



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية نذير محمد - تيزي وزو -

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

➤ من اعداد الطالبتين:

➤ تحت إشراف الدكتور:

عبد العزيز جودي

نسرين زعطوط

أحلام يزيد

السنة الجامعية: 2024_2025

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم والذي هدانا الى الطريق الصحيح، ووفقنا لإتمام هذا العمل أتوجه في هذه اللحظات بكلمات الشكر والتقدير الى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل العلمي واطع بالذكر استاذي المشرف الدكتور "عبد العزيز جودي" الذي كان له الفضل الأكبر في توجيهنا وارشادنا طوال فترة اعداد هذه المذكرة فقد كان مثالا يحتذى به في العلم والصبر والمثابرة. كما تقدم جزيل الشكر الى اسرتي الكريمة التي كانت دائما الى جانبي تقدم لي الدعم المعنوي والمادي، وكان لها الدور الكبير في تحفيزي على المضي قدما نحو تحقيق هذا الهدف وشكرا لكم على كل تضحياتكم وزملائي وأصدقائي الذين كان لهم دور كبير في تبادل الأفكار والنقاشات المثمرة، فقد ساعدتني آراؤهم وملاحظاتهم في تحسين جودة العمل وكل من ساهم في هذا العمل سواء كان بالدعم المباشر او غير المباشر، واطع بالشكر كل من قدم لي من مساعدة علمية او نصيحة قيمة في هذا المجال. ختاماً، أسأل الله العليّ القدير ان يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الكريم وان ينفع بيه الامة، وان أكون قد وفقت في تقديم عمل يليق بتطلعاتي وتطلعات كل من دعموني في هذه الرحلة



الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامنتان على البدء والختام

" واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين "

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفورة بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي: الى نفسي الطموحة أولا ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح، الى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي الى هذه اللحظة، واهدي ثمرة جهدي وتعب سنين دراستي، شكرا من دعمني وامن بي " والى أولئك الذين خففوا عني مشقة الطريق، وضحكنا معا وبكيا معا ،كنتم العون والسند فشكرا من القلب "الى نفسي التي لم تستسلم رغم كل شيء هذا التخرج هو موعد تحقق وفصل جديد من الحلم بدأ



زعطوط نسرين

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الله العلي القدير، الذي منحني القوة والإلهام لإتمام هذه الرحلة العلمية الى والدي الحبيين، اللذين كانا دوما مصدر الدعم والتشجيع لي في كل خطوة، وأسأل الله أن يجزيهما خير الجزاء. كما أهدي هذه المذكرة إلى أساتذتي الأفاضل اللذين كانوا منارات العلم والإرشاد، وأصدقائي اللذين شاركوني التحديات والنجاحات وأتمنى أن يكون هذا العمل إضافة علمية تساهم في إثراء المعرفة وتنمية المهارات في مجال تخصصي.

مع خالص الشكر والامتنان للجميع



يزيد أحلام

الملخص

باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو، وذلك في ظل التوجهات الحديثة للإدارة المعاصرة التي تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي عبر تعزيز كفاءة المورد البشري. وقد تمحورت إشكالية البحث حول مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية، من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ الجودة وأدواتها من جهة، وآليات التسيير البشري داخل المؤسسة الصحية من جهة أخرى.

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية، حيث تم اعتماد منهج دراسة الحالة. وقد استُخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وُزعت على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة (من أطباء، إداريين، شبه طبيين، ومتربصين)، إلى جانب أداة الملاحظة المنظمة. أما الإطار النظري فقد تناول في فصول متكاملة المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها، والعلاقة التي تربطها بأداء الموارد البشرية، مع التركيز على المبادئ العملية كتخطيط الأداء، والتحفيز، والتقييم، والمشاركة الفعالة. في حين ركز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل البحث، تم من خلالها تحليل ممارسات الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء الموظفين. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي نسبي لتطبيق مبادئ الجودة على تحسين الكفاءات وتطوير المهارات، رغم بعض التحديات التي تمثلت في نقص الموارد، وضعف التكوين، ووجود تحفظات إدارية.

وفي ختام الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات، أبرزها: إشراك الموارد البشرية في تفعيل استراتيجيات الجودة، تكثيف برامج التكوين والتدريب، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة، بما يضمن ديمومة التحسين المستمر في تقديم الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء الموارد البشرية، جودة الخدمات الصحية،

المؤسسة الاستشفائية، التأثير

Summary of the study

This study aims to investigate the impact of implementing Total Quality Management (TQM) on the performance of human resources at the hospital institution "Nedir Mohamed" in Tizi Ouzou, within the framework of modern management approaches focused on enhancing organizational performance by empowering human capital.

The main research question addresses how TQM contributes to improving human resource performance by analyzing the relationship between its principles and tools, and the mechanisms of human resource management in the healthcare institution.

This is a descriptive-analytical study based on the case study method. Data were collected using a structured questionnaire distributed to a simple random sample of hospital staff (doctors, administrative employees, paramedics, and trainees), in addition to structured observation.

The theoretical framework consists of five comprehensive chapters covering the key concepts of TQM, the requirements for its implementation, and its connection to human resource performance, with particular emphasis on planning, motivation, evaluation, and active participation.

The empirical section focused on a field study conducted within the hospital, which showed a relatively positive impact of TQM practices on enhancing staff competencies and performance, despite certain challenges such as limited resources, insufficient training, and administrative constraints.

The study concludes with several recommendations, including the importance of involving human resources in implementing quality strategies, strengthening training programs, and fostering a culture of continuous quality improvement in healthcare services.

Keywords: Total Quality Management, Human Resource Management, Health Service Quality, Hospital Institution, Performance Impact.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام لدراسة

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

منهج الدراسة وأدواته

مجتمع الدراسة وعينته

ضبط المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة

حدود الدراسة

صعوبات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة وخصائصها

المبحث الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل الرابع: مدخل الى أداء إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: تحديات إدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس: تنظيم إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: الأنشطة الرئيسية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: توجهات إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: صعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

الفصل السادس: علاقة إدارة الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق النظام الجودة الشاملة

المبحث الثالث: تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة وحلقاتها

المبحث الرابع: تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الخامس: لمحة عامة عن المنظمة التقييس الدولية للإيزو

الفصل السابع: الدراسة التطبيقية حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد

البشرية (دراسة حالة في مستشفى ندير محمد بولاية تيزي وزو)

المبحث الأول: التعريف بالمركز الإستشفائي ندير محمد

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي

المبحث الثالث: حجم الموارد البشرية في المركز الإستشفائي ندير محمد

المبحث الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي ندير محمد

المبحث الخامس: النتائج الكلية للدراسة

مقدمة

المقدمة

تعيش المنظمات في الوقت الراهن عصرًا يتسم بتسارع التغيرات والتطورات في شتى المجالات، مقرونًا بازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، والتطور التكنولوجي المتسارع، والانفتاح الاقتصادي، فضلاً عن تنامي ظاهرة العولمة وارتفاع مستوى وعي العملاء وازدياد قدرتهم على التمييز بين جودة المنتجات والخدمات المقدمة. وقد أفضى هذا الواقع إلى تجاوز قدرة العديد من المنظمات على التكيف والتأقلم، مما دفعها إلى السعي نحو تبني أساليب إدارية حديثة تُعزز من قدرتها على تحسين الأداء، ومن أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة. وأكثرها فعالية:

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تركز على جملة من المبادئ والفلسفات التي تهدف إلى تحقيق الأداء الأمثل، ورفع الإنتاجية، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق، لا سيما في ظل بيئة تنافسية متسارعة تتطلب تميزًا في كل من السلع والخدمات. ومن هذا المنطلق، أصبح لزامًا على المؤسسات المعاصرة استكمال مقومات الجودة وفقًا للمعايير الدولية، حتى يتسنى لها المنافسة في ظل العولمة التي لا تقبل إلا بالمنتج والخدمة ذات الجودة العالية.

وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأساليب التي أولت اهتمامًا خاصًا بالعنصر البشري، لكونه المحرك الرئيسي لتفعيل هذه الفلسفة الإدارية وتحقيق أهدافها. فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى كفاءة وفاعلية المورد البشري داخل المؤسسة، الأمر الذي جعل من إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في إنجاح برامج الجودة.

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية في دورها، فلم تعد تقتصر على المهام التقليدية (التوظيف، التكوين، التسيير الإداري)، بل أصبحت مساهمًا فعالًا في صياغة السياسات العامة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، خاصة في ما يتعلق بتقييم الأداء وتحسينه، وتنمية الكفاءات، وتحفيز القدرات، وتعزيز العلاقة بين العمال والإدارة.

من هذا المنطلق، يبرز تقييم أداء الموارد البشرية كأحدى الوظائف المحورية التي تساهم في تحديد مدى كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم، ورسم مسارات الترقية والتحفيز بناءً على معايير علمية دقيقة. ويُعد تقييم الأداء أحد المدخلات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يوفر تغذية راجعة تُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالموارد البشرية وتطويرها.

وبالنظر إلى أن العنصر البشري يُعد أهم مورد تملكه المؤسسة، فإن الاستثمار في هذا المورد وتنميته أصبح ضرورة إستراتيجية، خصوصاً مع تزايد القناعة بأن تحسين الأداء البشري هو السبيل الأمثل لتحقيق رضا الزبائن وضمان استمرارية المؤسسة.

ورغم أن العديد من الدول قد سبقت الجزائر في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها، لا يزال هذا التوجه في الجزائر في مراحل أولية، ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتفعيل، خصوصاً في المؤسسات العمومية، ومنها المؤسسات الصحية، التي باتت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين أدائها من خلال تبني آليات حديثة في الإدارة وعلى رأسها الجودة الشاملة.

ومن هنا، جاءت أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية في مستشفى نذير محمد بتيوي وزو، بغرض الوقوف على مدى وعي العاملين بمفاهيم الجودة، والطرق المعتمدة في تقييم أدائهم، وتحليل انعكاسات ذلك على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

ومن هنا تطرقنا في هذه الدراسة إلى ثلاث جوانب "الإطار المنهجي والجانب النظري والجانب التطبيقي"، حيث ينقسم كل منهم إلى مجموعة عناصر.

ينقسم الجانب المنهجي إلى إشكالية البحث التي تحتوي على أربعة تساؤلات فرعية للإشكالية الرئيسية، تليها أسباب إختيارنا للموضوع، ثم أهمية وأهداف الدراسة، بعد ذلك تناولنا المنهج وأدواته، يليه مجتمع البحث وعينته، ثم حددنا حدود الدراسة والمفاهيم والمصطلحات التي تساعدنا في تحليلنا للموضوع معتمدين على 5 دراسات سابقة ساعدنا في البدء في دراسة الموضوع وفك غموضه.

أما الجانب النظري فقد قسمناه إلى خمسة فصول ، ففي الفصل الأول الذي يتحدث على مدخل حول إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها .

ففي الفصل الأول قمنا بدراسة شاملة حول مدخل إدارة الجودة الشاملة و أهمية تطبيقها وكذا أهدافها ، ثم التفصيل في عناصرها والتركيز على مبادئ تطبيقها من أجل التحصل على أفضل النتائج في الميدان، أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى ذكر مرتكزات تطبيق الجودة الشاملة و مراحل تطبيقها و ذكر أمثلة ونماذج تساعد القائمين بها بكيفية العمل على تطبيقه بشكل فعال وأدواته، وكذا المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي الفصل الثالث، تطرقنا إلى إدارة الموارد البشرية بتعريفها و مراحل تطورها عبر الأزمنة ثم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ، ثم يليه وظائفها وأخيرا تحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية. أما الفصل الرابع، فقد ركزنا على تنظيم إدارة الموارد البشرية والأنشطة الرئيسية التي تقوم بها ، ثم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهميته ثم يليه توجهات إدارة الموارد البشرية وذكر الصعوبات التي تواجهها.

وأخيرا الفصل الخامس الذي يجمع بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وطبيعة العلاقة التي تجمعهما ، ثم تطرقنا إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة ، ثم يليه كيفية تحسين أداء المورد البشري وفق نظام الجودة الشاملة وتقييمه، ثم لمحة عامة عن منظمة التقييس الدولية للإيزو.

في الجانب التطبيقي وهو الفصل السادس ، قمنا بتقسيمه إلى خمسة مباحث ، فقد قمنا بالتعريف بالمركز الإستشفائي نذير محمد بتيزي وزو ثم يليه المبحث الثاني حول هيكل المركز الإستشفائي نذير محمد ومرافقها ، ثم المبحث الثالث حول حجم الموارد البشرية التي يتكون منها المركز الإستشفائي نذير محمد ، أما المبحث الرابع قمنا بدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وفي الأخير قمنا بتفريغ وتحليل بيانات الدراسة حسب محاور الإستمارة ، وبهذا توصلنا في الأخير إلى نتائج فرعية وعامة في المبحث الخامس والأخير.

ثم خالصنا في الأخير جملة من الإقتراحات والتوصيات وذكرنا بعض الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه.

الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام لدراسة

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

أسباب اختيار الموضوع.

أهمية الدراسة

اهداف الدراسة

منهج البحث وادواته

مجتمع البحث وعينته

ضبط المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة

حدود الدراسة

صعوبات الدراسة

الإشكالية:

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للتحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسات المعاصرة، حيث تهدف إلى تحسين الأداء العام من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على الجودة في جميع جوانب النشاط المؤسسي. ويُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية شمولية تسعى إلى إشراك جميع العاملين في تحقيق هدف رئيس يتمثل في إرضاء العميل عبر تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وذلك بالاعتماد على قيم العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، والتطوير المستمر.

وفي هذا السياق، تكتسب الموارد البشرية أهمية مركزية بوصفها الفاعل الرئيسي في تفعيل مبادئ الجودة الشاملة، إذ يرتبط نجاح تطبيق هذه الفلسفة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة أداء الأفراد داخل المؤسسة. ومن هنا، برزت الحاجة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية لتشمل، إلى جانب وظائفها التقليدية، مهاماً استراتيجية مثل: التكوين المستمر، التحفيز، التقييم وفق معايير علمية، وتعزيز الانتماء المهني.

وفي الجزائر، تمثل المؤسسات الاستشفائية جزءاً محورياً من المنظومة الخدمية العامة، وهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتبني آليات حديثة لتحسين جودة خدماتها، خاصة في ظل تنامي وعي المواطن بحقه في خدمة صحية راقية. ويُعد مستشفى نذير محمد بولاية تيزي وزو نموذجاً لهذه المؤسسات، نظراً لمكانته الجهوية، وتعدد تخصصاته، وتوفره على طاقم طبي مؤهل. ورغم الجهود المبذولة في سبيل تحسين جودة الرعاية الصحية، لا تزال بعض النقائص قائمة، سواء من حيث الموارد البشرية، أو من حيث ضعف التكوين، أو محدودية بعض التجهيزات، ما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا المرضى.

ومن هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً مفاده:

ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تُمارَس إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو؟

2. ما مدى وعي العاملين بالمؤسسة بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو؟

3. ما أبرز المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو؟

4. ما هي أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد؟

2_ أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب تدفعه الى دراسة ظاهرة ما او مشكلة ما ، من اجل الوصول الى نتائج ذات أهمية تفيد المجتمع والبحث العلمي ، لذلك نقدم اهم الأسباب بحث اننا قمنا بتصنيف الأسباب الى صنفين وهي الأسباب الذاتية والأخرى موضوعية ونذكر منها :

أ _ أسباب ذاتية

_ الرغبة بالتعرف على مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية
_ التعرف على الرغبات الشخصية في معالجة المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية

ب _ أسباب موضوعية

_ معرفة درجة فعالية إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

أهمية الدراسة:

أ/ أهمية العلمية: يعد تحسين أداء الموظفين عاملاً أساسياً في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاستشفائية ومنها مستشفى ندير محمد بتيزي وزو ويعتمد ذلك على توفير بيئة عمل مناسبة تعزز من روح الفريق مما يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجهم، كما أن نشر مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء البشري، حيث يساهم هذه المبادئ في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم خلال برامج تدريبية فعالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين الجودة الشاملة وتطوير الموظفين علاقة وثيقة، حيث يؤدي تطبيق معايير الجودة إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز في الخدمات الصحية كما يحسن كفاءة الموظفين بفضل تنفيذ معايير الجودة الشاملة، ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية المقدمة داخل المستشفى.

ب/ أهمية العملية: تكمن أهمية العملية للجودة الشاملة في تشجيع الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسات الاستشفائية مثل مستشفى ندير محمد بتيزي وزو، مما يساهم في تحسين أدائها ورفع كفاءتها ويساعد على تقليل الغموض والتعقيد من خلال وضع معايير وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين على تعزيز الشفافية وضمان تحقيق الأداء الفعال وتحسين الإنتاجية. كما أن تحسين الأداء المؤسسي يساهم في تحقيق النجاح المتقدم، حيث يؤدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى تطوير بيئة عمل أكثر كفاءة وتحفيز للموظفين على الأداء الأمثل، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديث وترسيخ ثقافة الجودة بين موظفي الإدارة داخل المستشفى يضمن استمرارية التحسين والابتكار مما يعزز من مستوى الخدمات الصحية المقدمة ويحقق أعلى قدر من الرضا الوظيفي.

4_ أهداف الدراسة:

1 تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو.

2. تحليل دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتفعيل فلسفة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو.

3. تحديد أهم المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموارد البشرية ومدى توافقها مع متطلبات الجودة في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو.

4. رصد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بولاية تيزي وزو.

5. قياس العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة

5_ منهج الدراسة

(أ) المنهج المعتمد:

يُعد اختيار المنهج العلمي المناسب أحد الأسس الجوهرية التي يركز عليها أي بحث علمي، إذ يُسهم في تحليل المشكلة البحثية وفهم أبعادها، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتفسير. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل ظاهرة واقعية قائمة داخل مؤسسة صحية، فقد اعتمدنا على دراسة وصفية تحليلية.

ويرتكز هذا النوع من الدراسة على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها وعلاقاتها، مما يسمح بتفسير العلاقة بين متغيرين رئيسيين: إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية

يعرف المنهج انه: هو الخطة منظمة لعدة عمليات ذهنية او حسية بغية الوصول الى كشف حقيقة او البرهنة عليها"¹

ومن داخل هذا الإطار العام، تم الاعتماد بشكل خاص على منهج دراسة الحالة، نظراً لخصوصية الدراسة وتركيزها على مؤسسة بعينها، هي: المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو، مما يسمح بالتعمق في تحليل الظروف والإجراءات والممارسات داخل هذه المؤسسة من خلال جمع بيانات تفصيلية ومعمّقة.

(تعريف منهج دراسة الحالة:

يُعرّف منهج دراسة الحالة على أنه: "هو ذلك المنهج الذي يتجه الى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة فردية كانت ام مؤسسة او نظاما اجتماعيا او مجتمعا محليا او مجتمعا عاما"²

مراحل استخدام منهج دراسة الحالة وهي تتمثل في:

_حينما يريد الباحث ان يدرس المواقف المختلفة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي ومحيطها الثقافي

_حينما يريد الباحث ان يدرس التاريخ التطوري لشيء او شخص او موقف معين

_ حينما يريد الباحث ان يتوصل الى معرفة حقيقة الحياة الداخلية لشخص ما بدراسة حاجاته الاجتماعية واهتماماته، ودوافعه باعتباره عضوا في الجماعة التي تعيش فيها"³

بناءً على ما سبق، فإن اختيار منهج دراسة الحالة ساعدنا في إجراء تحليل ميداني معمق لواقع المؤسسة الاستشفائية نذير محمد، من خلال التفاعل المباشر مع موظفيها، وجمع البيانات المتعلقة بكيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتأثير ذلك على أداء الموارد البشري،

¹ سعد سلمان المشهداني , منهجية البحث العلمي , ط1 , دار أسامة لنشر والتوزيع , الأردن - عمان - , 2019 , ص 115

² محمد عبد السلام, مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية, مكتبة النور , 2020 , ص 171

³ محمد عبد السلام , نفس المرجع السابق , ص 171,172

فدراستنا عبارة عن دراسة وصفية تحليلية تعتمد على منهج دراسة الحالة لكونه مناسب لطبيعة موضوعنا، وهذا يساعدنا على جمع البيانات من خلال دراسة جيدة لمستشفى ندير محمد بتيزي وزو، كوننا ركزنا على حالة المؤسسة الاستشفائية في مختلف المجالات، مما يسهل لنا دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو.

◀ مجتمع الدراسة وعينته:

أ - **مجتمع الدراسة:** يُعد تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات الأساسية في تصميم البحث العلمي، إذ ينبغي على الباحث أن يُحدد بدقة خصائص هذا المجتمع، ويُعرف وحداته، ويُحدد ما إذا كان سيتناولها كلها أم سيعتمد على عينة ممثلة عنها.

مجتمع البحث يعرف بأنه: "مجموعة من العناصر لها خاصية او عدة خصائص المشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث او التقصي"¹

وبالنظر إلى أن دراسة الحالة الحالية تتم في مؤسسة استشفائية، فإن مجتمع الدراسة يتكوّن من جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو، ويشمل ذلك: الأطباء، المستخدمين شبه الطبيين، الإداريين، الفنيين، المتربّصين (الطلبة تحت التدريب). ونظرًا لصعوبة دراسة جميع الوحدات المكوّنة لهذا المجتمع الواسع، تم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب علمي، لضمان تحقيق الدقة والتمثيل الحقيقي لمختلف فئات مجتمع البحث

ب - **العينة:** نظرا لعدم إمكانية دراسة جميع أفراد مجتمع البحث بسبب كبر حجمه وتنوع فئاته، تم الاعتماد على أسلوب العينة، باعتباره أنسب الوسائل للحصول على بيانات موثوقة،

¹ انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) ، طبعة ثانية منقحة ، دار القصة للنشر ، الجزائر 2004-2006 ، ص 298

ضمن حدود زمنية وموضوعية محددة. والعينة هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يُفترض فيه أن يمثل خصائص المجتمع الأصل تمثيلاً صادقاً

بـ تعريف العينة: « بأنها نموذجاً، يشمل جانبا او جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل له صفاته المشتركة وهذا النموذج او الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة استحالة كل الوحدات" ¹

وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، تضم أفراداً من مختلف الفئات الوظيفية بالمؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو ويُرر اختيار هذا النوع من العينات بما يتيح من فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع في المشاركة، ويقلل من احتمال التحيز. كما أن تنوع أفراد العينة من حيث الوظائف والتخصصات

يساعد على تكوين صورة شاملة ودقيقة عن واقع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

فالعينة العشوائية البسيطة تعرف انها: « يعني ان الباحث يختار عينة الدراسة بحيث تكون له الفرصة متساوية لعينة الدراسة في عملية اختيار أي ان تكون ممثلة لمجتمع الدراسة ² أسباب اختيار العينة بدلا من اجراء دراسة على كامل مجتمع الدراسة الأصلي بمن ضمن تلك الأسباب نذكر ما يلي:

¹ قنديلجي عامر إبراهيم , البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ط1 , عمان , دار الباروزي العلمية , 1999 , ص 137
² محمد در , اهم المناهج و العينات وأدوات البحث العلمي , مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية المتاح , المجلد , العدد 09 جوان , 2007 , ص 314

- 1) دقة النتائج: يجب اختيار العينة بعناية في تحسين دقة النتائج إذا كانت العينة المختارة بشكل صحيح، يمكن ان تكون النتائج قابلة لتعميم بدرجة أكبر على مجتمع المستهدف
 - 2) عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل العناصر نظراً لضخامة المجتمع الأصلي¹
- ◀ أدوات جمع البيانات:

أولاً: استمارة الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث استخداماً في الدراسات الميدانية، نظراً لما يوفره من إمكانية جمع كم كبير من المعلومات في وقت زمني محدود وبأقل تكلفة. وقد تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة بشكل علمي ومنظم، حيث احتوت على مجموعة من الأسئلة المغلقة (ذات الاختيارات) والمفتوحة، موزعة على محاور رئيسية تتماشى مع متغيرات الدراسة

فاستمارة الاستبيان تعرف انها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات واءاء المبحثن حول ظاهرة او موقف معين " ²

مواصفاته: هذه الاستمارة تحتوي على خمسة ثلاثون سؤال وقد قسمتها الى خمسة محاور مكتوبة ومدونة باللغة العربية وباللغة الفرنسية بعد ذلك تم تحكيم الاستمارة من طرف استاذين:

— استاذة تفيّراني

— استاذة مساعدي

وقد وُزعت الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 50 من موظفي المؤسسة، مع مراعاة التنوع الوظيفي والمهني لضمان تمثيل شامل لكافة فئات المجتمع المدروس.

