

تحسين أداء اطباء الاسنان:
دراسة استطلاعية في قطاع الرعاية الصحية الاولى
في البلديات الاولى \ دائرة صحة بغداد الرصافة

طبيبة الاسنان
زينب جعفر جابر

وزارة الصحة - بغداد \ العراق

**Performance Improvement
of Dentists' Exploratory Study
in Al-Baladyat (1) Primary Health Care Sector
/ Baghdad Rusafa Health Department**

Dentist Zainab Jafer Jabber

Ministry of Health, Baghdad / Iraq



المستخلص

هدفت الدراسة إلى نشر الوعي حول أهمية التحسين المستمر لاداء الملاكات العاملة في قطاع البلديات الاول وخاصة اطباء الاسنان بما يساهم وتحقيق اداء ذا جودة عالية، فضلاً عن توضيح امكانية تشخيص المشكلات المعوقة لتقديم خدمة ذات جودة عالية , حيث ان الزيادة السكانية فرضت وضع اليات جديدة يتم من خلالها تقديم خدمات طبية في مجال الرعاية الصحية بشكل يصل او لا يصل لما يتوقعه الزبون(متلقي الرعاية الصحية) , لذا فقد تناولت الدراسة تحسين الاداء ودراسة الاداء الكفاء للأفراد والمنظمات وتوضيح كيفية تنمية وتحسين الاداء، ولكون القطاع الطبي يمثل اهم الركائز الاساسية لبناء مجتمع صحي خال من الامراض، لذا فقد تم تحديد قطاع البلديات الاول واختيار اطباء الاسنان مجتمعا للدراسة، ولكي تكون النتائج موضوعية وتعكس واقع جودة الخدمة الطبية وأكثر دقة استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة المكونة من 60 طبيب اسنان حيث تم توزيع 70 استبانة تم استرجاع 60 منها والبقية غير صالحة بسبب عدم الاجابة على جميع الفقرات. وبناءً على قياس متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ان الانسجام والتعاون بين اطباء الاسنان له دور كبير في خلق بيئة عمل جيدة تدفع نحو اداءٍ افضل وتشخيص المشكلات والمعوقات التي تقف حائلا دون تحسين الاداء، كما ان العمل الجاد والدؤوب يساهم في رفع مستوى الاداء من خلال سلسلة من الخطوات والاجراءاتل سيماوضع برامج للتدريب والتطوير اذ ان التدريب يؤثر بشكل فاعل في تطوير المهارات التقنية والادارية للعاملين ويعمل على تقويم السلوكيات غير المرغوبة بما يساهم في تقديم رعاية طبية ذات جودة عالية لمراجعي عيادات اطباء الاسنان، وقد جرى وضع مجموعة من التوصيات بناءً على ما توصلت اليه هذه الدراسة من استنتاجات، فضلا عن اقتراح بعض المقترحات التي تعزز جوانب هذه الموضوعات

الكلمات المفتاحية: الاداء, كفاءة الاداء , تحسين الاداء , جودة الرعاية الصحية

Abstract

The study aimed to spread awareness about the importance of continuous improvement of performance for staff working in health sector , especially dentists, which lead to achieving high quality performance. As well as clarifying how to diagnose problems that impede the provision of high-quality service, As the increase in population impose the development of new mechanisms through which medical services in health care field are provided in a way that reaches or does not reach what the customer (the recipient of health care) expects.

Therefore, the study dealt with improving performance, studying the efficient performance of individuals and organizations, and clarifying how to develop and improve performance, and because the medical sector represents the most important basic pillars for building a healthy society free of diseases, so Al-Baladyat (1) Primary Health Care Sector was selected and dentists were chosen as a community for the study

In order to reach to objective results and reflect the reality of the quality of medical service and more accurately, the researcher used the random sample method in selection of study sample witch consist of 60 dentists, where 70 questionnaires were distributed, 60 of which were retrieved, and the rest were invalid due to not answering all the paragraphs. And based on measuring and diagnosing the study variables and testing the correlations and influence between them

The study reached a set of conclusions, including that the harmony and cooperation between dentists has a major role in creating a good work environment that pushes towards better performance and diagnosing problems and obstacles that stand in the way of improving performance, and that hard and persistent work contributes to raising the level of performance through a series of steps and procedures, especially the development of programs for training and development, as training effectively affects the development of technical and administrative skills of workers and works to correct undesirable behaviors

