 ، ص 637).

كما افاد (Kinjerski&Skrypoenk ,2006) الذي ذكره أبو قمر وأبو صالح (2015، ص17) أنه يمكن يكون الدعم المعنوي على شكل إجراءات متمثلة بالزيادة الاستثنائية ، وزيادات الرواتب السنوية والمكافئات ، أو إشراكه في عمليات صنع القرارات الإدارية ، وبالتالي يتمكن الموظف من معرفة قيمته ، وأهميته داخل منظمته ، فعندها يشعر الموظف بأن عمله بحاجة إليه وتزيد مشاعر الولاء والانتماء للعمل ، لذا يشكل دعماً معنوياً كبيراً للموظف ، ويجعله يبذل جهداً في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المختلفة وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل خدماتهم وتحسين إمكانياتهم .

ونظراً لأهمية التحفيز والدعم المعنوي، فإن الدعم المعنوي له أشكال عديدة ويمكن للإدارة العليا اتباعها والتي تتمثل في:

1) التقدم الوظيفي:

يعبر التقدم عن انتقال العاملين من وظيفة إلى وظيفة أعلى تحمل مسؤوليات أكبر، وتتضمن سلطات أعلى وترتبط عمليات التقدم الوظيفي أيضاً بارتفاع الأجور والمزايا المالية كما أن العامل يشعر بالرضا عن منظمته كونه تم تقدير جهوده المبذولة من قِبله بهذا التقدم الوظيفي، والتقدم الوظيفي يعني انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى منها وظيفياً (أبو شيخة، 2018، 209). كما عرف التقدم بأنها " إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات مسؤوليات وسلطات أعلى وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية "(مصطفى وآخرون، 2019).

ايضا عرف التقدم والترقي الوظيفي على أنه رغبة ملحة عند العاملين، أيا كان موقعهم، توقد الحماس والدافعية والرغبة، إذ تدفعهم إلى العمل بكل طاقتهم العقلية والجسدية، فهي جزء من تحقيق الرضا والانتماء للمؤسسة (سعد الدين، الشقران، 2019، ص، 22).

وترتبط التقدم والترقية ارتباط وثيق بزيادة الرواتب، كما أنها تعمل على استغلال مهارات وقدرات ذو الأداء العالي، وفي نفس الوقت تحفز الموظفين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. حيث أن الأهداف التنظيمية للتقدم والترقي ما يأتي: (مصطفى وآخرون، 2019)

- خلق حافز قوي لأسباب حاجات العاملين إلى الأمن وتقدير الذات وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي.

- تحسين إنتاجية الموظف عندما تؤدي الترقية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة. لذا فإن التقدم الوظيفي من عوامل الرضا الوظيفي، بمعنى أن الموظف عندما ينتمي إلى المنظمة فإنه دائماً يتطلع إلى المراكز العليا رغبة منة في التقدم والنمو.

يبين (النباتة، الخشالي، 2019) أن التقدم الوظيفي والفرص التي تتيحها المنظمة للتطور الوظيفي هي من أهم العوامل التي يسعى الأفراد لتحقيقها وهذا يشكل بعض التعقيدات للمنظمة والمدراء بشكل خاص، حيث يبذل المدراء الكثير من الجهد للإدارة موظفيهم وسد المواقع الشاغرة التي يجب أن يرقى إليها البعض، وعلى المنظمات أن يكون لديها الوعي الكافي في التنسيق ما بين الفرص التي تتاح للعاملين للتطور وظيفياً، وبين حاجاتها لملئ هذه المواقع وينتج عن إدارة هذا الجانب بنجاح مجموعة من الفوائد وهي:

- زيادة توجه الموظف نحو التواصل مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها حيث أن وضوح خطط التطور والتقدم الوظيفي يجعل أمامه خطة يتجه بها ليشترك في تطوير المنظمة بالمستقبل.
- خلق فرص جديدة للموظفين وهذا يزيد من جانب التحدي والمنافسة بينهم.
- تقديم الفرص المالية للموظفين الذين يحصلون على وظائف أعلى.
- توفير الوقت والفرص للموظفين للتعلم والتدريب لغايات اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات لتحقيق نتائج أفضل في الحصول على التقدم الوظيفي.

ترى الباحثة أن التقدم الوظيفي هو فرصة يسعى له الموظفون داخل المؤسسة وتبث فيهم شغلة التنافس للحصول عليها، وتعزز لرفع كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم لما فيها من ابعاد مادية ومعنوية لتشبع رغباتهم

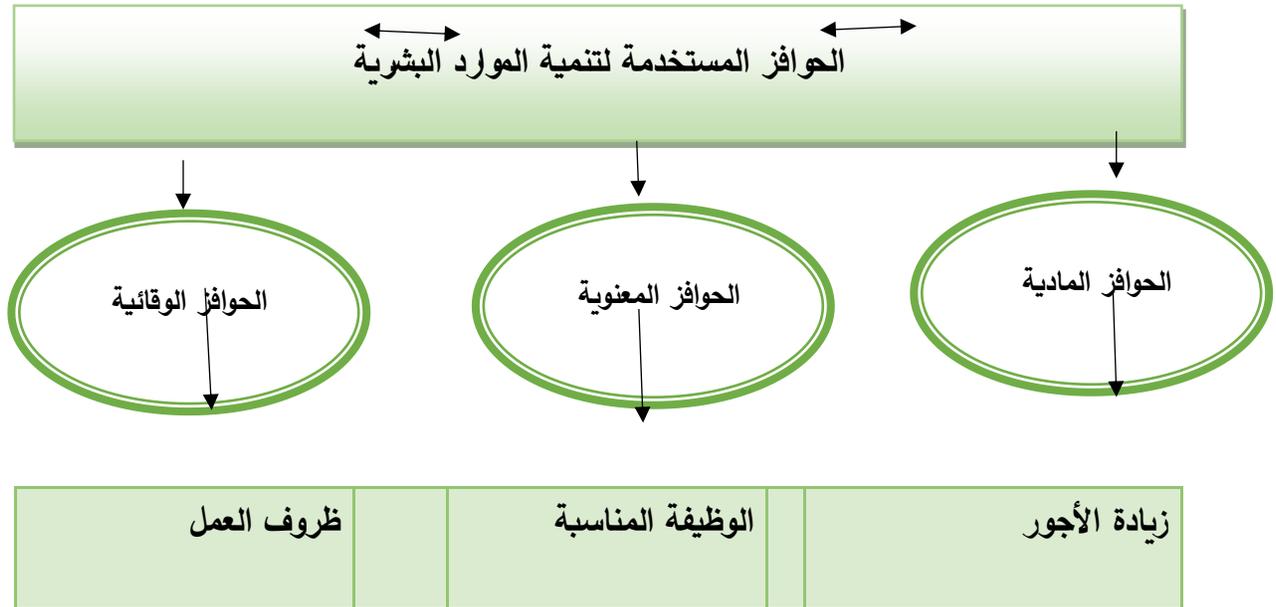
وحاجاتهم وتحقق ذاتهم، وتؤثر ايجابياً على تحسين أدائهم وانتاجهم الذي يعود ثمارها على تحقيق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها.

(2) الحوافز والترقيات

يعد الحوافز والترقيات من اهم العناصر المحفز منويا وماديا للموظف مقابل الأداء والجهد المبذول في مهامه الوظيفية وحسن كفاءته وقدراته ومهاراته التي يقدمها لبيئة عمله. هناك العديد من المفاهيم بالمحفزات والدافعية مع بعضها بين التقدم والترقية والحوافز التي تحفز وتعطي دافعية قوية للموظف في بيئة العمل. الحوافز هي مجموعة من التغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا (محمد، 2020-2021). اما القيسي ودويك وعثمانة (2015، ص 28) فعرفوا الحوافز هي وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الاخرين. أما بنسبة لمفهوم الترقية فقد اوضحوا على أنها عملية نقل العامل من موقع وظيفي أقل إلى موقع وظيفي أعلى، ويمكن القول بأن حصول الموظف على الترقية الغير متوقعة تحقق له سعادة أكثر منها في حال كون هذه الترقية متوقعة، لذلك تركز المنظمات على الترقيات وتحقيقه بشكل عادل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها لما يعود الفائدة الكبرى على المنظمة. ويعرفها ماهر (2010) الحوافز بأنها المقبل المادي والمعنوي المقدم للعاملين من قبل المنظمات كتعويض عن أدائهم المتميز، ويسمى حافزاً أو مكافئة، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

اوضح أبو عشيبة وحجازي (2019، ص 346) أن الحوافز هو أحد الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجدد، وبذل الجهد مضاعف في الإنجاز وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

وبين الشبلي وأبا زيد (2019) أن للحوافز والترقيات دور ايجابي واساسي من شأنه يعزز الولاء التنظيمي من خلال إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، والتي تعتبر ركيزة مهمة من ركائز جودة بيئة العمل، إذ بتوفرها ليستفيد منها الموظفين فإن من شأن ذلك تعزيز حبهم لعملهم بما يزيد من ولائهم التنظيمي. فإن أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات هي كما يشير إليه الشكل التالي:



ساعات الربحية	استقرار العمل وضمانه	المكافأة والمنح المادية
مكان العمل الصحي	فرص التعليم والتدريب	مزايا الفنية
إمكانيات العمل	فرص التقدم الوظيفي	المشاركة في الأرباح
	علاقات العمل	نظام تملك الأسهم

شكل رقم (3) الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات

المصدر (الشبلي وأبا زيد، 2019)

من ضمن أشكال الدعم المعنوي الأخرى الذي حددها (الحلابية، 2013) وتتمثل فيه كالاتي:

1- تقدير جهود الموظفين: وذلك من خلال منحهم شهادات تقدير والثناء على الموظفين الأكفاء الذين

حققوا مستويات عالية من الأداء الوظيفي، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة.

2- اشراك الموظفين فب العمليات الإدارية: من خلال الأخذ برأيهم أثناء صنع واتخاذ قرارات الإدارة

وقد تم ذكره سابقاً.

3- توفير الإستقرار: يعد الإستقرار في بيئة العمل أهم حافز وداعم معنوي توفره الإدارة للموظفين في

العمل، كما إن توفير بيئة عمل شاملة لكل وسائل الضمان والصحة والهدوء يؤدي إلى تحسين

مستوى أداء الموظفين وقد ذكر هذا البعد سابقاً.

4- توسيع العمل: من خلال إضافة مهام جديدة لعمل الموظف ضمن نطاق تخصصه الأصلي، الذي

يشكل حافزاً ودعماً معنوياً يولد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف ويجعله يدرك أهميته

الشخصية داخل المؤسسة او المنظمة، وأنه عنصر فعال لا يمكن الاستغناء عنه من الدعم المعنوي.

5- أثراء العمل: ويكون إثراء العمل من خلال إضافة مهام جديدة تدعم اختصاص الموظف، ومثال على ذلك إشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالوظيفة، أو عن طريق الاتصال المباشر مع رئيسة أو الإدارة العليا في العمل.

ترى الباحثة أن الدعم المعنوي من الركائز اساسية من الأبعاد جودة بيئة العمل التي تساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه وتطوير قدراته ومهاراته وابداعاته، كما أن الدعم المعنوي يشجع الفرد على استمرار بأداء عمله بكفاءة وفاعلية عالية وبذل المزيد من الجهد للوصول إلى تحقيق أهدافه وطموحه وأماله التي يصبوا إليها واشباع حاجاته ورغباته داخل بيئة العمل. كما يبث روح التعاون والمحبة بين الموظفين والمدراء، بالإضافة إلى ذلك أن الدعم المعنوي ينمي الشعور بالانتماء والولاء لدى الموظف، وتولد علاقة قوية بين الموظف والمؤسسة بحيث يزيد هذا من إنتاجية واستمرارية وقوة المكانية للمؤسسة.

(ب) ظروف بيئة العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية بشكل كبير على مدى تقبل العاملين لبيئة العمل، وينعكس ذلك على مدى رضاهم وأدائهم ونتاجيتهم، لذا أصبح ظروف بيئة العمل المادية ركيزة اساسية لأبعاده جودة بيئة العمل. وتشتمل بيئة العمل المادية على عدة عناصر ومتغيرات مثل المكائن والمعدات والأدوات والأجهزة والمركبات، وكل شي مادي يحيط ببيئة العمل ويتعلق بعملية الإنتاجية لأي مؤسسة.

ويرى العنزي (2013، ص 65) أن الظروف المادية التي تؤثر في الأداء هي الإضاءة والألوان والضوضاء، والظروف الجوية كالحرارة والتهوية، وحوادث العمل وموقع المنظمة وحسن مظهرها، وتوفير المعدات والأدوات اللازمة لإداء العمل، وتهيئة البيئة العمل الصحية الأمانة إذ توفر هذه الظروف تؤدي زيادة إنتاجية العامل في المنظمة.

يرى العبيدي (2013) أن بيئة العمل المادية التي تتمثل في الظروف المحيطة بمكان العمل من تهوية وضوضاء ونظافة وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل. حيث تؤثر بيئة العمل على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل، وبالتالي عن رضاه، فسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

كما أضاف محمد (2021، ص 33) عن اراء الباحثين تؤثر ظروف بيئة العمل المادية على موضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وظهور أمراض مهنية متصلة بأداء عمله. فقد قام الباحثين في بداية القرن الحالي بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد وأشارت نتائج الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

ويمكن تفصيل عناصر ظروف بيئة العمل وفق الآتي:

(1) الإضاءة:

حيث تتوزع الإضاءة بشكل منظم حتى تتأكد المنظمة من تأثيرها الإيجابي على الموظف عقلياً وجسدياً ونفسياً. والعديد من الدراسات التي أكدت على درجة الإضاءة الشديدة والخافتة في بيئة العمل تؤثر على العين والإدراك البصري وتسبب أمراض مختلفة كصداع والتهابات ومشاكل قرنية العين.

(2) الحرارة والتهوية:

عد من العناصر المهمة في ظروف البيئة المادية حيث أثبتت الدراسات أن للتهوية دور فعال ويؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة، مما ينعكس ذلك على إنتاجيتهم في العمل.

اثبت المشعان (1414، ص 114) أن إدخال أنظمة التكيف إلى المكاتب الخاصة بالموظفين، تؤدي إلى انخفاض الإجازات المرضية، كما أثبتت الدراسات أن درجة الرطوبة لها أهمية كبيرة، فالتهوية السيئة لها علاقة كبيرة بالآثار الضارة التي تلحق بالموظفين.

(3) الضوضاء:

يعتبر من العوامل والعناصر ذات دور كبير في تأثير على الموظف، فالإزعاج يسبب استياء للموظفين ويعيق ذلك على التركيز في أداء العمل وانخفاض في إنتاجية وتدني في مستوى الكفاءة والفعالية والقدرات والمهارات، ناهيك عن الآثار الصحية من أمراض الجسدية وأمراض نفسية وأمراض العقلية.

(4) الأثاث والأجهزة والمكائن والنظافة:

يجب على المنظمة توفير الأثاث المناسب المريح والأجهزة المتطورة والمكائن الحديثة الخاصة بكل مؤسسة، ولكن يعتمد على ما مدى ملائمة الأثاث والأجهزة والمكائن الذي يحتوي عليه مكتب الموظف لأنه يلعب دور فعال في تأثير عليه من جميع الجوانب (النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية والفيزيولوجية وغيرها من الجوانب، مما يؤثر ذلك ايجابا أو سلبا على إنتاجية المؤسسة وأدائها وسمعتها. كما أن النظافة هو بالغ الأهمية في لبيئة العمل، فوجود مخلفات أو الأوساخ أو تكديسات والغبار يولد انتشار الأوبئة والأمراض الصحية للموظفين ويعرقل خط سير الإنتاج والعمل، أي انه الخسارة تكون كبيرة

على المؤسسات تؤدي إلى فشلها والقضاء عليها لأنها تفقد الموظفين الحاليين وتتفر عن جذب واستقطاب عاملين آخرين.

تري الباحثة أن بيئة العمل لمادية هي كل ما له علاقة مادية والمحيطه بالموظفين داخل المنظمة، يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مادية تواءم مع صفات وخصائص الموظفين لغرض تسهيل في أداء مهام عملهم وتجنب المشاكل والصعوبات التي تحدث داخل بيئة العمل، مما تؤثر ايجابيا على مدى تقبل الموظفين للعمل ورضاهم وولائهم. كما أن الظروف بيئة العمل المادية تؤثر بشكل كبير في زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الموظفين وتعمل على تحسين أدائهم وإنتاجية المؤسسة.

خامساً: معوقات تطبيق جودة بيئة العمل في المنظمات

عند تجاهل المنظمات والمؤسسات لتطبيق جودة بيئة العمل لما فيه من أهمية بالغة، فإنه يترتب أثر سلبية على المؤسسات وعلى العاملين فيها بشكل كبير. وبعض الأحيان تصادف المنظمات الكثير والعديد من معوقات تقف حاجزا دون تطبيق جودة بيئة العمل، إذ تؤثر على جميع الأطراف.

يرى سعد الدين والشقران (2019، 23) على أنه يترتب على عدم تطبيق إدارة جودة بيئة العمل، تؤثر بالمحصلة على الولاء التنظيمي الموظفين في المنظمات، إذ تعد مفهوم جودة بيئة العمل مفهوماً استراتيجياً شاملاً لكافة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية التي ترفع أداء العاملين وتحسين الإنتاج فيها، إن المؤسسة ذات الإدارة الناجحة تدرك أن تطبيق برنامج جودة بيئة العمل من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على الاستمرار والبقاء.