¹ مورييس انجرس , نفس سبق ذكره , ص 304

² عبيدات محمد ، و الآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد ومراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر -عمان - 1999، ص 63،
2

ثانياً: الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية ومن ثم الانتقال استخدامها الى العلوم الاجتماعية والإنسانية. وتعرف **الملاحظة** بأنها عبارة عن "توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها او خصائصها بهدف الوصول الى اكتساب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة او الظواهر"¹

تم اعتماد **الملاحظة غير التشاركية** كأداة داعمة لجمع البيانات، وهي نوع من الملاحظة يقوم فيها الباحث برصد السلوكيات والممارسات في بيئتها الطبيعية دون أن يشارك بشكل مباشر في الأنشطة أو يتدخل في سير العمل.

وقد تم تنفيذ هذه الملاحظة داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيوي وزو بهدف معاينة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى التفاعل المهني والتنظيمي داخل المؤسسة. وقد شملت الملاحظة عدة جوانب، من بينها:

- أساليب العمل الجماعي والتنسيق بين الفرق.
 - طريقة التعامل الإداري بين المسؤولين والموظفين.
 - مظاهر تطبيق الجودة داخل الأقسام (كالتوثيق، اللوائح، أساليب المتابعة...).
 - مدى الالتزام بالإجراءات والمعايير التنظيمية في بيئة العمل.
- تم تسجيل الملاحظات بشكل موضوعي وفق جدول ملاحظة مُعد مسبقاً، وراعى الباحثان فيها الحياد وعدم التأثير على مجريات الأحداث، مما ساهم في تعزيز مصداقية النتائج ودقة التفسير.

¹ بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2007، ص 182

جدول الملاحظة:

التفسير ورصد وتسجيل المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال الوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية المتواجدة في بيئة عمل المؤسسة ومراقبة سلوك العاملين وطريقة التنظيم بين مختلف المصالح مع بعضها البعض لتكوين فكرة شاملة عن الوضع القائم في المؤسسة.

جدول رقم 01: الملاحظات العلمية للدراسة

الزمان والمكان	الملاحظات
المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد مكتب الاستقبال 2025/ 03 / 12 على الساعة 10 صباحا	لاحظنا أنا وزميلتي عند دخولنا إلى المستشفى وجود مكتب استقبال أثناء الدخول كتواجد في المدخل الرئيسي، الحراس كانوا فقط واقفين يردون على بعض أسئلة الزوار، كانوا يستقبلون الجميع ولكن ليس بنفس الاهتمام، هناك من ينظر دوره، هناك من يطلب منهم الجلوس أو التوجه مباشرة، أو الانتظار لساعات طويلة إن لم تبادر بالسؤال، وهذا ما حدث معنا أثناء زيارتنا الأولى للمستشفى نقص اللافتات التوجيهية مما جعلنا محتارين إلى أين نريد الذهاب. بصفة عامة الاستقبال متوسط ل، ليس سيئ ولا جيد، لكن يحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر في طريقة التفاعل والتعامل والاهتمام.
إدارة مستشفى نذير محمد مكتب مدير الموارد البشرية 2025/ 04 / 15 على الساعة	بعد توجهنا إلى مكتب مدير الموارد البشرية، قيل لنا الذهاب أولا إلى مكتب الاتصال هو الذي سيوجهنا إلى مكتب الموارد البشرية فهي المسؤولة عن الطلبة الجامعيين فترة إعدادهم للتربصات الميدانية. لاحظنا وجود تنظيم منظم داخل الإدارة مع كثرة انشغال المدير بأعماله مما جعلنا ننتظر كثيرا لكي يتفرغ لنا ويعطي لنا المعلومات التي نحتاجها. ما لفت أنظاري هو الجو الرسمي السائد في المكتب حيث يطلب من الموظفين الانضباط واحترام التسلسل

الإداري مع وجود ضغط كبير مما يجعل المديرين دائمي الانشغال. خلال الملاحظة لاحظنا وجود عدة أعوان أمن موزعين عند المدخل الرئيسي للمستشفى، وبعض المداخل الجانبية للمستشفى. يقومون بدورات دورية كل فترة بالتناوب داخل المستشفى للسهر على أمن المستشفى وممتلكاته وممتلكات أفراد. ما لاحظته أيضا أن الحراس يراقبون فقط الداخلين، لا يطلب منهم بطاقات أو هويات أو السؤال عن سبب الزيارة. إدارة المستشفى تتوفر على الأمن لكن ليس بشكل صارم أو دقيق هذا يدل على نقص التكوين وغياب التعليمات الصارمة من الإدارة العليا لذا ضرورة تحسين الرقابة وتنظيم السير داخل المستشفى.	11:30 صباحا المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد مصلحة الأمن 2025/04 / 21 على الساعة 10 صباحا
من حيث نظافة المستشفى لاحظنا وجود عاملات بكثرة داخل المستشفى عاملين وعاملات ينظفن ويكنسن الأرضية والممرات التي يتواجد فيها الموظفين والعمال بكثرة، النظافة جيدة جدا داخل المستشفى خاصة في الأقسام الإدارية، لكن بعض الأجنحة الطبية تفتقر للنظافة ليس كثيرا لكن بشكل طفيف. عموما يوجد هماكن مستوى مقبول فيمل يخص النظافة ولكن مع الحاجة للمراقبة الدورية المستمرة للعمال القائمين بالتنظيف وتوفير لهم جميع الوسائل والأدوات الخاصة بالتنظيف والتركيز خاصة على الاستعجالات وغرف الفحص وقاعات الانتظار لتفادي انتشار الأمراض وبالتالي تقديم صورة حسنة للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي.	مستشفى نذير محمد ممرات وأجنحة المستشفى 2025/04 / 22 على الساعة 9:30 صباحا

من خلال هذه الملاحظات، توصلنا بشكل عام أن المؤسسة تسير بطريقة منظمة وسلسلة في طور النمو والإنجاز، لكن تحتاج إلى التحسينات وتوفير سبل الراحة لموظفيها وزواره اكونها تتوفر على نقائص كقلة التنظيم وغياب الصرامة في الجانب الأمني، إلا أنها تقوم بجهود واضحة للسهر على إرضاء زوارها وتحسين أدائها بشكل فعال.

تحديد المفاهيم والمصطلحات الدراسة <

1 - الإدارة

لغة: القيام بخدمة الآخرين

اصطلاحاً: هو ذلك النشاط الذي يهدف الى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الافراد من اجل تحقيق هدف عام¹

تعريف الاصطلاحى للإدارة هي «: ممارسة او نشاط او عملية تنظيم الجهود، واستثمار

الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والاشراف والرقابة للوصول الى هدف او اهداف معينة²

• تعريف الاجرائي: تُشير الإدارة في هذه الدراسة إلى العملية التنظيمية التي تشمل

تخطيط، تنظيم، وتنسيق الأنشطة الطبية والإدارية داخل المستشفى، بما يضمن تقديم رعاية صحية عالية الجودة، مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المادية، والتكنولوجية المتاحة.

¹ ال عمران هند بنت عبد الرحمان , الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات، مطبوعات مكتبة الفهد الوطنية السلسلة الاولى 27 الرياض 2003، ص 56

همشري عمر احمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، ط 1 ، عمان المؤسسة الرؤى العصرية ، دار صفاء ، 2001 ، ص 20

2/ الجودة

لغة: جاد جودة وجودة، صار جيدا من (أجاد) أي أحسن ويقال أجاد فلان في عمله واجود وجاد عمله يجود جودة والجودة تعني، الاتفاق كما تعني: في مستوياتها العالية التفوق والابداع اتى بالجيد، والجودة هي نتيجة الاهتمام أساسا بالكيف والنوع لا بالكم

اصطلاحا: تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات المختلفة وذلك لوعي المستهلكين في اختيار السلعة او الخدمة ذات الجودة العالية بالسعر المناسب¹

يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بانها " جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة "²

تعريف الاجرائي: تشير الجودة في هذه الدراسة إلى تقديم خدمات صحية فعالة وآمنة تستجيب لتوقعات المرضى وتتجاوزها، من خلال تحسين مستمر في جميع جوانب الرعاية الصحية، استنادًا إلى معايير طبية وإدارية مدروسة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اصطلاحا: تعرف بانها استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لإداء الاعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر³

إدارة الجودة الشاملة هي: «مجموعة من المبادئ الارشادية والفلسفية التي تتمثل التحسين المستمر لأداء المنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر

¹ جودي شريفة، الاتصال و إدارة الجودة الشاملة للبيئة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3 ، كلية الاعلام والاتصال ،أطروحة دكتوراه الطور الثالث في الاعلام والاتصال ، تخصص اتصال مؤسساتي ، 2017-2018 ، ص 18

² البيلالوي حسن حسين، والآخرين الجودة الشاملة في التعليم ، مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد ، ط1 ، ط 2 ، عمان دار المسيرة ، 2006-2008 ، ص 21

³ زيدان سلمان خالد ، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل ، دار المناهج ، عمان -الأردن - ، 2010 ، ص 26

البشرية في تحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة وكل العمليات التي يتم في تنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبلي¹

تعريف الاجرائي: هي مجموعة من المبادئ والأنشطة المنظمة التي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء والرعاية الصحية المقدمة للمرضى، من خلال ضمان تقديم الخدمات الطبية متميزة

4/ الأداء

لغة: أدى، تأدية الشيء، أي اوصله وقام به²

اصطلاحا: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³

ويقصد به أيضا: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله⁴

تعريف الاجرائي: هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف اللازمة بكفاءة وفعالية من خلال تقديم خدمات صحية عالية الجودة

¹ الغرباوي مشاهدان عادل عبد اللطيف، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2020 ، ص 18

² عمري نورهان، صابر اميرة، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل ، 2022-2023، ص 11

³ خليفة محمد، مكاس نور الدين، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموظفين، جامعة ابن خلدون بتيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال ، 2023-2024، ص12³

⁴ مزهوده عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خضير بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001 ، 86⁴

5/ إدارة الموارد البشرية

تعرف إ اصطلاحاً بأنها: هي عملية استئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين، كما أنها تمتد لتشمل علاقات العمل وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين¹ ويقصد أيضاً بها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية، ومكافأة ، وتكامل ، وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة²

تعريف الاجرائي: يشير الى مجموعة من الأنشطة والعمليات المنظمة التي تهدف الى تحقيق اقصى من القوى العاملة في المؤسسة من خلال التخطيط والتدريب لضمان تحقيق اهداف لتلك المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية

8) الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

1-(شوكال بسمة، عطية منية) 2016-2017 بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية ". حيث انطلقتا الباحثتان من التساؤل التالي :

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة؟
 - كيف يتم تطبيق نجاح إدارة الجودة الشاملة؟
 - ما هو موقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم موضوع مناسب حول إدارة الجودة الشاملة في أداء

¹جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية -الرياض-، 2015، ص 45

² القحطاني محمد بن دليم ، إدارة الموارد البشرية (نحو المنهج استراتيجي متكامل) ، ط 4 ، العبيكان للنشر ، ص 22

الموارد البشرية، إضافة إلى التعرف على التغيير والمتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة والتعمق فيها عن قرب ومتابعتها بدقة. كما اعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان، والملاحظة وكذا المقابلة والاعتماد كذلك على وثائق وسجلات المؤسسة. كما اعتمدت على عينة من خلال الحصر الشامل كون مجتمع البحث صغير مكون من 35 فرد.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المؤسسة بانتهاجها لإدارة الجودة الشاملة ساهمت بشكل كبير في تحسين عملية تقييمها لأداء العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.¹

الدراسة الثانية:

2- (جديد رزيقة حميوطوش بلعيد) 2018 - 2019 تحت عنوان :

"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية "

إنطلقت الباحثان من التساؤل الرئيسي التالي الذي مفاده :

مامدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية ؟

يندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الصحية؟
- ماهي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الصحية؟
- ماهي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية؟

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على رضا المستفيد من الخدمة التي تقدمها المنظمة، وكذلك إبراز مستوى جودة الخدمات الصحية

¹شوكال بسمه، عطية منية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، شركة مناجم الفوسفات، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، تبسة، 2016، 2017.

المقدمة من طرف المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، ومحاولة الوقوف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية وكيفية التصدي للعقبات والتحديات التي تواجهها.

في هذه الدراسة تم استخدام منهجين وهما المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة ووصف خصائص الموضوع عن قرب، وأيضا الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال التعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على أدوات الملاحظة، المقابلة ، وتحليل مختلف الوثائق والمعطيات

المقدمة من طرف المؤسسة، دون الاعتماد على استمارة الاستبيان بل الإكثار من المقابلات المباشرة مع موظفي المؤسسة لجمع أكبر قدر من المعلومات التي تخدم الموضوع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

التوزيع الغير المدروس للأطباء على مستوى المركز الاستشفائي نذير محمد وتسجيل حالات بعض المصالح التي تعاني نت توافد عدد كبير من المرضى في حين المصالح الأخرى تكون أقل.

بصفة عامة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي في طور النمو والإنجاز وهناك نقص في جودة الخدمات الصحية المقدمة ولكن تحاول بقدر الإمكان تحسين وتطوير الخدمات لتواكب متطلبات مرضاها.¹

¹ جديد رزيقة، حميطوش بلعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المستشفى الجامعي نذير محمد ،تيزي وزو ، الجزائر ،2019:2018

الدراسة الثالثة

3- (نبيلة حمي) 2021-2022 تحت عنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس."

إنطلقت الباحثة من التساؤل الجوهرى الآتي :

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز التكوين المهني تعزى إلى نوعية

البرامج التكوينية وفق آراء هيئة التدريس ؟

تحت هذا السؤال تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل معوقات تطبيق بمعايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني تعزى إلى نوعية

البرامج التكوينية وفق آراء هيئة التدريس؟

- هل معوقات تطبيق بمعايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني تعزى إلى طرائق

التدريس وفق آراء هيئة التدريس؟

- هل معوقات تطبيق بمعايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني تعزى إلى التمويل

- (الموارد المالية) وفق آراء هيئة التدريس؟

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تصميم برامج

التكوين المهني وكذل طرائق التدريس والتجهيزات المادية للمؤسسة، وكذا تحديد معايير

الجودة الشاملة المطبقة في مؤسسات التكوين المهني.

إتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة موضوع

الدراسة، وإقتصرت الدراسة على إستمارة الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات

والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج:

- توجد معوقات تحول دون تطبيق ضمان الجودة في التكوين المهني من وجهة نظر المكونين

- توجد معوقات تحول دون تطبيق ضمان الجودة في التكوين المهني من وجهة نظر المتربين.

- لا توجد معوقات تحول دون تطبيق ضمان الجودة في التكوين المهني في ضوء مؤشر متوسط ونسبة الحضور اليومي للمتربص.¹

الدراسة الرابعة

4- (بن يحي هاجر) 2016 - 2017 تحت عنوان: "إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية".

إنطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية؟

يندرج تحتها التساؤلات الفرعية الآتية :

- هل توجد حقا علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية؟
- هل تساهم أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية؟
- ماهو مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في الشركة محل

الدراسة؟

¹ نبيلة حمي، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، 2021¹

بصفة عامة يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي المتمثل في تبني إدارة الجودة كمنهج وكآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- عرض وتقديم وإبراز الإطار الفكري والنظري لأسلوب ومنهج إدارة الجودة الشاملة.
 - التعرف على أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.
 - التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات.
 - تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي أفاد في تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة بإعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وأبعاده بالإعتماد على بعض أدوات البحث كالإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات لمعرفة آراء العاملين حول أثر الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية ، أيضا تم الإعتماد على التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الإستبيان .
 - توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
 - تعد إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يركز على إشراك العاملين وتوعيتهم
 - يرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة بمدى إرتكازها على المورد البشري
 - على المسؤولين والمشرفين العمل على تنمية قدرات ومواهب عمالها للإرتقاء بالأداء.¹
- وسيتم توضيح ذلك بوضوح في هذه الجداول الآتية:

¹ بن يحي هاجر ،إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة، Rizzani De Eccher SPA ¹ مذكرة ماستر في العلوم التجارية والمالية ، تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات ، 2016،2017

جدول رقم 02: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

الدراسة الأولى: شوكال بسمة، عطية منية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء

الموارد البشرية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في منهج الدراسة كونها تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي أما في دراستنا تم الاعتماد على المنهج دراسة حالة.
2- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أسباب اختيار موضوع البحث والذي يتمثل في معرفة درجة فعالية الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.	اختلفت هذه الدراسة في نوع العينة المعتمدة والمتمثلة في العينة العشوائية المنتظمة أما دراستنا فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة.
3-- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نفس المتغير المستقبل وهو إدارة الجودة الشاملة.	-اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أدوات جمع البيانات العلمية والموضوعية فقد تم الاعتماد فيها على عدة أدوات كالمقابلة، الاستبيانات، الوثائق والسجلات أما دراستنا تم الاعتماد فقط على الملاحظة واستمارة الاستبيان.

الدراسة الثانية: جديد رزيقة، حميطوش بلعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تخص القطاع الصحي والخدمات.	-تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها ركزت على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية الجزائرية ، أما دراستنا ركزت الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية.
2- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في مكان إجرائها ألا هو "مستشفى نذير محمد" بولاية تيزي وزو.	-تختلف الدراستان من حيث مجتمع الدراسة حيث تم حصرمجتمع الدراسة في ثلاث فئات ألا وهي الأطباء، الإداريين،المرضى أما دراستنا فقد تنوعت من حيث الفئات المستهدفة من اطباء ، شبه طبي، إداريين في قسم الموارد البشرية، مهنيين، فنيون، طلاب متربصين.
3- تتشابه هذه الدراستان في المنهج المستخدم المتمثل في منهج دراسة الحالة	-تختلف هذه الدراستان في زمن إجرائها حيث تم إجراء هذه الدراسة في عام 2019/2018، أما دراستنا فأجريت عام 2025/2024.
4- تتشابه هذه الدراستان في الأهداف المرجوة تحقيقها في دراسة هذ الموضوع والمتمثلة في ترسيخ ثقافة الجودة وتحسين بيئة العمل والأداء الصحي	-تختلف هذه الدراستان في تقسيم الفصول حيث إعتمدت هذه الدراسة على 3 فصول أما دراستنا فقد إعتدنا على 5 فصول.

الدراسة الثالثة: معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية 2021-2020

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في عدم الاعتماد على الفرضيات	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع الدراسة بحيث الباحث تم الاعتماد على : معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس
تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والاستبيان	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج بحيث ان الباحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي اما دراستنا تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة
تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دوافع اختيار الموضوع كونه موضوع حديث يستدعي البحث خاصة في مجال الإتصال نظرا لتزايد الإهتمام فيه في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل وأساليب التواصل داخل المؤسسات	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في العينة ، بحيث ان الباحث تم الاعتماد على العينة القصدية ، اما دراستنا تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة
تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أهمية الدراسة بالتركيز على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.	اختلف هذه الدراسة مع دراستنا في حدود الدراسة ، بحيث ان الباحث تم اجراء دراسته في ولاية بسكرة ، اما دراستنا تم اجرائها في تيزي وزو

الدراسة الرابعة: بن يحي هاجر، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية،
مذكرة ماستر في العلوم التجارية والمالية، تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات ، 2016-2017

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة	اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا في الفرضيات ، بحيث ان الباحث اعتمد على الفرضيات ، اما دراستنا لم نعتمد على الفرضيات
تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع وهو إدارة الموارد البشرية	اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا بحيث ان الباحث لم يعتمد على التعقيب اما دراستنا تم الاعتماد عليه وأدبيات الدراسات الأخرى التي تخدم موضوعنا
تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج وهو دراسة الحالة	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الحدود المكانية بحيث ان الباحث قام بإجراء دراسته في شركة Rizzani de Eccher Sapa
تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أدوات جمع البيانات وهي الاستمارة والاعتماد أيضا على SPSS برنامج	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الحدود الزمنية بحيث ان الباحث اجراها في 2016-2017 ، اما دراستنا تم اجرائها في 2024 - 2025

﴿أوجه الاستفادة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة تجد انها شملت متغيرات الدراسة ، واستقدنا منها بعد الاطلاع عليها في تحديد واختيار الأدوات المناسبة لهذا الموضوع ، وكذا مناقشة نتائج البحث .

اذ نجد ان دراستنا الحالية قد اتفقت مع هذه الدراسات في بعض الجوانب من ناحية واختلفت عنها في بعض الجوانب الأخرى

في حين نجد ان منهج الخاص في دراستنا اختلفت جزئيا عن دراسات السابقة حيث نجد ان هناك بعض الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي كما نجد البعض الدراسات تعتمد على منهج دراسة الحالة.

في حين نجد ان أدوات جمع البيانات الخاصة بدراستنا اختلفت جزئيا عن دراسات السابقة في اعتمادنا على الملاحظة والاستمارة، اما بخصوص العينة اختلفت دراستنا كليا عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ونوع العينة.

رغم التشابه والاختلاف القائم بين هذه الدراسة ومختلف الدراسات التي ذكرناها الا ان هذه الدراسة ستكون مكملة للرصيد المعرفي وذلك من اجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تحسين أداء الموارد البشرية

❖حدود الدراسة:

• الحدود المكانية:

جرى هذا البحث على المستوى المركز الاستشفائي الجامعي _ ندير محمد _ بولاية تيزي وزو

• الحدود الزمنية:

يمتد المجال الزماني لهذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي ابتداء من تاريخ جمع المادة النظرية حول الموضوع وصولا للدراسة التطبيقية التي امتدت من شهر مارس الى غاية

شهر أبريل 2025 أين تم الاتصال بالمركز الاستشفائي الجامعي والحصول على الموافقة لإجراء البحث في المؤسسة

❖ صعوبات الدراسة

في كل بحث علمي يحتوي على مجموعة من الصعوبات الدراسة لذلك نذكر بعض هذه الصعوبات نذكر مايلي :

- ◀ عدم الحصول على معلومات كافية في المركز الاستشفائي
- ◀ صعوبة منح المؤسسة اجراء مقابلة ميدانية مع مسؤوليها داخل المركز الاستشفائي
- ◀ تحفض بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص الموضوع
- ◀ صعوبة التوزيع واسترجاع الاستبيان على كافة المركز الاستشفائي ورفض بعضهم للإجابة عليها

الإطار النظري

الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

- المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها
- المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة وخصائصها
- المبحث الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تُعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات بهدف تحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية يشمل جميع الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، بما يحقق رضا الزبون وقناعته.

وقد أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم الجودة ونتائج تطبيقها إلى اكتشاف محدودية الأساليب الجزئية وغير المتكاملة، حيث تبين أن التركيز على جودة عنصر واحد فقط لا يُفضي بالضرورة إلى تحقيق المستوى الأمثل من الجودة في المخرجات. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني أسلوب إداري شامل يُعنى بالجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، ويقوم على مبدأ التكامل بين مختلف عناصرها، وهو ما تجسده إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونُعرف بأهم خصائصها ومبادئها، إضافة إلى استعراض سياق نشأتها وتطورها، وذلك من خلال المحاور التالية

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة إحدى المقاربات الإدارية الحديثة التي تعكس نمطاً متطوراً من التفكير داخل المنظمة أو المؤسسة. ومن أجل فهم هذا المفهوم بشكل عميق، يتطلب الأمر تحليلاً دقيقاً وتشخيصاً لمختلف أبعاده ومكوناته، بما يسمح بتكوين رؤية شاملة ومتكاملة لهذا الأسلوب الإداري، خاصة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر وتسعى إلى التطوير والتحسين الدائم. يصعب تحديد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة، نظراً لتعدد وجهات النظر والرؤى التي تناولتها، واختلاف السياقات التي صيغت فيها. ومع ذلك، يمكن استعراض بعض التعاريف المعتمدة من قبل هيئات مرجعية، منها:

أولاً - مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يصعب تحديد مفهوم متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة حيث هناك عدة تعريف لكل منها رؤية خاصة ومن بينهما يمكن ذكره:

- يعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء. تعريف منظمة النقييس الدولية: (ISO) تُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "عقيدة شاملة ومتأصلة في أساليب القيادة والتشغيل داخل المنظمة، تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق التغير المستمر على المدى الطويل، من خلال التركيز على تلبية متطلبات وتوقعات الزبائن، دون إهمال رغبات واحتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين ومتأصلة في أساليب القيادة والتشغيل داخل المنظمة تهدف إلى تحسين الأداء تحسين وتغيير مستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال الاهتمام على المتطلبات وتوقعات الزبائن وعدم اهمال متطلبات ورغبات المساهمين وجميع أصحاب.