Witch lead to to the provision of high-quality medical care to the patient a set of recommendations have been developed based on the conclusions reached by this study, as well as suggesting some proposals that enhance aspects of these topics

Keywords: performance, performance efficiency, performance improvement, quality health care



المقدمة

ان القطاع الطبي له الاهمية البالغة في حياتنا اليومية والاهتمام بصحة الفم والاسنان احد المجالات الاساسية التي يعنى بها اطباء الاسنان وتعمل الادارة العليا والوسطى في وضع سياسات وبرامج لتطوير اداء اطباء الاسنان ومواكبة التطورات في انظمة الرعاية الصحية في العالم وهذا يقتضي الاطلاع على آخر ما توصلت اليه تلك الانظمة والاستفادة من خبراتها في هذا المجال ومدى جودة الرعاية الصحية لديها من خلال الاداء الكفاء لأطباء الاسنان , وبالنظر لأهمية جودة الرعاية الصحية وتطبيق مختلف البرامج التي تعنى بها والعمل على تقديم خدمة للمستفيدين في عيادات اطباء الاسنان وتوظيف واستخدام الموارد المتاحة وأهمها الموارد البشرية (بفاعلية وكفاءة) وهنا تبرز اهمية التدريب في التحسين المستمر لاداء اطباء الاسنان وما سينتج عنه من جودة الرعاية الصحية.

ويتكون البحث بمجمله من اربعة مباحث وهي كما يأتي:

المبحث الاول: الاطار النظري وفيه كفاءة الاداء وتنمية وتطوير الاداء وجودة الرعاية الصحية، المفهوم والاسلوب والمتطلبات.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للبحث والمنهجية المستخدمة فيه وبيان مشكلة البحث واهميته واهدافه وميدان البحث متمثلاً بمجتمع البحث والعينة المختارة

المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث وفيه عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضيات الارتباط والتأثير.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات واهم الاستنتاجات التطبيقية.

المبحث الاول: الاطار النظري

اولاً: مفهوم الاداء

(1) **الاداء في اللغة:** الاداء لغةً اسم ادى بالمد اي ادى الامانة وتأدى اليه الخبر اي انتهى (الرازي، 1981: 11) وقد اضاف قاموس المورد كلمة تنفيذ و اشار الى ان تأدية او القيام بالعمل، انجاز او تنفيذ وعد او طلب او الطريقة التي تعمل بها الالة، واصل الكلمة (performance) الإنكليزية تعني كما في القاموس انجاز العمل او الاسلوب الذي يستطيع التنظيم ان يصل الى اهدافه وهي كلمة اشتقت من اللفظة اللاتينية (performa) التي يقصد بها اعطاء كلية الشيء لشيء ما (كشمولة، 2007: 60).

(2) **تعريف الاداء:** يشير الأداء إلى درجة انجاز المهام والأعمال من قبل العاملين وهو بذلك يعكس مدى وفاء والتزام العاملين لمتطلبات الأعمال (Byars & Rue, 2004: 251), كما ويعرف الاداء انه قيام الفرد بالنشاطات والمهام المختلفة التي سيتكون منها عمله (المحنة، 2012: 36), ويعرف ايضا بأنه المحصلة النهائية للعمليات التي تقوم بها المنظمة كافة اي لا بد ان يؤثر في الأداء والذي يعد مرآة المنظمة (Daft, 1998: 9) ويعرف بأنه العملية المتجهة نحو الهدف والتي توضح ان العمليات التنظيمية تستعمل لتعظيم انتاجية العاملين والفرق والمنظمة بشكل عام (Sphr & Mondy, 2008: 244) , ويرى كل من (Whellen & Hunger, 2010: 23) انه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة وهو انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها البشرية لغرض تحقيق اهدافها.