ويرى الهيئي (2005، ص 36) بأن المعايير التي تقف حائل أمام تطبيق جودة بيئة العمل في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بأن الإدارة والموظفين والنقابات المهنية والعمالية لخم وجهات مختلفة حول جدوى هذا التطبيق وأهم هذه المعايير هي:

- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.
- تخويف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتها لهذا الأمر فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي تتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة بيئة العمل في المؤسسات التي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.
- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة بيئة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- عدم قياس المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب.

ومما سبق تستخلص الباحثة أن عدم الوعي بأهمية برامج جودة بيئة العمل من قبل الإدارة العليا والموظفين أو من أحد الطرفين بأهمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية والموارد المالية والموارد التنظيمية

يعد من المعوقات والعراقيل الكبرى في تطبيقه في المنظمات بشكل عام وفي المستشفيات الصحية بشكل خاص.

(2.3) المبحث الثالث: الدراسات الأدبية السابقة

(2.3.1) الدراسات العربية لإدارة الرشيقية

أولاً: الدراسات العمانية:

1. دراسة (البادية، مريم، طلاق الاستراتيجية الجديدة لتنمية نفط عُمان، مارس (2023)، مجلة الرؤية)

هدفت الدراسة إلى كشف شركة تنمية نفط عُمان عن غايتها واستراتيجيتها الجديتين لمواصلة خدمة البلاد وتحقيق أقصى قيمة لها في ظل التغيرات غير المعهودة التي يشهدها قطاع الطاقة العالمي. وتمثلت الغاية في بناء مستقبل مستدام ومنخفض الكربون لتحقيق أقصى قيمة لسلطنة عُمان. أما بالنسبة إلى استراتيجيتها الجديدة إلى تصدر مشهد الطاقة الجديد وتطبيق التكنولوجيا الرائدة والتميز التشغيلي وإزالة الكربون وتطوير سلسلة التوريد لقطاع النفط والغاز في سلطنة عُمان بما يحقق أقصى قيمة لسلطنة عُمان التي تتوافق مع استراتيجية الين التي أطلقت الشركة برنامج الين في عام 2009 وقد نما البرنامج في جميع أنحاء الشركة على مر السنين.

2. دراسة (هيثم، يحيى، استراتيجية لين، 2022، شركة تنمية نفط عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تعظيم الإمكانيات البشرية من خلال تمكين العمال من تحسين عملهم بشكل مستمر، ليسهل على القادة تحقيق هذا الهدف من خلال التدريب على حل المشكلات. إنهم يساعدون العمال على النمو مهنيًا وشخصيًا، مما يسمح لهم بالفخر بعملهم. كما أن الهدف من التحسين المستمر هو القضاء على جميع الهدر في عملية تسليم القيمة. وللقيام بذلك، يجب على قادة اللين أن يذهبوا إلى حيث يتم إنشاء القيمة بحيث غالبًا ما يقضون وقتهم في تدريب وتطوير موظفيهم. إنهم يشجعون العمال على تحديد المشكلات بنشاط والبحث عن فرص للتحسين ومن خلال إدراك الفرق بين إدارة السلامة والسلامة الرائدة. أكد على أن الغرض الأساسي من الإدارة المرنة هو تحسين الأداء التنظيمي من خلال خدمة عملائنا بشكل أفضل، وذلك خلال تقليل الهدر والقضاء عليه، وتقليل وقت الدورة، يمكن تقليل الأخطاء والاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات عملائهم، لكي تصبح شركة تنمية نفط عُمان شركة مستدامة.

ثانياً: الدراسات العربية

3. دراسة (علي، هشام فوزي عباس، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة

"الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، (2021)، جامعة قناة السويس - كلية التجارة

بالإسماعيلية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي وأوضح الباحث العلاقة القوية بينهما وتضمن الدراسة المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة العامة للمطاحن، وبين الأثر العظيم عند تطبيق مثل هذه الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، حيث استخدم الاستبانة في جمع البيانات على (رؤوسا الأقسام ومدراء الإداريين والعاملين) بالشركة المذكورة أعلاه، وتوصل إلى أن واقع الأداء المؤسسي مرتفع وكما يجب على متخذي القرار منها إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية، وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق الإدارة بجنوب جمهورية مصر العربية الرشيقة.

4. دراسة (السليحات، سوسن يوسف والشقران، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن، أغسطس (2021)

مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي

من جهة نظر المعلمين، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح)

استهدفت الدراسة على العلاقة القوية في تطبيق القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس وبين التميز المدرسي من جهة المعلمين. اتبعت الدراسة منهج الارتباطي وحيث قاما الباحثان بتطوير أداة لجمع البيانات وانقسمت لشقيتين: الأولى تمثل بالقيادة الرشيقة والثانية تمثل بالتميز المدرسي. وأكد الباحثان على أن القيادة الرشيقة تعتمد بشكل كبير على ما يتمتع القادة من سمات وصفات لكونهم مثلاً للقدوة، لذا من ضروري قيام المدراء المدارس عمان بتطبيق وممارسة الأنماط الإدارية القائم على تبادل وجهات النظر للتوصل إلى رؤى وقرارات إبداعية والتركيز على تحفيز المعلمين وتشجيعهم خصوصاً ذو كفاءة وهمه وفاعلية عالية واداء متميز .

5. دراسة (شيخ العيد، جلال نافذ، يونيو (2021)، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية

المشروعات الصغيرة العاملة من جهة نظر العاملين، جامعة الأقصى)

استهدفت دراسة الباحث على التعرف بين الإدارة الرشيقة و تحسين الإنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين ، ووضح ادوات الإدارة الرشيقة وفلسفة (5 S)والأبعاد الأربعة للإدارة (التنظيم موقع العمل ، التحسين المستمر ،العمل القياسي ، ستة سجا) ، استخدم الباحث اسلوب الوصفي وأداة الاستبانة من أدوات جمع المعلومات ، وبينت الدراسة العلاقة الطردية بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة ، كما لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية كافية بين عناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة من حيث الجنس والمؤهل العلمي والمسمى

الوظيفي وسنوات الخبرة . حث الباحث اصحاب المشاريع الصغيرة على ضرورة تطبيق الإدارة الرشيقة مع تبنت ثقافة الاستثمار في العمال في دورات التدريبية عن تصنيع الرشيق وتحسين إنتاجية وثقافة الهدر والإبداع.

6. دراسة (عكاشة، العربي وبراهيمي، اسية، ابريل (2021)، دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الرشيقة: دراسة حال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح)

استهدفت الدراسة إلى الكشف العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة الرشيقة، تقوم على دراسة توفر تطبيق تحقيق أدوات الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت . واتباع الباحثان منهج التحليل الوصفي لدى أداة الاستبانة وتم التوزيع على 40 استبانة من أصل 200 موظف والحصول على 33 استبانة. توصل الباحثان على وجود علاقة طرية بين الإدارة الرشيقة وإدارة الموارد البشرية، ويزداد تحسن جودة الخدمة الموارد البشرية باستخدام أدوات الإدارة الرشيقة (التحفيز والتدريب والانضباط). واوصيا المنظمات والمؤسسات بالاهتمام باستخدام ادوات الإدارة الرشيقة مع نشر ثقافة الحد من الهدر توافق مع العصر الحالي.

7. دراسة (أبو طالب، صفاء علام محمد، مارس (2020) نماذج عالمية في تطبيق إدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية)

اوضحت الباحثة في دراسة على استخدام الإدارة الرشيقة في حل مشكلة الهدر في المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية وركزت ايضا على اهم النماذج العالمية في تطبيق وتنفيذ للإدارة الرشيقة

للأسس التربوي لحد من الهدر على سبيل المثال) نموذج حل المشكلات، ونموذج تعدد الأدوات، ونموذج تحول الهدر إلى لقيمة مضافة، ونموذج الخطوات الست، ونموذج ديمياك (DMAIC)، ونموذج سيوك (SIPOC) واعطت أمثلة رائعة وواقعية على كل نموذج مدرسة عالمية طبقت فيها.

وأعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعمل مقارنات للوصول إلى نتائج تعظم القيمة لنواتج التعليم، ذلك لتقليص الهدر ومساعدة الإدارة الرشيقة في الدقة والسرعة والعمل. وانبثقت من الدراسة ضرورة مراعاة احتياجات العميل (الطالب - المعلم - أولياء الأمور) للحصول على قيمة التعليم والحد من الهدر وعمل حلقات ثقافية وتعليمية بتطبيق الإدارة الرشيقة مع جميع من يخدم العملية التعليمية التربوية بجميع المدارس.

8. دراسة (أبو بكر صديق، أسماء عبد الله، (ديسمبر 2020)، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من جهة نظر هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، جامعة سوهاج، كلية التربية)

استهدفت الباحثة في الدراسة بجامعة الوادي الجديد على شقين؛ تحديد ممارسة القيادات بالجامعة للإدارة الرشيقة والدور الكبير لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات، ومدى العلاقة بينهما، واتبعت الباحثة المنهج التحليلي في دراسة وطبقت أداة الاستبانة على 127 عضو بهيئة التدريس بالجامعة. توصلت أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للأداء الوظيفي مرتفع بالمقارنة بدرجة ممارسة القيادات للإدارة الرشيقة ولا يوجد اي فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الجامعة للإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي. وأكدت على حث الإدارة العلا وتخذي القرارات (القيادات) بالجامعات المصرية في تطوير آليات وممارسة

وتطبيق الإدارة الرشيقة لتقليل الهدر وخفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سجا لیتناسب قرارات وطاقت كل جامعة.

9. دراسة (مقیمح، صبري، ديسمبر (2020)، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي

بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة الجزائر،

جامعة زیان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بشركة الكهرباء والغاز بسكيدة (الجزائر)، وسعت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، كما بينت أثر وحرص تطبيق الإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي في نمو وازدهار الشركة.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي وتوزيع 23 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالشركة. وتوصلت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما له الأثر والأهمية العظيمة في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي من خلال ممارسة الإبداع الوظيفي واستعداد الشركة في تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة ومتطلباتها.

10. دراسة (محمد، الطيب محمد، واسماعيل، محمد، والتجاني الغزالي عبد الخير، إبريل (نيسان

2019)، الدور الوسيط للقيادة الرشيقة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسية:

دراسة على عينة من المصارف التجارية بولاية النيل - السودان، جامعة جرش، جرش للبحوث

(والدراسات)

استهدفت الدراسة على مدى تأثير القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. حيث ركز الباحثان على دور الوسيط الذي تلعبه الإدارة الرشيقة بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر - مشاركة العاملين - التركيز على العملاء والمراجعين) وبين ابعاد الأداء المؤسسي (الربحية والإنتاجية)، وتوجد علاقة قوية ووثيقة تربط بين الإدارة الرشيقة والأداء المؤسسي).

نتهج الباحثان منهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم توزيع (85) استبانة على العاملين في المصارف التجارية العاملة بولاية النيل الأزرق في جمهورية السودان واسترجع منها (77) استبانة. وعلى أثرها خرجت الدراسة بتوصيات عدة، ومن أهمها يجب على القيادة العليا بالمصارف التجارية درجة دراية عالية من الإلزام بالجودة، وحث وتشجيع العاملين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في برنامج الجودة الشاملة الذي يدرج ضمن استراتيجية المؤسسة لزيادة التحسين الأداء.

11. دراسة (زروخي، فيروز، ابن عابد، مختار، وجيجيق، زكية، (2019)، دور ممارسات التفكير

الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، جامعة عبد الحميد بن

باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية متضمنه في (المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة، العمال متعددي الوظائف) في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج. واستخدم الباحثين منهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على أداة الاستبانة وتم توزيع 50 استمارة عشوائية على الموظفين وتم تحليل 31 استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية منخفضة بالمقارنة مع مستوى الأبداع الإداري المرتفع. كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

12. دراسة (مزهر، أسيل علي، وسلطان، عباس فاضل (2019)، سكس سيجما الرشيقية Sigma

Six Lean ودورها في تحسين العملية التصنيعية: دراسة حالة في مصنع إطارات الديوانية،

جامعة الكوفة - مركز دراسات الكوفة)

استهدفت الدراسة إلى التعرف لدور سكس سيجما الرشيقية في تحسين العمليات التصنيعية وزيادة القدرة التنافسية وزيادة الكفاءة الإنتاجية ويتمثل ذلك في معرفة مراحل تطبيق وادوات التطبيقات ستة سيجما الرشيقية. اتبع الباحثان المنهج التحليلي لجمع البيانات من الدراسات البحوث السابقة والسجلات والتقارير الخاصة بالمصنع واعتمد على المقابلات الشخصية مع بعض مدراء الأقسام ذو العلاقة في المصنع مجتمع البحث واستخدم طرق مختلفة ومتنوعة في تحليل البيانات كاستخدام (خرائط المراقبة، برامج الحاسوب في رسم خرائط المراقبة، استخدام مخطط باريتو لتحديد المشاكل في عملية التصنيع، استخدام مخطط السبب لتحديد الاسباب الرئيسية للمشاكل الحاصلة في عملية التصنيعية.

توصلا الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل في غياب التوثيق الدقيق للمعيب وانعدام نظام المكافأة والحوافز وانخفاض جودة المواد الأولية وتعدد مصادر تجهيزها للمصنع وغيرها. فقد جاءت الدراسة بالعديد من التوصيات في استخدام منهجية ستة سيجما بمستويات عالية التي ستمكن المصنع من تعزيز حصته السوقية في الأسواق المحلية وتقليل التالف وخفض التكاليف والارتقاء بمستويات الجودة والإنتاجية من خلال تحسين العملية وتحديد اماكن الخلل من أجل معالجتها.

13. دراسة (الخليفات، اسامه خالد أحمد، (2016)، مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

في شركة توزيع الكهرباء والمساهمة العامة: دراسة حالة، جامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا)

تناولت الدراسة عن أهمية التعرف على مستوى الرشاقة في إدارة شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة عن طريق قياس مدى تطبيق المبادئ الرئيسية للرشاقة الإدارية بأبعادها (التركيز على العملاء، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسانية العمل، التحسين المستمر) وكيف أثرت الدراسة على إظهار المعوقات في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة التي تواجه الشركة ومعرفة نقاط القوة والضعف والخصائص البيئية الداعمة التي تساعد في نجاح التطبيق بالشركة. انتهج الباحث منهج الوصفي كسابق الدراسات السابقة الذي نتج عنها توجه أنظار إدارة العليا بالشركة وضع استراتيجية تسهل عملية تطبيق الإدارة الرشيقة والسيطرة على نقاط الضعف وتعزيز الخصائص البيئية الداعمة من نظام الحوافز وأشراك العاملين واختيار نماذج قيادية فعالة مع توفير برامج تدريبية لحل والسيطرة على المعوقات.

ثالثاً: الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (كومار، سونيل، ودهيجرا، اشويني، وسينج، بهيم (2018)، تطبيق خارطة الطريق لين

كايزون لتحديد المستمر وفرص التحسين المؤسسات متوسطة الحجم والصغيرة في الهند، مجلة

الهندسة والتصميم والتكنولوجيا)

هدفت الدراسة الى تقديم خارطة طريق لتطبيق مفهوم كايزن لين باستخدام مخطط تدفق القيمة لتحديد فرص التحسين المستمر المخفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق التي تقع خارج العاصمة الهند. حيث تعد هذه الدراسة من أفضل الممارسات لتحديد فرص التحسين المخفية في الإنتاج المنتظم لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة باستخدام خريطة تدفق القيمة. واستخدم الباحثين أداة الستبان لجمع

البيانات المطلوبة واستخدام تحليل الأسئلة لماذا (5) لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات واقتراح كايزن كحلول.

حيث تم تطوير نظام سحب الوبر ماركت للتحكم في الإنتاج في محطات العمل وتطوير الدولة المستقبلية مع تحدد عدد قليل من المشاكل لتحقيق الوضع المستقبلي. كما حددت الدراسة حدث واحد من أحداث كايزن واستخدام تقنية العصف الذهني للتحكم في اختلاف الناتج عن تصميم تركيبات غير تقليدية لتثبيط منتج وبالتالي تم التخلص من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة التي يقوم بها المؤسسة. ظهر العديد من النتائج والتي تتمثل في إلغاء وقت إعادة العمل وتقليل مستوى المخزون وتقليل المدة الزمنية وتحسين الإنتاجية وجودة المنتج. ومن اهم التوصيات؛ بتطبيق كايزن لين حيث فرصه أفضل لكل فرد في الصناعة ليكون له يد في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق تقدم المستمر في إنتاجية وجودة المنتج. ويساعد على فهم الجيد لمفهوم الأدوات والتقنيات الخالية ممن الهدر من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2. دراسة (موهان، أشوتوش، وشارما، سونيل (2003)، النهج الخالي من الهدر - بعض الأفكار،

مجلة التقدم في البحوث الإدارية)

هدف الدراسة إلى تتبع تطور النهج الخالي من الهدر مع محاولة إعادة تحديد معايير الكفاءة والفعالية في ظل التفكير المرن، ايضا هدف الدراسة إلى المبادئ الأساسية للنهج الخالي من الهدر في ظل العمليات البسيطة. ونتجت عنها النماذج المقترحة التي توضح نطاق النهج الخالي من الهدر على مستويات مختلفة من التنظيم والعملاء. كما اوصت المنظمات على اتباع نهج الخالي من الهدر وأدراك حقيقة الأمر انه يتطلب أكثر من الجودة والتكلفة والتزامات التسليم لضمان البقاء وايضا إدراك المنظمات

الحاجة إلى بذل جهود إضافية من حيث التنظيم بسرعة وفعالية لتقلبات الطلب بالإضافة إلى تنويع المنتجات وفقاً لمتطلبات العميل.