كما تعرف بأنها استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة والمنظمة بما فيها من نشاطات الافراد ومحيط هذه المؤسسة من اجل اشباع اهداف الجودة من متطلبات الزبون²¹ ان نظام إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة من المكونات التي تتكون من الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وأنها تتواصل وتتفاعل فيما بينها وكما انها تؤثر على بعضها البعض من خلال نظام محدد، لذا فان عزل أي عنصر عن عنصر اخر لا يؤدي الى فهم النظام ككل، كما ان الغاء أي مكون منه يؤدي الى تغيير كل الأشياء³

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الضبط الشامل للجودة مما يتطلب تعاون جهود جميع الموظفين بما فيها المدراء والمشرفين والعمال في جميع الأنشطة (التخطيط، والتصميم، وتدبير الموارد، والتصنيع، التفتيش، والإنتاج والمبيعات والخدمات والمراقبة المالية وإدارة الموظفين).⁴

ثانيا: الفرق بين التركيز على الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتم التفرقة بين "التركيز على الجودة" وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة ، اذن ان التركيز على الجودة عملية مؤقتة بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة ومستمرة لا تأخذ صفة المؤقتة وانما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كافة الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بالاتجاه الذي تخدم هذا العد الاستراتيجي .كما ان إدارة الجودة الشاملة لا تعني ان المؤسسة يجب ان تسعى الى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات ، ولكنها تعني تحقيق اعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تحدث في المنظمة والمؤسسة . وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أهداف

¹ عماد صالح احمد العزب، التغيير وإدارة الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة إزال التنمية البشرية، رسالة الماجستير إدارة الاعمال 2019، ص 22¹

³ علا خلاف الغازي مدى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية، الجامعة الافتراضية السورية رسالة الماجستير في الجودة، حلب 2024، ص 14-16

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 14-16

التي تحققها للمستهلكين من اجل تحقيق رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة ،وهذا يجب ان لا تكون هدفا محددًا تحققه وتحتفل بيه وبعد مدة يزول ، بل تعبر الجودة عن هدف متغير من خلال تحسين وتطوير الجودة باستمرار .

ويوضح الجدول رقم 03 التالي الفروقات الأساسية بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الجودة	وجه المقارنة
طويلة المدى، مستمرة، وتُعد نهجًا استراتيجيًا متكاملًا	مؤقتة، تُستخدم لمعالجة مشكلة أو تحسين محدود	المدة الزمنية
شاملة، تمس كل العمليات والوظائف داخل المؤسسة	جزئية، تركز على منتج أو خدمة معينة	المنهجية
تحقيق رضا الزبون من خلال التحسين المستمر في جميع الأنشطة	تحسين منتج أو خدمة معينة	الهدف الأساسي
متغلغلة في ثقافة المؤسسة وتشارك فيها جميع المستويات الوظيفية	محدودة في قسم أو إدارة معينة	الاندماج في المؤسسة
تسعى لتحقيق أفضل جودة ممكنة ضمن الإمكانيات والظروف الواقعية	أحيانًا تسعى لتحقيق نتائج مثالية	التركيز على الكمال
هدف ديناميكي ومتجدد يُسعى إليه باستمرار	هدف محدد ومؤقت	طبيعة الهدف
يشجع على ثقافة التحسين والتطوير المستمر في الأداء والجودة	لا يُحفز دائمًا على التغيير المؤسسي	التحفيز على التغيير

وفي ضوء ما سبق يمكننا الإشارة الى الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونذكر أهمها:

1_ التميز: يقصد به يقصد بها ان المنظمات تأخذ رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم في شكل معلومات مرتدة وذلك من اجل تقديم السلع والخدمات التي تكون مناسبة مع هذه الرغبات والتوقعات بحيث انها تصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الامر.

- 2_ وجود قيادة فعالية: تمثل القدوة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتركز كثير بالإنجازات أكثر من الشعارات.
- 3_ الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الافراد العاملين: فالتدريب سيضمن اكتساب الافراد العاملين المهارات العالية وكفاءة وكذلك القدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة العمل كما ان تقدير الجهود يؤدي الى الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين وهذا يؤثر بشكل إيجابي على نوعية المنتج.
- 4_ الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمديرين يجب ان تكون واضحة وخالية من الغموض وتمثل توجه محدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود والابتعاد عن التكرار والتعارض في جهود العاملين
- 5_ الاعتماد على العمل الجماعي من خلال استغلال جماعات العمل الفعالية وتدريبها على الأساليب والتقنيات فعلية اتخاذ القرارات وبالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المنظمة والمؤسسة
- 6_ التعاون بين الافراد والعاملين والمنظمة وإقناع العاملين بان أي نجاحهم على مستوى الفردي سيؤدي الى نجاح المنظمة والمؤسسة
- 7_ اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات يتطلب ذلك التسجيل الدائم والمراقبة الاحداث التي تتم في المنظمة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسة.
- 8_ التركيز على الجودة بمعناها الواسع ولذلك يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة والأسلوب التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات
- 9_ التحسينات المستمرة وذلك يتطلب ابتعاد المؤسسات عن التحسينات على الفترات الطويلة والبعيدة ويجب التركيز على التحسين والتطوير بشكل مستمر في شتى العمليات

التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات وليس فقط في مرحلة التصنيع المنتج وذلك من اجل زيادة حصتها في السوق خلق طلب جديد يساهم في تحسين وضعها التنافسي

المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة واهدافها

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

ان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك من خلال:

- (1) خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- (2) اشتراك كافة العاملين في التطوير والتنمية
- (3) ضرورة متابعة وتطوير أدوات وأساليب قياس أداء العمليات
- (4) تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية الى منتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء
- (5) تعليم الإدارة والعاملين وكيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل والأزمات ويجب تجزئتها الى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها
- (6) تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- (7) تدريب الموظفين على أسلوب التطوير العمليات وتحسين أدائهم.
- (8) زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكاواهم.
- (9) يجب ان تكون هناك الثقة وأداء العمل للعاملين.
- (10) زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمات والمؤسسات.

(11) إيجاد ثقافة التركيز بقوة على العملاء.¹

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعد أهداف إدارة الجودة الشاملة عامل أساسي ونتيجة في نفس الوقت، حيث ان تطبيقها في المنظمة يجنيها الكثير من الوقوع في المشاكل والأزمات غير متوقعة الحدوث ويعود الفضل عن الرضا لدى جميع افراد المنظمة إدارة والعملاء والزبائن.

ـ **خفض التكاليف:** ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من اول مرة

ـ **تقليل الوقت لازمة لإنجاز المهام للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق اهداف ومراقبتها وبالتالي جاء تلك الإجراءات طويلة وغير المفيدة التي تحدث في الكثير من الأحيان اذ يكون لها أثر سلبي

ـ **تحقيق الجودة:** ذلك بتطوير وتحسين المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، لان عدم اهتمام بالجودة يؤدي الى حدوث لزيادة الوقت الأداء وإنجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي وزيادة شكاوى للمستفيدين من الخدمات

ـ **تعلم الإدارة والعاملين وكيفية وتحديد وترتيب ثم تحليل المشاكل وتجزئتها حتى يتم السيطرة عليها بسهولة**

1 ديمغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، 2016، ص 15,16

_ ان تمتلك المؤسسة أفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع بما يتناسب مع احتياجات المستهلك¹.

_ان تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائم والتكيف مع زيادة القدرة على اجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حجم ونوع المتطلب وفقا لاحتياجات المستهلك

كما ان البعض يحدد اهداف إدارة الجودة الشاملة في الاعمال والممارسات الفاعلة التي يجب على الإدارة العليا القيام بها والسعي لتحقيقها ويمكن ان نذكر ما يلي:

_ القيام بتحسينات شاملة ومتrapطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.

_ تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارة وكذلك العاملين بالمؤسسة²

المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة وخصائصها

تشمل إدارة الجودة الشاملة على عناصر أساسية نذكر أهمها وهي:

(1) تعهد والالتزام الإدارة العليا بمبدأ إدارة الجودة أي صورة التركيز والاهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين وتطوير نوعية وجودة الخدمات او السلع المنتجة وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها وبما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيح، وزيادة الأرباح

(2) وضع الخطوط بصورة مستمرة لتطوير مستوى الخدمة وتحسينها، أي لا تقل أهمية التخطيط عن أهمية أي من وظائف الإدارية الأخرى اذ يمثل التخطيط الناجح بقاء

بكي اسماعيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-كلية الحقوق والعلوم السياسية،¹¹ مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ، 2012-2013، ص 21

سايبى عبد الرحمن، طرشي حكيم، اثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين،جامعة الدكتور فارس بالمدينة ، كلية العلوم الاقتصادية²والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، 2016-2017 ، ص 20

واستمرارية التنظيمات من خلال عملية التنبؤ للمستقبل كما يجب وضع الاحتمالات والتوقعات بناء على أساس عملية وتحديد البرامج المراد إنجازها المراد إنجازها بما يتماشى مع القدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة

(3) الاهتمام بجمهور الخدمة أي ان الرضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواء من حيث تقديم الخدمات عامة كما في القطاع العام او انتاج سلع كما في القطاع الخاص وما يؤكد على نجاح التنظيمات الإدارية

(4) تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الافراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها من خلال تدريب العاملين عن طريق توفير برامج التدريبية مؤهلة والقادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية وجيدة

(5) تشكيل فرق عمل، حيث يعتبر تشكيل فرق عمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد المتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(6) مكافأة العاملين حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة وإعطاء للعاملين حوافز وتشجيعهم وكما يتم مساعدتهم على اشباع رغباتهم وتدفعهم لبذل جهد أكبر لتحقيق اهداف المنظمة وتعتبر الحوافز وسائل وطرق الفعالة لتطوير وتحسين أداء العاملين ونوعيتها¹

خصائص إدارة الجودة الشاملة: توجد مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل:

ـ كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة

¹ إسماعيل بكى , مرجع السابق , ص 22-24

إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بالتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة

إن عملية بناء الجودة في المنتج يجب ان تضمن عدم وجود اي خطأ او عمل يقلل منها
إن إدارة الجودة تطبق في المنتجات والشركات الصناعية والخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في هذه الأخيرة الى دور الكبير الذي تلعبه مستوى الخدمة المقدمة للجمهور في إرضاء العملاء

إن النظام الرقابة على الجودة وتحديد مستواها هو قرار استراتيجي، بحيث يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من هذا النظام، ولا يعتمد فقط استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك¹

المبحث الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختلاف رؤى الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، غير انهم اتفقوا على مبادئ أساسية التي تمثلت بما يلي:

1) ثقافة المنظمة: من ضروري خلق ثقافة المنظمة، حيث يجب ان تتسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفق لخصائص الجودة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل وذلك بمشاركة جميع افراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة اجرائها، من اجل إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات و سلع ذات جودة ترقى لمستوى التوقعات العملاء واحتياجاتهم والعمل بشكل مستمر مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات والسلع وتطورها.

نحال وليد، مراح بلال، تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية¹ وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير مذكرة الماستر تخصص مالية المؤسسات، 2011-2012، ص 45

(2) الالتزام الإدارة العليا بالجودة: ولضمان ذلك الالتزام و، إقناع الآخرين به، كما ان التطبيق يبدأ في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر الى مستويات السفلى من خلال وجود تفاهم وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في اعلى قمة، وضرورة البحث عن الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود وتحسين الجودة¹

(3) التخطيط الاستراتيجي: ان وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا رسالة واهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية ، ومن تم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية من خلال تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة وبشكل الذي يدعم الميزة التنافسية

(4) التركيز على الزبون: تركيز إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل دائم، سواء كان العميل الداخلي (داخل المنظمة) او خارجيا (الزبائن) يجب على المنظمة الاستماع على عملائها وفهم متطلباتهم لتقديم قيمة مضافة لهم

(5) التحسين المستمر: يجب ان تكون عملية مستمرة لتطوير وتحسين الجودة في كل جانب من جوانب العمل، من العمليات الى المنتجات والخدمات التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة

(6) اتخاذ القرارات استنادا الى الحقائق: القرارات في إدارة الجودة الشاملة يجب ان تكون مستندة الى بيانات حقيقية وموثوقة ،وليس فقط على الحدس او الافتراضات بحيث يتطلب ذلك جمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر لفهم الأداء الحالي واتخاذ الإجراءات الصحيحة

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (مفهوم والفلسفة والتطبيقات)، ط1، القاهرة شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات 2016، ص 102,103

(7) المشاركة الفعالة للجميع: كل فرد في المنظمة من اعلى مستوى الى أدنى مستوى، يشارك في تحسين الجودة الموظفون يعتبرون شركاء في العملية ويتم تحفيزهم للمساهمة في تحسين الأداء والجودة والمشاركة هنا يقصد بها المشاركة الجوهرية لا الشكلية، اذ يفترض ان تحقق المشاركة بتوفير امرين وهما، تزيد إمكانية تصميم خطة أفضل والامر الثاني حسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاركة العمل وليس جميع العاملين في المنظمة¹

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة الأردن 2004-2005، ص 37-39

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل، تبين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال التحسين المستمر وتكامل الجهود على جميع المستويات. وقد تناولنا في هذا السياق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة متكاملة تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وتعزيز الأداء التنظيمي، لا من خلال معالجة مؤقتة للجودة، بل عبر استراتيجية طويلة الأمد تُدمج في ثقافة المؤسسة.

كما اتضح الفرق الجوهرى بين التركيز التقليدي على الجودة، والذي يتسم بالجزئية والتوقيت المحدود، وبين إدارة الجودة الشاملة التي تُعنى بكل عناصر وأبعاد المنظمة. هذه الأخيرة تتطلب التزاماً مستداماً من جميع العاملين، وتعتمد على رؤية شاملة تستند إلى العمل الجماعي، والتخطيط المسبق، والتقييم المستمر، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد تقنية أو إجراء وظيفي، بل هي ثقافة تنظيمية متكاملة تؤسس لمنهج إداري متجدد، يساهم في تعزيز فعالية المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية في بيئة ديناميكية ومعقدة.

الفصل الثالث: مركّزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل أي منظمة لا يتم بشكل عشوائي أو فوري، بل يتطلب توافر مجموعة من المركزات الأساسية التي تمهد الطريق لتطبيقها الفعّال. فنجاح هذه الإدارة مرهون بتهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تستوعب مبادئ الجودة وتدعم ثقافتها، وتوفر الشروط الضرورية التي تمكّن العاملين من فهمها وتقبّلها والتفاعل الإيجابي معها. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مساراً تدريجياً من خلال مراحل واضحة ومدرّسة، تبدأ من تهيئة البنية التنظيمية، مروراً بتحديد الأدوات والنماذج المناسبة، وصولاً إلى التعامل مع التحديات والمعوقات المحتملة التي قد تعيق نجاحها. وفي هذا الفصل، سنسلط الضوء على الجوانب العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى متطلباتها الأساسية، والمراحل التي تمر بها، والنماذج المعتمدة عالمياً، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في هذا الإطار، والمعوقات التي قد تعترض طريقها. ويُعد هذا الفصل بمثابة الأرضية النظرية التي تُمكن المؤسسات من التحضير الجيد لتبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، وخاصة المؤسسات الخدمية كالمستشفيات، يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية التي تُعدّ حجر الأساس لإنجاح هذا التوجه الإداري الحديث. فغياب هذه المتطلبات يؤدي إلى فشل التجربة أو انحرافها عن مسارها الصحيح. ويمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى ما يلي:

1. الالتزام القيادي والإداري

يُعد دعم الإدارة العليا وقيادة المؤسسة من أهم المتطلبات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة. فالالتزام الإدارة لا يجب أن يكون شكلياً، بل يجب أن يظهر من خلال توفير الموارد، وتشجيع العاملين، وتبني ثقافة الجودة في الخطاب والممارسة اليومية¹

2. ثقافة تنظيمية داعمة للجودة : لا يمكن الحديث عن تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة دون توفر ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي، والانفتاح على التغيير، والتعلم المستمر، والمساءلة والشفافية. فهذه الثقافة تُعدّ أرضية خصبة لترسيخ فلسفة الجودة داخل المؤسسة².

3. تدريب وتأهيل الموارد البشرية : يجب أن تُرفق عملية تطبيق الجودة الشاملة ببرامج تدريب وتأهيل مستمرة لفائدة العاملين في جميع المستويات، بهدف تمكينهم من فهم أدوات الجودة، ومبادئها، وآلياتها التطبيقية. فنجاح أي نظام إداري يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري³.

¹ محمد بلال، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، دار الهدى، القاهرة، 2017، ص. 45.

² العيسوي عبد الرحمن، الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص. 132.

³ زويل احمد، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الفجر، القاهرة، 2019، ص. 88.

4. وجود نظام معلومات فعال : يُعدّ نظام المعلومات من المتطلبات الجوهرية لنجاح إدارة الجودة، لأنه يُمكن من جمع البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية. كما يساهم في قياس الأداء، وتتبع عمليات التحسين، وضمان استمرارية الرقابة والتقييم¹
 5. شركاء جميع العاملين: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جماعية تشمل جميع أفراد المؤسسة دون استثناء، من الإدارة العليا إلى أقل مستوى وظيفي. فهذه الإدارة تقوم على مبدأ "الجودة مسؤولية الجميع"، مما يحفز الانتماء التنظيمي ويزيد من فعالية التطبيق²
 6. التركيز على رضا المستفيد: إن فلسفة الجودة الشاملة تتمحور أساساً حول تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي، لذلك يُعد التركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين عنصراً أساسياً في تحديد سياسات الجودة ومعاييرها داخل المؤسسة³
- المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة، بحيث أنها تتطلب وقتاً طويلاً لاستكمال ومواصلة مراحلها، فإن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية وعملية متطورة ترتبط بكافة أنشطة المنظمة وتهدف إلى تهيئة أجواء الإنتاج والعمل وتطوير العاملين لتحسين جودة المنتج ولإرضاء العملاء وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات ويمكن أن نذكر أهمها:

1. مرحلة التهيئة والتحضير: تُعد هذه المرحلة مدخلاً أساسياً لأي محاولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها تحليل الوضع الراهن للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف،

¹ Sameh El Sawy, **Information Systems and Quality Management**, Oxford University Press, UK, 2016, p. 67.

² زهور بن داود، إدارة الجودة في المؤسسات الصحية، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص. 104
³ فؤاد الشامي، مفاهيم الجودة وتطبيقاتها المعاصرة، دار المسيرة، عمان، 2018، ص. 59.

وتقييم مدى جاهزية البيئة التنظيمية لتبني مفاهيم الجودة. كما تتضمن هذه المرحلة توفير الدعم القيادي وتشكيل فرق عمل متخصصة¹

2. مرحلة التوعية والتدريب : بعد التأكد من الجاهزية الأولية، تأتي مرحلة توعية العاملين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها، إلى جانب تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير قدراتهم الفنية والسلوكية لمواجهة متطلبات المرحلة المقبلة. ويُعد هذا الاستثمار في الموارد البشرية عاملاً حاسماً في نجاح العملية²

4. مرحلة التنفيذ: تمثل هذه المرحلة لحظة الانطلاق الفعلية، حيث يتم تنفيذ ما تم التخطيط له على أرض الواقع. وهنا تبرز أهمية التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف، ومراقبة التفاعل بين الأفراد، والحرص على الالتزام بالمبادئ المحددة مسبقاً. يُصاحب هذه المرحلة عادة مقاومة التغيير، وهو أمر يستدعي مرونة إدارية وحسن قيادة³

5. مرحلة التقييم والتحسين المستمر : لا تكتمل إدارة الجودة الشاملة دون اعتماد آليات لقياس الأداء وتقييم النتائج وفقاً للمؤشرات المحددة في مرحلة التخطيط. وتتم في هذه المرحلة مراجعة مدى تحقق الأهداف، وتحليل الانحرافات، ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية تضمن التحسين المستمر وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي⁴

¹ السيد عبد العزيز، الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص. 71.

² الكرمي عبد الله، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2015، ص. 93.

³ بن عيسى رابع، مفاهيم حديثة في تسيير الجودة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019، ص. 155.

⁴ زروقي محمد، تسيير الجودة في المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة باتنة، 2017، ص. 134.

المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطورت إدارة الجودة الشاملة من خلال تجارب متعددة عبر بلدان ومؤسسات مختلفة، وقد أدى هذا إلى ظهور عدد من النماذج التي تُعدّ مراجع تطبيقية يمكن الاسترشاد بها عند تطبيق هذا المفهوم. وتتنوع هذه النماذج من حيث أصلها (أمريكي، ياباني، أوروبي)، ومن حيث تركيزها (على الزبون، العمليات، أو الأداء الكلي). وفيما يلي أبرز النماذج المعروفة

1. نموذج ديمينغ Deming

يُعدّ نموذج ديمينغ من أوائل وأهم نماذج الجودة الشاملة، وقد طوّره العالم الأمريكي "إدوارد ديمينغ"، حيث ركّز فيه على التحسين المستمر، من خلال ما يُعرف بدورة ديمينغ-Plan-Do-Check-Act)¹

يرى ديمينغ أن الجودة تُبنى من خلال التعليم والتدريب، وتقليل التباين، وإزالة الحواجز بين الأقسام، وتعزيز القيادة بدلاً من الرقابة.

2. نموذج مالكولم بالدريج Baldrige

هذا النموذج الأمريكي وضعته وزارة التجارة الأمريكية عام 1987، ويرتكز على سبعة معايير أساسية تشمل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تركيز الزبون، قياس وتحليل الأداء، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، والنتائج² يُعدّ هذا النموذج مرجعاً مهماً لتقييم جودة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص

3. نموذج كايزن Kaizen

هو نموذج ياباني الأصل، يقوم على فلسفة التحسين المستمر، والتركيز على إزالة الهدر وتحسين الكفاءة في جميع جوانب المؤسسة. يعتمد كايزن على مساهمة كل فرد في المؤسسة في عملية التحسين، مهما كان موقعه الوظيفي³

¹ W. Edwards Deming, Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, 1986, p. 88

² U.S. Department of Commerce, **Baldrige Excellence Framework**, NIST, Washington, 2022, p. 11

³ Masaaki Imai, Kaizen: **The Key to Japan's Competitive Success**, McGraw-Hill, New York, 1986, p3

4. نموذج الجودة الأوروبي EFQM

طوّرت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويُعد من أكثر النماذج شيوعاً في المؤسسات الأوروبية والعربية. يعتمد هذا النموذج على تسعة معايير: خمسة تمكينية (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات)، وأربعة نتائج (نتائج الموارد البشرية، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)¹

المبحث الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة

لقد تم تطوير العديد من الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة التي تسمح باكتشاف الأخطاء والمشاكل مما أدى الى اتخاذ الإجراءات التي تقوم بالتصحيح ومعالجة وإدخال التحسينات، وأبرز الأدوات المستعملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر أهمها:

1. قائمة المراجعة: تقوم قائمة المراجعة من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب او الأخطاء الموجودة في المنتج او في العمليات، بحيث ان الأسباب التي تؤدي الي هذه العيوب والاختفاء يساعد في دراسة المعلومات وتحليلها، كذلك هذه القائمة تسعى الى متابعة وترتيب وتصنيف المشكلات حسب الأهمية النسبة لهذه المشكلات.⁽¹⁾
2. خرائط انسيابي: وهي تتمثل في الرسومات التي تحتوي على خطوات عملية ما واما النقاط تمثل اتخاذ القرار وبذلك نوجه المسار او الطريق بعد كل عمل او نشاط².
3. مبعثر مؤامرات: مؤامرة مبعثرة على نحو فعال رسم بياني لا يتماشى مع الخط أي يمثل نقطة تقاطع بين مجموعتي البيانات يتم رسم ولكن دون بذل جهد او أي محاولة لرسم خط جسدياً⁽²⁾.

¹ European Foundation for Quality Management (EFQM), **EFQM Excellence Model**, EFQM, Brussels, 2020, p. 6.