(3) كفاءة الاداء

تعرف الكفاءة على انها مدى تحقيق الاهداف ويقاس بالعلاقة بين النتائج المتحققة والاهداف المرسومة (مزهودة، 2001: 87), و في دليل ادارة الرعاية الصحية الاولية لمنظمة الصحة العالمية ان المفهوم الاساسي للكفاءة (هو استعمال الموارد بصورة رشيدة). ففي حقل الادارة الصحية كما في سواها من الانشطة البشرية، لا بد من ايجاد توازن دقيق بين مختلف انواع الموارد المستخدمة في تحقيق الاهداف (Mathiset et al., 2003: 44)، فيما

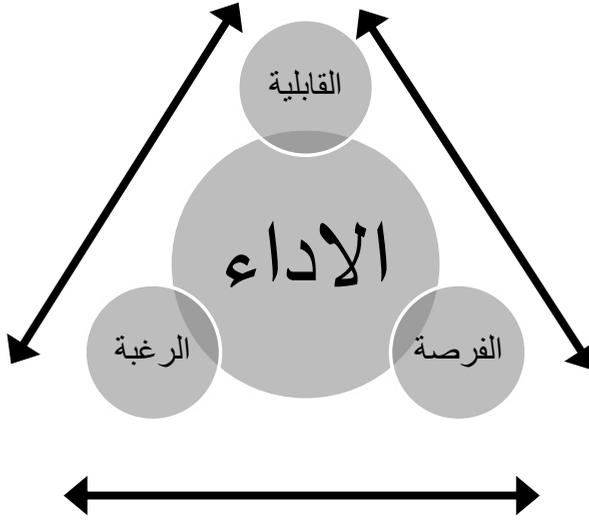


عرفها(محسن والنجار، 2009:20) بانها استغلال الموارد بطريقة صحيحة لتحقيق الاهداف، وعرفت على انها تعني تقديم الخدمات الضرورية والمناسبة والتخلص من الانشطة التي تقدم بها بطريقة خاطئة او على معايير غير سليمة (الصالح، 2011:51). ان الاداء لايعتمد على الجهد المبذولمن قبل العاملين فقط بل يحتاج الى امتلاك القابليات والسمات الملائمة، وتوجيه السلوك بالاتجاهات الصحيحة بدلاً من بذل الجهد المشتت. كما إن الأداء يعمل على تحديد جودة المنظمة في تحقيق توقعاتها، ولهذا السبب فان مستوى طموح المديرين وتحديد الأهداف سوف يكون له تأثير شديد في الأداء (الشماع، 2007:238)، ونتيجة لذلك فان الأداء الحالي يمكن إن يؤثر في الأداء المستقبلي أيضا ويجب النظر إليه على انه واحد من أكثر العوامل التي تسبب النتائج المستقبلية (Zhany & McCullough, 2002:149) وترى الباحثة ان كفاءة الاداء لاطباء الاسنان هي تقديم الخدمات الصحية من خلال الاداء المتميز وذلك باستخدام القابليات وتحقيق الاهداف المرسومة وهي محصلة جهود اطباء اسنان باتجاه تحقيق اداء يضمن الجودة العالية بأقل جهد وأفضل نوعية من خلال استخدام الاساليب والتقنيات العلمية الحديثة. اما (العاملون الاكفاء)فهم العاملون الذين يمتلكون المواهب والقدرة على العمل والاداء العالي والتحليل المنطقي والتفكير العميق وينعكس ذلك على ما يفعله اضافة الى انهم يطورون انفسهم ويمتلكون حرية التفكير (السكرانة، 2011: 28).

وحيث ان كفاءة الافراد (اطباء الاسنان) تعتمد على اداءهم للخدمات الموكلة اليهم من حيث قبلياتهم على اداء وظائفهم الخاصة بالرعاية الصحية واستغلال الفرص المتاحة والأدوار التي تحدث حسب ظروفها والتكيف مع تلك الظروف من خلال استغلال الفرص وخلقها ويجب ان يتم ذلك بالرغبة في العمل وحب المساعدة والجد في الاداء من اجل تحسين الاداء وتطويره(العنزي،2009: 71). وتوضح المعادلة الاتية الاداء

$$\text{الاداء} = \text{دالة (القابلية} \times \text{الرغبة} \times \text{الفرصة)}$$

ويرى (العنزي 2009: 83) ان اداء الفرد (طبيب الاسنان) يعتمد على كل من (القابلية، الرغبة والفرصة) فالفرد الذي لديه رغبة مرتفعة في العمل وليس لديه قابلية متاحة لايمكن ان يكون لديه اداء سليم والفرد الذي لديه القابلية ولم تكن لديه الرغبة وتتاح له الفرصة المناسبة ففي مثل هذه الحالة لن يكون لديه اداءً جيداً ويتضح ذلك من خلال الشكل(1)



شكل (1): ابعاد الأداء

1 - المصدر: الشماع، خليل، (2007: 246)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة، عمان الأردن.