3. دراسة (تي جزنز، دانيال، وهابنز، بيتر، وريتش، نيك، (1997) الخدمات اللوجستية الخالية من الهدر، المجلة الدولية للتوزيع المادي وإدارة اللوجستيات)

هدفت الدراسة إلى توضيح عمل في نظام لوجستي كامل، والسعي إلى وضع نهجاً جديد في إدارة نظام لوجستي ويتمثل في الخدمات اللوجستية الخالية من الهدر وهو فهم مطلوب حتى يتمكن من إجراء التحسينات جذرية أو التدريجية في تطوير نظام اللوجستي ضعيف. كما هدفت الدراسة إلى طرح العديد من الأسئلة الرئيسية للمجتمع الأكاديمي فيما يتعلق بالبحوث والتطبيقات المستقبلية ضمن المجال الواسع للخدمات اللوجستية الخالية من الهدر. واوصت الدراسة إلى اتباع نظام إنتاج لشركة تويوتا الذي يعتمد على تحديد المعضلة التي تواجهه المدراء الذين يحاولون تنفيذ ممارسة تجارية جديدة، ثم يقترح ويبتكر طريقة جديدة لإعادة التفكير في منطق خلق القيمة.

(2.3.2) دراسات العربية لجودة بيئة العمل:

1. دراسة (الهاشمي، عزة، (2010)، مدى تأثير أبعاد جودة حياة العمل في أخصائي الإعلام التربوية بالمرحلة الأساسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان)

استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد جودة العمل في أداء الإعلام التربوي بالمرحلة الأساسية، واستخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء واسلوب المقابلة الشخصية على عينة عشوائية (112) شخص منهم بمحافظة الوسطى ومحافظة مسقط. ونتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج إلى أن

أبعاد جودة العمل تتوفر بشكل مرتفع ويتم اشتراك العينة بالدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم العملية والشخصية، كما اظهرت النتائج أيضا على الالتزام بساعات دوام الرسمية المحددة وما يزيد عليها بمقابل مادي.

2. دراسة (الشبلي، شجاع، (2019)، أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة

حالة في جامعة ال البيت، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي في الجامعة أعلاه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمعرفة الاهتمام وتهيئة ظروف العمل المناسبة، وجمع بين أنواعها (المادية والمعنوية والنفسية) المناسبة لتساعد العاملين على القيام بالواجبات من خلال مساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في تطبيق الجامعة جودة حياة العمل فيها؛ الذي انعكس على المراجعين والمستفيدين الخارجين. حيث يقاس الولاء التنظيمي لتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الجامعة وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

3. دراسة (أبو قمر، محمد محمود، (2015)، أثر جودة بيئة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال)

هدفت الدراسة إلى بيان حجم أثر جودة بيئة العمل على الأداء الوظيفي ومدى العلاقة بينهم، وطبقت على مجموعة الاتصالات الأردنية التي ساهمت في استراتيجياتها المختلفة في خفض من النفقات والاهتمام بيئة العمل والموظفين لأنهم المورد الأهم في المؤسسة.

كما اجراء الباحث دراسة استطلاعية للعديد من مواقع الاتصالات الأردنية المتنوعة في العاصمة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية. واعتمد على أداة المقابلة في البحث ونتج عنها أن الموظفين يعانون من عدم الاهتمام ببيئة العمل مثل البيئة المادية للعمل والدعم المعنوي وعدم الشعور بالأمان الوظيفي.

4. دراسة (مصطفى، مرتضى سيد أحمد صالح، (2019)، الدور الوسيط لتمكين الإداري في العلاقة

بين جودة العمل والولاء التنظيمي، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا)

تناولت الدراسة الدور الوسيط لتمكين الإداري في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء الوظيفي الذي تركز في اختيار أثر جودة حياة العمل على الولاء الوظيفي، وبيان دور التمكين الإداري على الولاء التنظيمي وجودة العمل والتمكين الإداري بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم؛ خاصة أن وجود الولاء التنظيمي لدى الموظفين المصارف.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: بيئة العمل في المصارف التجارية بالخرطوم وتتصف بأنها ملائمة من حيث التهوية والإضاءة مع توفير العينات المناسبة لإنجاز المهام. كما تعتبر بيئة صحية وآمنة وتشر الموظفين بالراحة وتمتع بروح التعاون والصدقات بين العاملين؛ الذي ينعكس ايجابيا على جميع الأطراف. وأن التمكين الإداري لا يتوسط بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بكل أبعاده.

حثت الدراسة على العديد من التوصيات وأبرزها؛ تفويض السلطات في الممارسة الصلاحيات من خلال تفويض مع ثقة إدارة المصارف في العالين، وتفعيل الاتصال الفعال بين الموظفين والإدارة وغيرها من التوصيات الأخرى.

5. دراسة (النبابية، بسمة اسماعيل، (2019)، أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: المرونة

المنظمة كمتغير وسط في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية

(الدراسات العليا)

تناولت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل خلال المرونة المنظمة

في شركة الخطوط الجوية الملكية والشركات التابعة لها.

اتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة التي وزعت على 350 استبانة على

عينة عشوائية في الخطوط الجوية الملكية والشركات التابعة لها (رويال تورز، تكريم لخدمات للمطارات)،

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثمار الفكرية، الحفز

الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في جودة حياة العمل من خلال المرونة في الخطوط الجوية الملكية الأردنية

والشركات التابعة لها. كما تبنت الشركات تطبيق القيادة التحويلية ووجود أثر المرونة في جودة حياة

العمل.

خرجت الدراسة بأهم التوصيات ب إعادة النظر في المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها وجودة

حياة العمل وأبعادها والمرونة المنظمة وأبعادها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة بالمفاهيم

السابقة.

6. دراسة (سعد الدين، نسرین صالح خالد (2019)، مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية

في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، جامعة عمان العربية،

كلية العلوم التربوية والنفسية)

استهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوظيفي المسحي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من 553 معلماً ومعلمةً بمدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عمان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى جودة بيئة العمل ومستوى الاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية بالعاصمة جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين بالعاصمة.

خرجت الدراسة بأهم التوصيات برفع مستوى الرواتب لتتلاءم مع الوضع الاقتصادي، مما يساعد ويسهم من زيادة الشعور بالأمان الوظيفي وتحسين نظام المكافأة بحيث ترتبط بكفاءة وأداء الموظفين.

7. دراسة (زاهر، تيسر، (2016)، أثر جودة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مراكز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) بمحافظة دمشق، جامعة تشرين، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفير أبعاد جودة حياة العمل في مركز خدمة المواطن لمحافظة دمشق، ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي، والعلاقة القوية بينهما.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي واستخدام أداة جمع البيانات الاستبانة على جميع موظفي مركز خدمة المواطن في المحافظة دمشق وعددهم 50 موظف. توصلت الدراسة على عدة نتائج تتمحور في وجود العلاقة الإيجابية بين استخدام جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، ووجود أثر بين ظروف بيئة العمل والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة بين الأجور والمكافأة والالتزام التنظيمي.

وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على ايجاد سياسيات وأساليب حديثة تسهم في توفير أجواء ايجابية جيدة لتبني أفكار جودة العمل الوظيفية وإعداد البرامج التدريبية للموظفين. كذلك اوصت الدراسة إلى توعية المدراء والموظفين كلا بالمزايا والمنافع لاستخدام سياسات جودة العمل.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (بيو، ريان، وتامبي، جوني (2018)، إثر القيادة الملهمة على جودة حياة العمل والرضا

الوظيفي وسلوك المواطنة المنظمة، مجلة الوطنية للقانون والإدارة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الملهمة على السلوك الأخلاقي جودة حياة العمل والرضا الوظيفي والتنظيمي وأداء العاملين. حيث انتهج الباحثان منهج الدراسة استكشافية وطبقت الدراسة على جميع الممرضين في ثلاثة المستشفيات الصحية الحكومية في اندونيسيا وبلغ عدد العينة (292) ممرض وممرضة.

أظهرت العديد من النتائج الدراسية وأهمها وجود علاقة قوية بين القيادة الإلهامية في جودة حياة العمل وفي الرضا الوظيفي، كما بينت النتائج إلى وجود علاقة واضحة بين حياة العمل في الرضاء الوظيفي وفي سلوكيات المواطنة التنظيمية، ايضا توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما اوصا الباحثان استناداً على جاءت به الدراسة عدة توصيات وتتمثل في التأكيد على أهمية القيادة الملهمة في المستشفيات المبحوثة كعامل يؤثر في تحسين جودة حياة العمل، وايضا اوصت أن يتم إعداد

الدراسات أخرى بنفس الموضوع أعلاه ولكن التوسع في حجم عينات الدراسة بحيث تشمل أكبر عدد من العينات.

2. دراسة (زيلي أ وعلي، أريان (2015)، أثر جودة بيئة العمل كتنبؤ بالالتزام التنظيمي: دراسة الموظفين الإداريين، معهد الوطني للتكنولوجيا)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير جودة بيئة العمل باعتبار مؤشرا للتنبؤ بالالتزام التنظيمي بين مدري المؤسسات الخاصة، وتحديد الفرق بين مديري القطاع الخاص والعام في مدينة دلهي بالهند، استخدم الباحثان منهج التحليل الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة جمع البيانات وبلغ عدد العينة (300) مدير. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من ضمنها أن جودة بيئة العمل هي الوحيدة التي تشير إلى الولاء التنظيمي في المجموعات كافة من المديرين، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري القطاع الخاص والعام.

3. دراسة (أرندت، أروت، وسينجاباكي، أنوسورن، وتوم، فيفيان (2015)، الموظفين كالعلاء: تأثير المسؤولية الاجتماعية في جودة الحياة العملية بين المهندسين، مجلة العلاقات الاجتماعية)

استهدفت الدراسة إلى معرفة الصراعات والعقبات التي تواجه العاملين، ومنها الاعتبارات الاجتماعية والعائلية، وايضا هدفت الدراسة على أثر المسؤولية الاجتماعية في جودة حياة العمل ودور المنظمات في دراسة جميع الظروف المحيطة بالموظفين لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

استخدمت لدراسة اداة الاستبيان لتوصل للبيانات واجرت على 112 عينة من أعضاء نقابة المهندسين في استراليا.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج أن الدور الاستهلاكي للموظفين يؤثر في تصوراتهم ومعتقداتهم، كما أن المسؤولية الاجتماعية تلعب دور كبير في جودة بيئة العمل للمنظمات، لذا تحتاج المنظمات إلى توفير متطلبات والاحتياجات التي يسعى إليها الموظفين وذلك في سبيل تحفيزهم وتوفير بيئة عمل تتلاءم معهم.

وأكدت الدراسة على المنظمات الاهتمام بالمسئوليات الاجتماعية لما فيه من أهمية قصوى ومراعاة جميع الظروف التي تحدث لهم من ظروف اجتماعية وعائلية، مما يؤثر بشكل إيجابي في جودة حياة العمل.

(2.3.3) التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولتها الدراسة الحالي من إدارة الرشيقة وتحسين جودة بيئة العمل ، وتدعيماً لما قدمناه في الجانب لنظري ، ونظراً لأهمية الموضوع الذي يقضي بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية والمبادئ التي نادى بها على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الصحية والخدمية بالسلطنة وما دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل للخدمات الصحية بسلطنة ومعرفة أثر تطبيق الأدوات الإدارية الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل والمميزات والفوائد المصاحبة لها ،ومن هنا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الدراسة بعض الجوانب الذي تبين أن هناك بعض أوجه التشابه وبعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة المتعلقة بمواضيع الإدارة الرشيقة وجودة بيئة العمل

- أهمية موضوع لإدارة الرشيقية ومدى الأثر الذي تضيفه على المؤسسات والمنظمات والموظفين.
- إدراك المؤسسات بأهمية القصوى لجودة بيئة العمل وما تعكسه على الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي
- جميع الدراسات السابقة والحالية انتهجت منهج التحليل الوصفي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة مع التوزيع العشوائي على مجتمع الدراسة
- التعرف على المفاهيم والمصطلحات التي تختص بالدراسة الدراسة
- التعرف على المبادئ والأدوات والأبعاد كلا من الإدارة الرشيقية وجودة بيئة العمل.
- الأثر الناتج عن عدم تطبيق المؤسسات والمنظمات لإدارة الرشيقية والالتزام بجودة بيئة العمل.
- التباين في النتائج الدراسات السابقة المتعلقة ب الإدارة الرشيقية وجودة بيئة العمل.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تناول الأدبيات السابقة في مدى دور الإدارة الرشيقية والمواضيع الأخرى مثل دورها في الأداء المؤسسي بشكل عام مثل دراسة (علي، 2021) بعنوان: دور الإدارة الرشيقية في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة (محمد وآخرون، 2019) بعنوان: الدور الوسيط بقيادة الرشيقية في العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

والدور الذي لعبته الإدارة الرشيقية في التعليم بشكل عام مثل دراسة (السليحات والشقران، 2021) بعنوان: مستوى تطبيق القيادة الرشيقية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من جهة نظر المعلمين، ودراسة (أبو طالب، 2020) بعنوان: نماذج عالمية في تطبيق إدارة الرشيقية في مدارس التعليم الثانوي بمصر، ودراسة (أبو بكر، 2020) بعنوان: درجة ممارسة القيادات

الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من جهة نظر هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد.

اما بالنسبة لدور الإدارة الرشيقة في الموارد البشرية فجاءت دراسة (عكاشة وبراهيمي، 2021) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الرشيقة.

ومدى تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الانتاجية المؤسسات الخاصة مثل دراسة (شيخ العيد ، 2021) بعنوان : ، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من جهة نظر العاملين ، دراسة (مزهر و سلطان ، 2019) بعنوان : سكس سيجما الرشيقة Sigma Six Lean ودورها في تحسين العملية التصنيعية ،دراسة (الخليفات،2016) بعنوان :، مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والمساهمة العامة، دراسة (كومار ، 2018) بعنوان :تطبيق خارطة الطريق لين كايزون لتحديد المستمر وفرص التحسين المؤسسات متوسطة الحجم والصغيرة في الهند، ودراسة (تي جزنر وآخرون ، 1997) بعنوان : الخدمات اللوجستية الخالية من الهدر.

أما فيما يتعلق بمدى تأثير الإدارة الرشيقة وعلاقتها بالإبداع الوظيفي مثل دراسة (مقيح، 2020) بعنوان: الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، ودراسة (موهان وشارما، 2003) بعنوان: النهج الخالي من الهدر - بعض الأفكار.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل.
- استهدفت معظم الدراسات السابقة مجتمع الدراسة التعليم والمؤسسات الخاصة والحكومية ولكن الدراسة الحالية استهدفت مجتمع الدراسة المستشفى الحكومي بالسلطنة.
- اختلفت في التوصيات الدراسات السابقة حسب آراء الباحثين في مجتمعات الدراسة

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها ربطت الموضوعين معا وهما الإدارة الرشيقة وجودة بيئة العمل.
- تناولت الدراسة بيئة ومجتمع دراسة مختلف عن مجتمع الدراسات السابقة وهو مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية التابع لوزارة الصحة بسلطنة عمان.
- هنالك قلة من الدراسات في سلطنة عمان وقد تكون الدراسة الأولى بالسلطنة التي تتناول عن موضوع الإدارة الرشيقة.
- اختيار الباحثة لموضوع أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل واختيارها العاملين الإداريين والفئات الطبية بمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية الذي سوف يثري بوجهات النظر المتعددة التي سيتم رصدها من عينة الدراسة.
- استفادة من الدراسة السابقة لتعرف على المبررات والعوامل التي تستدعي تطبيق الإدارة الرشيقة بالخدمات الصحية

رابعاً: الصعوبات التي واجهت دراسة الحالية:

أكبر تحدي واجهت الدراسة الحالية:

- عدم وجود دراسات سابقة ومصادر عمانية بخصوص الإدارة الرشيقة وقد يكون المفهوم غير شائع حالياً بالسلطنة، مما ينعكس ذلك على عدم معرفة تطبيق الإدارة الرشيقة في مجالات المختلفة السلطنة.

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموظفي مستشفيات وطبيعة العمل في الأقسام

التابعة

- صعوبة الحصول على ردود على أداة الاستبانة لكثرة انشغال الموظفين وازدحام المراجعين، كما أن معظم الفئات الطبية والطبية المساعدة لا يتحدثوا اللغة العربية مما أدى إلى قلة جمع البيانات المطلوبة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

(3.1) المقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة ويشمل: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة التي استخدمتها الباحثة في عملية جمع البيانات، صدق الاستبانة وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات؛ التي تسعى الباحثة من خلالها التعرف على أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

(3.2) منهجية الدراسة:

يتم استخدام في الدراسة لحاليه المنهج التحليل الوصفي لأن هذا النوع هو الأنسب في الأبحاث والدراسات التي تعتمد على الأدبيات المختصة بالدراسة مع الاستعانة باستبانة، وتطبيقها على عينات العشوائية لموظفي مستشفيات الحكومية، والتعرف على آرائهم في الإدارة الرشيقة والعلاقة التي تربطها في تحسين جودة العمل.

كما ذكرنا سابقاً استخدمت هذه الدراسة منهجية عملية ميدانية لتحليل البيانات والمعلومات من أدوات جمع البيانات واختبار الفرضيات لتوصل إلى بعض الاستنتاجات التي تقود الباحثة لطرح الاقتراحات ولتوصيات.