1 بن يحي هاجر، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية والمالية، تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات 2016-2017، ص ص 25,26

2محمدي عائشة، دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة، جامعة أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، 2015-2016، ص ص 26,27

4. خرائط التدفق (Flowcharts) : تُستخدم خرائط التدفق لتمثيل العمليات والإجراءات بشكل بصري، مما يساعد في تحديد الخطوات غير الضرورية أو المكررة التي تعيق تحقيق الجودة المطلوبة. كما تسهل فهم سير العمل لجميع أعضاء الفريق¹
5. مخطط باريتو (Pareto Chart) : يعتمد هذا المخطط على قاعدة 80/20، التي تقترض أن 80% من المشكلات ناتجة عن 20% من الأسباب. يُستخدم لتحديد الأولويات في حل المشكلات عن طريق ترتيب الأسباب حسب تأثيرها على الجودة²
6. خرائط المراقبة (Control Charts) : تُستخدم لمراقبة جودة العمليات بمرور الزمن، حيث تساعد في تحديد الانحرافات عن الأداء المتوقع. تُمكن هذه الخرائط من التمييز بين التغيرات العشوائية وتلك الناتجة عن أسباب يمكن التحكم بها³
7. التوزيع التكراري (Histogram) : وهو تمثيل بياني للبيانات يوضح مدى تكرار حدوث القيم المختلفة. يُستخدم لتحليل توزيع النتائج وتحديد الاتجاهات أو الأنماط في الأداء⁴
8. قوائم التحقق (Check Sheets) : وهي استمارات بسيطة تُستخدم لجمع البيانات حول العيوب أو الحوادث، وتُعد من الأدوات الأساسية المستخدمة في الخطوات الأولى لتحليل الجودة⁵

¹ أبو ناعم عبد الحميد ، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2019، ص. 112.

² عمر مراد، استراتيجيات إدارة الجودة، دار صفاء للنشر، عمان، 2020، ص. 136

³ العمري احمد , الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص. 127.

⁴ أجلال عبد العال، الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص. 88.

⁵ بوخريص زينب التحسين المستمر في المنظمات الحديثة، منشورات جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص. 75.

المبحث الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رغم ما تحمله إدارة الجودة الشاملة من مزايا استراتيجية في تحسين الأداء وزيادة رضا الزبائن، إلا أن الكثير من المؤسسات تواجه صعوبات مختلفة عند محاولة تطبيقها. وتعود هذه المعوقات إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بالبنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والموارد البشرية والمادية، مما يستوجب دراسة هذه العوائق لفهمها ومحاولة معالجتها قبل وأثناء تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.

1. ضعف الالتزام القيادي: يُعد غياب الدعم الفعلي من الإدارة العليا أحد أبرز المعوقات، حيث أن التزام القادة هو المحرك الأساسي لإنجاح تطبيق الجودة. فضعف الاهتمام من القمة الإدارية يؤدي إلى ضعف الجدية في باقي المستويات¹

2. مقاومة التغيير : تُواجه إدارة الجودة الشاملة في كثير من الأحيان مقاومة من طرف الموظفين، بسبب الخوف من المجهول، أو عدم الثقة في فعالية التغيير. ويُعد غياب الوعي الكافي بثقافة الجودة أحد الأسباب الرئيسية لهذه المقاومة²

3. نقص التدريب والتأهيل : يتطلب تطبيق الجودة الشاملة مهارات جديدة لدى الموظفين في جميع المستويات. وقد يؤدي غياب برامج التدريب المنتظمة إلى ضعف الأداء وغياب القدرة على تنفيذ أدوات الجودة بفعالية³

4. ضعف نظام التحفيز : إن غياب الحوافز المرتبطة بالأداء يؤدي إلى خفض الحماس والروح التشاركية بين العاملين، وهو ما يتناقض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على مشاركة الجميع⁴

¹ عبد الحميد أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص. 145.

² سامي الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 101.

³ عمر مراد، مرجع سبق ذكره، ص. 155.

⁴ أحمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص. 138.

خلاصة الفصل

لقد تطرق هذا الفصل إلى مختلف المرتكزات التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، حيث تبين أن هذه العملية لا تتحقق بشكل عشوائي أو فوري، بل تستوجب جملة من الشروط والمتطلبات الأولية أبرزها دعم الإدارة العليا، إشراك العاملين، وتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم عبر مراحل متسلسلة تبدأ من التخطيط والتهيئة، ثم التنفيذ والتقييم، وصولاً إلى التحسين المستمر. ولكل مرحلة دور أساسي في ضمان التحول التدريجي نحو نموذج إداري يركز على الجودة كخيار استراتيجي.

كما تناول الفصل أيضاً مجموعة من النماذج العالمية في هذا المجال، على غرار نموذج ديمينغ، وبالدرج، والآيزو، والتي تمثل مرجعيات هامة يمكن أن تسترشد بها المؤسسات عند تبني هذا النموذج الإداري، وقد تبين أيضاً أن أدوات الجودة تُمثل وسائل عملية تساعد في رصد الأداء وتحليله واتخاذ القرارات بناءً على معطيات دقيقة وفي المقابل، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يواجه عدة عوائق تنظيمية وبشرية، أبرزها: ضعف الالتزام الإداري، غياب التكوين المناسب، ومقاومة التغيير من طرف الأفراد. لذا فإن نجاح هذا النموذج يتطلب التزاماً طويل الأمد، وتدرجاً في التغيير التنظيمي. إن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط أسلوباً لتحسين العمليات، بل هي ثقافة شاملة تهدف إلى خلق بيئة ديناميكية تحفز على الابتكار، التعلم، والمشاركة الجماعية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة ورضا الزبائن

الفصل الرابع: ماهية إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
- المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
- المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها باستمرار وخاصة في المجال الاقتصادي، وقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في إدارة الموارد البشرية ولا سيما على مستوى المؤسسة التي أصبحت تهدف إلى بث الوعي والمعرفة لدى أفرادها من جهة وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة أخرى. وقد أصبح ربط المورد البشري بالإحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحديا رئيسيا ترفعه المؤسسات الاقتصادية في القطاعات التجارية والصناعية والخدماتية المختلفة، وفي تدعيم بقائها وإستمرارها في إطار المنافسة الإيجابية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها:

تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين. وبسبب ظهور العولمة وإزالة الحواجز بين الدول وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد ازدادت الحاجة إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة تضطلع بمسؤولياتها بالشكل المطلوب. وبالتالي ظهرت هناك الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية لتتولى إستقطاب وتوظيف الموارد البشرية الكفؤة والإشراف على تدريبها وتحفيزها ومتابعة أدائها. يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين:

1. **الجانب المجتمعي الكلي:** حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.
2. **الجانب المنظمي الجزئي:** حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيها يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم بالإضافة إلى المتوقع إنضمامهم إلى المنظمة من خلال إستقطاب وجذب المرشحين للعمل.¹

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العلمية في هذا المجال. يعرف "برنوطي" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وتتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العلمية في هذا

¹¹ -محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الدار الإفريقية للكتاب، دار وائل للنشر، فيفري، 2022، ص19.

المجال. يعرف "برنوطي" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. ويشير "ديسلر" إلى أن إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. ويشير آخرون أن إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على إستقطاب وإختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة. وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات. إن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها حصول الأفراد الازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغبهم فب البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكثر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمات.¹

وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الموارد البشرية تقوم بتخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها. قد يخلط البعض بين مصطلحي إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية إلا أن هناك فروق أساسية بينهما، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن وظائف أخرى كالرعاية الصحية ، الرفاه والعلاقات الصناعية بالإضافة إلى الوظائف التقليدية لإدارة شؤون الموظفين. كما أن دور المسؤولين في إدارة شؤون الموظفين يتعلق بتطبيق إجراءات محددة بينما في ظل إدارة الموارد البشرية يتوسع دورهم ليشمل صياغة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها ويرجع "الكبيسي" إنتشار تسمية إدارة الموارد البشرية خلال عقد التسعينات من القرن العشرين إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهمية الموارد المادية والإقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج

¹ - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص ص 19، 20.

كما يشمل هذا المصطلح مضمون القوى العاملة بشمول طاقات بشرية أخرى بعد تأهيلها ، وتشغيلها ضمن القوى العاملة ، والمقصود بذلك شريحة العاطلين عن العمل والمعوقين وغيرها. ويضيف "الكبيسي" أن مصطلح الموارد البشرية يبرز كذلك أهميتها على المستوى القومي وينبّه إلى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات والمنظمات.¹

إن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للإحتياجات التخطيطية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وخلق الولاء والانتماء للمنظمة.⁽¹⁾

أما فيما يتعلق بإستخدامات مصطلح إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن التنويه إلى أن المصطلح قد يشير إلى أنه:

ـ إدارة الموارد البشرية كأنشطة يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.

ـ أدارة الموارد البشرية كمهنة قائمة بحد ذاتها، حيث أن هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تجمع في عضويتها ممارسي الموارد البشرية. ـ إدارة الموارد البشرية كتخصص علمي، حيث أن هناك العديد من الجامعات التي تمنح شهادة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في الموارد البشرية.

ـ إدارة الموارد البشرية كبرنامج تدريبي تنظمه الكثير من المعاهد المتخصصة ومراكز البحث. وتعتبر الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي كل الاهتمام والعناية اللازمة بالموارد البشرية بدءاً من عملية الاختيار والتعيين والتقييم الأداء وبرامج

¹ - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص ص22، 21.

التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والمشاركة والتعاون وإظهار صور العمل الجماعي بغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.¹

أما من حيث أهمية إدارة الموارد البشرية فأن نشاطات إدارة الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة للمنظمة حيث أن العنصر البشري هو الأهم ضمن عناصر الإنتاج، ومن خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب وإستقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه. ولقد أشارت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية وبالتالي فعلى المنظمة الإهتمام بها ورعايتها نظراً لدورها في فاعلية أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى ذلك فإن تكلفة لعنصر البشري تشكل نسبة عالية نسبياً من التكاليف الكلية وخاصة في مجال المنظمات الخدمائية. ويفحص معيار الأفراد جهود المؤسسة في بناء والمحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي، كما يقيم مدى فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

- _ تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.
- _ وضع خطط لتوفير العمالة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.
- _ تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين وتشجيعهم على البقاء في اعمالهم²

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما ه نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمات كافة،

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص32.

² -محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص22.

¹ -شوكال بسمه، عطية منية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الموارد البشرية ، مذكرة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات تبسة، 2016، 2017، ص63

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمرحلتين أساسيتين قبل وبعد الثورة الصناعية كما يلي:

• إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية:

لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذا كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم والسائد في تلك المرحلة، إذ كان الفلاح المزارع يعمل بدون أجر نقدي وإنما يعطي ما (يسد رمقه و أهله من إنتاج الشعير والقمح

والحنطة في نهاية موسم الحصاد، مع ذلك ورغم اقتصار العمل على الزراعة إلا أننا يمكن أن نلمس الدور البدائي للتخطيط، التنظيم والتوجيه، والمتابعة والرقابة المتشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للأراضي ويظهر لنا جليا دور الإدارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤيا الضعيفة للإبداع في العمل.

ظهور حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية و"هنري فايول" في فرنسا. لقد قدم تايلور أفكار جديدة حول دراسة العمل . وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف إختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه العامل، وبمجرد أن قدم تايلور أفكاره قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة ، ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف ، وزيادة أرباحهم وغالوا في تطبيقها وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم

بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة ومعارضة النقابات العمالية لهاته الأفكار معتبرة ذلك إستغلال جهود العاملين وطمساً لإنسانيتهم . عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم النقابات من جهة وبين رجال الأعمال من جهة أخرى، ولعل أشهر الصراعات التي عرفت آنذاك هي إضراب إحدى مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي ، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام و أفكار تاييلور. وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع وذلك سنة 1912 ، وقد أتاح للجنة آنذاك لتاييلور الدفاع عن أفكاره التي تقدم بها ماهي إلا ثورة فكرية توفير التكلفة وتقسيم العمل ، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي .

وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع . أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات في المؤسسة وتطورت وظائفها و واجباتها وزاد الإهتمام بالموارد البشري خاصة مع إنتشار العولمة وتحرير التجارة الدولية وظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ، والتركيز على زيادة الحصة السوقية وإرضاء الزبون ، وأصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي في مكان يتساوى مع الإدارات الأخرى مثل: إدارة الإنتاج، إدارة التسويق¹

• ظهور علم النفس الصناعي:

تلت حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به و ركزوا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف وقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي إستخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

¹ - سليمي ماس فرحات ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، دار الخلدونية ، الجزائر، 2018، ص70.

• ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (كالإضاءة ، تقليل ساعات العمل ...) بل أيضا الإهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم، وظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "الهاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو".

• بدأ ظهور ممارسات الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية ، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات وضع شروط لتعيين وإستخدام الإختبارات النفسية والإهتمام بنظام الأجور وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي ، والبدأ في ظهور بعض المختصين في إدارة الأفراد.

• ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية كإثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقسيم.

• تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول فب العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقننالعلاقة بين أصحاب الأعمال (المنظمات والشركات) مع العاملين ، ركزت هذه التشريعات على عدة موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.¹

¹-جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية ، مذكرة ماستر ، قسم علوم إجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة العربي تبسي ، تبسة، الجزائر، 2021، 2022، ص55-59.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

(1) العوامل الاقتصادية: في حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

(2) العوامل القانونية: تأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أتركه يمر" المجال آخر مقيد بقوانين فيدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأدنى الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة بإستقطاب الأفراد و مقابلتهم وإختيارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم بالإضافة إلى تقييمهم.

(3) العوامل الاجتماعية: يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة فب حياتهم فد يغير في إتجاه الإتساع .

(4) العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث فب المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير متطلبات المنظمات ، ومن أهم التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية.¹

¹-شوكال بسمة، عطية منية، دور إدارة الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، علوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017، 2016، ص68، 67.

التوظيف: من الضروري أن توظف المؤسسة العمال الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، فمثل المحاسب يجب أن تكون له معارف ومهارات في عمليات الحساب والتحليل والتشخيص المالي ، لذا فإن التوظيف بكفاءات يساهم بشكل فعال في رفع من المردودية الكلية لأداء العمال في المؤسسة.

• **التكوين:** هي عملية تنمية مهارات وقدرات العمال وهي تلك الحصود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أدائهم.

• **التنظيم:** يجب على المؤسسة تقسيم المسؤوليات والمهام على العمال كل حسب إختصاصه وقدراته وكفاءاته ويتم تحديد المسؤوليات.

• **ظروف العمل:** يجب على مسؤولي المؤسسة الإهتمام بتحسين ظروف العمل (الإنارة ، الرعاية الصحية والإجتماعية، الأمن، النظافة أدوات العمل...) ، كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العمال ومن ثم تؤثر على أداءه.

• **الصراعات العمالية الفردية والجماعية:** وهي تعتبر من بين الأسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما إشتدت الصراعات العمالية في المؤسسة كلما إنخفض الأداء إنخفضت نسبة تحقيق الأهداف المرسومة.¹

¹ سليمي ماس فرحات، مرجع سبق ذكره، ص129.

المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتحضير، والرقابة غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها ، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية...إلخ .

وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج وكذا التوزيع، أما الإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستشارية في المنظمة ، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- **تحليل وتصنيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤولين المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
- **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

- تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقوية الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين
- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ويتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للإحتياجات التخطيطية للمظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلية بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وإنهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة.¹

¹ -خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ¹ الأردن ، 2006،ص32،31.

المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية...إلخ. إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الإتصالات والمعلومات والتجارة الحرة أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المنظمات المختلفة ، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر ملاونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة Quality في كل ما يمارسونه من أداء معين لاسيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات أبداعية وإبتكارية ويساهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في ميدان الأعمال بشكل خاص، ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بمايلي:

- إدارة الجودة الشاملة **Total quality management**: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطاءه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:
- مساهمة العاملين Employer involvement
- التمكين Empowerment
- تحقيق رضا المستهلكين consumer satisfaction
- الوقاية بدل من العلاج Prevention action not correction action

• الإدارة بالحقائق Management by fact

• التركيز على العمليات Process Focusing

• التحسين المستمر Continuos improvement¹

تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل فب الأسواق العالمية بحيث اصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية وإختيارهم والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا مايجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب، وإنما الدولية (العالمية) أيضاً.

التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات دوراً بارزاً في أحداث العديد من التطورات الإقتصادية والإجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئي يقوم على **Dynamic environnement** التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإنالبناء الإستراتيجي

¹- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره، ص25،24.

والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية.

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن أن نقول أن الدور الإستراتيجي للموارد البشرية يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي للمؤسسة وهذا ما يؤدي للمساهمة بشكل كبير في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجياتها وذلك بالحصول على إحتياجاتها من المورد البشري بالحجم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا ما يساعدها على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء المتوفى، حيث أن هذه العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً مستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

الفصل الخامس: تنظيم إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: الإتجاهات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
- المبحث الخامس: الصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

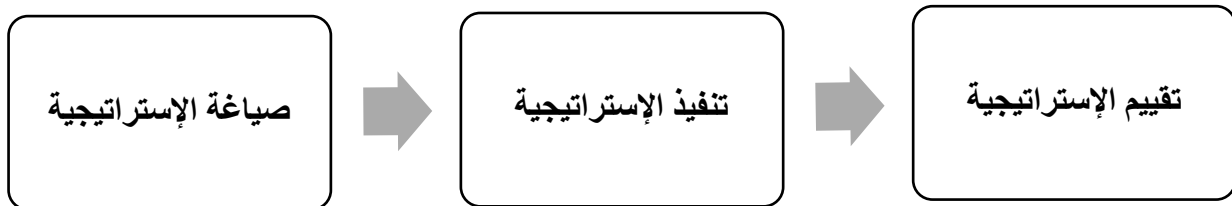
تمهيد

أصبح العنصر البشري مؤخراً أهم مورد من بين موارد المنظمة كما إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين الأداء مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الموارد البشرية بها . وهذا يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم و قدراتهم وكذا مهاراتهم ، ولتدعيم هذه العملية يتطلب الإعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية الذي يهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة من مدخلات ومخرجات وجميع العمليات والنشاطات والوظائف ، وذلك بغية تحقيق الأداء المطلوب ، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها وفي هذا الفصل سنتناول كيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة.

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

يرجع التخطيط لإدارة الموارد البشرية في أصوله إلى أدبيات تخطيط الموارد البشرية ، حيث تم تطويره من قبل عدد من المفكرين والممارسين في الإدارة بهدف الوصول إلى كفاءة أعلى في توفير الموارد البشرية و تحقيق الإستخدام الأمثل لها. يركز التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على ربط الموارد البشرية في المنظمة بمتطلبات الإستراتيجية العامة للمنظمة لأجل تحسين مستويات الأداء وتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. (1)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: أن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن الطريقة المناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى **Policastro** أما "بني حمدان" فيعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن عملية نظامية لأجل تحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب. وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يمثل العملية المتعلقة بوضع الأهداف ومن ثم تحديد الطريق أو الطرق المناسبة إلى هذه الأهداف بالتخطيط الإستراتيجي وبضرورة رسم المستقبل إعتماً على وقائع الماضي وأحداث الحاضر. (2)



الشكل رقم (1) : خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

¹-محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، فيفيري، 2022، ص 66.67
²-خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن، ص43،

المبحث الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

إن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يختلف حسب متغيرات عديدة من بينها فلسفة الإدارة العليا حسب أهمية هذه الإدارة في المنظمة والواجبات والمسؤوليات المستندة إليها. أن المسؤوليات التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة وأيضاً متنوعة وعليه نستطيع القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية. ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي ، وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ للإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة. وفي حالة إذا ماكانت للشركة فروعاً خارجية موزعة بين أكثر من مدينة فإن مدراء تلك الفروع ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في الشركة من توظيف وتطوير وحوافز خدمات وغيرها... والشكل الموالي يصور موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة إفتراضية علما بأن هذه الأنشطة لا يوجد إتفاق كامل بشأن عددها أو تسمياتها ، وقد تتداخل الاختصاصات مع بعضها أيضا . ومرد هذا الإختلاف أسباب عديدة كفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ، ونوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة ، والظروف البيئية التي تعمل في ظلها.¹

1_ نحال وليد ، مراح ملال ، ، تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، قالمة ، جوان 2011،2012، ص ص23،24.

المبحث الثالث: الإتجاهات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية

من أبرز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي **Dave Ulrich** في كتابه "نصير الموارد البشرية" ، ويعد أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر و انتشار مجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة افضل 200 شركة في العالم . يعتقد "ديف ارلش" ان ادارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها و ان هناك دورا جديدا يجب على ادارة الموارد البشرية القيام به و يرى ان ادارة الموارد البشرية الحديثة يجب ان تقوم بتطبيق اربعة ادوار رئيسية لتكون معاصرة و فعالة و الادوار هي:

I. **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** يقصد بها مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

II. **إدارة التغيير والتحول:** لن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة ، ومساعدة المنظمة على التطوير التنظيمي من خلال أساليب إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.

III. **إدارة تطبيق البيئة التحتية:** يقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة ، وتكون متاحة للموظفين بموقع المنظمة الإلكتروني.

IV. **إدارة مساهمين العاملين:** بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة إحتياجات الموظفين وتلبيتها ، وتشجيع الموظفين المبدعين ، وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو نظم إجراءات العمل.¹

¹ -عادل أحمد الساعدي ، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، إتحاد المدربين للعرب ، الكويت ، 2017، ص6.

المبحث الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن إستخدامه لغرض واحد منها ومنها ما هو متعدد الأغراض والمقيد يختار من بين هذه الطرق الطريقة أو الأسلوب الملائم والذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وبإختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق في يلي:

- **طريقة الميزان المتدرج:** يعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون بإستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7...إلخ. وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف...إلخ. ويطبق هذا التدرج التي يتواجد بهذا المعيار في أداء الأفراد ويجمع الدرجات تحصل للحصول على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء.
- **طريقة الترتيب العام:** يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز .
- **طريقة المقارنات الثنائية:** في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد ببعضهم البعض لا تتم على أساس عوامل تقييم معينة، بل على أساس مستوى أدائهم العام ، وإستثناءً إلى هذه المقارنة نحصل على على ثنائيات ويتم تعيين الفرد الأفضل في كل ثنائية ويرتب الأفراد إستثناءً إلى نتيجة المقارنة . إن تطبيق هذه المقارنة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد الذين يخضعون للتقييم محدوداً، أما إذا كان العدد كبيراً فإن نطبقها يصبح عملية مستحيلة لإرتفاع عدد الثنائيات ويحسب عدد المقارنات على أساس العلاقة التالية:حيث

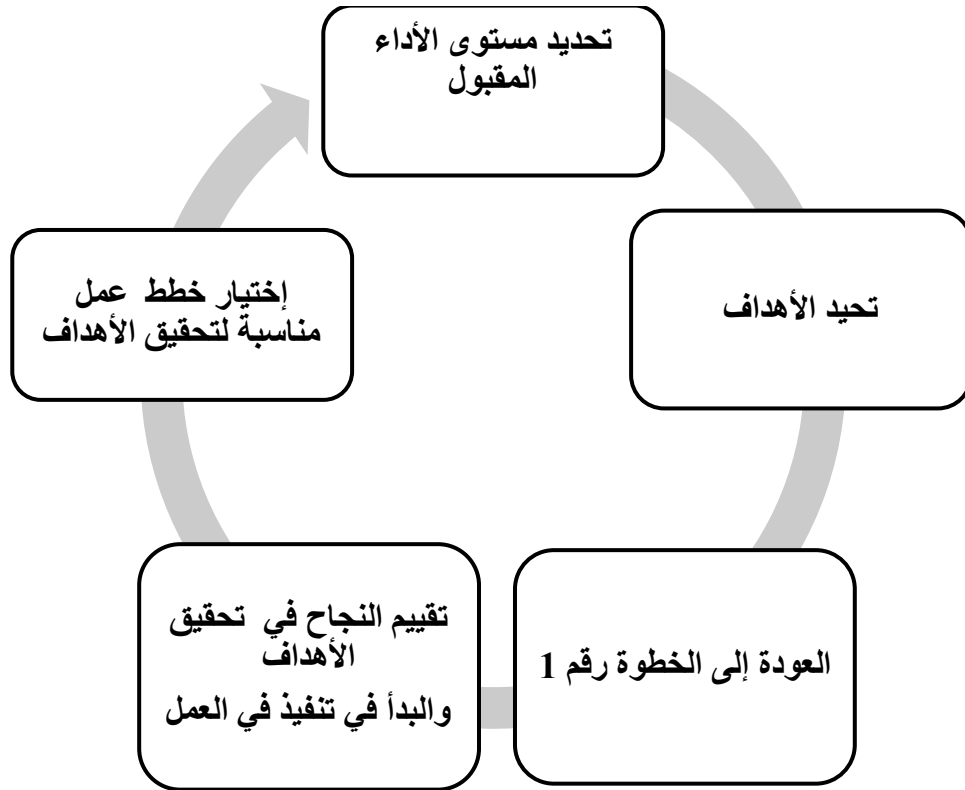
n عدد المرؤسين و R عدد الثنائيات وهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولة تطبيقها فإنها تفتح مجال واسع للتحيز.