ثانياً: تنمية وتحسين أداء اطباء الاسنان

- و هناك دور مهم لاطباء الاسنان العاملين في منظمات الرعاية الصحية في زيادة كفاءة المنظمة الصحية وتحسين ادائها من خلال الاتي:(حموش , 2009: 44)
1. تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة على اعتبار أن تلك العملية تتمخض عنها زيادة في قيمة المخرجات مقارنةً بكلفة المدخلات المستخدمة.
 2. تحسين الأداء يلعب دوراً بارزاً في زيادة تحقيق الأرباح التي تسخر بدورها في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير سلع وخدمات بأسعار منخفضة عن تكلفتها الأصلية.
 3. رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعنى بها الإدارة لزيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد منها ما يخص المنظمة ويعزز من موقفها وقدرتها على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات ومنها ما يتعلق بالأفراد.
 4. رفع مستوى الأداء يؤدي إلى تحسين ظروف العمل وخلق أجواء مساعدة



وهذا التحسين والتطوير كما تنظر اليه المفاهيم الحديثة للتطوير التنظيمي بأنه الجهد المبذول من قبل الافراد العاملين في المنظمة بهدف تحسين الاداء التنظيمي (الغالبى وصالح، 2010: 36)

ويذكر كل من (العنزي و ابراهيم، 2012: 65) انه يمكن تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال ما يأتي:

1. يتم تطوير كفاءة العاملين من خلال التعليم بشكل مفوض او من خلال الاقتداء بالآخرين.
2. يتم تطوير الكفاءة عندما يمر العامل بتجربة ناجحة (اجادة المهمة).
3. تتطور كفاءة الفرد عندما يقتنع به الاخرون من الذين يتمتعون بالاحترام فيستلم التغذية الراجعة منهم.
4. تطوير الكفاءة عن طريق الاثارة والصحة النفسية والفلسجية بما يحسن الكفاءة.

وبهذا نجد ان مستوى المنافسة يقتضي مستويات عالية وتحسين مستمر في الاداء الذي يمكن ان نستفيد منه في تحسين الاداء الصحي من خلال الاتي (Stanhope & Lancaster, 1996:419):

- جودة الخدمات الصحية
- كلفة تقديم الخدمات الصحية
- سرعة الحصول على الرعاية الصحية
- الابداع في تطوير الخدمات الصحية الجديدة.

ثالثاً: وسائل واساليب تحسين الاداء

يتطلب تحسين اداء اطباء الاسنان العاملين في قطاع الرعاية الصحية اتباع وسائل واساليب مختلفة يتم من خلالها العمل على زيادة كفاءتهم بما يحقق للمنظمة الصحية اداءً متميزاً وهذا بدوره يؤهل قطاعات الرعاية الصحية الاولى لتطبيق اعلى معايير الجودة وتجنب الوقوع في الازعاج , ويتم تحسين أداء العاملين من خلال وسائل عدة يمكن شرحها على النحو الآتي كما يذكر (الجعبري، 2009: 43)



أ) الوسيلة الأولى:

تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً إذ يتم اتخاذ اتجاه إيجابي تجاه الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظفين أو العاملين إذ يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

ب) الوسيلة الثانية:

التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها وتوفير الانسجام بين العاملين واهتماماتهم.

اما , (Tian & Zhou 2011: 22) فقد أكد ان مستوى المنافسة يقتضي مستويات

عالية وتحسين مستمر في الاداء الذي يمكن ان نستفيد منه في تحسين الاداء من خلال:

1. ضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة
2. ان تكون كلفة تقديم الخدمات الصحية بشكل تنافسي
3. سرعة الحصول على الرعاية الصحية حين الطلب



المبحث الثاني: الاطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

نظراً لأهمية ما يقوم به اطباء الاسنان من دور بارز في حياة الفرد اليومية وصحته العامة وطلعته البهية وجماله وتأثير ذلك في الصحة البدنية والنفسية، لذلك فان مشكلة البحث يمكن ان تتبلور من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل لأطباء الاسنان دور في تقديم خدمة صحية تساهم في تحسين جودة الأداء الصحي بشكل عام.
2. هل ان لكفاءة الأداء دور في التسريع من شفاء المرضى والتقليل من المضاعفات.
3. هل مستوى اداء اطباء الاسنان في العراق قد بلغ مستويات الجودة طبقاً لمعايير الجودة العالمية.
4. هل هناك خطط وسياسات لتطوير وتحسين الاداء.