(3.3) مجتمع البحث:

تعتبر محافظة شمال الشرقية إحدى المحافظات السلطنة التي تقع في شمال سلطنة عمان. حيث تقوم المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة الشرقية ممثلة لوزارة الصحة بالإدارة والاشرف على الخدمات الصحية في نطاق المحافظة من كافة الجوانب الفنية والإدارية، من خلال دوائرها (الشئون الصحية -

شؤون التمريض والقبالة-الصيدلة والمستودعات الطبية-التخطيط-الشؤون الادارية-الشؤون المالية) إضافة الى دوائر الخدمات الصحية بالولايات (إبراء-المضيبي-بدية-القابل-وادي دما والطائيين-وادي بني خالد). كما تقوم المديرية على تنفيذ سياسات واستراتيجيات وزارة الصحة والاشرف كذلك على الانشطة التنفيذية لمختلف البرامج الصحية، تقوم بمهام الأنشطة المساندة لإدارة الموارد (البشرية-المالية-الأجهزة والمعدات-الأدوية والمستلزمات الطبية).

ومع ذلك يعتبر مستشفى إبراء المرجعي بولاية إبراء ومستشفى سناوة بولاية المضيبي مستقل إدارياً عن إدارة المديرية العامة للخدمات الصحية بحافظة الشرقية أما بنسبة لباقي المستشفيات الموجودة بمحافظة شمال الشرقية تكون تابعة إدارياً ومالياً للمديرية العامة للخدمات الصحية، حيث يبلغ عدد الموظفين في مجتمع البحث لشهر مارس لعام 2023، ما يلي:

جدول (3.1): مجتمع الدراسة لموظفي مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية

المجموع	غير عماني		عماني		المكان	ت
	انثى	ذكر	انثى	ذكر		
475	99	75	203	98	مستشفى سناو	1
866	169	160	362	175	مستشفى إبراء	2
1219	143	76	537	463	المديرية العامة للخدمات الصحية	3
2560	411	311	1102	736	المجموع	

(3.4) عينة البحث:

اختارت الباحثة عينة من العاملين الصحيين بالقطاع الفني وإداري في مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان لتطبيق الدراسة، حيث تم إشراك العاملين الصحيين من يتحدث اللغة العربية في كافة التخصصات الإدارية والفنية من مدراء ورؤساء أقسام وإداريين وأطباء والفئات الطبية المساعده، وذلك للحرص في توشي الدقة في تمثيل مجتمع الدراسة بكافة عناصره.

(3.4.1) الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

تناول هذا الفصل تحليل نتائج العينة المشاركة في هذه الدراسة، حيث تطرق إلى العديد من الجوانب الإحصائية كاستعراض مجموعة من الخصائص الديموغرافية لهذه العينة. ثم استعرض توزيع الاسئلة على محاور الدراسة. ليتم بعد ذلك تحليل التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة. ثم بعد ذلك تم تحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المناسبة لكل فرضية كاختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التوزيع الطبيعي واختبار (ت) للمقارنة بين عينتين واختبار تحليل التباين الأحادي (الأنوفا).

جدول (3.2) توزيع أفراد عينة الدراسة لبيانات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية للمشاركين			
النسبة %	العدد	المتغير	
32.9%	47	ذكر	الجنس
67.1%	96	أنثى	
100.0%	143	المجموع	

14.7%	21	أعزب	الحالة الاجتماعية
85.3%	122	متزوج	
100.0%	143	المجموع	
52.4%	75	دبلوم أو أقل	المستوى التعليمي
37.1%	53	بكالوريوس	
7.7%	11	ماجستير	
2.8%	4	دكتوراه	
100.0%	143	المجموع	
24.5%	35	أقل من 30 عاماً	العمر
68.5%	98	30 إلى 45 عاماً	
7.0%	10	أكثر من 45 عاماً	
100.0%	143	المجموع	
18.2%	26	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة في المستشفى
25.9%	37	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
55.9%	80	عشر سنوات فأكثر	
100.0%	143	المجموع	
18.9%	27	إداري	الوظيفة الحالية
15.4%	22	رئيس قسم	
56.6%	81	الفئات الطبية المساعدة	
9.1%	13	طبيب	
100.0%	143	المجموع	

يشير الجدول السابق إلى وصف خصائص العينة الديموغرافية والتي يبلغ عددها 143 مشارك ومشاركة. حيث يوضح أن أكثر من ثلثي المشاركين (67.1%) من الإناث بينما الثلث المتبقي تقريباً (32.9%) من الذكور. وبالنسبة للحالة الاجتماعية فإن أغلبهم (85.3%) متزوجين. وتشير النتائج أن أكثر من نصف المشاركين (52.4%) لديهم مؤهل دبلوم أو أقل. وتتراوح أعمار أكثر من ثلثي المشاركين (68.5%) من 30 إلى 45 عاماً. وبالنظر إلى الخبرة العملية لهؤلاء المشاركين نجد أن أكثر من نصفهم (55.9%) لديهم خبرة عملية عشر سنوات أو أكثر. أما بالنسبة للوظيفية الحالية، فأكثر من نصفهم (56.6%) يعملون ضمن الفئات الطبية المساعدة.

(3.5) أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات والذي سيتم توزيع استبانة عن طريق جوجل دكيومنت للحصول على 143 من الاستجابة عليها لمعرفة تأثير الإدارة الرشيقة على تحسين جودة العمل. تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للدراسة وتضمنت (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: المتغير المستقل للدراسة الذي يتمثل في الإدارة الرشيقة وتتكون من ثلاثة أبعاد تنظيم العمل 5S، تحسين العمل المستمر، العمل القياسي) بإجمالي (18) عبارة.

• البعد الأول: تنظيم العمل 5S وشمل على (7) فقرات

• البعد الثاني: تحسين العمل المستمر وشمل على (5) فقرات

• البعد الأول: العمل 5S القياسي وشمل على (6) فقرات

- القسم الثالث: المتغير التابع للدراسة الذي يتمثل جودة بيئة العمل بأجمالي (20) عبارة.

كما هو موضح في جدول رقم (3.3)

جدول (3.3) توزيع اسئلة الاستبانة على محاور الدراسة

توزيع الاسئلة على محاور الدراسة			
م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	النسبة
	المتغيرات الديموغرافية	6	13.6%
1	التحسين المستمر	7	15.9%
2	تنظيم العمل	5	11.4%
3	العمل القياسي	6	13.6%
4	جودة بيئة العمل	20	45.5%
	اجمالي عدد الاسئلة	44	100%

يستعرض الجدول أعلاه توزيع اسئلة الاستبانة على محاور الدراسة. حيث احتوت الاستبانة على ستة اسئلة تعنى بالمتغيرات الديموغرافية. كما احتوت على أربعة محاور رئيسية وهي التحسين المستمر بواقع 7 عبارات ومحور تنظيم العمل بعدد خمس عبارات ثم محور العمل القياسي الذي احتوى على ست عبارات. أما بالنسبة للمتغير التابع وهو محور جودة بيئة العمل فقد احتوى على عشرين عبارة. وبشكل عام احتوت الاستبانة على 44 سؤالاً مختلفاً.

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (3.4) و (3.5)

جدول (3.4) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول (3.5) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات			
م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	ضعيفة جدا
2	غير موافق	1.80 - 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسطة
4	موافق	3.40 - 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	عالية جدا

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5) للحكم على درجة الموافقة لكل عبارة وللمحور. ولكن للحكم على درجة التقييم لهذه العبارات تم تحديد فئات متساوية بالاعتماد على المتوسط الحسابي للعبارات وللمحاور باستخدام المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد الفئات = 5 \ (1-5) = 5 \ 4 = 0.80).

واتبعت الباحثة خطوات التالية في تصميم الاستبانة:

1. تم تحديد أهداف الاستبانة.
2. تم تحديد المجالات والمحاور التي ستتناولها.

3. تم صياغة الأسئلة لكل مجال بحيث تحقق أهداف الدراسة.

4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الخبرة، لجنة (التحكيم).

5. تم تحديد صدق الاستبانة وكذلك ثباتها بالطرق الإحصائية.

وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً لمجموعة من المراحل تم تلخيصها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الهدف من الاستبيان، وهي المرحلة التي تم فيها تحديد نوعية البيانات التي ستحتاجها الباحثة لتحقيق هدف الدراسة والنتائج التي ترغب الحصول عليها.

المرحلة الثانية: تم الاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة للوقوف على بعض الفقرات التي قد يمكن تكييفها بما يتناسب وهدف الدراسة الحالية.

المرحلة الثالثة: وضع الأسئلة الرئيسية المراد الإجابة عليها والمرتبطة بالإدارة الرشيقة لتكون بمثابة مجالات الدراسة الرئيسية، ووضع الفقرات الخاصة بكل مجال تمهيداً للفهم الصحيح لموضوع الاستبيان.

المرحلة الرابعة: تصميم استبانة أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وقد تكونت من (38) عبارة في صورتها الأولية موزعة على (4) أبعاد.

المرحلة الخامسة: تحكيم أداة الدراسة وعرض الاستبانة على مجموعة من محكمين الأكاديميين، والاستفادة من التغذية الراجعة.

المرحلة السادسة: التعديل على الاستبيان وفقاً للتعديلات والملاحظات الواردة من الخبراء، وتصميم

الاستبانة التصميم النهائي، أنظر ملحق رقم (2)

المرحلة السادسة: التطبيق الفعلي للاستبيان من خلال تعميمه على عينة الدراسة.

(3.6) صدق أداة الدراسة:

يُعد الصدق من أهم خاصية من خصائص القياس، فالصدق يشير إلى صحة الاستدلالات التي نتوصل إليها من درجات المقاييس، من حيث فائدتها ومعناها، ويكون المقياس صادقاً عندما يقيس ما أُعد لقياسه، ويقابله (محمود، 2021).

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عدة أنماط وهي:

الصدق الظاهري: يتم قياس الصدق الظاهري (صدق المحكمين) من خلال عرض المقياس على مجموعة من الاختصاصيين ذوي الخبرة، بهدف المراجعة فقرة فقرات وعبارات الاستبيان والتأكد من مدى ملاءمتها ووضوحها لقياس العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل مع إبداء رأيهم ومقترحاتهم.

وقد تم إجراء الصدق الظاهري للاستبانة الدراسة من خلال عرضها على (6) دكاترة مختصين في إدارة الأعمال، خمسة منهم في جامعة الشرقية ودكتور في جامعة التقنية العليا والعلوم التطبيقية بمسقط. وقد اتفق المحكمون على صدق المقياس بنسبة تجاوزت 90%، مما يشير إلى أن المقياس ذو صدق ظاهري.

وقد أخذت الباحثة بأراء وتعديلات من المختصين (المحكمين) وتصحيحاتهم ومكون المقياس من (38) عبارة موزعة على أربع محاور.

1. **الصدق البناء**: هو شكل من اشكال التجانس الاستبانة، وقدرته اعلى قياس المتغير الذي ينتمي إليه. وسيتم تأكد صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط درجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة وبين كل محور من محاور الاستبانة مع المتغير له.
2. **صدق الاتساق الداخلي**: هو من أهم الأنواع الصدق لأنه يقيس وضوح الاستبانة ومقدرتها على تحقق من الهدف مع قياس ثبات الاستبانة. ويقاس حساب معاملات الارتباط كما اوضحناه سابقا ولكن يقيس كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه.
- فقد اعتمدت الباحثة قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال التطبيق وإدخال البيانات في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف استخراج معامل الارتباط لدرجة كل عبارة كه المحور الذي ينتمي إليه، وكذلك قياس الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (3.6) الاتساق الداخلي لمحور التحسين المستمر

الاتساق الداخلي لمحور التحسين المستمر	
.796**	تسعى إدارة المستشفى إلى تشخيص المشكلات والقيام بحلها باستمرار
.836**	تهتم إدارة المستشفى بتقديم الدورات التدريبية لتحسين مهارات ومعارف موظفيها
.855**	تحفز إدارة المستشفى موظفيها باستمرار لتطوير قدراتهم بالعمل
.772**	تحد إدارة المستشفى من انتشار ثقافة الهدر (الأنشطة التي لا تضيف قيمة) بين العاملين
.838**	تحرص إدارة المستشفى على احداث تغييرات في اساليب العمل لتحسين الخدمات
.789**	تستخدم إدارة المستشفى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات للمراجعين

.806**	يتم العمل على تصحيح الأخطاء ومعالجتها بدلاً من التركيز على الأشخاص المخطئين
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).	

يشير الجدول السابق إلى نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمحور التحسين المستمر. حيث تشير النتائج إلى أن أقل معامل ارتباط بين المحور وعباراته تساوي (0.772). مما يدل على أن الاتساق الداخلي للمحور مرتفع.

جدول (3.7) الاتساق الداخلي لمحور تنظيم العمل

الاتساق الداخلي لمحور تنظيم العمل	
.801**	تحرص إدارة المستشفى على توفير خرائط مكانية واضحة لبيئة عملها في سبيل انجاز الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن
.843**	تهتم إدارة المستشفى بتهيئة أماكن العمل لأداء الأعمال والمهام على أكمل وجه
.740**	تشجع إدارة المستشفى موظفيها على الانضباط الذاتي والحفاظ على مكان عملهم
.768**	توفر إدارة المستشفى أدوات السلامة المهنية في العمل بأماكن يسهل الوصول إليها
.645**	يهتم الموظف بترتيب مكان العمل، وملفاته ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).	

يبين الجدول السابق نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمحور تنظيم العمل. وتوضح النتائج أن أقل معامل ارتباط بين المحور وعباراته (0.645). مما يدل على أن الاتساق الداخلي للمحور جيد.

جدول (3.8) الاتساق الداخلي لمحور العمل القياسي

الاتساق الداخلي لمحور العمل القياسي	
.782**	تلتزم إدارة المستشفى بإكمال العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب التأخير وإهدار ساعات العمل
.861**	تهتم إدارة المستشفى بترتيب إجراءات العمل بصورة محددة وقياسية في كل عملية تحد الهدر في حركات وعمليات الموظف
.847**	تسعى إدارة المستشفى إلى إنجاز المهام والإجراءات الممكنة مع استبعاد الأنشطة غير ضرورية
.835**	تعمل إدارة المستشفى على توحيد إجراءات العمل وفقاً لدليل إجراءات معتمد
.834**	تقوم إدارة المستشفى بتصنيف إجراءات العمل بصورة منهجية
.865**	تضع إدارة المستشفى معايير وإجراءات قياسية لكل عملية لتسهيل على العاملين أداء أعمالهم
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).	

الجدول أعلاه يبين حجم الارتباط بين محور العمل القياسي وعباراته. حيث كانت أقل قيمة (0.782) للعبارة الأولى. مما يدل على قوة الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (3.9) الاتساق الداخلي لمحور جودة بيئة العمل

الاتساق الداخلي لمحور جودة بيئة العمل	
.768**	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي بالمستشفى
.720**	أعمل في مناخ يتسم بالأمان في المستشفى

.660**	تتبع إدارة المستشفى سياسة الاحتفاظ بالموظفين المهرة
.735**	ارغب في الاستمرار بالعمل في المستشفى
.724**	أشعر بعدالة تقييم الأداء من قبل المسئول المباشر
.777**	يقوم الرؤساء بتفويض جزء من صلاحيتهم إلى مرؤوسيههم
.694**	أ تبادل الآراء ووجهات النظر مع المسئول المباشر فيما يتعلق بقضايا العمل
.725**	يحرص المسئول المباشر على سماع رأي فيما يتعلق بإجراءات سير العمل
.699**	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين لتقييم الوضع وتحسينه
.565**	أستعين برأي موظف أكثر خبرة مني لحل بعض المشكلات
.696**	تشجع إدارة المستشفى على بناء علاقات بين الزملاء في العمل وتقوم على الاحترام المتبادل
.712**	يسود بين العاملين التعاون وروح الفريق الواحد أثناء أداء العمل
.550**	يتبادل العاملون الزيارات الاجتماعية في المناسبات العامة والخاصة
.631**	توجد صداقات طيبة بين الزملاء في العمل
.784**	تتيح إدارة المستشفى فرص التفاعل والاتصال مع العاملين في مختلف المستويات
.595**	اعمل في ظروف عمل مناسبة من حيث التهوية والإضاءة
.791**	تشعرنى بيئة العمل المحيطة (داخلياً وخارجياً) بالمستشفى بالراحة
.658**	أتلقي من مديري عبارات المدح والإطراء عندما أقوم بعملى بشكل مميز
.532**	سبق لي أن استلمت حوافز وشهادات شكر وتقدير من إدارة المستشفى
.673**	أشعر بأنني شخص تعتمد عليه إدارة المستشفى بشكل كبير
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).	
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).	

يشير الجدول السابق إلى نتائج الاتساق الداخلي لمحور جودة بيئة العمل وعباراته والذي يحتوي على 20 عبارة. وتظهر النتائج إلى أن أقل قيمة لمعامل الارتباط هي (0.532) للعبارة (سبق لي أن استلمت حوافز وشهادات شكر وتقدير من إدارة المستشفى). وبشكل عام كانت ارتباط العبارات بالمحور مرتفع. مما يشير إلى اتساق داخلي جيد للمحور.