• **طريقة التوزيع الإجباري:** تتم هذه الطريقة لقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة فب الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات نسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى وبهذا تنطلق هذه الطريقة من إفتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة وحيث تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءات الضعيفة ويعين هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.

• **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعني الإدارة بالأهداف بإشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات ، ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ، ويطلب من المتابعين تنفيذها بل ليشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تتجز خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي إلتزموا بها. فالإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف التي إلتزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء.⁽¹⁾

والشكل الموالي يوضح المراحل التي يمر بها مراحل تقييم الأداء وفق طريقة الإدارة بالأهداف:

الشكل رقم (2): مراحل التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف¹:



¹العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة، ولاية أدرار مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2015، 2014 ص80.

المبحث الخامس: الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

- قد تواجه عملية وضع وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة عقبات من أهمها:
- عدم اهتمام الإدارة العليا، فقد نرى في الإدارة العليا في المنظمة عدم الحاجة إلى صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب اعتقاد البعض بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية مساندة لباقي وظائف المنظمة.
 - تركيز إطاره الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل بدون التفكير في التخطيط طويل الأجل، وهذا قد يعود إلى الإهتمام بالإحتياجات الآنية للموارد البشرية ودرجة توفرها ومدى وجود المهارات والقدرات المطلوبة.
 - قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك بسبب حداثة الموضوع نسبياً وتعدد الخلفيات العلمية لإدارة الموارد البشرية.
 - عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية لدى الكثير من المنظمات.
 - ضيق الوقت فقد يحول إنشغال مدير وموظفو إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية - لنشاطات إدارة الموارد البشرية من إستقطاب وتدريب وتحفيز وغيرها، دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.¹

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التعرض إليه تبين لنا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة جودة عالية وميزة تنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري بإعتبارها أحد مدخلات العملية الإنتاجية، ومورد داعم للمدخلات الأخرى، كما تعتبر أن المورد البشري مركز جذب داخل المؤسسة فمن خلال زيادة فعاليته داخل العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والتنظيمية منها.

الفصل السادس : علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

- المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الخامس: لمحة عامة عن المنظمة الدولية للتقييس الإيزو

تمهيد

لقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً وإحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها فقد تم الاعتراف به بأنه أهم مورد من موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي إهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة. فقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي إنطلقت منها حلاكة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري وأهميتها في تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة على جميع المستويات، بإعتبار العنصر البشري أهم مورد فب المنظمة.

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى بإهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري و التطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والإفتراضات مثل القيادة، المشاركة الجماعية، مشاركة العاملين، التدريب، والعمل الجماعي ورضا الزبون بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة الشاملة يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عن تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة و تبادل الأهداف الفردية و للتنظيمية والثقة والإحترام. وهناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد إنتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية وأدوات الرقابة إلى الجوانب الإنسانية التي إستحوذت على إهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة.¹

¹العابد هوارى ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، مذكرة ماجيستر أدرار، 2014، 2015، ص84، 83.

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية أحد وأهم وأعقد الدراسات، ويعود سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما. ويمكن القول أن تأثير الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية نفس الفعل المستحث، فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها ، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو غالبا ما يقربه مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولا عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة . لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها وأهميتها على أداء بعض المنظمات لم يتأثر مطلقا ببعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة بل أشاروا إلى أن هذا المنهج كان السبب في عرقلة العمليات الداخلية للمنظمة بمعلوماته المتراكمة والقياسات العديدة التي يتطلبها مما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمتخذي القرار. بالإضافة إلى مما سبق فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تقع ضمن إهتمام إدارة الموارد البشرية كزيادة معدل دون العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان... أما الصعيد النظري فلم تخلو المبتدئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية فقد ضمت مبادئ "ديمنج 14" من الجودة ستة (6) مبادئ عن الموارد البشرية وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية لقضايا الموارد البشرية .

إذ خصصت جائزة **Baldriage** 150 نقطة لإدارة الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة ، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الفرد و90 نقطة لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة. وقد برزت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة والإيزو إذ نصت المواصفات الإرشادية (ISO 900- التي تتضمن دليل حول إختيار وإستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس

تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية واجهت التحديات مثلما لاقت الفرص ، فأدبيات إدارة الجودة الشاملة لديها تركيز حول العملية أكثر من المحتوى، ويتجلى لنا مما سبق بأن العلاقة بينهما ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل والتكامل، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة كونها متخصصة وقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد وكذا إتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة¹

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات القوى العاملة في المنظمة و هذا ما يتطلب على المنظمات ان يعتمد على اداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية هذا يتطلب ان يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدء من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار و التعيين و شغل الوظائف و برنامج التدريب وصولا الى انظمة التعويضات التي تتضمن اسلوب التحفيز بناء فرق العمل ذاتية الادارة و التعاون في اضهار المشكلات و ايجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر .

التوظيف: تعتبر عملية التوظيف نقطة الاساس في خلق و ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة حيث أن برامج الجودة في المنظمات على طبيعة و تكوين الموظفين الذي يقومون بتقديم و توصيل الجودة للمستهلكين حيث يجب على المنظمات و في سبيل الوصول الى الهدف المرسوم إختيار الأفراد الذين لديهم معرفة و المهارات و القدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، أدرار ،2015،2014، ص84،83

الجودة الشاملة و كذلك إختيار الافراد الذين لديهم الرغبة و القدرة على تعلم معارف و مهارات جديدة و هنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في سبيل الوصول الى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة من الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف.¹

ويعتبر أيضا التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة فهو لا يعتبر مجرد عملية مرحلية إبتدائية تمر بها المؤسسة عند شروعاتها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه وكذا إتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء مايقوم من عمل بكفاءة و فعالية وضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغير من طرف الأفراد وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب وإدراك مسؤولياتهم في إطار الإنتماء للمؤسسة والمساهمة في التحسين المستمر.²

يظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحا في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الإختيارات، بحيث أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة مثل إختيارات الذكاء والإختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل وكما يجب أن تركز هذه الإختيارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل. وكذلك كما قلنا سابقا يعتبر قسم الموارد البشرية هم المسؤولون عن تدريب العاملين، حيث أن الجهة المسؤولة فب المنظمة عن تقديم برامج التدريب والتطوير لابد وأن تتناسب برامجها التدريبية مع ثقافة الجودة وفلسفتها. وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاجوا مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على ثلاث جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير وهي:

- التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹العابد هوارى، المرجع السابق، صص 83 ، 86 .

²بن نجوع محمد رفيق، هادفي زكريا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماستر، علوم إنسانية واجتماعية، 2019، 2020، صص 68، 69.²

- التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، مخططات السبب والنتيجة، وغيرها لضمان الوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.
- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل ومهارات العصف الذهني، مهارات الإتصال مع العملاء.

أنظمة التعويضات:

بنيت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين، حيث تعطى أنظمة المكافآت في المنظمة بصورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية . فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل، وبهدف دعم الجودة بفاعلية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لها أنظمة تعويضات تتسم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب وأن تبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلا منها.¹

وعلى الرغم من أن أدبيات الجودة الشاملة تقترض أن العاملين ليكونوا مهيين للمشاركة في ملاحظة تحسينات الجودة عند الإهتمام بمكافآتهم ، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي ألا أن تكون مكافأة للعاملين عنها بصورة مباشرة، وهذا التوجه قد ينسجم مع أداء بعض رواد الجودة ، إذ يرى "ديمنج" بأنه من المحرج اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الإتجاهات ، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون أن الأجر هو محرك للتغيير و يمثل إشارات في الطريق إلى الإتجاهات الجديدة في

¹ العابد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص89

الإستراتيجية التنظيمية . ومع ما يبدو من إختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية إستخدام الأجر أو الحوافز ، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة لابد من أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين الجودة بالإعتماد على أنظمة التعويضات على أساس المهارة أو المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالمكسب. وفي ضوء ماتقدم فإن وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة ليست في وضع نظام تعويضات جديدة بقدر ماهي الأنظمة القائمة لتلائم مبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة ، درجة الإنسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لاتكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.¹

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم أداء العاملين بطريقة تقليدية لأنه لا يتماشى مع مبادئ وإعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ويظهر أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين فيما يلي :
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة لأن العملاء هم كل من العاملين ، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.
 - مبدأ مشاركة العاملين في عمليات إتخاذ القرارات :والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ الأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك والمشاركة فيوضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

¹العابد هوارى، المرجع نفسه، ص 87، 90.

- **العمل الجماعي:** يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرد مثلما كان عليه قديما. ويتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة ، وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من الأخرى . فإن تقييمه سيكون متحيز أو لا يعطي نتائج صحيحة، أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة

والجدول رقم (04) يمثل مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

العنصر	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم تقييم أداء الأفراد حسبها دون تغذية راجعة.	توضع بمشاركة العاملين والمديرين، وتُرفق بتغذية راجعة مستقبلية.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع على العمل الجماعي.	يركز على فرق العمل ويشجع على التعاون الجماعي.
طريقة التقييم	تعتمد على خصائص غير ملموسة وقد تتسم بالتحيز.	تقييم متعدد المصادر (مدير، زملاء، ذاتي، عملاء) يعزز تنوع المعايير ويقلل التحيز.
دور القيادة	نظام هرمي تقليدي: المدير يضع الأهداف ويتابع ويقيم أداء الموظفين.	نظام هرمي مقلوب: المدير يوجه ويدعم العاملين ويركز على رضا العملاء.
من يقوم بالتقييم	المدير أو المشرف فقط.	تقييم من أطراف متعددة: المدير، المشرف، الزملاء، التقييم الذاتي، والعملاء الخارجيين.

المبحث الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تحسين الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي لأن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص، الموظفون، العاملون وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسب أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري لتحسين الأداء الذي يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما. وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة ، كما أن تعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر، وذلك إما التعريف على المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض تحسين وتطوير مهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.⁽¹⁾

تلعب إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وهي كالاتي:

- ينبغي توجيه الجهود في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب.

- يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع إستراتيجية المؤسسة

-تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح النهج الأفضل لتحسين الجودة وزيادة

الإنتاجية في المؤسسات. بدلا من فرض بيروقراطية تقليدية، تقتضي إدارة الجودة

الشاملة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسات. المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة

تصورات وإتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها

الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها.²

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي:

(1) قبل عملية التدريب: بإعتبار الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ، ينبغي توضيح سبب التدريب وفوائده لهم أو من الأحسن إستدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمنافسة معهم حول مستواهم وإيطمحون في الوصول إليه مستقبلاً كأنه تحقيق لرغبة ولا على شكل فرض أو أمر ، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في إتخاذ القرار .

(2) خلال عملية التدريب: إذ ما ظهرت أي مشاكل أو إنحرافات خلال العملية التدريبية فجب تدخل المسؤول المباشر بالإستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث تغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لإتخاذ قرارا لإستمرار أو التغيير، أو توقيف التدريب إذا إستدعت الضرورة .

(3) بعد عملية التدريب: عند الإنتهاء من التدريب يجب تكييف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم لإستغلالها وإستخدامها يؤدي الفرد إلى نسيانها وبهذا تضع كل تلك الجهود ، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وأنها هو عملية مستمرة لضمان تكييف الأفراد مع التطورات الخارجية.

إن التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة لابد لأن يمر بالمرحلة التالية:

دراسة تحليل المناخ الخارجي: يهتم مخطوطو التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لإستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا إكتشاف التهديدات لتجنبها وقد تتمثل في الظروف الإقتصادية والإجتماعية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعالية التدريب بها ، أو السوق الذي تتعامل

فيه المنظمة والمرحلة التي يمر بها، أو العملاء الذين يتعاملون مع منتجات المنظمة من أفراد شركات، هيئات....

- **دراسة وتحليل المناخ الداخلي:** يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لإستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن.
- **تحديد إستراتيجية التدريب:** تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تقتضي إدارة التدريب إستراتيجيتها.
- **تحديد أهداف التدريب:** تتمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الإقتصادية ، التقنية، والإنسانية التالية:
- **إقتصادي:** زيادة الإنتاج ، تحسين الإنتاج، زيادة المبيعات، زيادة معدلات النمو، تأكيد المركز التنافسي.
- **تقنيا:** تحسين إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق إستيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في المنظمة.
- **إنسانيا:** تعديل إتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روحا لفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.
- **تحديد سياسة التدريب:** السياسة هي مجموعة التوجهات ، الرؤى، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة وتحقق السياسات، إذ توفر مرشد لإتخاذ القرارات وهي أيضا معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء ومن أهم سياسات التدريب سياسة تحديد قواعد ترشح وإختيار المتدربين ، سياسة تحديد دور كل معني بالعملية التدريبية، سلسلة تخطيط التدريب وتحدي معايير وتقنيات التقييم.
- **تحديد العملاء:** العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو الفرد المتدرب ، ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب، بل أيضا أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله.

- **تحديد الإحتياجات التدريبية:** ومنهم الرؤساء المباشرين المستفيدين وزملاء العمل وهؤلاء عملاء داخليين ، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وهم العملاء الخارجيين. يعتبر تقنية أساسية في التدريب ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكن أكثر فعالية. وتعتبر الإحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل ، يشعر بالرضا ولذلك من الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح، ثم القيام بترجمة هذه الإحتياجات بلغة المدربين وتتخذ الترجمة شكلين : ترجمة الإحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها وكذلك تترجم الإحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.
- **دراسة إمكانية تحقيق إحتياجات العملاء:** تتم مراجعة الموارد والإمكانات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها ، وفب حالة القصور تتم الإستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير.
- **تخطيط التدريب:** تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتبدير المدخلات اللازمة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب ، وفي المواعيد وبالمعدلات المحققة للأهداف.
- **تصميم التدريب:** عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادرا عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة، وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعيا حيث تبدأ المرحلة المختلفة بمداخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها أنشطة وعمليات.
- **تطوير العمليات التدريبية:** تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات ، وتطبيقاً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر ويتخذ أشكال

متعددة منها تخفيض الوقت المستغرق، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة ، إبتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة وترشيد التكاليف.

- **تخطيط الموارد التدريبية:** يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية وهو ممثل في مديري التدريب، المخططين، المصممين للبرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين، والإداريين...
- **تصميم التقنيات التدريبية:** في إطار مفهوم الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عضوا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي من جهة وإبتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي.

- **توقيت الفعاليات التدريبية:** يتبلور كل ماسبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة مع بيان علاقات التابع أو التزامن بينهما. ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ماتم تخطيطه وتصميمه بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تتم عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة. النتيجة أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.¹

المبحث الخامس: لمحة عامة عن المنظمة التقييس الدولية الايزو

المواصفات الدولية الايزو: ان هذه المواصفة تعد بحق إضافة لعلم الإدارة شريطة بحيث ان المنظمة تنفذها بدقة وذو فاعلية، وليست مجرد الحصول على شهادة فقط كما يحدث حاليا في اغلب المؤسسات الدول النامية .

¹ - العابد هواري ، مرجع سبق ذكره ، ص94، ص99.

ان مصطلح الايزو يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات ومقر هذه المنظمة هي في جنيف في سويسرا، بحيث انها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتقوم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث ان هذه المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم الاعتماد عليها في مختلف ارجاء العالم وفي مختلف المجالات الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات المتعلقة بالإلكترونيات والكهرباء¹

الايزو 9000: عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وتعد الايزو وجواز حجز الزاوية للوصول يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي او الى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن ان تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية ، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين ان تصممه وتتبناه إدارة المنظمة لتتأكد من ان منتجاتها (سلعا والخدمات) تتوافق مع او تفوق حاجات او رغبات وتوقعات العملاء ومن خلال الحصول على شهادة المطابقة يجب ان تكون جهة معتمدة ومستقلة لزيادة المؤسسة لتقييم المتطلبات وترجع الحاجة الى عملية تقييم المطابقة الى عدة أسباب وهي:

ايزو 9001:1987 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.

ايزو 9002:1987 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات

ايزو 9003:1987 وهي نموذج الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي²

¹خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية الجامعة الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 107

²سعد نوال، (تطبيقات نظام الايزو 9000 والإدارة بالجودة بين (التكامل والاختلاف))، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23/مارس 2016، ص 108

كانت كل المنظمة ومؤسسة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها، وتبع ذلك اصدار المواصفة ايزو 9004 والتي كانت عبارة عن دليل ارشادي لنظم الجودة وتعتبر هذه هي بداية الرحلة الطويلة ايزو 9000 والتي أصبحت من أكثر المواصفات شهرة كما تعرف سلسلة الايزو على انها نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير عالمية ، والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفير هذه المعايير لديها ، وتشترط شهادة الايزو ضرورة احتفاظ المنظمات بسجلات الجودة وعددها كبيرة ذلك لا ثبات مدى وكفاءة نظام الجودة ونذكر أهمها : سجل الجودة ، سجل مراجعة العقود ، سجل التدريب ، سجل تدقيق الجودة الداخلي مع مرور الزمن زاد إصرار المنظمات في كل انحاء العالم على الحصول على شهادة الايزو وذلك الأهمية التي اكتسبتها من فوائد التي تجنيها المنظمات والمتمثلة في:

_ السماح للمنظمات بتسيير وإدارة الجودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالميا ومما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات المنظمة

_ توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي¹

¹ عتاب نسرين، عنقوا بشرى، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة ابن خلدون - تيارت - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، و علوم التسيير ، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات 2021-2022، ص46، 45

خلاصة الفصل

لقد تبين من خلال عرض موضوعات الفصل الخامس أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد بها بالإعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية يتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة. حيث ينبغي أن تكون العلاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحسين الأداء حيث باتت المنظمات تنتظر إلى تحسين الأداء على أنه أهم واجبات الإدارة مركزة على محالة التعرف على التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس الأداء الفردي داخلها وكذلك التركيز على أهمية التقييم للأداء باعتباره الركيزة الأساسية للحكم على أداء المنظمات الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وإدارة الجودة الشاملة تنتظر إلى التدريب على أنه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة بغية تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

الإطار التطبيقي

الفصل السابع

دراسة مستشفى نذير محمد

المبحث الأول: التعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد

المبحث الثاني: التعريف بالهيكل التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد

المبحث الثالث: حجم الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد

المبحث الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد

المبحث الخامس: الإستنتاجات الكلية للدراسة

توصيات والإقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد

في إطار تحليل إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الموارد البشرية من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، من أجل تحسين الموارد البشرية وتحقيق فعاليتها داخل المؤسسة. ومن خلال هذا جاء هذا الفصل التطبيقي الذي يحتوي على دراسة ميدانية لواقع إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الموارد البشرية في المركز الإستشفائي "نذير محمد بتيزي وزو" محل الدراسة والتعريف به، حيث يعتبر من المؤسسات الصحية الرائدة حيث تتولى تنفيذ المهام الرئيسية الثلاثة: العلاج ، البحث ، التعليم لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخلها ومدى الإهتمام بالموارد البشري ، للوصول إلى مستوى الخدمات المتوقعة من قبل المرضى.

لقد تم زيارة المؤسسة الإستشفائية لنذير محمد بولاية تيزي وزو ، قصد توزيع الإستمارات ، وتم إجراء الدراسة على من العمال من مختلف الفئات (أطباء، إداريين، شبه طبي مهنيون.....) ، وزعت على كل واحد منهم إستمارة تتكون من 35 سؤال وهذا من أجل معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة نذير محمد. اعتمدنا في الدراسة على الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة . ثم إدخال المعلومات في برنامج (SPSS) **Statistical Package for Social Sciences** وهو يعني الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ويعتبر برنامج إحصائي يحتوي على العديد من الأوامر للتعامل مع البيانات من حيث التعريف بالمتغيرات وإدخال البيانات وترميزها وإجراء التحويلات على البيانات. استهدفت الدراسة جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة ، ووجه الإستبيان إلى كل الفئات المذكورة سابقا وذلك بالتركيز على محورين أساسيين وهما إدارة الجودة الشاملة ، وإدارة الموارد البشرية ، حيث تم توزيع 50 إستمارة وشمل على جزئين مفصلين وهما: الجزء الأول: يشمل على المعلومات الشخصية للعينة ، حيث تناولنا بيانات تخص العمال وتمثلت في : الجنس ، العمر ، المستوى الوظيفي المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل....، بدون ذكر الاسم لضمان إجابته على الإستمارة بدون حساسية قد تؤثر أيضا على صدق النتائج.

الجزء الثاني : شملت محاور الدراسة على 35 سؤال موزعة على 4 محاور وهما :

- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة (12 سؤال)

- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية (9 أسئلة)

- المحور الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة (6 أسئلة)

- المحور الرابع: العلاقة التي تجمع بين إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية (8

سؤال)

المبحث الأول : التعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو"

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد مؤسسة عمومية تمتلك عدة جوانب تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى ، تم إنشاء المركز الإستشفائي في فيفري 1986 بمرسوم رقم 302-86 المؤرخ في 16 ديسمبر 1986.

يعتبر من أهم المؤسسات الصحية التي تقدم خدمات طبية وجراحية متخصصة ، حيث تستقبل الآلاف من المرضى من مختلف ولايات الوطن وهذا يعود إلى تميزه عن باقي المؤسسات الصحية الأخرى ، حيث يتوفر على العديد من الهياكل والمرافق المتنوعة حسب كل تخصص (طب الأسنان ، أمراض القلب ، التوليد، طب الأطفال، وغيرها ...)

يعتبر المركز أيضا فرصة يقدمها للعاملين بها أو الراغبين بالإنضمام لها فضاء للتكوين والتطوير خاصة للطلبة ، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بجامعة مولود معمري ، ويحتضن العديد من الطلبة كالترب ، الصيدلة، التمريض ، مما يجعله مؤسسة تجمع بين العلاج ، التعليم ،البحث العلمي بالرغم من الضغوطات التي يعاني منها إلا أنها تحاول بجد الحفاظ على مكانتها وتحسين الرعاية الصحية والخدمات المقدمة لمرضاها.

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي محمد نذير بتيزي وزو

يتكون الهيكل التنظيمي الجامعي بتيزي وزو على رأسها المدير العام والأمين العام وهذا الأخير يتفرع إلى أربعة مكاتب فيها التنظيم العام ، مكتب الإعلام والاتصال ، مكتب الأمن والوقاية ، مكتب القضايا القانونية بالإضافة إلى أربعة مديريات هي :

✓ **مديرية الموارد البشرية :** وفيها نجد المديرية الفرعية للموظفين والمديرية الفرعية للتكوين والتوثيق.

✓ **مديرية المراقبة المالية :** تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الإقتصادية والمديرية الفرعية للمواد الصيدلانية والمديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات .

✓ **مديرية الإمكانيات والوسائل :** تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الإقتصادية والمديرية الفرعية للمواد الصيدلانية والمديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات .

✓ **مديرية الأنشطة الطبية والشبه الطبية :** ونجد فيها المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمرضى .



الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية¹

¹مديرية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي نذير محمد

يعتبر التنظيم الإداري عنصرا أساسيا في تسيير المؤسسات الصحية ، حيث يساعد في تحديد المسؤوليات وكيفية توزيع المهام والمصالح لكل فرد في المؤسسة بطريقة فعالة. يتأثر في المستشفى أولا المدير العام ، وهو المسؤول الأول عن الإدارة والتسيير العام للمؤسسة، يساعده المدير العام الفرعي الذي يقوم بتنفيذ المهام اليومية والإشراف المستمر للموظفين.

نجد في المستشفى مجموعة من المصالح والمكاتب ، كل مكتب له دور محدد ويتفرع بدوره إلى مصالح أو أقسام :

1. مكتب القضايا القانونية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة كل ما يتعلق بالجوانب القانونية داخل المستشفى، كحل النزاعات ، إعداد العقود ، والاستشارة القانونية . يلعب دورا هاما في حماية المؤسسة قانونيا .

2. مكتب الأمن والرقابة:

يعني هذا المكتب بتأمين المنشأة و مراقبة كل شخص يدخل ويخرج من المؤسسة ، يتفرع إلى ثلاث مصالح:

مصلحة الأمن الداخلي/ مصلحة الحماية والمراقبة

3. مكتب الإعلام والاتصال:

هذا المكتب له دور في تنظيم النشاطات التي تقدمها المؤسسة والعمل على تحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي ، يتفرع إلى :

مصلحة الإعلام/ مصلحة الإتصال والعلاقات العامة

4. مكتب التنظيم العام :

يقوم على تنظيم وتنسيق العمل الإداري بين مختلف مصالح ومرافق إدارة المستشفى بشكل

عام وضبط الوثائق والمراسلات وتنسيق المعاملات بين الموظفين ، يتفرع إلى:

- مصلحة المستخدمين
- المصلحة الفرعية للموظفين
- المصلحة الفرعية للتكوين والتوثيق

إلى جانب المكاتب ، يضم المستشفى عدة مديريات تشرف على تسيير مختلف الجوانب الإدارية ، الطبية، المالية... ، كل مديرية تحتوي على مصالح فرعية تعمل بشكل منسق وهي كالآتي:

- مديرية الأنشطة الطبية: تعتبر من الأهم ، لأنها تشرف على سير النشاطات الطبية داخل المستشفى . تتفرع إلى:

- المصلحة الفرعية للأنشطة الطبية
- المصلحة الفرعية للأنشطة شبه الطبية (كالتمريض)
- المصلحة الفرعية للتسيير الإداري للتمريض

- مديرية الأمن والوسائل: تهتم بالحماية وتوفير الوسائل اللوجيستية والتقنية تشمل:

- المصلحة الفرعية للخدمات الإقتصادية
- المصلحة الفرعية للمواد الصيدلانية
- المصلحة الفرعية للصيانة التقنية وتجهيز العتاد

- مديرية الموارد البشري:

تعني بتسيير المستخدمين وشؤون الموظفين، تتفرع إلى :

- المصلحة الفرعية للموظفين
- المصلحة الفرعية للتكوين
- المصلحة الفرعية للتوثيق

من خلال هذا التنظيم الإداري يمكن للمستشفى أن يضمن تقديم أفضل الخدمات الصحية بجودة وفعالية والعمل على التنسيق بين مختلف المرافق والمصالح المتواجدة داخل المستشفى من خلال تحديد واضح لمهام كل مصلحة ومكتب داخ المستشفى.

المبحث الثالث : حجم الموارد البشرية للمركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظام لإدارة العنصر البشري بإعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مساهمة المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل ، ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة من أجل البقاء والنمو .

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى حجم الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي " نذير محمد " الذي يتوفر على إمكانيات معتبرة تتوزع بين مختلف المصالح الإستشفائية الجامعية وبلغ عدد المستخدمين بالمركز الإستشفائي الجامعي 4299 مستخدم خلال سنة 2025 وهي في تزايد مستمر ، مقسمة حسب الأصناف التالية :

- **المستخدمون الشبه طبيون والأطباء النفسانيون :** وقد بلغ عددهم 2203 فردا .
- **المستخدمون الإداريون :** وهم يتشكلون من الإداريين ومستخدمي المصالح وقد بلغ عدد عددهم 2044 فردا .
- **المستخدمون الطبيون :** وهم الممارسون لمهنة الطب منهم الأساتذة الإستشفائيون ، و الأطباء الأخصائيين والأطباء المقيمين والعاملين وقد بلغ عددهم 2100 من الأطباء الأخصائيين ، أطباء مقيمين ، أطباء عاملين، أساتذة محاضرين ومساعدين ، وكذا صيدليين ، جراحي أسنان ، إداريين ...الخ¹

¹-جديد رزيقة ، حميطوش بلعيد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، دراسة حالة المستشفى الجامعي نذير محمد، شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية، تيزي وزو ، 2018، 2019 .
²-مديرية إدارة الموارد البشرية للمستشفى

جدول رقم 05 : معطيات المركز الإستشفائي الجامعي

نذير محمد بتيزي وزو

السنة	الأطباء العاملين	الأطباء المقيمين	الصيدليين	الشبه الطبي والأطباء النفسانيون	الإداريون	الأطباء الأخصائيين
2025	2360	610	100	2043	1490	600

جدول رقم 06 : معدل الفحوصات الطبية السنوية

السنة	الفحوصات
2023	212344
2024	18012
2025	192560

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمستشفى¹

¹مديرية الموارد البشرية بالمستشفى

المبحث الرابع : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي الجامعي "محمد

نذير: بالرغم من المكانة التي تحتلها المركز الإستشفائي نذير محمد بتيزي وزو حول جودة خدماتها المقدمة إلا أنها تقتصر إلى العديد من النواقص ، ومن هنا نستنتج أن المركز الإستشفائي في طور النمو والتطور لا يطبق الجودة بصفة شاملة بل هي في قيد الإنجاز، إذ نلاحظ وجود ملاحظات محاولات لتحسين الخدمات من خلال العديد من الأنشطة إدارية التي تتضمنها والتنظيمية إلا أنها تقتصر إلى العديد من النواقص منها غياب رؤية إستراتيجية واضحة للجودة ، ونقص التكوين والتطوير المستمر للعمال مما يعيق أدائهم للعمل بشكل فعال وكذا تقييمهم بشكل مستمر مما يخلق لديهم شعور الإهمال وبالتالي ضعف الرضا الوظيفي لديهم ، كما يعاني المركز أيضا النقص في التنسيق بين مختلف المصالح والهيئات وغياب ثقافة تحسين الجودة والعمل في جو تعاوني تألفي يد بيد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة خاصة غياب الثقافة التشاركية بين الطاقم الطبي والإداري مما يحدث خلل في تقديم الخدمات بجودة .

لذا يستحسن على إدارة المستشفى الأخذ بعين الاعتبار أهمية موردها البشري في تعزيز فعالية أدائها ورفع مستوى أداء المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة جودة شاملة قابلة للتطبيق في ميدان الواقع يركز على التدريب المستمر للموظفين وتطويرهم ، إعداد نظام تقييم دوري للعمال داخلي و خارجي لتحليل نقاط الضعف والقوة للعمال، التشجيع على ثقافة التشاركية الجماعية، إضافة إلى دعم الإدارة العليا لموظفيها وأخذ بعين الاعتبار الجودة كأولوية لها.

تفريغ وتحليل بيانات الإستمارة حسب محاور الدراسة:

قمنا بتصميم الإستمارة بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المتعلقة بدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في المركز الإستشفائي نذير محمد بتيزي وزو ، وقد روعي في إعدادها تغطية مختلف جوانب موضوع الدراسة ، بما يسمح بفهم أعمق للموضوع .

في هذا الفصل، نستعرض النتائج الميدانية المستخلصة من استبيان موجّه إلى عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو، بهدف تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على أداء المؤسسة. وقد تم تنظيم النتائج في مجموعة من الجداول الإحصائية التي تغطي جوانب متعددة تمس الواقع التنظيمي والإداري داخل المؤسسة.

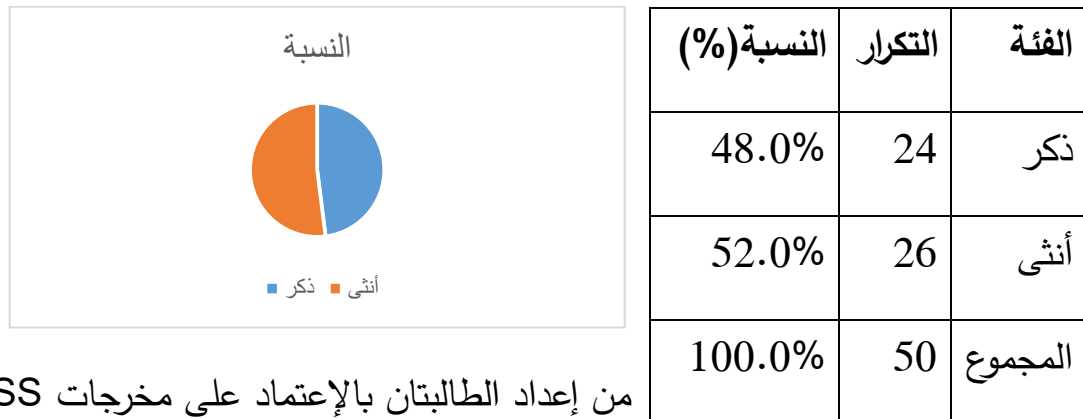
تركّز الجداول الأولى على الخصائص العامة للعينة مثل سنوات الخبرة، والانتماء الوظيفي، مما يساهم في فهم الخلفية المهنية للمبحوثين. وتُظهر الجداول التالية تقييمات الموظفين لجهود المؤسسة في تحسين الخدمات، ومدى إشراكهم في عمليات التحسين المستمر، بالإضافة إلى تفاعل الإدارة معهم من حيث التكوين، التحفيز، والتواصل التنظيمي.

كما تناول التحليل المحاور الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على المستفيد، القيادة، بيئة العمل، قياس الأداء، والتوظيف الفعال للتكنولوجيا .وتم تخصيص جزء مهم من التحليل لتسليط الضوء على مكانة الموارد البشرية في الهيكل العام للمؤسسة، باعتبارها أحد الأعمدة الرئيسية في تحقيق الجودة الشاملة.

وعليه، يُمكن اعتبار هذا الفصل ركيزة أساسية لفهم نقاط القوة والتحديات التي تواجهها المؤسسة في سعيها لتحقيق جودة صحية شاملة، مع إبراز مدى إدراك العاملين لهذه الجهود وانخراطهم فيها.

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

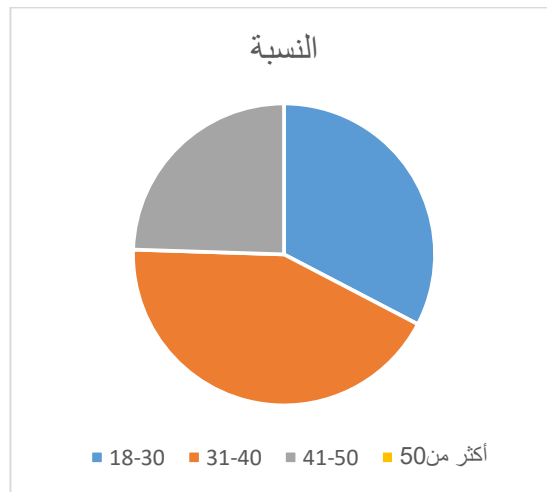
جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الجنس



يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (1) أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت 52%، في حين بلغت نسبة الذكور 48%، وهو ما يعكس توازنًا نسبيًا في توزيع العينة من حيث الجنس، حيث لم تتجاوز الفروق بين الفئتين 4%.

ورغم أن اختيار العينة تم وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، إلا أن التوزيع الحالي يظهر تمثيلًا مقبولاً لكل من الذكور والإناث، مما يُعزّز من مصداقية نتائج الدراسة ويقلل من احتمالية تحيز النتائج نحو فئة دون أخرى. كما أن هذا التوزيع المتقارب قد يُسهم في فهم الفروقات أو التباينات المحتملة في إدراك كل من الذكور والإناث لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومدى انعكاسها على أدائهم الوظيفي، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة الساعية إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب متغير السن



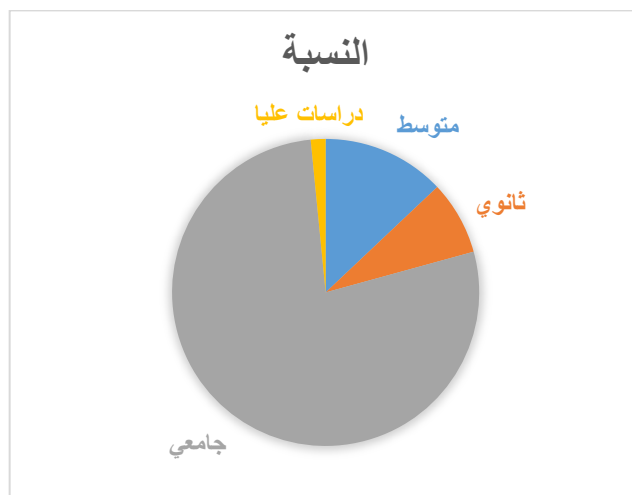
الفئة	التكرار	النسبة(%)
18-30 سنة	16	32.0%
31-40 سنة	21	42.0%
41-50 سنة	12	24.0%
أكثر من 50 سنة	1	2.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات
SPSS

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (2)، يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن عينة الدراسة هي فئة (31-40 سنة) بنسبة 42%، تليها الفئة العمرية (18-30 سنة) بنسبة 32%، ثم فئة (41-50 سنة) بنسبة 24%، في حين شكّلت الفئة التي يفوق سنّها 50 سنة النسبة الأقل بـ 2.0%.

وتبعاً لذلك، يمكن الاستنتاج بأن مستشفى نذير محمد يعتمد بشكل كبير على فئة الموظفين الشباب، إذ تمثل الفئتان العمريتان (18-40 سنة) ما مجموعه 74% من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يعكس توجهاً مؤسسياً نحو استراتيجية التشبيب. ويُعدّ هذا المعطى مؤشراً إيجابياً، باعتبار أن الفئة الشابة غالباً ما تتصف بالحيوية، الديناميكية، والاستعداد للعمل بروح الفريق، وهي خصائص تساهم في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة، لاسيما في بيئة عمل تتطلب التكيف المستمر مع متغيرات القطاع الصحي وتحدياته.

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الفئة	التكرار	النسبة(%)
متوسط	5	10.0%
ثانوي	3	6.0%
جامعي	30	60.0%
دراسات عليا	12	24.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (3)، نلاحظ أن أغلبية

أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة المستوى الجامعي بنسبة 60%، تليها فئة دراسات عليا بنسبة 24%، ثم فئة المستوى المتوسط بـ 10%، وأخيراً فئة المستوى الثانوي بنسبة 6%.

تُبرز هذه النتائج اعتماد المؤسسة الاستشفائية "نذير محمد" بدرجة كبيرة على الموارد البشرية ذات التأهيل العلمي العالي، حيث أن 84% من العاملين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي أو أعلى. ويمكن تفسير هذا التوجه بكون المؤسسة تنشط في قطاع حساس يتطلب كفاءات معرفية وأكاديمية عالية لضمان جودة الأداء وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الصحية. كما أن ارتفاع نسبة الموظفين من ذوي التعليم العالي يمثل ركيزة مهمة في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، من خلال تسهيل تقبل المفاهيم الحديثة للجودة، الاستجابة للتكوين المستمر، وتفعيل ثقافة التحسين المستمر. وبالمقابل، فإن نسبة العاملين من أصحاب التعليم المتوسط والثانوي تبقى محدودة، مما يعكس تركيز المؤسسة على التأهيل الأكاديمي كمعيار أساسي في التوظيف والتسيير.

جدول (4) توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل:

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 10 سنوات	23	46.0%
من 10 إلى 20 سنة	22	44.0%
أكثر من 20 سنة	5	10.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (4)، نلاحظ أن 46% من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية تقل عن عشر سنوات، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 20 سنة بنسبة 44%، في حين أن الموظفين ذوي الخبرة التي تفوق العشرين سنة يمثلون 10% فقط من إجمالي العينة.

تشير هذه المعطيات إلى أن أغلب العاملين في مؤسسة نذير محمد الاستشفائية هم من فئة ذوي الخبرة القصيرة إلى المتوسطة (أقل من 20 سنة)، مما يعكس توجهًا واضحًا نحو تشييب الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويُعد هذا التوجه مؤشرًا إيجابيًا من زاوية الديناميكية والمرونة التنظيمية، إذ تُمكن هذه الفئة من الانخراط الفعّال في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة نظرًا لقدرتها العالية على التكيف مع التغييرات وتبني أساليب العمل الحديثة.

كما أن النسبة المعتبرة من فئة الخبرة المتوسطة (44%) تُمثّل رأسمًا بشريًا ذا قيمة استراتيجية، لامتلاكها رصيدًا معرفيًا وتجريبيًا يسمح بالموازنة بين الاستمرارية والتجديد داخل بيئة العمل، فضلًا عن مساهمتها الفاعلة في نقل المعرفة وتأطير الكفاءات الجديدة.

جدول (5) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

الفئة	التكرار	النسبة(%)
الأطباء (Médecin)	16	32.0%
الطاقم شبه طبي (Infirmier)	8	16.0%
الإداريون (Administratif)	6	12.0%
العمال المهنيون (Les ouvriers)	7	14.0%
الفنيون (Les techniciens)	4	8.0%
الطلاب المتربصون (Les stagiaires étudiants)	9	18.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (5)، يتضح أن 32% من عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الأطباء، وهي النسبة الأعلى مقارنة ببقية الفئات، تليها فئة الطلبة المتربصين بنسبة 18%، ثم الطاقم شبه الطبي بنسبة 16%، يليهم العمال المهنيون بنسبة 14%، وأخيراً فئة الإداريين بنسبة 8%.

تعكس هذه النسب تركيبة وظيفية متنوعة داخل المؤسسة الاستشفائية "نذير محمد"، إلا أن ما يميزها هو التركيز الواضح على فئة الأطباء، باعتبارهم يشكلون أكبر شريحة ضمن العينة. ويُعد هذا الأمر مؤشراً إيجابياً على الاهتمام بالجوانب العلاجية المتخصصة، إذ أن نسبة 32% تمثل استثماراً نوعياً في الكفاءات الطبية، وهو ما يتماشى مع الأهداف الأساسية للمؤسسة كمرفق صحي. كما أن وجود نسبة معتبرة من الطلبة المتربصين 18%

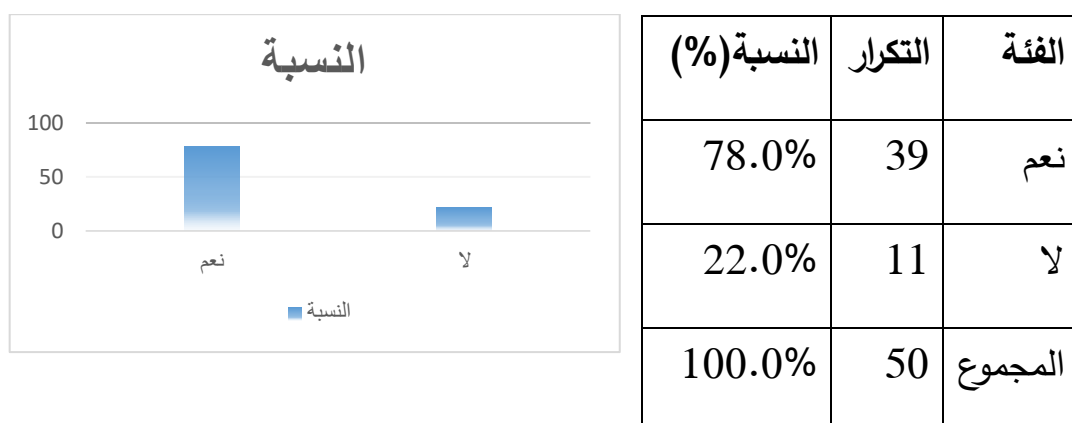
يُشير إلى انخراط المؤسسة في عمليات التدريب المهني والاستعداد لتأهيل الكوادر المستقبلية، مما يعزز جانب التنمية البشرية والاستدامة المؤسسية.

أما الفئات الأخرى كالطاقم شبه الطبي والعمال المهنيين والإداريين، فرغم انخفاض نسبهم مقارنة بالأطباء، إلا أن وجودهم يظل ضروريًا لضمان التكامل التنظيمي، وتحقيق الانسجام بين الوظائف المختلفة التي تساهم في تقديم خدمة صحية شاملة بجودة عالية.

بالتالي، فإن هذا التوزيع يعكس استراتيجية متوازنة نوعًا ما، تركز من جهة على الخدمات الطبية المتخصصة، ومن جهة أخرى لا تهمل الجوانب الداعمة الأخرى التي تُعد ضرورية لتحقيق فعالية الأداء وجودة الرعاية. ويمكن القول إن هناك علاقة ترابطية تحليلية بين المستوى التعليمي والتصنيف المهني داخل مؤسسة نذير محمد الاستشفائية. فارتفاع نسبة المؤهلين تعليمياً انعكس على تمثيل أكبر للفئات المهنية الطبية والعلمية، وهو مؤشر على تركيز المؤسسة على جودة المورد البشري المؤهل في تقديم الخدمة الصحية.

المحور الثاني : واقع إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر عمال المؤسسة الإستشفائية نذير محمد بتيزي وزو

جدول رقم 06: جهود المؤسسة لتحسين النشاطات والخدمات المقدمة للمواطنين



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (6)، يتضح أن نسبة 78% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك جهودًا واضحة تُبذل داخل مؤسسة نذير محمد الاستشفائية لتحسين النشاطات والخدمات المقدّمة للمواطنين، في حين عبّر 22% من المبحوثين عن عدم رضاهم، معتبرين أن الجهود المبذولة غير كافية لتحسين الخدمة.

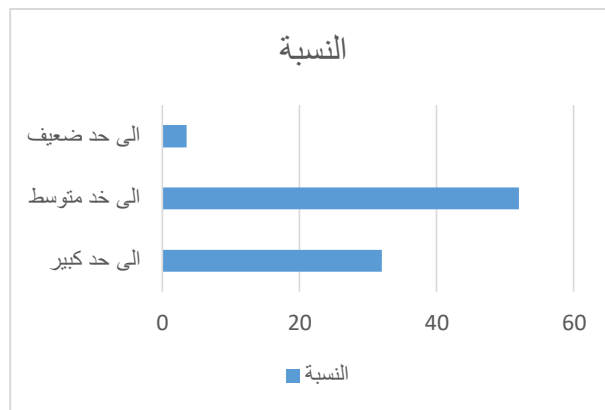
ويُستفاد من هذه النتائج أن أغلبية موظفي المؤسسة يُقرّون بوجود مساحٍ فعلية نحو تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة، ما يعكس توجهها مؤسساتيًا نحو الجودة. ويمكن تدعيم هذا التوجه بالإشارة إلى بعض المبادرات الملموسة التي قامت بها المؤسسة مثل:

- تعزيز قدرات الاستيعاب خلال جائحة كوفيد-19، وهو ما يدل على استجابة سريعة وفعّالة في الظروف الطارئة.

- إطلاق مشروع المستشفى الجامعي الجديد بسعة 500 سرير، ما يعكس رغبة في توسعة وتجويد الخدمة الصحية على المدى المتوسط والبعيد.

وتُشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي عام داخل المؤسسة نحو تبني ممارسات تحسين مستمرة، ما يعكس سعيًا فعليًا نحو الارتقاء بجودة الخدمات الصحية. إلا أن وجود نسبة غير ضئيلة من الآراء الناقدة (22%) يبرز الحاجة إلى تعزيز فعالية الاتصال الداخلي، ورفع مستوى إشراك العاملين في مبادرات الجودة، من أجل خلق قناعة جماعية وشاملة بجهود التطوير.

جدول رقم (7):مدى تركيز المؤسسة على جودة الخدمات والمنتجات من وجهة نظر العاملين"



الفئة	التكرار	النسبة (%)
إلى حد ضعيف	8	16.0%
إلى حد كبير	16	32.0%
إلى حد متوسط	26	52.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات

SPSS

من خلال استقراءنا الجدول رقم (7) نرى 52% الذين يعتقدون ان المؤسسة تركز على جودة الخدمات والمنتجات وهي الفئة الحد المتوسط، ثم تليها 32% الذين يعتقدون ان المؤسسة تركز على جودة الخدمات والمنتجات تمثل الفئة حد كبير، وفي الأخير تليها 16% الذين يعتقدون ان المؤسسة تركز على جودة الخدمات والمنتجات وهي الفئة التي تمثل الى حد ضعيف. ومنه نستنتج ان المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو ان نسبة 52% وهي الفئة المتوسط الذين يعتقدون ان المؤسسة تركز على جودة الخدمات والمنتجات لذلك ان الجهود المبذولة في تحسين الجودة الخدمات والمنتجات هي موجودة لكنها غير كافية وهذا ما يدعوا الى تشكيل فرص لتقوية نهج الجودة كمسار أساسي في ثقافة العمل وذلك من خلال تعزيز التخطيط والتقييم المستمر.