ثانياً: اهمية البحث

اهمية البحث تنبع من اهمية معرفة مواصفات الاداء الجيد وتشخيص الوسائل التي تبين نقاط الضعف في اداء اطباء الاسنان من اجل تقديم خدمات طبية تساهم في تطوير وتحسين اداء اطباء الاسنان. ويمكن تلخيص اهمية البحث بالآتي:

1. دراسة اداء اطباء الاسنان وتأثير كفاءة الاداء في جودة الرعاية الصحية.
2. دراسة مواصفات الاداء الجيد والمعايير التي يتميز بها.
3. يمثل نافذة محايدة نطل منها على مستوى اداء اطباء الاسنان ودوره في تطوير جودة الرعاية الصحية وملاحظة كفاءة الاداء من خلال مخرجات الرعاية الصحية.
4. تكمن اهمية الدراسة في النتائج التي تم التوصل اليها من خلال البحث وطرح الافكار والمقترحات التي تساهم في تحقيق اهداف الدراسة.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد المشكلة فإن الدراسة تعمل على تحقيق الاهداف الاتية:

1. نشر ثقافة الاداء الكفاء بين اطباء الاسنان بما يساهم وتحقيق رعاية صحية ذات جودة عالية.
2. توضيح دور اطباء الاسنان في تطوير جودة الرعاية الصحية عالية الجودة.
3. وضع استراتيجية للمراكز التخصصية لطب الاسنان في العراق لتحسين الواقع الصحي الحالي من خلال العمل على تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها وتقديم رؤية واضحة حول تحسين الاداء.

رابعاً: اسلوب البحث

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة في الحصول على البيانات لغرض تحليلها وتفسيرها، ولكي تكون النتائج موضوعية وتعكس واقع جودة الخدمة الطبية وأكثر دقة استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة المكونة من 60 طبيب اسنان (حيث تم توزيع 70 استبانة وتم اعادة 60 منها والبقية غير صالحة أي اهملت وذلك بسبب عدم الاجابة على جميع الفقرات).

خامساً: مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث: قطاع البلديات الاول \ دائرة صحة بغداد

عينة البحث: اطباء الاسنان العاملين في قطاع البلديات الاول

سادساً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالبحث باتجاهين احدهما مرتبط بالجانب النظري والآخر فيما يتعلق بالجانب العمل وكما يأتي:

1. الجانب النظري: اعتمدت بيانات البحث المتعلقة بالجانب النظري على ما توفر للباحثة من مصادر ومراجع عربية وأجنبية من ادبيات الادارة الصحية والطبية خاصة المتمثلة بالكتب والدوريات والمقالات والبحوث العلمية التي



- تغني البحث وتنفع الباحثين فضلاً عن الدراسات السابقة التي ساهمت بإثراء البحث بالإضافة الى المواقع العلمية في شبكة المعلومات (الانترنت).
2. اعتمد البحث في الجانب العملي على مجموعة من الوسائل للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية للبحث وكانت اهم هذه الوسائل والطرق هي ما يأتي:
- أ- الاحصاءات والسجلات الرسمية.
- ب- استمارة الاستبيان: وتعد من المصادر المهمة للحصول على المعلومات وتم الاعتماد على استبانة جاهزة (مطشر2014:212) مع التعديلات الضرورية بما يتلائم ومتطلبات البحث.

سابعاً: الاساليب والوسائل الاحصائية

من خلال استخدام البيانات والمعلومات وإتباع المقاييس العلمية في البحث عمل الباحث على استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وبعض الاساليب الاحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج البحث الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة البحث، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بواقع ثلاث مستويات، إذ يشتمل مستوى حول (*الوسط الفرضي) ويتراوح ما بين (-2.5-3.5)، في حين يكون مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي)، إذا بلغ فوق (3.5)، ويكون منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي)، إذا بلغ دون (2.5). علماً ان الوسط الفرضي (المعياري) هو (3).