(3.7) ثبات أداة الدراسة

يهدف استخدام ثبات أداة الدراسة استقرار النتائج التي سيتم الحصول عليها عند استخدام أدوات القياس عدد من المرات، وايضا سيتم استخدام معامل الثبات الذي يعتمد على عامل الاتساق الداخل ألفا كرونياخ. ويقصد به كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد (1)، كلما كان عامل الثبات مرتفع والعكس صحيح حيث كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الصفر (0)، كلما كان الثبات ضعيف أو منخفض؛ اي توجد علاقة طردية بينهم. كما موضح في الجدول رقم (3.6)

جدول (3.10) معامل كرو نباخ الفا لمحاور الدراسة

معامل كرو نباخ الفا لمحاور الدراسة			
م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	معامل كرو نباخ الفا
1	التحسين المستمر	7	0.914
2	تنظيم العمل	5	0.818
3	العمل القياسي	6	0.915
4	جودة بيئة العمل	20	0.938

0.962	38	اجمالي عدد الاسئلة
-------	----	--------------------

معامل كرو نباخ ألفا هو الاختبار الذي يستخدم لقياس الصدق والثبات لأسئلة الدراسة. وباقتراب قيمة المعامل من الواحد الصحيح، يعني ذلك صدق وثبات الاستبانة العالي. ونلاحظ من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أقل قيمة للمعامل تبلغ (0.818). وبالنسبة للصدق والثبات لمجموع اسئلة الاستبانة فقد بلغت قيمة المعامل (0.962) وهي قيمة عالية جداً تعبر عن صدق وثبات الاستبانة العالي وقدرتها على إعطاء نتائج تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.

(3.8) الدراسة الاستطلاعية:

لأجل التأكد من سلامة الإجراءات، وضمان أن أداة الدراسة واضحة ومفهومة للموظفين، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة بلغت (7) موظف من خارج عينة الدراسة المختارة، وتم التأكد من أن فقرات وعبارات الاستبيان واضحة ومفهومة ولا يوجد فيها أي لبس، بحيث قام أفراد العينة الاستطلاعية بإملاء الاستبيان بشكل سلس وصحيح دون أية أسئلة أو توضيح.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

(4.1) تمهيد.

هدفت الدراسة بشكل رئيس بعرض نتائج تحليل الدارسة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات المطروحة وإجابة على التساؤلات لتعرف عن: أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل في مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية، حيث تطرق إلى العديد من الجوانب الإحصائية

كاستعراض مجموعة من الخصائص الديموغرافية لهذه العينة. ثم استعرض توزيع الاسئلة على محاور الدراسة. ليتم بعد ذلك تحليل التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة. ثم بعد ذلك تم تحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المناسبة لكل فرضية كاختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار التوزيع الطبيعي واختبار (ت) للمقارنة بين عينتين واختبار تحليل التباين الأحادي (الأنوفا). فيما يلي عرض لنتائج الدراسة مرتبةً حسب تسلسل أسئلتها.

(4.2) الإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي " أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على مستوى جودة وتحسين العمل؟ "

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة مستوى أبعاد المحور الأول (الإدارة الرشيقة) والمحور الثاني (جودة بيئة العمل)

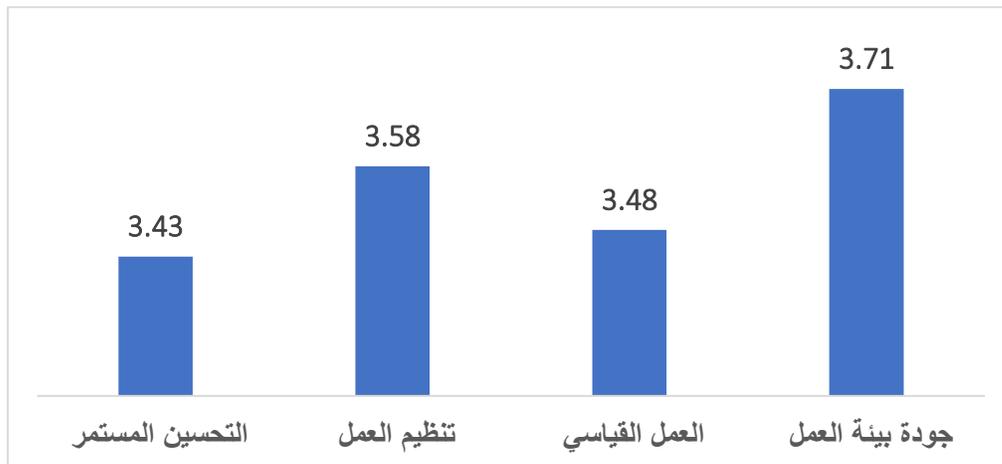
جدول (4.1) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة										
م	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	التحسين المستمر	5.6%	11.0%	76.2%	42.7%	11.4%	3.43	1.009	عالية	4
2	تنظيم العمل	3.1%	9.2%	26.2%	49.4%	12.2%	3.58	0.901	عالية	2
3	العمل القياسي	3.6%	9.3%	30.2%	49.6%	7.4%	3.48	0.895	عالية	3

1	عالية	0.917	3.71	17.5	50.4	21.5	7.1	3.6	4	جودة بيئة العمل
	عالية	0.930	3.55	12.1	48.0	38.5	9.2	4.0		المجموع

تقارن نتائج الجدول السابق بين التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.71) لمحور جودة بيئة العمل وانحرافه المعياري (0.917). بينما أقل متوسط حسابي (3.43) لمحور التحسين المستمر وانحراف معياري (1.009). وبالنظر إلى المتوسط العام للاستبانة فيساوي (3.55) والانحراف المعياري العام للاستبانة يبلغ (0.930) وبدرجة قياس عالية.

يقارن الشكل التالي بين المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة.



الشكل (4.1) مقارنة المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

السؤال الفرعي الأول: " ما هو أثر الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل، تحسين العمل والعمل القياسي) في

جودة وتحسين العمل بمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟"

البعد الأول: تحسين المستمر

جدول (4.2) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحسين المستمر

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحسين المستمر										
م	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تسعى إدارة المستشفى إلى تشخيص المشكلات والقيام بحلها باستمرار	2.8%	11.2%	23.1%	51.7%	11.2%	3.57	0.931	عالية	2
2	تهتم إدارة المستشفى بتقديم الدورات التدريبية لتحسين مهارات ومعارف موظفيها	4.9%	7.7%	18.9%	52.4%	16.1%	3.67	0.998	عالية	1
3	تحفز إدارة المستشفى موظفيها باستمرار لتطوير قدراتهم بالعمل	5.6%	11.2%	29.4%	41.3%	12.6%	3.44	1.035	عالية	3
4	تحد إدارة المستشفى من	5.6%	12.6%	37.1%	37.8%	7.0%	3.28	0.967	متوسطة	6

									انتشار ثقافة الهدر (الأنشطة التي لا تضيف قيمة) بين العاملين	
5	متوسطة	1.015	3.32	9.8%	36.4%	364.0%	11.2%	6.3%	5 تحرص إدارة المستشفى على احداث تغييرات في اساليب العمل لتحسين الخدمات	
4	عالية	1.010	3.42	10.5%	43.4%	29.4%	11.2%	5.6%	6 تستخدم إدارة المستشفى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات للمراجعين	
5	متوسطة	1.104	3.32	12.6%	35.7%	31.5%	11.9%	8.4%	7 يتم العمل على تصحيح الأخطاء ومعالجتها بدلاً من التركيز على الأشخاص المخطئين	
	عالية	1.009	3.43	11.4%	42.7%	76.2%	11.0%	5.6%	المجموع	

تشير نتائج الجدول السابق إلى التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

التحسين المستمر . حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.67) للعبارة (تهتم إدارة المستشفى بتقديم الدورات

التدريبية لتحسين مهارات ومعارف موظفيها) وبانحراف معياري (0.998). ثم يأتي بعد ذلك المتوسط

الحسابي (3.57) للعبارة (تسعى إدارة المستشفى إلى تشخيص المشكلات والقيام بحلها باستمرار)

وانحرافها المعياري الذي يبلغ (0.931). وفي الجانب الآخر فإن أقل متوسط حسابي (3.28) للعبارة (تحد إدارة المستشفى من انتشار ثقافة الهدر (الأنشطة التي لا تضيف قيمة) بين العاملين) وبانحراف معياري (0.967). وبالنظر إلى متوسط المتوسطات الحسابية لمجال التحسين المستمر نجده قد بلغ (3.43)، كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (1.009) وبدرجة قياس عالية لهذا المجال.

البعد الثاني: تنظيم العمل

جدول (4.3) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنظيم العمل

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنظيم العمل										
م	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تحرص إدارة المستشفى على توفير خرائط مكانية واضحة لبيئة عملها في سبيل انجاز الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن	3.5%	15.4%	31.5%	42.7%	7.0%	3.34	0.943	متوسطة	4
2	تهتم إدارة المستشفى بتهيئة أماكن العمل لأداء الأعمال والمهام على أكمل وجه	5.6%	13.3%	32.2%	39.9%	9.1%	3.34	1.007	متوسطة	4
3	تشجع إدارة المستشفى موظفيها على الانضباط الذاتي والحفاظ على مكان عملهم	1.4%	6.3%	25.2%	53.8%	13.3%	3.71	0.828	عالية	2

3	عالية	0.851	3.64	10.5%	54.5%	26.6%	5.6%	2.8%	4	توفر إدارة المستشفى أدوات السلامة المهنية في العمل بأماكن يسهل الوصول إليها
1	عالية	0.876	3.88	21.0%	55.9%	15.4%	5.6%	2.1%	5	يهتم الموظف بترتيب مكان العمل، وملفاته ووضعتها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة
	عالية	0.901	3.58	12.2%	49.4%	26.2%	9.2%	3.1%		المجموع

يوضح الجدول السابق التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنظيم العمل. ويبين أن العبارة (الموظف بترتيب مكان العمل، وملفاته ووضعتها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة) لديها أعلى متوسط حسابي (3.88) ويبلغ انحرافها المعياري (0.876). تأتي خلفها العبارة (تشجع إدارة المستشفى موظفيها على الانضباط الذاتي والحفاظ على مكان عملهم) بمتوسط حسابي (3.71) وانحرافها المعياري (0.828). بينما حصلت العبارتين (تحرص إدارة المستشفى على توفير خرائط مكانية واضحة لبيئة عملها في سبيل انجاز الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن) و (تهتم إدارة المستشفى بتهيئة أماكن العمل لأداء الأعمال والمهام على أكمل وجه) على أقل متوسط حسابي (3.34) وبانحرافين معياريين مختلفين (0.943) و (0.007) على التوالي. والجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي لهذا المجال يبلغ (3.58) كما يبلغ الانحراف المعياري (0.901) وبدرجة قياس عالية للمجال.

البعد الثالث: العمل القياسي

جدول (4.4) توزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل القياسي

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل القياسي										
م	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تلتزم إدارة المستشفى بإكمال العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب التأخير وإهدار ساعات العمل	2.8%	7.0%	27.3%	53.1%	9.8%	3.60	0.865	عالية	1
2	تهتم إدارة المستشفى بترتيب إجراءات العمل بصورة محددة وقياسية في كل عملية تحد الهدر في حركات وعمليات الموظف	3.5%	12.6%	30.1%	46.2%	7.7%	3.42	0.930	عالية	5
3	تسعى إدارة المستشفى إلى إنجاز المهام والإجراءات الممكنة مع استبعاد الأنشطة غير ضرورية	4.9%	8.4%	32.2%	47.6%	7.0%	3.43	0.924	عالية	4
4	تعمل إدارة المستشفى على توحيد إجراءات العمل وفقاً لدليل إجراءات معتمد	4.2%	7.7%	28.0%	53.8%	6.3%	3.50	0.887	عالية	2
5	تقوم إدارة المستشفى بتصنيف إجراءات العمل بصورة منهجية	3.5%	8.4%	34.3%	47.6%	6.3%	3.45	0.870	عالية	3
6	تضع إدارة المستشفى معايير وإجراءات قياسية لكل عملية لتسهل على العاملين أداء أعمالهم	2.8%	11.9%	29.4%	49.0%	7.0%	3.45	0.894	عالية	3
	المجموع	3.6%	9.3%	30.2%	49.6%	7.4%	3.48	0.895	عالية	

تشير نتائج الجدول أعلاه التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل القياسي. وقد جاءت جميع عبارات المحور بدرجة تقييم عالية. وتوضح النتائج أن أعلى متوسط حسابي يبلغ (3.60) للعبارة (تلتزم إدارة المستشفى بإكمال العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب التأخير وإهدار ساعات العمل) وانحرافها المعياري (0.865). ثم يأتي بعد ذلك المتوسط الحسابي (3.50) للعبارة (تعمل إدارة المستشفى على توحيد إجراءات العمل وفقاً لدليل إجراءات معتمد) وبانحراف معياري (0.887). بينما في الجهة الأخرى فإن أقل متوسط حسابي (3.42) للعبارة (تهتم إدارة المستشفى بترتيب إجراءات العمل بصورة محددة وقياسية في كل عملية تحد الهدر في حركات وعمليات الموظف) وانحرافه المعياري (0.930). وعند احتساب المتوسط الحسابي لمجال العمل القياسي نجده يبلغ (3.48) بينما يبلغ الانحراف المعياري (0.895) وبدرجة تقييم عالية.

السؤال الفرعي الثاني: "ما العلاقة بين أدوات الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل؟"

جدول (4.5) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة بيئة العمل

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة بيئة العمل										
م	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي بالمستشفى	4.2 %	13.3 %	18.9 %	46.2 %	17.5 %	3.59	1.056	عالية	12
2	أعمل في مناخ يتسم بالأمان في المستشفى	4.2 %	11.9 %	20.3 %	51.0 %	12.6 %	3.56	0.997	عالية	13

16	متوسطة	1.128	3.17	11.2 %	30.8 %	31.5 %	17.5 %	9.1 %	3	تتبع إدارة المستشفى سياسة الاحتفاظ بالموظفين المهرة
13	عالية	1.046	3.56	16.1 %	44.1 %	25.2 %	9.1%	5.6 %	4	ارغب في الاستمرار بالعمل في المستشفى
10	عالية	1.063	3.65	20.3 %	44.1 %	21.0 %	9.8%	4.9 %	5	أشعر بعدالة تقييم الأداء من قبل المسئول المباشر
8	عالية	0.867	3.72	14.7 %	51.7 %	28.0 %	2.1%	3.5 %	6	يقوم الرؤساء بتفويض جزء من صلاحتهم إلى مرؤوسيه
2	عالية	0.746	4.08	26.6 %	59.4 %	11.2 %	1.4%	1.4 %	7	أبادل الآراء ووجهات النظر مع المسئول المباشر فيما يتعلق بقضايا العمل
3	عالية	0.769	4.01	25.2 %	55.2 %	16.1 %	2.8%	0.7 %	8	يحرص المسئول المباشر على سماع رأي فيما يتعلق بإجراءات سير العمل
5	عالية	0.802	3.93	21.0 %	57.3 %	16.8 %	3.5%	1.4 %	9	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين لتقييم الوضع وتحسينه
1	عالية جدا	0.676	4.22	34.3 %	55.2 %	9.8%	0.0%	0.7 %	1 0	أستعين برأي موظف أكثر خبرة مني لحل بعض المشكلات
7	عالية	0.885	3.80	16.8 %	57.3 %	17.5 %	5.6%	2.8 %	1 1	تشجع إدارة المستشفى على بناء علاقات بين الزملاء

									في العمل وتقوم على الاحترام المتبادل	
6	عالية	0.847	3.83	17.5 %	56.6 %	20.3 %	2.8%	2.8 %	يسود بين العاملين التعاون وروح الفريق الواحد أثناء أداء العمل	1 2
8	عالية	0.867	3.72	14.0 %	55.2 %	21.7 %	7.0%	2.1 %	يتبادل العاملون الزيارات الاجتماعية في المناسبات العامة والخاصة	1 3
4	عالية	0.805	4.00	23.1 %	60.8 %	11.2 %	2.8%	2.1 %	توجد صداقات طيبة بين الزملاء في العمل	1 4
9	عالية	0.765	3.68	10.5 %	53.1 %	31.5 %	3.5%	1.4 %	تتيح إدارة المستشفى فرص التفاعل والاتصال مع العاملين في مختلف المستويات	1 5
11	عالية	0.957	3.61	13.3 %	50.3 %	24.5 %	7.7%	4.2 %	اعمل في ظروف عمل مناسبة من حيث التهوية والإضاءة	1 6
14	عالية	0.977	3.53	11.9 %	47.6 %	27.3 %	8.4%	4.9 %	تشعرن بيئة العمل المحيطة (داخلياً وخارجياً) بالمستشفى بالراحة	1 7
13	عالية	1.004	3.56	14.0 %	46.2 %	27.3 %	7.0%	5.6 %	أُتلقى من مديري عبارات المدح والإطراء عندما أقوم بعملتي بشكل مميز	1 8
15	عالية	1.122	3.42	14.0 %	44.1 %	18.2 %	17.5 %	6.3 %	سبق لي أن استلمت حوافز وشهادات	1 9

شكر وتقدير من إدارة المستشفى										
2	أشعر بأمني شخص	3.5	7.7%	30.8	42.7	15.4	3.59	0.959	عالية	12
0	تعتمد عليّة إدارة المستشفى بشكل كبير									
	المجموع	3.6	7.1%	21.5	50.4	17.5	3.71	0.917	عالية	

تشير نتائج الجدول السابق إلى التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة بيئة العمل. ويبين الجدول أن جميع عبارات المحور لديها درجة قياس عالية باستثناء عبارتين، حيث كانت درجة قياس أحدهما عالية جداً والأخرى متوسطة. ويحتوي هذا المحور على عشرين عبارة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.22) للعبارة (أستعين برأي موظف أكثر خبرة مني لحل بعض المشكلات) وانحرافها المعياري (0.676) وبدرجة قياس عالية جداً. ثم تأتي بعد ذلك العبارة (أتبادل الآراء ووجهات النظر مع المسئول المباشر فيما يتعلق بقضايا العمل) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.746). وتتبعها العبارة (يحرص المسئول المباشر على سماع رأي فيما يتعلق بإجراءات سير العمل) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.769). بينما في الجانب المقابل فإن أقل متوسط حسابي (3.17) للعبارة (تتبع إدارة المستشفى سياسة الاحتفاظ بالموظفين المهرة) وانحرافها المعياري (1.128) وبدرجة قياس متوسطة. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لمحور جودة بيئة العمل فيبلغ (3.71) كما يبلغ الانحراف المعياري (0.917)، والجدير بالذكر أن درجة تقييم هذا المحور عالية.