هل جدول رقم (8): مدى مشاركة الموظفين في تقديم المعلومات للإدارة في مستشفى نذير محمد تيزي وزو

الفئة	التكرار	النسبة(%)
دائماً	8	16.0%
أحياناً	20	40.0%
نادراً	22	44.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم (8)، يتبين أن نسبة 44% من الموظفين أفادوا بأن مشاركتهم في تقديم المعلومات للإدارة تُعد "نادرة"، تليها فئة "أحياناً" بنسبة 40%، في حين تمثل فئة الموظفين الذين يشاركون "دائماً" نسبة ضئيلة لا تتجاوز 16%.

ويُستنتج من ذلك أن مستوى مشاركة الموظفين في إيصال المعلومات إلى الإدارة في مستشفى نذير محمد لا يزال ضعيفاً نسبياً، مما قد يعكس وجود فجوة في قنوات الاتصال التنظيمي أو ضعف في تبني مبدأ الشفافية والتشارك داخل المؤسسة. وقد يؤثر هذا بشكل سلبي على فعالية اتخاذ القرار وجودة الخدمات، إذ يُعد إشراك الموظفين في تقديم المعلومة من الركائز الجوهرية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة.

جدول رقم (9): مدى إتاحة الفرص أمام العمال للمشاركة في مبادرات تحسين الجودة بمستشفى نذير محمد"

الفئة	التكرار	النسبة(%)
دائماً	8	16.0%
أحياناً	17	34.0%
نادرًا	25	50.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الفرص المتاحة لهم للمشاركة في مبادرات تحسين الجودة داخل مستشفى نذير محمد تُمنح بشكل نادر. تليها فئة من العمال بنسبة 34% يعتقدون أن هذه الفرص تُتاح لهم أحياناً، في حين عبّر 16% فقط من المبحوثين عن شعورهم بأنهم يملكون دائماً فرصة المساهمة في هذه المبادرات.

تدل هذه النتائج على أن هناك ضعفاً ملحوظاً في إشراك الموظفين في عمليات تحسين الجودة، ما قد يُعدّ مؤشراً على غياب ثقافة المشاركة الجماعية في تطوير الأداء المؤسسي. وهو ما يتطلب من إدارة المؤسسة تعزيز سياسات الانفتاح على مقترحات وتحفيز العاملين، وخلق بيئة عمل تشجع على التفاعل والمبادرة، خاصة في سياق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم(10): مدى أخذ ملاحظات واقتراحات العمال بعين الاعتبار في تحسين الخدمات

الفئة	التكرار	النسبة(%)
دائماً	7	14.0%
أحياناً	28	56.0%
نادرًا	15	30.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (10)، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو يرون أن ملاحظاتهم واقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار أحياناً، بنسبة بلغت 56%. تليها فئة العمال الذين أشاروا إلى أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار نادرًا بنسبة 30%. في حين أن نسبة العمال الذين أكدوا أن ملاحظاتهم تؤخذ بعين الاعتبار دائماً بلغت فقط 14%.

ومن ذلك يمكن الاستنتاج أن آليات الإصغاء والتفاعل مع ملاحظات العمال واقتراحاتهم داخل المؤسسة لا تزال دون المستوى المطلوب، حيث تهيمن الاستجابات غير المنتظمة أو المحدودة على التفاعل مع الطاقات الداخلية. وعليه، فإن تعزيز قنوات التغذية الراجعة واعتماد سياسات تواصل فعالة من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم (11): الإجراءات المتبعة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية

الفئة	التكرار	النسبة(%)
تدريب وتكوين العاملين	28	56.0%
الحوافز المادية	22	44.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (11)، يتبين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة، والتي بلغت 56%، ترى أن الإجراءات الأكثر اعتماداً في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو يتمثل في تدريب وتكوين العاملين. بينما جاءت الحوافز المادية كثاني إجراء معتمد بنسبة 44.4%.

ويعكس هذا التوجه وعي المؤسسة بأهمية تطوير الكفاءات البشرية كرافعة أساسية لتحسين جودة الخدمات، من خلال التكوين المستمر وتأهيل العاملين. كما يُظهر أن التحفيز المادي لا يزال يحتل مرتبة مهمة في دعم جهود الجودة، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالجانب التكويني. ومنه يمكن الاستنتاج أن التوازن بين التحفيز المعنوي والمادي يعد من الشروط الأساسية لإنجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسة الصحية.

تحليل الجدول رقم (12): مرتكزات الإدارة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو

الفئة	التكرار	النسبة(%)
التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه	21	42.0%
التحسين المستمر لمختلف أنشطة المؤسسة	15	30.0%
التركيز على اختيار أحسن ومكافأة المسؤولين	2	4.0%
الاعتماد على تخطيط استراتيجي عام	11	22.0%
الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية الحديثة	1	2.0%
المجموع	50	100.0%

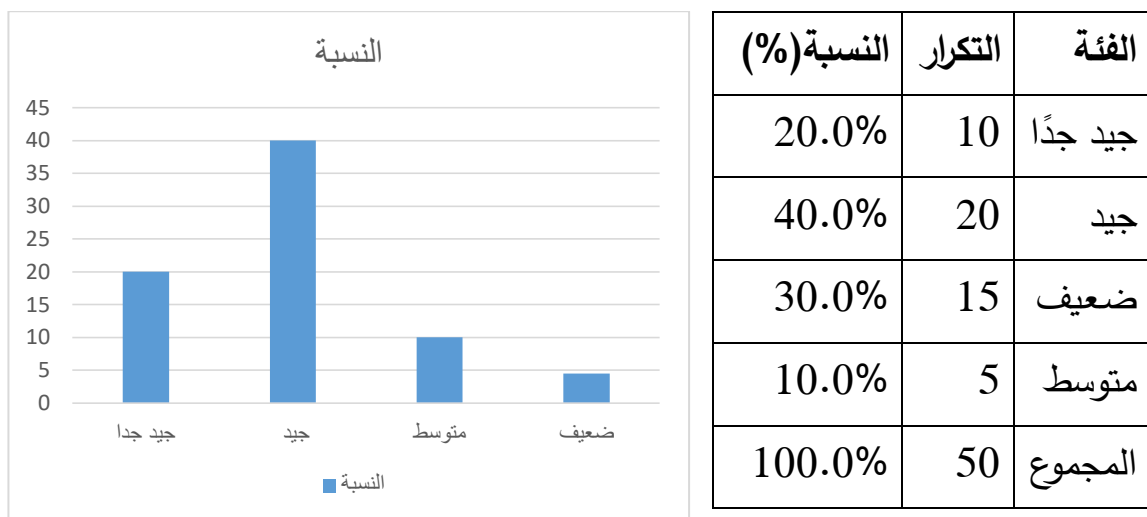
من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (12)، يتبين أن أبرز مرتكز تعتمد عليه إدارة المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هو "التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه"، وذلك بنسبة 42% من آراء أفراد العينة، مما يعكس وعيًا بأهمية الزبون كمحور رئيسي في جودة الخدمات الصحية. تليها بنسبة 30% مرتكز "التحسين المستمر لمختلف أنشطة المؤسسة"، مما يدل على وجود توجه نحو التطوير المتواصل والرفع من كفاءة الأداء. كما تحتل "الاعتماد على تخطيط استراتيجي عام" نسبة 22%، وهو مؤشر على إدراك المؤسسة لأهمية التخطيط بعيد المدى في تحقيق الأهداف النوعية. أما "التركيز على اختيار الأفضل ومكافأة المسؤولين" فقد حظي بنسبة 4%، تليه "الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية الحديثة" بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2%، ما يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كداعم أساسي في منظومة إدارة الجودة الشاملة.

بناءً عليه، يمكن القول إن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمستهلك والتحسين المستمر، غير أن ضعف التركيز على التكنولوجيا والتخطيط المحوسب يُعد جانباً يجب تعزيزه لتحقيق التكامل في تطبيق معايير الجودة الشاملة.

المحور الثالث : واقع إدارة الموارد البشرية حسب نظر عمال المؤسسة الإستشفائية نذير محمد بتيزي وزو

الجدول رقم (13): تقييم أسلوب القيادة في تعزيز بيئة عمل تدعم الجودة والتميز.

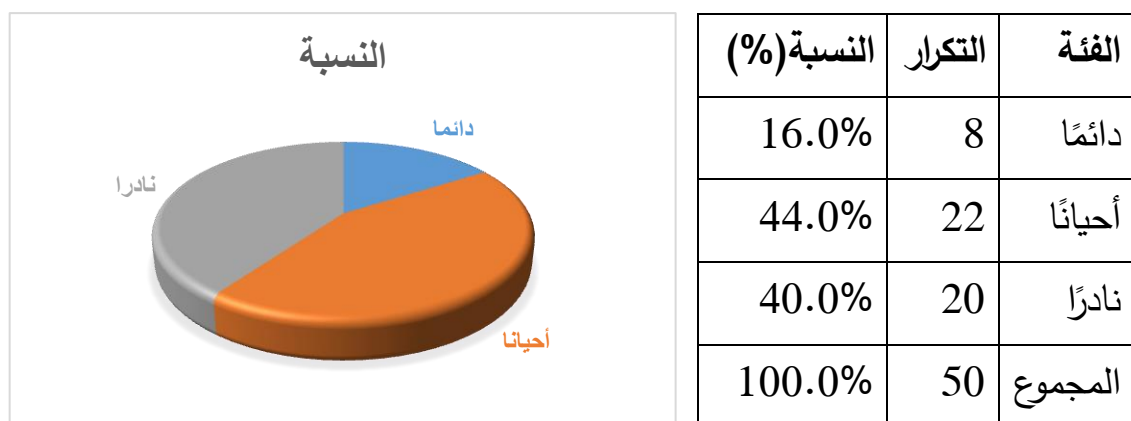


من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (13)، يتبين أن نسبة 40% من عينة الدراسة ترى أن تقييم أسلوب القيادة داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو في تعزيز بيئة عمل تدعم الجودة والتميز يتم بشكل "جيد"، ما يشير إلى وجود جهود قيادية معتبرة نحو ترسيخ ثقافة الجودة. في المقابل، أفاد 30% من المبحوثين بأن أسلوب القيادة يُقيم على أنه "ضعيف"، وهو ما يعكس تبايناً في آراء العاملين ويُبرز بعض مواطن القصور في الأداء القيادي أو في اتصاله بالعاملين. بينما يرى 20% من أفراد العينة أن التقييم يتم بشكل جيد جداً، ما يعد مؤشراً إيجابياً وإن كان محدود الانتشار، في حين بلغت نسبة من قيموا القيادة على أنها "متوسطة" 10% فقط.

وعليه، يمكن القول إن هناك انقسامًا واضحًا في تقييم أسلوب القيادة بالمؤسسة، مما يستوجب على الإدارة العمل على تعزيز مهارات القيادة الإدارية وتحسين التواصل مع الموظفين، بما يدعم بيئة عمل أكثر تكاملاً ومواءمة مع مبادئ الجودة والتميز المؤسسي.

الجدول رقم (14): مدى دعم بيئة العمل للتعاون والتواصل بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة الاستشفائية.



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (14)، نلاحظ أن 44% من عينة العمال بمستشفى نذير محمد بـتيزي وزو يرون أن بيئة العمل تدعم "أحيانًا" التعاون والتواصل بين الفرق المختلفة، ما يشير إلى وجود بعض المبادرات أو الظروف التي تعزز التفاعل المهني، لكنها لا تتم بشكل منتظم أو دائم. وتليها نسبة 40% من العمال الذين يرون أن دعم التعاون والتواصل بين الفرق المختلفة يتم "نادرًا"، وهو ما يعد مؤشرًا على وجود تحديات تنظيمية أو ثقافية قد تعيق الانسجام والتكامل بين مختلف وحدات العمل. في المقابل، يرى فقط 16% من العمال أن بيئة العمل تدعم هذا التعاون "دائمًا"، وهي نسبة ضعيفة نسبيًا، ما يبرز الحاجة إلى استراتيجيات أكثر فعالية لتشجيع العمل الجماعي والتنسيق بين الأقسام.

بناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن هناك حاجة ماسة لتعزيز بيئة العمل بما يدعم روح الفريق والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة، لما له من أثر مباشر على تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

الجدول رقم (15): الأدوات المعتمدة لقياس جودة الخدمات في المؤسسة الاستشفائية

نذير محمد بتيزي وزو

الفئة	التكرار	النسبة (%)
تخطيط استراتيجي	15	30.0%
تصميم نظام متطور لتطبيق الجودة	12	24.0%
مخططات التحكم لمراقبة الأداء	10	20.0%
القيادة الإدارية الفعالة	7	14.0%
تحليلات البيانات والإحصائيات	1	2.0%
مراجعة داخلية للجودة	4	8.0%
اجتماعات وتقييمات دورية	1	2.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (15)، يتبين أن أبرز أداة تُستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة في مستشفى نذير محمد هي التخطيط الاستراتيجي، بنسبة بلغت 30%، ما يعكس إدراك الإدارة لأهمية التوجيه طويل المدى في تحسين الجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة.

وتليها بنسبة 24% أداة تصميم نظام متطور لتطبيق الجودة، مما يشير إلى توجه المؤسسة نحو إرساء قواعد بنيوية حديثة لتجسيد الجودة الشاملة. كما تمثل مخططات التحكم لمراقبة الأداء نسبة 20%، وهي مؤشر على محاولة المؤسسة فرض رقابة تقنية ومنهجية على عملياتها. أما القيادة الإدارية الفعالة فتمثل 14% من الأدوات المعتمدة، ما يبرز دور القيادة في التأثير على مستويات الجودة، لكن النسبة تظل متوسطة، مما قد يتطلب تعزيز هذا الجانب. بينما نجد أن المراجعة الداخلية للجودة تمثل 8% فقط، وهو مؤشر على ضعف آليات التقييم الذاتي الداخلي. وتتساوى كل من تحليلات البيانات والإحصائيات والاجتماعات والتقييمات الدورية بنسبة ضئيلة بلغت 2% لكل منهما، ما يدل على قلة الاعتماد على أدوات تحليلية وتقييمية دورية رغم أهميتها القصوى في تحسين الجودة بشكل مستمر.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تبذل جهوداً لتطبيق أدوات متنوعة في قياس الجودة، مع التركيز الأكبر على الرؤية الاستراتيجية، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في استثمار الأدوات التحليلية والرقابية الداخلية، وهو ما يستدعي تعزيز ثقافة القياس العلمي والتحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (16): مدى توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة

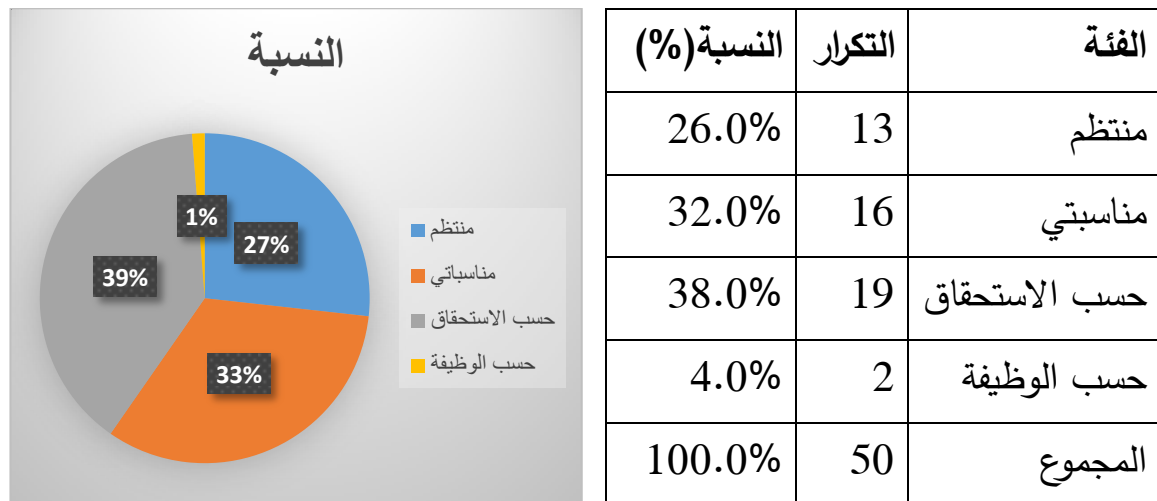
الفئة	التكرار	النسبة(%)
نعم	24	48.0%
لا	26	52.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (16)، يتضح أن 52% من العمال في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو يرون أن إدارة المستشفى لا توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة. في المقابل، يرى 48% من العمال أن هذه الوسائل متوفرة بالفعل. تشير هذه النسب المتقاربة إلى وجود تباين في وجهات نظر العاملين بشأن مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في توزيع أو استخدام هذه الوسائل بين مختلف المصالح أو الفئات المهنية داخل المستشفى.

ويمكن استنتاج أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الاستثمار في الوسائل التكنولوجية الحديثة، مثل نظم إدارة المعلومات الصحية، والبريد الإلكتروني الداخلي، والتطبيقات الذكية، من أجل تحسين تدفق المعلومات، وتقليص فجوات التنسيق، وضمان السرعة والدقة في تبادل المعطيات بين مختلف الفاعلين في المؤسسة. كما أن تعزيز التكوين المستمر في استخدام هذه الوسائل قد يساهم في رفع كفاءة الاتصال التنظيمي وبالتالي تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الجدول رقم (17): درجة تحفيز الإدارة على تنمية مهارات وقدرات الموظفين في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيوي وزو



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول رقم (17)، يتضح أن 38% من أفراد العينة يرون أن تحفيز الإدارة على تنمية المهارات والقدرات يتم حسب الاستحقاق، مما يشير إلى وجود نوع من العدالة أو التمييز الإيجابي بناءً على الأداء أو الكفاءة الفردية. تليها نسبة 32% من الموظفين الذين يعتبرون أن الإدارة تعتمد في تحفيزها على تنمية المهارات على أسلوب مناسباتي، أي يتم بشكل متقطع وغير منتظم، ما قد يحد من الاستفادة الفعلية والمستدامة من التطوير المهني. أما 26% من المبحوثين فيرون أن الإدارة تحفز على تنمية المهارات والقدرات بشكل منتظم، وهو ما يعكس وجود توجه نحو التخطيط الاستراتيجي للتكوين والتطوير. بينما يرى 4% فقط أن التحفيز يتم حسب الوظيفة، ما قد يشير إلى ضعف في تخصيص مسارات التطوير وفقاً لطبيعة المهام والأدوار.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن القول إن الإدارة تسعى بدرجة معينة إلى تحفيز التنمية المهنية للعمال، لكن ذلك يظل متأثراً باعتبارات غير منهجية في بعض الحالات، مما يتطلب تعزيز برامج تنمية الموارد البشرية بشكل أكثر شمولية وانتظاماً، مع ربطها بالحاجات الفعلية للمؤسسة وتطلعات الموظفين على حد سواء.

جدول رقم 18: "تصورات العاملين حول طبيعة دور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية نذير محمد - تيزي وزو"

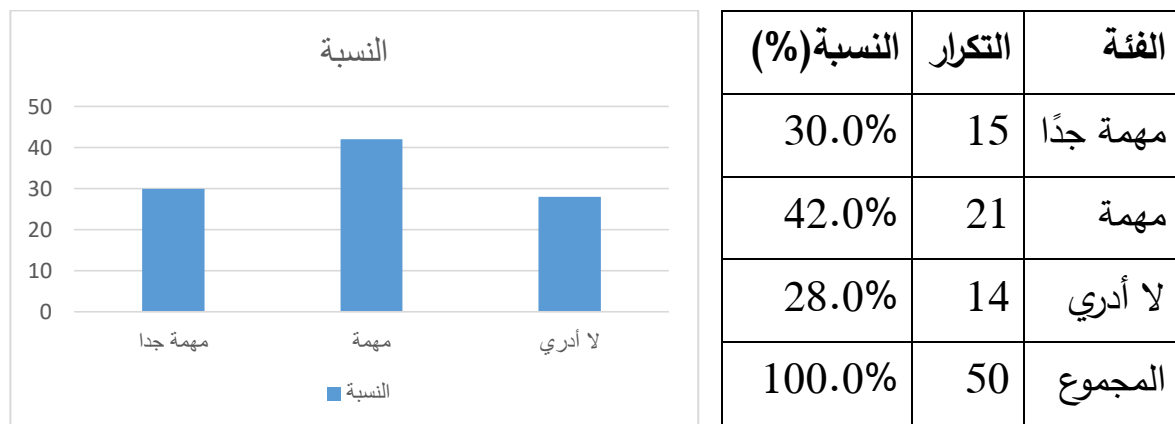
الفئة	التكرار	النسبة(%)
قسم إداري يهتم بشؤون الموظفين	40	80.0%
شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	2	4.0%
جهة مختصة بتقديم الخدمات اللوجستية للموظفين	8	16.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا لنتائج الجدول رقم (18)، يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 80% يعتبرون أن الجهة المكلفة بتسيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية نذير محمد - تيزي وزو تُعد مجرد قسم إداري يهتم بشؤون الموظفين، في حين يرى 16% من المستجوبين أن دور هذه الجهة يتمثل في تقديم الخدمات اللوجستية للموظفين، بينما فقط 4% يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية تمارس دورًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى وجود رؤية تقليدية لوظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يُنظر إليها غالبًا على أنها وحدة إدارية تُعنى فقط بالجوانب الإدارية اليومية، بدلاً من اعتبارها شريكًا استراتيجيًا في تطوير الأداء المؤسسي. وهذا قد يُعد من نقاط الضعف التنظيمية التي قد تُعيق تطبيق فعال لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والتي تستوجب تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم 19: مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا لنتائج الجدول رقم (19)، نلاحظ أن نسبة 42% من عمال المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية مهمة، في حين يرى 30% أنها مهمة جدًا، بينما عبّر 28% عن موقف غير واضح تجاهها باختيارهم فئة "لا أدري".

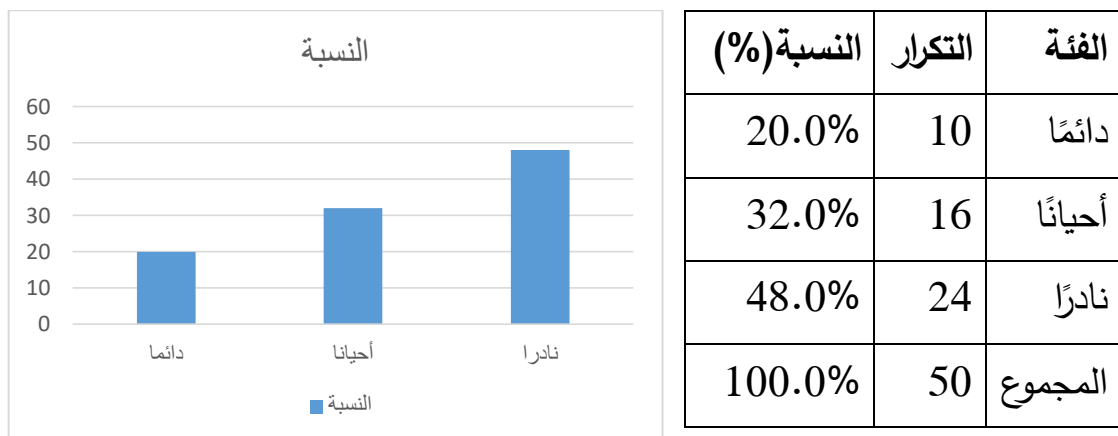
تشير هذه النتائج إلى وجود إدراك عام بأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن ما مجموعه 72% من العينة تعترف بمكانتها، وهو ما يعكس وعيًا متزايدًا بدورها في تطوير الأداء الداخلي وضمان استقرار الخدمة الصحية. غير أن نسبة "لا أدري" المرتفعة نسبيًا (28%) قد تُفهم كإشارة إلى نقص في التواصل أو التوعية الداخلية بشأن مهام ودور قسم الموارد البشرية، مما يستوجب من الإدارة العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية ذات الصلة.