1 - تشخيص واقع المتغير التفسيري (اداء اطباء الاسنان)

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (القابلية، الرغبة، الفرصة)، إذ يشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير اداء اطباء الاسنان إذ بلغ (3.92) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.45) (11.4%) وهذا يؤكد أهمية اداء اطباء الاسنان، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أ- القابلية

جدول (1) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القابلية)
واجمالي المتغير التفسيري (اداء اطباء الاسنان)

الفقرات	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		أتفق (4)		أتفق تماماً (5)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1 يمتلك طبيب الاسنان القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة	1	2	5	8	12	20	26	43	16	27	25.2%	3.85	0.97
2 يقنع الآخرين بوجهة نظره ويؤثر بهم	1	2	1	2	15	25	26	43	17	28	22.1%	3.95	0.87
3 يمتلك طبيب الاسنان القدرة والمرونة للتكيف والتأقلم مع الظروف													
4 يستخدم المهارات الفنية في الاداء الوظيفي													
5 يتأثر بباقي الفريق الصحي من اجل تطوير الاداء													
6 يستفيد طبيب الاسنان من التدريب في تطوير المهارات الفنية													
اجمالي تحديد القابلية											13.0%	4.12	0.54
اجمالي اداء اطباء الاسنان											11.4%	3.92	0.45

يشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (القابلية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (القابلية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.12)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.54) (13%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (1)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس (يستفيد طبيب الأسنان من التدريب في تطوير المهارات الفنية)، إذ بلغ قيمة الوسط له (4.37) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.66) ومعامل الاختلاف (15.2%)، وهذا مؤشر على أن العينة المبحوثة ترغب في التركيز على التدريب في تطوير المهارات الفنية، أما السؤال الأول الذي ينص (يمتلك طبيب الأسنان القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.85)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.97) وقد بلغ معامل الاختلاف (25.2%).

ب - الرغبة

تشير معطيات الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الرغبة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (الرغبة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.68)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.63) (17.2%)، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (2)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.02) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.75) ومعامل اختلاف (18.6%)، وهذا مؤشر على أن العينة المبحوثة تنسجم وتتفاعل مع أعضاء الفريق، أما السؤال السابع الذي ينص (ينخفض مستوى أداء طبيب الأسنان بسبب قلة الاجور) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.18)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.50) وقد بلغ معامل الاختلاف (47.2%).



جدول (2) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف ل فقرات المتغير الفرعي (الرغبة)

الفقرات	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		أتفق (4)		أتفق تماماً (5)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1 يؤدي طبيب الأسنان واجباته بنشاط لأنه يستمتع بذلك	1	2	4	7	10	17	24	40	21	35	4.00	0.97	24.4%
2 يعمل التدريب على تقويم السلوكيات غير المرغوبة	2	3	6	10	9	15	32	53	11	18	3.73	0.99	26.5%
3 يشجع الآخرين للانخراط في المجال الطبي	3	5	11	18	18	30	15	25	13	22	3.40	1.17	34.3%
4 يهتم بتخصيص جزء من وقته للتفكير في تحسين الاداء	4	2	4	7	22	37	19	32	14	23	3.68	0.97	26.2%
5 يجب عمله رغم الصعوبات التي يمر بها	5	3	4	7	17	28	21	35	16	27	3.75	1.04	27.6%
6 ينسجم مع باقي اعضاء الفريق ويتفاعل معهم	6	2		0	10	17	35	58	14	23	4.02	0.75	18.6%
7 ينخفض مستوى اداء طبيب الأسنان بسبب قلة الاجور	7	10	17	23	9	15	9	15	18	30	3.18	1.50	47.2%
إجمالي الرغبة											3.68	0.63	17.2%

ج - الفرصة

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الفرصة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (الفرصة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.96)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.47) (11.8%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (3)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول الذي ينص (يستغل طبيب الاسنان ما هو متاح من اجل تقديم الرعاية الافضل)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.47) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.62) ومعامل اختلاف (14%)، وهذا مؤشر على ان عينة البحث تلتزم باستغلال المتاح من اجل تقديم الرعاية الافضل، أما السؤال السادس الذي ينص (يعتقد طبيب الاسنان ان رؤسائه متشددين غير متعاونين) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.10)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.20) وقد بلغ معامل الاختلاف (38.8%).