(4.3) اختبار الفرضيات الدراسة:

يتم عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، ونصه "ما مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في جودة بيئة العمل بمستشفى الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟" من خلال اختبارات فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الرئيسية، ونصها: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل والعمل القياسي) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

في البداية نعمل على صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كالتالي:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل والعمل القياسي) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل والعمل القياسي) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

وبناءً عليه فإن اختبار الانحدار الخطي البسيط هو الاختبار المناسب لهذه الفرضية.

جدول (4.6) ملخص النموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط

ملخص النموذج				
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.732 ^a	.535	.532	.42941
المتنبئات: الإدارة الرشيقة				

تشير نتائج نموذج الاختبار أن العلاقة بين محور الإدارة الرشيقة ومحور جودة بيئة العمل تساوي (0.732) كما أشارت إليها قيمة (R). وتشير قيمة (مربع R) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن محور الإدارة الرشيقة يفسر (53.5%) من التباين الحاصل في محور جودة بيئة العمل.

جدول (4.7) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لعلاقة بين محور الإدارة الرشيقة ومحور جودة

بيئة العمل

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة	
1	29.946	1	29.946	162.405	.000 ^b	الانحدار
	26.000	141	.184			البواقي
	55.946	142				المجموع
المتغير التابع: جودة بيئة العمل						

يبين اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) أن قيمة درجات الحرية للاختبار هي (1، 141) وقيمة (F) للاختبار تساوي (162.405). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة فتساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل والعمل القياسي) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

جدول (4.7) قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي

المعاملات						
مستوى الدلالة	t	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	B		
.000	7.686		.184	1.414	ثابت	1
.000	12.744	.732	.052	.659	الإدارة الرشيقة	

يستعرض الجدول السابق قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي. حيث يبين أن قيمة (ت) تساوي (12.744). كما أن قيمة مستوى الدلالة أقل (0.05)، مما يؤكد قبول الفرضية البديلة. وبالاعتماد على قيم (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{جودة بيئة العمل} = (1.414) + (0.659) \text{ الإدارة الرشيقة.}$$

ويشتق من الفرضية الرئيسية عدداً من الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التحسين المستمر للعمل (كايزن) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

في البداية نقوم بصياغة فرضية عدمية وفرضية بديلة.

الفرضية عدمية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التحسين المستمر للعمل (كايزن) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التحسين المستمر للعمل (كايزن) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

جدول (4.8) ملخص نموذج اختبار الانحدار للعلاقة بين محور التحسين المستمر ومحور جودة

بيئة العمل

ملخص النموذج				
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.670 ^a	.449	.446	.46740
المتنبات: التحسين المستمر				

يستعرض الجدول السابق ملخص نموذج اختبار الانحدار، حيث يوضح أن العلاقة بين محور التحسين المستمر ومحور جودة بيئة العمل تساوي (0.670). كما يوضح أن المتغير المستقل (التحسين المستمر)

يفسر ما نسبته (44.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة بيئة العمل) كما توضحها قيمة (مربع R).

جدول (4.9) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لوجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين

المستمر للعمل (كايزن) وجودة بيئة العمل

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	25.143	1	25.143	115.090	.000 ^b
البواقي	30.803	141	.218		
المجموع	55.946	142			
المتغير التابع: جودة بيئة العمل					

يوضح تحليل التباين الاحادي (ANOVA) أن قيم درجات الحرية للاختبار هي (1،141) وتبلغ قيمة (F) لهذا الاختبار (115.090). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05) نستنتج وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التحسين المستمر للعمل (كايزن) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية، ما يعني قبول الفرضية البديلة.

جدول (4.10) قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحسين المستمر

المعاملات						
مستوى الدلالة	T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
			بيتا	الخطأ المعياري	B	
.000	11.557		.169		1.951	ثابت
.000	10.728	.670	.048		.513	التحسين المستمر

يبين الجدول أعلاه قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط. حيث يوضح أن قيمة (ت) تساوي (10.728). وكذلك قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05). ونتيجة لذلك نستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على قيم (B) كالتالي:

$$\text{جودة بيئة العمل} = (1.951) + (0.513) \text{ التحسين المستمر}.$$

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم العمل (السينات الخمس) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية. يجب في البداية استخلاص الفرضية العدمية والفرضية البديلة.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم العمل (السينات الخمس) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم العمل (السينات الخمس) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

جدول (4.11) ملخص النموذج لاختبار الانحدار الخطي للعلاقة بين محور تنظيم العمل ومحور

جودة بيئة العمل

ملخص النموذج				
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.693 ^a	.480	.476	.45431
المتنبئات: تنظيم العمل				

جدول ملخص النموذج لاختبار الانحدار الخطي يشير إلى أن العلاقة بين محور تنظيم العمل ومحور جودة بيئة العمل تساوي (0.693) كما تبينها قيمة (R). وتوضح قيمة (مربع R) إلى أن متغير تنظيم العمل يفسر (48.0%) من التباين الحاصل في متغير جودة بيئة العمل.

جدول (4.12) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمتغير التابع (جودة بيئة العمل)

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	26.844	130.062	.000 ^b
	البواقي	141	.206		
	المجموع	142	55.946		
المتغير التابع: جودة بيئة العمل					

يبين تحليل التباين الاحادي (ANOVA) أن درجات الحرية لهذا الاختبار تساوي (1،141). وتبلغ قيمة (F) للاختبار (130.062). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) يعني ذلك قبول الفرضية البديلة والقائلة بوجود أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم العمل (السينات الخمس) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

جدول (4.13) قيم المعاملات لاختبار الانحدار الخطي بين محورين تنظيم العمل وجودة بيئة العمل

المعاملات						
مستوى الدلالة	T	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	B		
.000	7.132		.202	1.444	ثابت	1
.000	11.404	.693	.056	.633	تنظيم العمل	

الجدول السابق يوضح قيم المعاملات لاختبار الانحدار الخطي. تشير النتائج أن قيمة (ت) تساوي (11.404). ويؤكد مستوى الدلالة قبول الفرضية البديلة بدلالة العلاقة إحصائياً. وبالنظر إلى قيم (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{جودة بيئة العمل} = (1.444) + (0.633) \text{ تنظيم العمل.}$$

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية. لأثبت صحة هذه الفرضية من عدمها، يتم صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة.

الفرضية العدمية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

جدول (4.14) نتائج الانحدار الخطي للعلاقة بين محور العمل القياسي ومحور جودة بيئة العمل

ملخص النموذج				
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.656 ^a	.431	.427	.47518
المنبئات: العمل القياسي				

تشير نتائج الانحدار الخطي أن العلاقة بين محور العمل القياسي ومحور جودة بيئة العمل تساوي (0.656) كما توضحها قيمة (R). وتبين المعطيات أن متغير العمل القياسي يفسر (43.1%) من التباين الحاصل في متغير جودة بيئة العمل.

جدول (4.15) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	24.109	1	24.109	106.778	.000 ^b
البواقي	31.837	141	.226		
المجموع	55.946	142			

المتغير التابع: جودة بيئة العمل

تحليل التباين الاحادي (ANOVA) يوضح أن درجات الحرية لاختبار الانحدار هي (1،141). كما تساوي قيمة (F) للاختبار (106.778). وتبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية.

جدول (4.16) نتائج اختبار الانحدار قيم المعاملات بين العمل القياسي وجودة بيئة العمل

المعاملات					
مستوى الدلالة	T	معاملات موحدة بيتا	معاملات غير موحدة الخطأ المعياري	النموذج	
			B		
.000	9.524		.189	1.801	ثابت
.000	10.333	.656	.053	.550	العمل القياسي

توضح نتائج اختبار الانحدار قيم المعاملات والتي تشير إلى أن قيمة (ت) تساوي (10.333). وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة. وبالاعتماد على قيم (B) تقوم بصياغة معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{جودة بيئة العمل} = (1.801) + (0.550) \text{ العمل القياسي.}$$

نتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي ونصه " هل هناك فروق تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)؟ من خلال اختبارات فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة

وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الجنس.

تكون صياغة الفرضيتين العدمية والبدلية كالتالي:

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة

وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة

وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (4.17) اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير الجنس

اختبار التوزيع الطبيعي						
شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			الجنس
مستوى	درجة	إحصائية	مستوى	درجة	إحصائية	
الدلالة	الحرية		الدلالة	الحرية		
.006	47	.928	.054	47	.128	ذكر
.003	96	.957	.020	96	.100	أنثى

يشير جدول اختبار التوزيع الطبيعي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة في

اختبار كلمنجراف سيمنروف أكبر من (0.05). وبما أن المقارنة بين عينتين مستقلتين (الذكور والاناث)

فإن الاختبار المناسب هو اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين.

جدول (4.18) الإحصاءات الوصفية لكل من الذكور والإناث.

مجموعة الإحصائيات					
الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.12504	.85725	3.4255	47	ذكر	الإدارة الرشيقية
.06187	.60618	3.5203	96	أنثى	

يستعرض الجدول السابق مجموعة من الإحصائيات عن العينتين المستقلتين كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لكل من الذكور والإناث.

جدول (4.19) اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (الذكور والإناث)

اختبار T-test للعينتين المستقلتين									
t-test for Equality of Means								اختبار ليفين للمساواة في الاختلافات	
95% فترة الثقة في الاختلاف		فرق الخطأ المعياري	فرق الوسط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
.1509	-	.1242	-	.447	141	-	.014	6.14	الإدارة
6	.34041	8	.09472			.762	4		الرشيقية المفترضة
.1835	-	.1395	-	.499	69.26	-			الفروق
7	.37302	1	.09472		9	.679			المتساو

										ية غير
										المفتر
										ضة

يشير الجدول السابق إلى نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (الذكور والإناث). حيث يوضح اختبار ليفين للمساواة في الاختلافات أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.014) وهي أقل من (0.05) وبالتالي سوف نعتمد على قيم الفروق المتساوية غير المفترضة والتي تبين أن قيمة (ت) تساوي (-0.679)، وبما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.499) وهي أكبر من (0.05) نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير العمر.

يجب في البداية إنشاء فرضية عدمية وفرضية بديلة للفرضية الرئيسية.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير العمر.

جدول (4.20) اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير العمر

اختبار التوزيع الطبيعي						
شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			العمر
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	
.051	35	.939	.020	35	.162	أقل من 30 عاماً
.000	98	.926	.003	98	.115	30 إلى 45 عاماً
.771	10	.959	.200*	10	.142	أكثر من 45 عاماً

الجدول أعلاه يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والتي توضح أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في اختبار كلمنجراف سيمنروف وبالتالي نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك فإن الاختبار المناسب لهذه الفرضية هو اختبار تحليل التباين الأحادي (الأنوفا).

جدول (4.21) الإحصاءات الوصفية لعمر أفراد الدارسة.

إحصاءات وصفية							
الإدارة الرشيقية							
أعلى قيمة	أقل قيمة	95% فترة ثقة للمتوسط		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد
		الحد الأعلى	الحد الأدنى				
5.00	1.39	3.7563	3.2596	.12221	.72299	3.5079	35

5.00	1.06	3.6223	3.3494	.06875	.68057	3.4858	98	30 إلى 45 عاماً
4.67	1.72	4.0527	2.8585	.26395	.83469	3.4556	10	أكثر من 45 عاماً
5.00	1.06	3.6044	3.3739	.05829	.69705	3.4891	143	المجموع

يستعرض الجدول السابق إحصاءات وصفية لكل فئة من الفئات العمرية. حيث يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والحد الأدنى والحد الأعلى وأعلى قيمة وأقل قيمة.

جدول (4.27) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقية وتحسين جودة العمل تعزى

إلى متغير العمر

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
					الإدارة الرشيقية
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.975	.025	.012	2	.025	بين المجموعات
		.493	140	68.971	داخل المجموعات
			142	68.995	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) أن درجة الحرية بين المجموعات تساوي (2) وهي عبارة عن (عدد الفئات العمرية - 1 = 3 - 1 = 2) ودرجة الحرية داخل المجموعات تساوي (140) وهي ناتج طرح عدد الفئات من حجم العينة (143 - 3 = 140). وتساوي قيمة (F) للاختبار (0.025). وبما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.975) وهي أكبر من (0.05) نستنتج ألا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير العمر، ما يعني قبول الفرضية العدمية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

جدول (4.23) اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

اختبار التوزيع الطبيعي						
شايبرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			الحالة الاجتماعية
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	
.149	21	.932	.200*	21	.155	أعزب
.000	122	.948	.035	122	.084	متزوج

توضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في اختبار كلمنجراف سيمنروف ونتيجة لذلك نخلص إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وعلى إثر ذلك فإن الاختبار المناسب لهذه الفرضية هو اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (العزاب والمتزوجين).

جدول (4.24) الإحصاءات الوصفية لمتغير الحالة الاجتماعية

مجموعة الإحصائيات					
الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	
.20139	.92289	3.4180	21	أعزب	الإدارة الرشيقية
.05926	.65452	3.5014	122	متزوج	

يبين الجدول السابق مجموعة من الإحصائيات لكل من العزاب والمتزوجين كل على حدة.

جدول (4.25) اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (العزاب والمتزوجين)

اختبار T-test للعينتين المستقلتين									
t-test for Equality of Means							اختبار ليفين للمساواة في الاختلافات		
95% فترة الثقة في الاختلاف		فرق الخطأ المعياري	فرق الوسط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
.243	-	.1651	-	.614	141	-	.079	3.126	الإدارة الرشيقية
04	.4098	2	.0833			.505			الفروق المتساوية المفترضة
.350	-	.2099	-	.695	23.5	-			الفروق المتساوية غير المفترضة
30	.5170	3	.0833		84	.397			

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (العزاب والمتزوجين). حيث

يوضح أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.079) وهي أكبر من (0.05) في اختبار ليفين للمساواة في

الاختلافات ولذلك نعتمد على قيم الفروق المتساوية المفترضة والتي تظهر أن قيمة (ت) للاختبار تساوي (-0.505)، وتساوي قيمة مستوى الدلالة (0.614) وهي أكبر من (0.05) وعلى إثره نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (4.26) اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير المؤهل التعليمي

اختبار التوزيع الطبيعي						
شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			المستوى التعليمي
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	
.000	75	.923	.018	75	.113	دبلوم أو أقل
.050	53	.956	.173	53	.109	بكالوريوس
.046	11	.852	.132	11	.223	ماجستير
.726	4	.952		4	.227	دكتوراه

اختبار كلمنجروف سمينروف لتحديد طبيعة توزيع البيانات يظهر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05). وبما أنه توجد لدينا أكثر من عينتين مستقلتين فإن اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) هو الاختبار المناسب لهذه الفرضية.

جدول (4.27) إحصاءات الوصفية لكل مؤهلات من المؤهلات العلمية لعينة الدراسة

إحصاءات وصفية								الإدارة الرشيقة
أعلى قيمة	أقل قيمة	95% فترة ثقة للمتوسط		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى					
5.0 0	1.0 6	3.619 9	3.297 2	.0809 7	.7012 5	3.458 5	75	دبلوم أو أقل
5.0 0	1.3 9	3.699 2	3.288 2	.1024 0	.7454 9	3.493 7	53	بكالوريوس
4.2 8	2.7 8	4.006 9	3.255 8	.1685 5	.5590 3	3.631 3	11	ماجستير
3.9 4	3.3 3	4.050 2	3.172 1	.1379 6	.2759 2	3.611 1	4	دكتوراه

5.0	1.0	3.604	3.373	.0582	.6970	3.489	14	المجموع
0	6	4	9	9	5	1	3	

يبين الجدول السابق مجموعة من الإحصاءات الوصفية مثل: الوسط الحسابي والانحراف المعياري

والحد الأدنى والحد الأعلى وأعلى قيمة وأقل قيمة لكل مؤهلات من المؤهلات العلمية لعينة الدراسة.

جدول (4.28) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى

إلى متغير المؤهل العلمي.

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
					الإدارة الرشيقة
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.869	.238	.118	3	.353	بين المجموعات
		.494	139	68.642	داخل المجموعات
			142	68.995	المجموع

نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) توضح أن درجة الحرية بين المجموعات للاختبار تساوي

(3) ويمكن حسابها كالتالي: (عدد المؤهلات العلمية - 1 = 4 - 1 = 3) ودرجة الحرية داخل

المجموعات تساوي (139) وهي عبارة عن (حجم العينة - عدد المؤهلات العلمية = 143 - 4 =

139). وتبلغ قيمة (F) لهذا الاختبار (0.238). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) نقبل

الفرضية العدمية والمتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين

الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة

وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة

وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 05.0$) بين الإدارة الرشيقة

وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.29) اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

اختبار التوزيع الطبيعي							
شايبورو ويلك			كلمنجروف سيمنروف			الوظيفة الحالية	
مستوى	درجة	إحصائية	مستوى	درجة	إحصائية		
الدلالة	الحرية		الدلالة	الحرية			
.103	27	.937	.171	27	.142	إداري	الإدارة الرشيقة
.049	22	.911	.067	22	.178	رئيس قسم	
.006	81	.955	.021	81	.108	فئات الطبية المساعدة	
.332	13	.929	.200*	13	.159	طبيب	

يشير الجدول السابق إلى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، والذي يبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب ما يوضحه اختبار كلمنجراف سيمنروف. حيث يوضح أن قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05). وبناءً عليه فإن الاختبار المناسب هو تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

جدول (4.30) مجموعة إحصاءات وصفية لمتغير المسمى الوظيفي

إحصاءات وصفية								
الإدارة الرشيقة								
أعلى قيمة	أقل قيمة	95% فترة ثقة للمتوسط		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
5.00	1.22	3.8774	3.2584	.15057	.78239	3.5679	27	إداري
4.61	1.61	3.8208	3.2449	.13845	.64939	3.5328	22	رئيس قسم
5.00	1.06	3.5676	3.2514	.07945	.71505	3.4095	81	فئات الطبية المساعدة
4.22	3.06	3.9770	3.5187	.10519	.37926	3.7479	13	طبيب
5.00	1.06	3.6044	3.3739	.05829	.69705	3.4891	143	المجموع

الجدول السابق يبين مجموعة من الإحصاءات الوصفية لكل المسميات الوظيفية. حيث يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الإحصاءات.

جدول (4.31) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى

إلى متغير المسمى الوظيفي.

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
الإدارة الرشيقة					

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.353	1.096	.531	3	1.594	بين المجموعات
		.485	139	67.402	داخل المجموعات
			142	68.995	المجموع

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) إلى أن درجات الحرية تساوي (3،139) ويمكن حساب بين المجموعات كالتالي: (عدد المسميات الوظيفية - 1 = 4 - 1 = 3)، وداخل المجموعات (حجم العينة - عدد المسميات الوظيفية = 143 - 4 = 139). فقد بلغت قيمة (F) للاختبار (1.096). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة نجدها أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية العدمية والمتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

بدايةً نقوم بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل، ثم استخدام الاختبار المناسب لأثبات صحة أيّ منهما.

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول (4.32) اختبار التوزيع الطبيعي لتحليل بيانات العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

اختبار التوزيع الطبيعي								
شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			سنوات الخبرة في المستشفى		
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية			
.250	26	.951	.171	26	.145	أقل من 3 سنوات	الإدارة	
.013	37	.923	.060	37	.141	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	الرشيقة	
.000	80	.930	.021	80	.109	عشر سنوات فأكثر		

اختبار كلمنجراف سيمنروف لتحديد طبيعة توزيع البيانات يشير إلى أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبناءً عليه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. لذلك فالاختبار المناسب في هذه الحالة هو اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

جدول (4.33) احصاءات وصفية لمتغير سنوات الخبرة

إحصاءات وصفية								
								الإدارة
								الرشيقة

أعلى قيمة	أقل قيمة	95% فترة ثقة للمتوسط		خطأ الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى					
5.0	2.3	3.972	3.433	.1308	.6670	3.703	26	أقل من 3 سنوات
0	3	4	6	1	3	0		
5.0	1.2	3.669	3.147	.1288	.7835	3.408	37	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0	2	6	2	1	1	4		
4.6	1.0	3.603	3.310	.0736	.6585	3.456	80	عشر سنوات فأكثر
7	6	5	4	3	3	9		
5.0	1.0	3.604	3.373	.0582	.6970	3.489	14	المجموع
0	6	4	9	9	5	1	3	

يشير الجدول السابق إلى الإحصائيات الوصفية لكل فئة من سنوات الخبرة.

جدول (4.34) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى

إلى متغير سنوات الخبرة

تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
الإدارة الرشيقة					
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.212	1.570	.757	2	1.513	بين المجموعات
		.482	140	67.482	داخل المجموعات

			142	68.995	المجموع
--	--	--	-----	--------	---------

اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) يوضح أن قيمة () للاختبار تساوي (1.570). فيما تساوي درجات الحرية (2،140). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة نجدها تساوي (0.212) أي أنها أكبر من (0.05) وعلى إثره نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما أشارت إليه الفرضية العدمية

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

(5.1) المقدمة

هدفت الباحثة من خلال الفصل الخامس من الدراسة إلى ما توصلت إليه من نتائج بحثية عقب الانتهاء من إجراء عملية التحليل الإحصائي على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين بمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة شمال الشرقية، وبناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج ، فإنها تعرض عدداً من التوصيات المهمة التي تراها ستسهم في دعم العاملين بجميع الإدارات المختلفة بالمحافظة كونها نمط من أنماط الإدارة الغير تقليدية ، والتي تساعد في تطوير وتحسين جودة بيئة العمل، وتقليل من الهدر في الجهد والوقت والمال التي تسعى وزارة الصحة إلى تحقيق أهدافها.

(5.2) نتائج الدراسة:

وفي هذا الفصل سوف يتم تفسير النتائج ومناقشتها من خلال الاعتماد على نتائج الدراسات السابقة ، من خلال ما تم تناوله في الفصل الرابع التحليل الإحصائي لأداة الاستبانة، والمراجع التي تناولت متغيري الدراسة وفقاً لمدى التشابه والاختلاف، وكذلك خبرة الباحثة العملية ، وتم وضع ملخص لنتائج الدراسة الميدانية ، ونتجت الدراسة إلى عدد من النتائج ترتبط ارتباط وثيق بعدد من المحاور الأساسية تتضمن أبعاد الإدارة الرشيقة لدى موظفي المستشفيات الحكومية بمحافظة شمال في سلطنة عمان، ومن ثم العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وجودة بيئة العمل.

مناقشة السؤال الأول: ما هو أثر الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل، تحسين العمل والعمل القياسي) في جودة وتحسين العمل بمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

خلصت نتائج إلى عدد من النتائج ترتبط بمدى أثر الإدارة الرشيقة في تحسين جودة العمل لدى موظفي مستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية، حيث كشفت النتائج إلى أن أعلى متوسط حسابي لمحور جودة بيئة العمل، بينما أقل متوسط حسابي لمحور التحسين المستمر، وبالنظر إلى المتوسط العام للاستبانة والانحراف المعياري العام لها يعتبر درجة قياس عالية.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل والعمل القياسي) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية. وتبلغ قيمة هذه العلاقة كم وضحتها النتائج (0.732) وهي علاقة طردية بين المتغيرين. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة (علي، 2021) التي أوضح العلاقة القوية بينهما وتضمن الدراسة المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة العامة للمطاحن، وبين الأثر العظيم عند تطبيق مثل هذه الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي، نتيجة دراسة (عكاشة وبراهيمي، 2021) حيث توصلنا على وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيقة وإدارة الموارد البشرية، ويزداد تحسن وجودة الخدمة الموارد البشرية باستخدام أدوات الإدارة الرشيقة، كما بينت نتيجة دراسة شيخ العيد (2021) الدراسة العلاقة الطردية بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة، أكدت نتيجة دراسة أبو بكر صديق (2020) في تحديد ممارسة القيادات بالجامعة للإدارة الرشيقة والدور الكبير لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات، كما توافقت الدراسة مع دراسة مقيح (2020) وبينت أثر وحرص تطبيق الإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي في نمو وازدهار الشركة.

مناقشة السؤال الثاني: ما العلاقة بين أدوات الإدارة الرشيقة في تحسين جودة بيئة العمل؟

أوضحت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين محور التحسين المستمر (كايزن) ومحور جودة بيئة العمل وتبلغ قيمتها (0.670). كما بينت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين محور تنظيم العمل ومحور جودة بيئة العمل وتساوي (0.693). كما تشير المعطيات إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم العمل (السينات الخمس) وجودة بيئة العمل بالمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية وتبلغ قيمة هذا الأثر (0.693). وتظهر النتائج أيضاً حجم العلاقة بين محور العمل القياسي ومحور جودة بيئة العمل والتي تساوي (0.656)، والجدير بالذكر أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

وهذه النتيجة تتوافق مع معظم الدراسات السابقة، حيث توافقت مع دراسة **شيخ العيد (2021)** الدراسة العلاقة الطردية بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة وأوضح أدوات الإدارة الرشيقة وفلسفة (5 S) والأبعاد الأربعة للإدارة (التنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سجا)، نتيجة دراسة **(عكاشة وبراهيمي، 2021)** حيث توصلنا على وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيقة وإدارة الموارد البشرية وكما تقوم على توفر تطبيق تحقيق أدوات الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، كما أوضحت دراسة **أبو بكر (2020)** مدى العلاقة القوية بين ممارسة القيادات بالجامعة للإدارة الرشيقة والدور الكبير لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات، وكذلك توافقت الدراسة مع دراسة **(محمد ، وإسماعيل ، والتجاني ، 2019)** بمدى تأثير القيادة الرشيقة (التحسين المستمر – مشاركة العاملين – التركيز على العملاء والمراجعين) وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

والعلاقة القوية والوثيقة التي تربط بين الإدارة الرشيقة والأداء المؤسسي هي علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

مناقشة السؤال الثالث: ما مدى وأهم التحديات في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في جودة بيئة العمل بمستشفى الحكومية بمحافظة شمال الشرقية؟

أفاد المشاركون في الدراسة الحالية إلى أنه توجد صعوبة ما لإدارة المستشفى في توفير خرائط مكانية واضحة لبيئة عملها في سبيل انجاز الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن. كما أشاروا إلى عدم تهيئة إدارة المستشفى لأماكن العمل لأداء الأعمال والمهام على أكمل وجه. ويرى المشاركون في الإجابة على أداة الدراسة إلى وجود هدر في الكثير من الأنشطة التي لا تضيف قيمة بين العاملين. وتجد إدارة المستشفى صعوبة في إحداث تغييرات في اساليب العمل لتحسين الخدمات. كما أشاروا إلى أن العديد من خدمات المراجعين بحاجة إلى استخدامها عن طريق التكنولوجيا والتقنيات الحديثة. كما يرى معظم المشاركين أن يجب العمل على تصحيح الأخطاء ومعالجتها بدلاً من التركيز على الأشخاص المخطئين.

اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة علي (2021) وتوصل إلى أن واقع الأداء المؤسسي مرتفع وكما يجب على متخذين القرار منها إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية ، وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق الإدارة بجنوب جمهورية مصر العربية الرشيقة ، واوصت دراسة (عكاشة وبراهيمي ، 2021) المنظمات والمؤسسات بالاهتمام باستخدام أدوات الإدارة الرشيقة مع نشر ثقافة الحد من الهدر توافق مع العصر الحالي ، حث دراسة أبو بكر صديق (2020) على الإدارة العلا وتخذي القرارات (القيادات) بالجامعات المصرية في تطوير آليات وممارسة وتطبيق الإدارة الرشيقة لتقليل الهدر وخفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سجا لیتناسب قرارات وطاقت كل جامعة ، كما

توصلت دراسة (مزهرو سلطان، 2019) على أنه غياب التوثيق الدقيق للمعيب وانعدام نظام المكافأة والحوافز وانخفاض جودة المواد الأولية وتعدد مصادر تجهيزها للمصنع وغيرها، لذا وصت الدراسة على تطبيق الإدارة الرشيقة بمستويات عالية التي ستمكن المصنع من تعزيز حصته السوقية في الأسواق المحلية وتقليل التالف وخفض التكاليف والارتقاء بمستويات الجودة والإنتاجية من خلال تحسين العملية وتحديد أماكن الخلل من أجل معالجتها، اظهرت دراسة الخليفات (2016) المعوقات في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة التي تواجه الشركة ومعرفة نقاط القوة والضعف و الخصائص البيئية الداعمة التي تساعد في نجاح التطبيق بالشركة، توافقت دراسة (موهان وشارما، 2003) إلى المبادئ الأساسية للنهج الخالي من الهدر في ظل العمليات البسيطة وأوصت المنظمات على اتباع نهج الخالي من الهدر وادراك حقيقة الأمر انه يتطلب اكثر من الجودة والتكلفة والتزامات التسليم لضمان البقاء وأيضا إدراك المنظمات الحاجة إلى بذل جهود إضافية من حيث التوظيف بسرعة وفعالية لتقلبات الطلب بالإضافة إلى تنوع المنتجات وفقاً لمتطلبات العميل.

مناقشة السؤال الرابع: هل هنالك فروق تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أظهرت نتائج الدراسة الحالية والتي احتوت 143 مشارك ومشاركة من مختلف التصنيفات الديموغرافية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين الإدارة الرشيقة وتحسين جودة العمل تعزى إلى كلاً من: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليفات (2016) لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء والمساهمة العامة من حيث الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وكما بينت دراسة شيخ العيد (2021) بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية كافية بين عناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة من حيث الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ولكن اختلفت دراسة (السليحات والشقران ، 2021) مع نتائج الدراسة حيث يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من جهة نظر المعلمين من حيث العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ولكن لا يوجد فرق من حيث الجنس والمسمى الوظيفي .

(5.3) التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

1. تشير النتائج بشكل عام إلى تطبيق المستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية التابع لسلطنة عمان لمبادئ الإدارة الرشيقة، حيث يتم تطبيق التحسين المستمر وتنظيم العمل والعمل القياسي بمستوى عالي كما أشار المشاركون.
2. تطبيق الادارة الرشيقة في جميع مستشفيات الحكومية لمحافظة شمال الشرقية التابعة لوزارة الصحة، وذلك من خلال تبني المديرية العامة لخدمات الصحية بشمال الشرقية خطة متكاملة لتحسين وتطوير أدوات الإدارة الرشيقة.

3. العمل على تنفيذ برامج تدريبية لجميع الفئات الإدارية والفئات الطبية والطبية المساعدة لتنمية ثقافتهم ومعارفهم حول أبعاد الإدارة الرشيدة وفوائدها ومدى الأثر على كلا من مستشفيات الحكومية والعاملين فيها.
4. ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيدة والتوسع في تطبيقاتها لما تساهم من نشر ثقافة تقليل الهدر في الجهد والوقت والمال بين العاملين وتعظيم قيمة الخدمات المقدمة للمراجعين.
5. تطوير الهيكل التنظيمي في الوزارة الصحة بما يتناسب مع حداثة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالوزارة لتسهيل تطبيق الإدارة الرشيدة فيها.
6. تعزيز ثقافة تحسين جودة بيئة العمل التي تلعب دور اساسي في تطوير وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة انتاجيتهم.
7. الاهتمام بتحسين ظروف العمل، لما يؤثر إيجابي على كلا من العاملين والعمل والمنظمة.
8. ضرورة تشجيع وتعزيز الموظفين ذوي الأداء المتميز من خلال تحفيز مادي او تحفيز معنوي.
9. توفير كافة التجهيزات المادية والمعنوية في بيئة العمل بحيث تتوفر كافة المعايير المطلوبة، لما فيها من أثر إيجابي على كافة العاملين بالوزارة.

(5.4) دراسات مقترحة:

بعد التوصل لنتائج الدراسة الحالية ووضع ملخص من التوصيات، وبعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة ظهرت بعض من التساؤلات التي تحتاج للبحث والدراسة من قبل الباحثين الجدد، ولذلك اقترحت الباحثة مجموعة من المقترحات البحثية مثل:

1. تطبيق الدراسة على مجالات أخرى مثل (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، القطاع التربوي،

القطاع الصناعي، القطاع اللوجستيات) للحصول على نتائج أكثر عمومية.

2. اختارت الباحثة جودة بيئة العمل كمتغير التابع للإدارة الرشيقة، لذا توصي بتطبيق الدراسات

أخرى تختبر الإدارة الرشيقة كمتغير تابع.

3. اختبرت الدراسة جودة بيئة العمل كمتغير تابع، يمكن ابقاء الإدارة الرشيقة كمتغير مستقل

وتغير المتغير التابع مثل (الأداء مؤسسي والأداء الوظيفي، الأداء التنظيمي، التخطيط

الإستراتيجي، الحوكمة)

4. يمكن للإدارة الرشيقة تلعب دور وسيط بين متغيرين مثل (القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي)

(القيادة التشاركية والأداء الوظيفي)

(5.5) الخاتمة:

عرض الفصل الخامس مناقشة بأهم النتائج المرتبطة بالدراسة التي كشفت فيها الباحثة بشكل مباشر عن أثر الإدارة الرشيقة المتمثلة في (تنظيم العمل أو السينات الخمس S5، تحسين العمل المستمر، العمل القياسي) في تحسين جودة بيئة العمل من خلال (الاستقرار والأمان الوظيفي، مشاركة العاملين، العلاقات الاجتماعية، ظروف بيئة العمل المعنوية والمادية). والذي جاء بدرجة تطبيق متوسطة، فقد حاولت الباحثة تحليل وتفصيل أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على أرض الواقع؛ بهدف الوقوف على الصورة العامة لمستشفيات الحكومية بمحافظة شمال الشرقية والتابعة لوزارة وعززت تلك النتائج وقدمت تفسيراتها الموضوعية، وقارنت تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسات السابقة ذات صلة بموضوع هذه الدراسة ، ولكن تود الباحثة أن توضح بأن رحلة الدراسة في فصولها الخمسة لم تكن رحلة سهلة، وقد كانت رحلة التطبيق هي من أصعب وأكثر الرحلات تحدياً للباحثة، ولكن بفضل من الله وتوفيقه توصلت إلى النتائج، ووضعت عليه عدة من التوصيات التي ستساهم لو بالقدر اليسير في إعطاء كل قارئٍ وباحثٍ المعارف والمعلومات اللازمة في الفهم الجيد لموضوع تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات سواء القطاع العام أو الخاص، وأرجو من الله العليّ القدير أن أكن قد وفقت في عرض كل معلومة علمية بشكلها الصحيح، مع اعتذاري في حالة وجود أخطاء .