جدول (3) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الفرصة)

الفقرات	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		أتفق (4)		أتفق تماماً (5)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1 يستغل طبيب الأسنان ما هو متاح من أجل تقديم الرعاية الأفضل		0	1	2	1	2	27	45	31	52	14.0	4.47	0.62
2 يعمل على خلق فرص تقود إلى تحسين جودة الأداء		0	1	2	10	17	31	52	18	30	17.8	4.10	0.73
3 يعمل طبيب الأسنان على الابتكار في مجال الرعاية الصحية		1	2	1	19	32	26	43	13	22	22.4	3.82	0.85
4 يبيع طبيب الأسنان في عمله بتطبيق كل المهارات العلمية		1	2	3	5	13	32	53	16	27	21.9	3.98	0.87
5 يستفيد طبيب الأسنان من الدورات التدريبية في مجال العمل وتطبيق ما تعلمه		0	1	2	2	3	34	57	23	38	14.5	4.32	0.62
6 يعتقد طبيب الأسنان أن رؤسائه منشغلون غير متعاونين		7	12	10	17	22	12	20	9	15	38.8	3.10	1.20
إجمالي الفرصة											11.8	3.96	0.47

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

أ) الاستنتاجات النظرية

1. ان اختيار الاشخاص الكفاء وتطوير قابلياتهم وإعطائهم الفرصة الكافية لإثبات جدارتهم واثمين الدور الذي يضطلع به اطباء الاسنان يعد عاملاً حاسماً في اختيار اطباء اكفاء.
2. يتبع العاملين آلية التكيف والتأقلم بسبب الظروف المختلفة للمؤسسات الصحية وكثرة الطلب على الرعاية الصحية وعدم وجود ظروف مثالية لتقديم الخدمة الصحية.
3. ان الانسجام والتعاون بين اطباء الاسنان كفريق يساهم في خلق بيئة عمل جيدة تدفع نحو اداء افضل ,اذ ان العمل بروح الفريق هو احد المقومات الاساسية لتقديم رعاية صحية تحظى بالقبول والتقدير من المستفيدين من تلك الخدمة.
4. يؤثر التدريب بشكل فاعل في تطوير المهارات الفنية والادارية للعاملين كما انه يعمل على تقويم السلوكيات غير المرغوبة بما يساهم في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية في المستشفى المبحوثة.
5. في المركز التخصصي لطب الاسنان فأن ع وجود كافة التخصصات لطب الاسنانيعتبر نقطة ايجابية ونقص اي تخصص يمثل عائقاً امام اعطاء نظرة شاملة ودقيقة للحالة الصحية للمرضى.

ب) الاستنتاجات التطبيقية

1. أثبتت الدراسة ان العينة المبحوثة من اطباء الاسنان ترغب في التركيز على التدريب في تطوير المهارات الفنية



2. أثبتت الدراسة ان طبيب الاسنان يحتاج الى تنمية قدراته على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة.
3. أثبتت الدراسة ان اطباء الاسنان في المركز التخصصي المبحوث يؤدون واجباتهم بنشاط لأنهم يستمتعون بذلك.
4. أثبتت الدراسة ان اطباء الاسنان يمتلكون القدرة والمرونة للتكيف والتأقلم مع الظروف.
5. أثبتت الدراسة ان عينة البحث تلتزم باستغلال المتاح من اجل تقديم الرعاية الافضل.
6. أثبتت الدراسة ان طبيب الاسنان يستفيد من الدورات التدريبية في مجال العمل وتطبيق ماتعلمه

ثانياً: التوصيات

1. العمل على تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات المرضى ووضع برامج التدريب الفعال اذ ان الاداء الخالي من العيوب يؤدي الى اسعاد المريض (اذ انه لايجب الانتظار) حيث ان المنظمات الصحية من خلال سعيها الى تحقيق رضا المريض وسعادته فأنها ستحقق ولاء الزبون.
2. ضرورة تلبية احتياجات العاملين وحل مشاكلهم وإسعادهم حيث اننا لانحصل على رضا المريض الا ان عملنا على اسعاد العاملين (ومنهم اطباء الاسنان) وحل ومشاكلهم والتخفيف من الضغوطات التي تعترضهم ورفع معنوياتهم وتعزيز الثقة بالذات وتنمية حب العمل والولاء للمنظمة الصحية وهو ما يساهم مساهمة فاعلة في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية.
3. العمل على انشاء فرق مهمتها النظر في متطلبات المستفيدين من الخدمة الطبية وتلبية رغباتهم.
4. السعي المستمر من قبل الباحثين لنشر ثقافة تحسين الاداء وإرساء الأخلاقيات الداعمة للأداء المتميز، وذلك بهدف الوقوف على السبل والطرائق التي تنمي تلك المهارات وتساعد على إدراك اطباء الاسنان لكفاءة الاداء في المؤسسات الصحية التي يعملون بها

5. مراجعة اللوائح والتعليمات بشكل دوري بما يتلاءم مع متطلبات العمل في المؤسسات الصحية، وتحديثها وتسهيلها بما يحقق التطوير المستمر وتحسين الاداء.
6. أن تعمل الادارة على اختيار اطباء الاسنان الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية ويتمتعون بجانب أخلاقي رفيع المستوى وذلك لإفادة من خبراتهم ومهاراتهم وزجهم في فرق العمل من اجل تفعيل القدوة الحسنة لديهم.

ثالثاً: المقترحات

1. العمل على إجراء مزيد من الدراسات عن مقاييس كفاءة الأداء الطبي ومدى تأثيره في جودة الرعاية الصحية.
2. العمل على وضع برنامج تطوير مستمر لتحسين الاداء في قطاعات الرعاية الصحية يقابل ما موجود في الانظمة التي تتبنى برامج تطوير مستمر للأداء عالي الجودة.
3. وضع جوائز التميز لمنح للمنظمات والاشخاص على المستوى المحلي طبقاً لمعايير جودة الرعاية الصحية لأطباء الاسنان ذوي الاداء المتميز
4. العمل على تصميم نظام صحي يشجع على ثقافة الاداء المتميز من خلال سلسلة من المهام والعمليات وهذه العمليات هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة، متكاملة، متفاعلة مع بعضها وفق اسلوب سلسلة الجودة للوصول الى ارضاء الزبائن وتحقيق اعلى مستوى من الاداء الكفاء.



المصادر

المصادر العربية

1. الجعبري, عنان, (2009) دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي للهيئات المحلية الفلسطينية , رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الخليل, فلسطين.
2. الحلو, علي محمد رحيم, (2013)، ادارة علاقات الزبون بمنظور صحي: دراسة حالة في مستشفى مدينة الحسين (ع) الطبية، دراسة لنيل الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. حموش ,حامد نافع(2009) " تقنيات القياسات الحيوية وتأثيرها على أداء العاملين " رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
4. الرازي, ابو بكر, (1981)، مختار الصحاح، دار التراث العربي، بيروت.
5. السكارنة، بلال، (2011)، الابداع الاداري، دار الميسرة، عمان.
6. الشماع، خليل، (2007)، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة، عمان الاردن.
7. الصالح، ويوسف، (2011)، ادارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار اسامة.
8. العنزي سعد، (2009)، الادارة الصحية، دار اليازوري، عمان.
9. العنزي، سعد وابراهيم، خليل ابراهيم، (2012)، رأس المال النفسي الايجابي، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد18، العدد65، جامعة بغداد.
10. العنزي، سعد وابراهيم، خليل ابراهيم، (2012)، رأس المال النفسي الايجابي، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد18، العدد65، جامعة بغداد.
11. العنزي، سعد، (1985)، الرضا الوظيفي والاداء في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير بإدارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. الغالبي، وصالح، (2010)، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل.
13. مطشر، اثير محمد(2014) ، " الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء التمريضي بحث تحليلي في مستشفى ابن النفيس التعليمي " رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.



14. كشمولة، ندى عبد الباسط عبد الرزاق، (2007)، شراء مواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرها على أداء العمليات، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
15. محسن، عبد الكريم محسن، والنجار، صباح مجيد، (2009)، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل، مكتبة الذاكرة، بغداد.
16. المحنة، رياض عبد الواحد، (2012)، إدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
17. مزهودة، عبد المليك (2001)، الاداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المصادر الاجنبية

1. Mathis, Robert L. & Jackson, Hohn H., (2003), **Human Resource Management**, 10th Edition, Thomson, South-Western, USA.
2. Stanhope M & Lancaster J, (1995), **Community Health Nursing Promoting Health of Aggregates, Families, and Individuals**, 4th ed, Mosby, New York.
3. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2010), "**Strategic Management And Business Policy**", 12th Ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
4. Zhany & McCullough, (2002), **Performance Management: A Briefcase Book**, Megrim-Hill Companies, U.S.A.