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، إسرائ السيد أحمد؛ فريد، أسامة محمود، (2016)، إطار مقترح لتطبيق نموذج VS كأداة لتحسين جودة بيئة العمل، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع3، 141 - 174.
2. إبراهيم، محمد؛ الصباغ، شوقي محمد؛ والعنزي، بندر مكاري عوض، (2021)، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على وزارة النفط بدولة الكويت، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 8(4)، 351 - 400.
3. إبراهيم، هبة إبراهيم جودة. (2020). التنمية المهنية لأخصائي الإعلام التربوي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء جودة حياة العمل، *مجلة بحوث في التربية النوعية*، ع37، 723 - 746.
4. أبو شيخة، نادر (2018)، إدارة الموارد البشرية، (ط3)، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
5. أبو طالب، صفاء علام محمد؛ شاهين، أميرة محمد محمود؛ وجمعة، فاطمة علي السعيد، (2020)، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*، 3(21)، 45 - 75.
6. أبو عشيبة، أينا س محمد؛ حجازي، عبد الحكيم ياسين (2019)، درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27 (3)، 344-361.

7. أبو قمر، محمد محمود؛ وأبو صالح، محمد، (2015)، أثر جودة بيئة العمل على الأداء

الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة عمان العربية، عمان.

8. أحمد، الزهراء عوض سيد، 2020، أثر تطبيق تكاليف الجودة على ترشيد القرارات الإدارية:

دراسة حالة شركة كولدي الهندسية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية،

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

9. أحمد، الزهراء عوض سيد، 2020، أثر تطبيق تكاليف الجودة على ترشيد القرارات الإدارية:

دراسة حالة شركة كولدير الهندسية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية،

قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

10. الخرشة، ياسين، (2019)، الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد في العلاقة بين

إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد والأداء في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية.

مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، 19(3)،

245 - 233

11. الخليفات، أسامة خالد أحمد؛ والعدوان، ياسر مناع، (2016)، مدى فاعلية تطبيق

مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة: دراسة حاله (رسالة ماجستير

غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان.

12. السالم، مؤيد ساعيد (2009) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان:

دار إثراء للنشر والتوزيع.

13. السحباني، حسام سالم جمعة، (2021)، أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية: جامعة الإسراء.
14. السليحات، سوسن يوسف؛ والشقران، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن، (2021)، مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع57، 51 - 84.
15. الشرفاوي، عبير عبده عبد الرحمن، (2017)، دليل مقترح لتحسين جودة حياة العمل لمعلمة رياض الأطفال، المؤتمر الدولي الثاني: التنمية المستدامة للطفل العربي كمرتكزات للتغيير في الألفية الثالثة - الواقع والتحديات، المنصورة: جامعة المنصورة - كلية رياض الأطفال، المجلد 1، 323 - 370.
16. الشنطي، محمود (2016) أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة حياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 12(1)، 31-57، الأردن.
17. الشلبي، شجاع؛ وأبا زيد، رياض أحمد، (2019)، أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في جامعة آل البيت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
18. العبادي، زين زهير خلف، وارثيمة، هاني جزاع عبد الكريم، (2019)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وآثرها في أداء سلاسل التوريد المرنة الرشيقة: الدور الوسيط لضمان الجودة:

دراسات ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

19. القيسي، اسلام، دويك، ربا، عثمانة، ياسمين، (2015)، درجة الرضا لدى الرضاء الهيئة التدريسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، كلية الأعمال المعاصرة.

20. النباينة، بسمة إسماعيل، والخشالي، شاعر جارالله محمود، (2019)، أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في الخطوط الجوبة الملكية الأردنية والشركات التابعة لها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

21. الهيبي، خالد (2005) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عمان دار النشر والتوزيع

22. جدي، شوقي /2021/0202)، إدارة الجودة، جامعة العربي التبسي -تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

23. زاهر، بسام، أبو دولة، جمال، زين العابدين، دانيا (2013) تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية " دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة

العلوم الاقتصادية والقانونية، 35 (3)

24. زاهر، تيسير، (2016)، أثر جودة الحياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مراكز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38(1)، 103 - 118.
25. زاوي، صورية؛ وموسى، سهام، (2021)، أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17، (26)، 567 - 580.
26. زروخي، فيروز، بن عابد، مختار، وجيجيق، زكية، (2019)، دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية. مجلة الاستراتيجية والتنمية: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 9(3)، 573 - 592.
27. زوين، عمار عبد الأمير علي، والحسناوي، رسل كريم كاظم (2018)، جودة حياة العمل وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة / النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 15(4)، 198 - 225.
28. سعد الدين، نسرين صالح خالد، والشقران، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن (2019)، مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.
29. سليمان، إيناس السيد محمد (2021)، متطلبات التخطيط لتعزيز مهارات التعليمي الأخضر الرقمي لدى مهارات طلاب مدارس التكنولوجيا التطبيقية (رؤية مستقبلية)، جامعة سوهاج، كلية التربية.

30. سمحان، منال فتحي، (2020)، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، مجلة كلية التربية ببنها، 121، 77.
31. شيخ العيد، جلال نافذ (2021)، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية: جامعة الأقصى، 25(2)، 367 - 401.
32. عارف، محمد (2011)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، جامعة قناة السويس، مصر.
33. عبد العزيز، أحمد محمد، (2016)، مقومات تطبيق الستة سيكما الرشيقة "LSS" كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع90، 303 - 379.
34. عبد الله، أسماء أبو بكر صديق، (2020)، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، 80، 635 - 748.
35. عبيد، شاهر محمد؛ صبري، صلاح يحيي، (2022) أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(3)، 28.
36. عزت، حسين نور الدين، أب (2021)، أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 ونظام منع الأخطاء poka-yoke على ابعاد جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية

على مجموعة شركات للمشروبات والعصائر، جامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الهندسية،
كركوك، العراق

37. عكاشة، العربي، وبراهيمي، آسية، (2021)، دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات

الإدارة الرشيقة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، المجلة

الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات: جامعة البصرة ومركز البحث

وتطوير الموارد البشرية رماح، 2(4)، 47 - 71.

38. علي، هشام فوزي عباس، (2021)، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي:

دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية:

جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 12(2)، 45 - 102.

39. عيادي، إلهام، خليل، نادية، وبوخلوه، باديس، (2019)، أثر القيادة التحويلية على

جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقرت

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

40. كرتات، رقية محمد أحمد، (2019)، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة

الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 6(1)، 37 -

46.

41. كنزة، كاتب، (2020) دور إستراتيجية المستمر (الكايرون) في تطوير جودة الخدمات

الصحية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

42. مزهر، أسيل علي؛ وسلطان، عباس فاضل، (2019)، سكس سيجم الرشيقة Lean Six Sigma ودورها في تحسين العملية التصنيعية: دراسة حالة في مصنع إطارات الديوانية، مجلة مركز دراسات الكوفة: جامعة الكوفة - مركز دراسات الكوفة، (53)، 295 - 330.
43. محمد، الطيب محمد إسماعيل؛ ومحمد، التجاني الغزالي عبد الخير، (2019)، الدور الوسيط للقيادة الرشيقة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة على عينة من المصارف التجارية بولاية النيل الأزرق - السودان خلال العام 2019 م، جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، 21، 159 - 176.
44. محمد، محمد زكي، (2005)، نحو حكومة رشيقة مقترحات تنظيمية بشأن التشكيل الوزاري الأخير لعام 2004، التنمية الإدارية: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، س 26، (109)، 32 - 34.
45. محمد، محمد عبد المحمود حبيب (2021/2020) أثر الرضاء الوظيفي على أداء العاملين، جامعة العلوم والتقانة، كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة
46. محمود، سوميه شكري محمد (يوليو 2019)، الأخطاء الشائعة في إجراءات التحقق من ثبات وصدق أدوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية العربية، مجلة كلية التربية - كلية التربية بجامعة الميناء (مصر) وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل السعودية، 35(7)، 695-671
47. مصطفى، مرتضى سيد أحمد صالح؛ ونور الدين، كباشي محمد حامد، (2019). الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي: دراسة عينة من المصارف السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم

48. مقيح، صبري، (2020)، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة الجزائر، مجلة بحوث

الإدارة والاقتصاد: جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

(5)2، 39 - 56.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Arndt, Aaron, &Singhapkdi, Anousron, &Tam, Vivian (2015) “Consumers as employees: The impact of Social responsibility on Quality of work life among Australian Engineers, Social Responsibility Journal, 11(1),98-108
2. Daniel T. Jones& Peter Hines& Nick Rich (1997) “Lean logistics” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Cardiff Business School, Cardiff, UK
3. Kumar, Sunil & Dhingra, Ashwani &Singh Bhim (2018) “Lean-Kaizen implementation -A roadmap for identifying continuous improvement opportunities in Indian small and medium sized enterprise” Journal of Engineering, Design and Technology. Vol. 16 No. 1, 2018 pp. 143-160.
4. Mohan, Ashutosh & Sharma, Sunil (2003) “Lean approach: some insights” Journal of Advances in Management Research. Vol. I (1) (48-55)
5. Pio, Riane &Tampa, Johny (2018) “The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction an organizational citizenship behavior. International Journal of Law and Management, 60(2), 757-767.

6. Zilli, A & Ali, Ariyan (2015), Quality of Work life and Ego-Strength as a predictor of organizational Commitment: Study of Managerial Personnel, National Institute of Technology, 1(3) ,161-169

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. لبادية، مريم(مارس2023) <https://alroya.om/post/318639>

2. هيثم، يحيى، 2022،

<https://www.pdo.co.om/hseforcontractors/HSELean/Pages/H.a>

ome.aspx

3. القرضاوي، سهير (يوليو 2022) تعريف الدعم المعنوي / <https://mawdoo3.com/>

4. المشاقفة، أماني (2021) مفهوم بيئة العمل <https://hyatoky.com>

5. Panorama (202) بيئة العمل من بداياته حتى الوقت الحاضر

<https://ar.thpanorama.com>

الملاحق

ملحق (1) قائمة المحكمين

#	الاسم	كلية	مكان العمل
1	الدكتور عبد الله المعولي	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
2	الدكتور رمزي سلام	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
3	الدكتور عامر الحجري	إدارة الأعمال والمالية	جامعة الشرقية

جامعة الشرقية	إدارة الأعمال	الدكتور خالد دهليز	4
جامعة الشرقية	العلوم والآداب	الدكتور إبراهيم الوهبي	5
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط	إدارة الأعمال	الدكتور بدر الشبيبي	6

Sultanate of Oman

A 'Sharqiyah University

College of Business

Administration – COBA –MBA Program



سلطنة عُمان

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

الملحق (2) صحيفة استبانة

الأستاذة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،

أنا الطالبة: كوثر بنت عامر بن علي الشبيبية، أدرس لتحضير درجة الماجستير في القيادة بكلية إدارة الأعمال (قيادة) بجامعة الشرقية. حيث أن موضوع رسالة الماجستير "أثر الإدارة الرشيقة على تحسين جودة بيئة العمل في المستشفى السلطاني في سلطنة عمان".

قمت بتصميم المقياس الاتي لغرض جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. ونظراً لكون حضرتكم من المختصين الأكاديميين البارزين في إدارة الأعمال، لذا ارجو من حضرتكم التكلام بمراجعة الاستبيان لبيان الصدق الظاهري، والقرار على نسبة مئوية لتقييم القدرة الظاهرية للمقياس.

رغم إدراك الباحثة لضيق وقتكم وكثرة مشاغلكم، ولكن كلي أمل بتخصيص جزءاً يسير من وقتكم لتقويم الصدق الظاهري للاستبيان لما تتوسم في شخصكم الكريم من نبراس وعطاء دائم، وأن ملاحظتكم السديدة وتعديلكم الرشيدة على الاستبيان هو شرف لي وموضع ترحيب دائماً.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير والاحترام ووفقنا الله بما يحب ويرضى

الباحثة:

كوثر بينت عامر بن علي الشبيبية



استبيان

أثر الإدارة الرشيقة على تحسين جودة بيئة العمل في مستشفيات الحكومية بحافظة شمال الشرقية في سلطنة

عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد.....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان:

"أثر الإدارة الرشيقة على تحسين جودة بيئة العمل في مستشفيات الحكومية بحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان"

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سيتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية . سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً، ولا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج غير ذلك
3. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
4. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى 45 عام أكثر من 46 عاماً
5. سنوات الخبرة في المستشفى أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية رئيس قسم طبيب إداري فئات الطبية المساعدة غير ذلك،

القسم الثاني: البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل)

تصنف العناصر التالية (الإدارة الرشيقة) وتتكون من (18) عبارة موزعة في ثلاث محاور. يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار العبارات التي تتفق مع رأيك وفق المقياس.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. التحسين المستمر: هو أسلوب ياباني يقوم على تحسين المنتظم والمستمر في النشاطات والخدمات المقدمة						
1	تسعى إدارة المستشفى إلى تشخيص المشكلات والقيام بحلها باستمرار					
2	تهتم إدارة المستشفى بتقديم الدورات التدريبية لتحسين مهارات ومعارف موظفيها					
3	تحفز إدارة المستشفى موظفيها باستمرار لتطوير قدراتهم بالعمل					
4	تحد إدارة المستشفى من انتشار ثقافة الهدر (الأنشطة التي لا تضيف قيمة) بين العاملين					
5	تحرص إدارة المستشفى على أحداث تغييرات في اساليب العمل لتحسين الخدمات					
6	تستخدم إدارة المستشفى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات للمراجعين					
7	يتم العمل على تصحيح الأخطاء ومعالجتها بدلاً من التركيز على الأشخاص المخطئين					
2. تنظيم العمل: هو الطرق والإجراءات التي تجعل العمل مناسبة وتقبل لأي تطوير والاستغلال الأمثل لجميع الظروف المحيطة بهذا العمل بكل يسر						

					1	تحرص إدارة المستشفى على توفير خرائط مكانية واضحة لبيئة عملها في سبيل انجاز الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن
					2	تهتم إدارة المستشفى بتهيئة أماكن العمل لأداء الأعمال والمهام على أكمل وجه
					3	تشجع إدارة المستشفى موظفيها على الانضباط الذاتي والحفاظ على مكان عملهم
					4	توفر إدارة المستشفى أدوات السلامة المهنية في العمل بأماكن يسهل الوصول إليها
					5	يهتم الموظف بترتيب مكان العمل، وملفاته ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة

3. العمل القياسي: هو التعليمات التي تحقق الجودة المطلوبة وتوحد الإجراءات التنفيذية.

					1	تلتزم إدارة المستشفى بإكمال العمل ضمن الوقت المحدد لتجنب التأخير وإهدار ساعات العمل
					2	تهتم إدارة المستشفى بترتيب إجراءات العمل بصورة محددة وقياسية في كل عملية تحد الهدر في حركات وعمليات الموظف
					3	تسعى إدارة المستشفى إلى إنجاز المهام والإجراءات الممكنة مع استبعاد الأنشطة غير ضرورية.
					4	تعمل إدارة المستشفى على توحيد إجراءات العمل وفقاً لدليل إجراءات معتمد
					5	تقوم إدارة المستشفى بتصنيف إجراءات العمل بصورة منهجية

					تضع إدارة المستشفى معايير وإجراءات قياسية لكل عملية لتسهيل على العاملين أداء أعمالهم	6
--	--	--	--	--	--	---

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة بيئة العمل)

تصنف العبارات التالية (جودة بيئة العمل) وتتكون من (20) عبارة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1. الاستقرار والأمان الوظيفي					
1	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي بالمستشفى السلطاني					
2	أعمل في مناخ يتسم بالأمان في المستشفى.					
3	تتبع إدارة المستشفى سياسة الاحتفاظ بالموظفين المهرة					
4	ارغب في الاستمرار بالعمل في المستشفى					
5	أشعر بعدالة تقييم الأداء من قبل المسئول المباشر					
6	يقوم الرؤساء بتفويض جزء من صلاحياتهم إلى مرؤوسيه					
7	أبادل الآراء ووجهات النظر مع المسئول المباشر فيما يتعلق بقضايا العمل					
8	يحرص المسئول المباشر على سماع رأي فيما يتعلق بإجراءات سير العمل					
9	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين لتقييم الوضع وتحسينه					
10	أستعين برأي موظف أكثر خبرة مني لحل بعض المشكلات					

					11 تشجع إدارة المستشفى على بناء علاقات بين الزملاء في العمل تقوم على الاحترام المتبادل
					12 يسود بين العاملين التعاون وروح الفريق الواحد أثناء أداء العمل
					13 يتبادل العاملون الزيارات الاجتماعية في المناسبات العامة والخاصة
					14 توجد صداقات طيبة بين الزملاء في العمل
					15 تتيح إدارة المستشفى فرص التفاعل والاتصال مع العاملين في مختلف المستويات
					16 اعمل في ظروف عمل مناسبة من حيث التهوية والإضاءة
					17 تشعرني بيئة العمل المحيطة (داخلياً وخارجياً) بالمستشفى بالراحة
					18 أتلقى من مديري عبارات المدح والإطراء عندما أقوم بعملتي بشكل مميز
					19 سبق لي أن استلمت حوافز وشهادات شكر وتقدير من إدارة المستشفى
					20 أشعر بأنني شخص تعتمد عليه إدارة المستشفى بشكل كبير