وربط هذه النتائج بالمستوى التعليمي للعينة، الذي يُظهر أن 84% من ذوي المستوى الجامعي وأكثر بوجود مفارقة مهمة: فعلى الرغم من أن أغلبية الموظفين يتمتعون بمستوى أكاديمي عالٍ، إلا أن قرابة الثلث منهم (28%) غير قادرين على تحديد موقعهم من أهمية الموارد البشرية، هذه المفارقة قد تدل على أحد احتمالين:

ضعف التفاعل بين الإدارة وذوي الكفاءات الأكاديمية في ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. أو قصور في إشراكهم الفعّال في العمليات المرتبطة بالتسيير البشري، مما يولد نوعاً من الغموض أو عدم الاكتراث بمسائل تتعلق بها.

الجدول رقم (20): وضوح تواصل إدارة الموارد البشرية بشأن السياسات والإجراءات

والقوانين المعمول بها داخل المستشفى؟



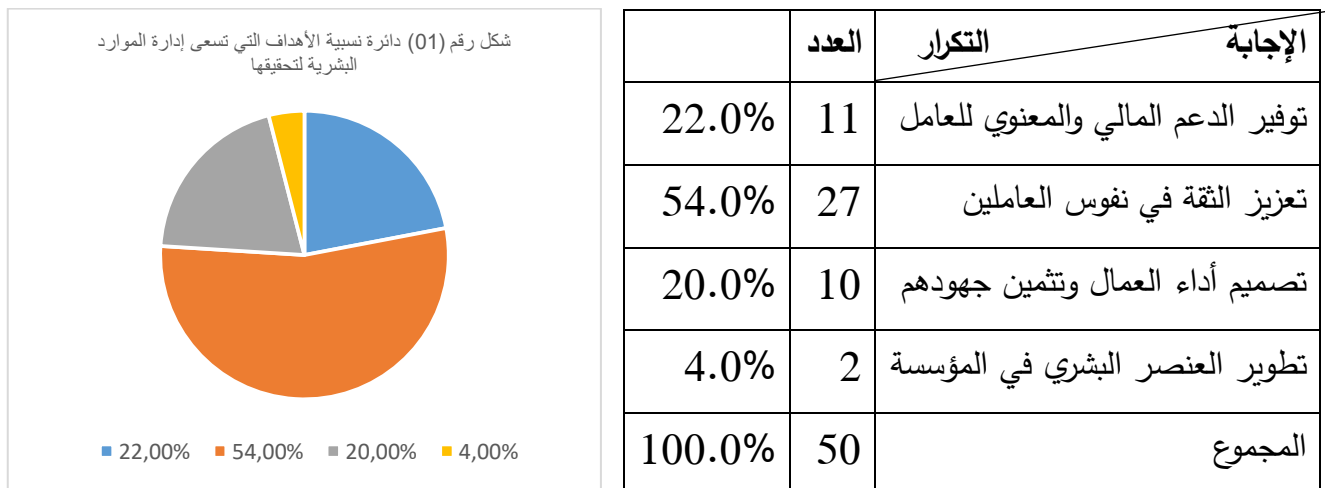
من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليلنا للجدول رقم (20)، نلاحظ أن نسبة 48 % من أفراد العينة يرون أن تواصل إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة يتم بشكل نادر، في حين يرى 32% منهم أن هذا التواصل يتم أحياناً، بينما عبّر 20% فقط من أفراد العينة عن أن التواصل يتم دائماً وبوضوح.

تشير هذه النتائج إلى وجود قصور نسبي في آليات التواصل الداخلي لدى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيبي وزو، مما قد يؤثر سلباً على فهم الموظفين للإجراءات التنظيمية، وبالتالي على جودة الأداء والامتثال التنظيمي، فضعف التواصل المنتظم والواضح بشأن السياسات يعوق فعالية تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ويؤثر على ثقة الموظفين ومشاركتهم الفعالة.

منه نقول أنه من المهم أن تعزز المؤسسة قنوات التواصل الداخلية، سواء من خلال الاجتماعات الدورية، أو الاعلانات المكتوبة، أو استخدام وسائل الاتصال الرقمية، بما يضمن نشر الوعي التنظيمي وتقوية الانسجام الوظيفي داخل بيئة العمل.

جدول رقم 21: الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها في مستشفى نذير محمد؟



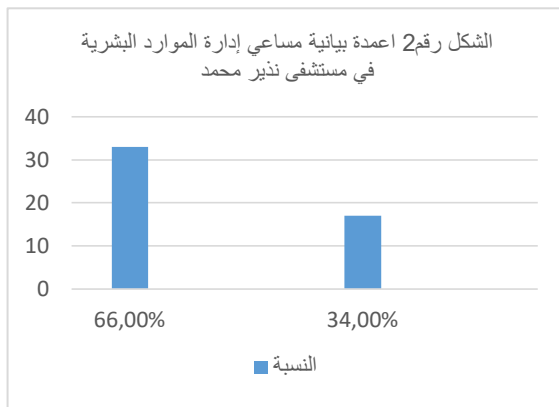
من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال استقراءنا للجدول أعلاه رقم (21) نرى أن إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد تولي اهتماما كبيرا "لتعزيز الثقة في نفوس العاملين" بنسبة تتراوح 54% تأتي في صميم أولويات لإدارة المستشفى، تليه أهداف تتعلق "بتوفير الدعم المالي والمعنوي للعامل" بنسبة 22% مما يعكس روح الابتكار والتطوير المستمر في المؤسسة، ثم يليه العمل على "تصميم أداء العاملين وتثمين" بنسبة تتراوح 20% وأخيرا أقل نسبة 4% تتمثل في "تطوير العنصر البشري في المؤسسة".

نستنتج أن إدارة مستشفى نذير محمد في تطوير وتحسن مستمر تعمل على الاهتمام برفاهية الموظفين ومكافأة جهودهم والعمل على خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة لتطوير المورد البشري مما يعكس رؤية مستقبلية تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين.

المحور الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد بتيزي وزو

جدول رقم 22: مساعي إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد



الإجابة	التكرار	العدد	النسبة (%)
إعداد خطة للحفاظ على مكانة المؤسسة والرضا بها	33	66.0%	
تسيير مختلف المصالح والعمال وتحديد مصالح كل واحد فيهم	17	34.0%	
المجموع	50	100.0%	

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

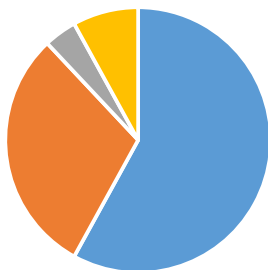
من خلال استقراءنا للجدول أعلاه رقم (22) يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة ترى أن إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد تسعى من خلال عملها إلى "إعداد خطة للحفاظ على مكانتها ورضاها" بنسبة تتراوح 66%، وبنسبة بلغت 34% "لإدارة مختلف المصالح وتسييرها وتحديد مصالح كل منهم".

نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد تسعى إلى إعداد خطة للحفاظ على مكانتها ورضاها وذلك عن طريق إعداد خطة شاملة تشمل العاملين والمرضى بالإعتماد على استطلاعات الرأي، التدريب والتطوير للكادر البشري وتقييم أداءهم بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال والتواصل وكذلك الاهتمام وتعزيز الابتكار والجودة في الخدمات واحترام المسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم 23: مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل قسم الموارد البشرية في مستشفى

نذير محمد

الشكل رقم 3 دائرة نسبية مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل قسم الموارد البشري في مستشفى نذير محمد



■ واضح جدًا ■ واضح ■ إلى حد ما ■ غير واضح

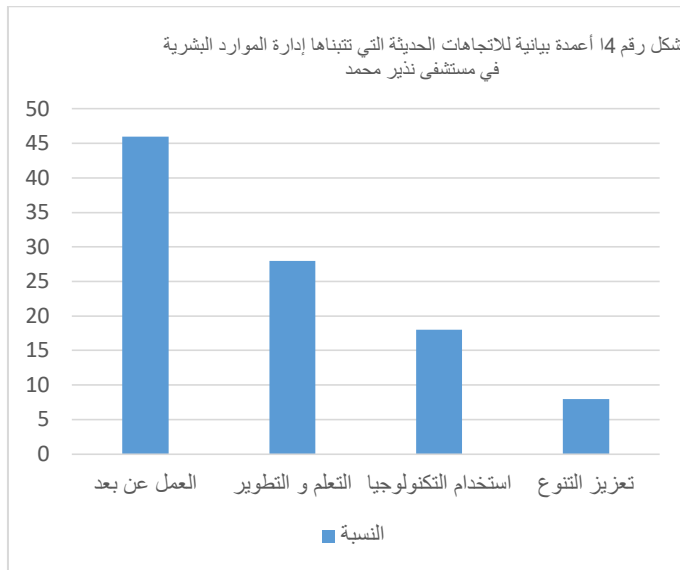
الفئة	العدد	النسبة(%)
واضح جدًا	29	58.0%
واضح	15	30.0%
واضح إلى حد ما	2	4.0%
غير واضح	4	8.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول أعلاه رقم 23 حول مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل قسم الموارد البشرية، تشير النتائج إلى أن معظم مفردات البحث وبنسبة بلغت 58 % من المشاركين وجدوا أن الأدوار والمسؤوليات "واضحة جدًا"، في المقابل سجلت فئة "واضح" نسبة 30%، أما بالنسبة للتقييمات السلبية سجلت فئة "غير واضح" نسبة 8%، أما الفئة الأخيرة ترى أن الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة "واضحة إلى حد ما بنسبة تتراوح 4%.

نستنتج أن إدارة مستشفى نذير محمد تعمل على تحسين وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين لضمان الوصول إلى مستوى عال من الفهم في تقديم المعلومات لزيادة فعالية التواصل وضمان وصول الرسالة بوضوح.

جدول رقم 24: الاتجاهات الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد



الفئة	العدد	النسبة (%)
العمل عن بعد	23	46.0%
التعلم والتطوير المستمر	14	28.0%
استخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد	9	18.0%
تعزيز التنوع والشمول	4	8.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

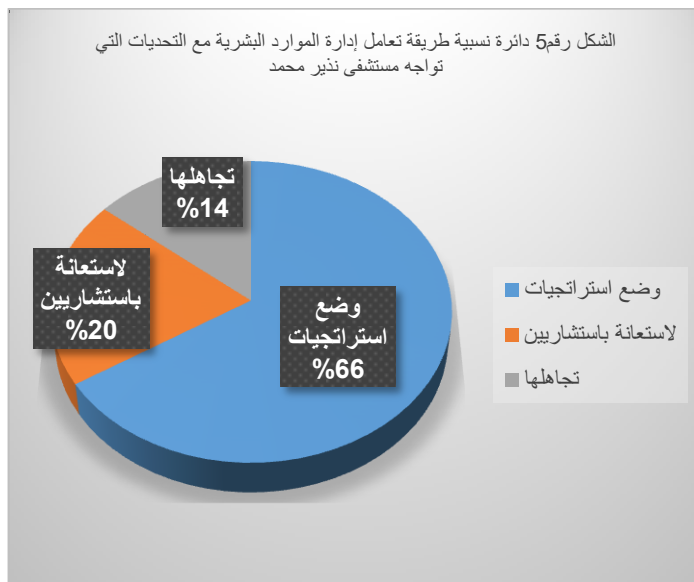
من خلال استقراءنا للجدول أعلاه رقم 24 يتضح لنا أن أبرز الاتجاهات الحديثة التي تتبناها إدارة مستشفى نذير محمد تتعلق "بالعمل عن بعد" حيث حصلت على نسبة معتبرة وصلت 46 %، يأتي بعد ذلك اتجاه "التعلم والتطوير المستمر" بنسبة 28%، ثم يليه "استخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد" بنسبة 18%، وأخيراً نجد أن "تعزيز التنوع والشمول" جاء بنسبة 8%.

نستنتج من هذا الجدول أن إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد تشجع على العمل عن بعد من خلال العمل على تعزيز الإنتاجية والتواصل الفعال بين الموظفين، والعمل على التعلم والعمل والتطوير المستمر لتحسين مهارات الموظفين في بيئة عمل متغيرة تشجع على التنوع والشمول مستفيدة من تجربتها من أزمة كورونا. كما أنها تعكس توجهاً استراتيجياً حديثاً في إدارة الموارد الصحية والبشرية، وتتماشى مع الاتجاهات العالمية في التحول الرقمي والرعاية الصحية الذكي من خلال التحول الرقمي للخدمات الإدارية والطبية. بالإضافة إلى توظيف أنظمة الاتصال والتواصل الحديثة كاستخدام أدوات مثل Zoom ، Microsoft

Teams، و Google Meet واجتماعات الطاقم الطبي والإداري. والعمل على إنشاء قنوات تواصل فعّالة بين الكوادر الطبية والمرضى عن بعد.

جدول رقم 25: طريقة تعامل إدارة الموارد البشرية مع التحديات التي تواجه مستشفى نذير

محمد



الفئة	العدد	النسبة (%)
وضع استراتيجيات للتغلب عليها	33	66.0%
الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين	10	20.0%
تجاهلها	7	14.0%
المجموع	50	100.0%

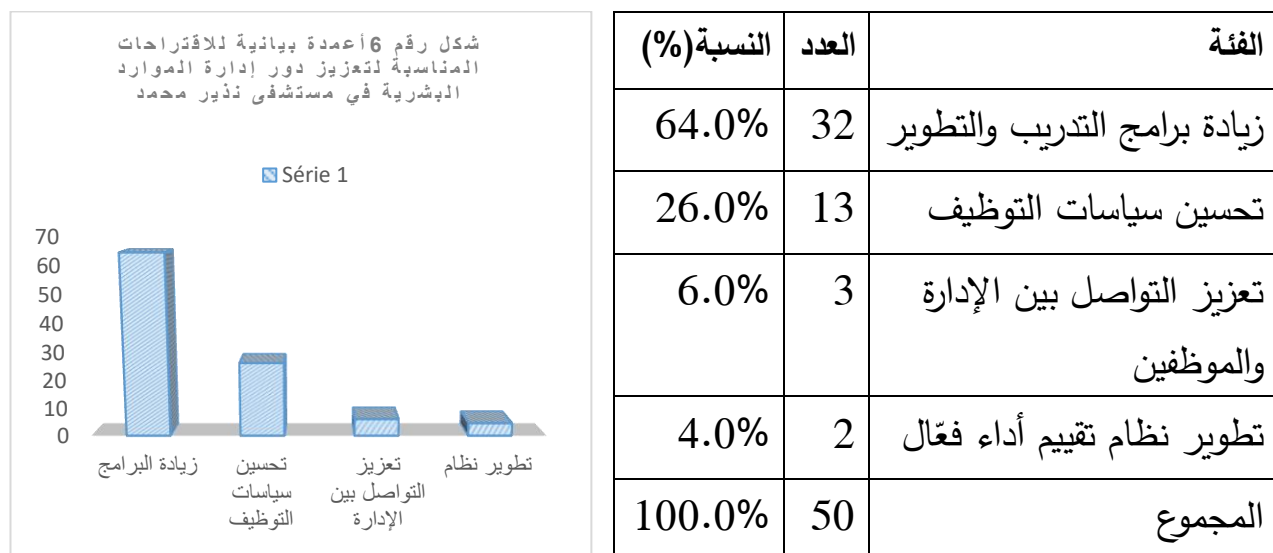
من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول الآتي أن أغلبية أفراد العينة ما يعادل نسبة 66 % يرون أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع التحديات من خلال "وضع استراتيجيات للتغلب عليها"، وهو ما يعكس وعياً إدارياً بأهمية التخطيط المسبق واتخاذ إجراءات مدروسة لمواجهة الصعوبات. وفي المرتبة الثانية، أفاد 20% من المبحوثين بأن الإدارة تلجأ إلى "الاستعانة بالمستشاريين الخارجيين" لمواجهة هذه التحديات، بالاستعانة بالخبرات الخارجية عند افتقارها إلى الحلول الداخلية الكافية. أما الفئة الأخيرة، والتي تمثل 14 % من العينة فأشارت إلى أن الإدارة تقوم "بتجاهل التحديات". وهو مؤشر سلبي يبرز غياب استراتيجية واضحة، وقد يؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلات التنظيمية مستقبلاً، وهذا ما يستدعي تعزيز ثقافة التفاعل الإيجابي مع المشكلات داخل المستشفى.

هذا يشير إلى مستوى متقدم من الوعي الاستراتيجي لدى إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد. ما يعكس نضجاً في الممارسات الإدارية وتوجهاً نحو التخطيط طويل الأمد بدلاً من ردود الفعل المؤقتة. أبرز معالم هذا الاتجاه الاستراتيجي هي التقييم الدوري للبيئة الداخلية والخارجية من خلال إجراء تحليلات (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لتحديد التحديات الفعلية. ومراقبة المتغيرات المرتبطة بسوق العمل الصحي والتقني. بالإضافة إلى وضع خطط استباقية للتعامل مع الأزمات على غرار تجربتها مع جائحة كورونا بالإضافة إلى التركيز على تطوير الكفاءات البشرية والاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين لمواجهة التحديات التقنية والإدارية. كما تعطي أهمية لتحفيز الابتكار وحل المشكلات داخلياً.

جدول رقم 26: الاقتراحات المناسبة لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير

محمد



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بعد استقراءنا للجدول أعلاه رقم 26، تشير النتائج حول الآراء المتعلقة بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في مستشفى نذير محمد أنها تركز على "زيادة برامج التدريب والتطوير" جاء بنسبة 64 % يليها "تحسين سياسات التوظيف" بنسبة 26 %، كما أظهر المشاركون اهتماماً

محدودا "بتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين" بنسبة 6 %، وأخيرا جاء " تطوير نظام تقييم الأداء " بنسبة تتراوح 4% فقط.

نستنتج أن الموظفين يشددون على الإستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى تحسين آليات جذب وإختيار أحسن الكفاءات لتعزيز الإنتاجية والفعالية في المؤسسة. وهي تعكس تركيزاً واضحاً على بناء الكفاءات البشرية كأداة استراتيجية وهو أمر مهم في إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 27: القياس الكيفي للرضا الوظيفي للعمال في مستشفى نذير محمد بتييزي وزو

الفئة	العدد	
بشكل كبير	22	44.0%
بشكل متوسط	18	36.0%
بشكل ضعيف	10	20.0%
المجموع	50	100.0%

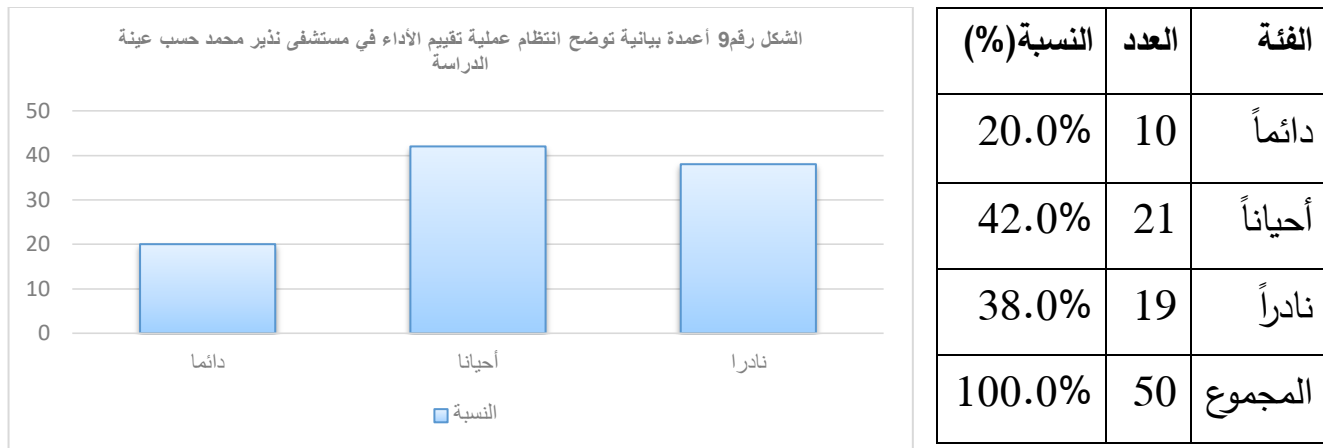
من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 44% من الموظفين يشعرون برضا وظيفي كبير، بينما أشار 36% منهم إلى أنهم يشعرون برضا متوسط، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يشعرون برضا ضعيف 20% فقط.

نستنتج أن أغلبية الموظفين (80%) يشعرون بدرجة من الرضا الوظيفي (مرتفع أو متوسط) في مستشفى نذير محمد، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود بيئة عمل مقبولة إلى حد كبير إلا أن وجود نسبة بلغت 20% من الموظفين الذين يشعرون برضا ضعيف يشكل مصدر قلق، حيث قد يؤثر ذلك سلباً على الإنتاجية وروح الفريق ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين.

المحور الخامس : علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة
الإستشفائية نذير محمد بتيزي وزو

جدول رقم 28: انتظام عملية تقييم الأداء في مستشفى نذير محمد حسب عينة الدراسة



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (28) حول آراء المشاركين في عملية تقييم الأداء في مستشفى نذير محمد، يتبين ما يلي 42% ذكروا أن التقييم يتم أحياناً في حين 38% أشاروا إلى أن التقييم يتم نادراً. وفي الأخير 20% من موظفي المشفى أفادوا بأن تقييم الأداء يتم دائماً.

نستنتج أن هنالك تباين كبير للموظفين فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء، أين تشير هذه النتائج إلى أن أقل من ربع الموظفين فقط يشعرون بأن تقييم الأداء يتم بصورة منتظمة ومستمرة، بينما ترى الأغلبية (80%) أن التقييم يتم إما أحياناً أو نادراً. هذا قد يعكس ضعفاً في تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل منظم، مما قد يؤثر على تحفيز الموظفين وتحقيق العدالة في التقييم والترقية بالإضافة إلى رصد الاحتياجات التدريبية والتطويرية. لذا يجب وضع حلول لتحسين عملية تقييم أداء العمال بشكل فعال في مستشفى نذير محمد بتيزي وزو.

جدول رقم 29: طرق تقييم الأداء المهني لموظفي مستشفى نذير محمد

الفئة	العدد	النسبة(%)
رضى الزبون	15	30.0%
الامتحانات وتنمية المعرفة	19	38.0%
من طرف كافة المحيط بالعمل	13	26.0%
المردودية في الخدمات	2	4.0%
الانضباط والالتزام المهني	1	2.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم 29 توزيع آراء المشاركين حول الطرق المعتمدة لتقييم أدائهم المهني، فقد أشار 38% منهم إلى "الامتحانات وتنمية المعرفة"، و30% منهم إلى "رضى الزبون"، بينما 26% إلى من "طرف محيط العمل"، أما 4% فقط على "المردودية في الخدمات"، أما 2% فقط أشاروا إلى "الانضباط والالتزام المهني".

نستنتج أن إدارة مستشفى نذير محمد يركزون بشكل كبير على الجانب المعرفي والأكاديمي، وهو جانب مهم، لكنه لا يغطي كافة أبعاد الأداء المهني ونسبة متوسطة (30%) تربط التقييم برضى الزبائن، مما يعكس وعياً بأهمية جودة الخدمة. وبشكل ضعيف يتم الاعتماد على المردودية والانضباط مما يعكس غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس الإنتاجية والالتزام، وهي عناصر حاسمة في العمل الصحي.

منه يمكن القول أن عدم التوازن بين الجوانب الفنية والسلوكية والكمية في معايير التقييم قد يؤثر سلباً على العدالة ودقة الحكم على أداء الموظف.

جدول رقم 30: أهم معايير تقييم الموظفين في مستشفى نذير

الفئة	العدد	النسبة (%)
الإنتاجية	17	34.0%
الالتزام بالعمل	21	42.0%
السمات الشخصية والمؤهلات	12	24.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا لنتائج الجدول رقم 30، الذي يعكس آراء المشاركين حول أهم المعايير المعتمدة في تقييم الموظفين، يتضح لنا أن 42 % من المشاركين يعتبرون "الالتزام بالعمل" المعيار الأهم، يليه "الإنتاجية" بنسبة تتراوح 34%، ثم يليه "السمات الشخصية والمؤهلات" بنسبة 24%.

نستنتج أن معايير الأداء التي يتم الإعتماد عليها في مستشفى نذير محمد تركز بشكل كبير على الجوانب السلوكية والعملية (الالتزام والإنتاجية) ويعكس إدراك الموظفين لأهمية الانضباط، الحضور، والجدية في أداء المهام كركائز أساسية في التقييم، كما تمثل الإنتاجية (34%) معياراً جوهرياً أيضاً، مما يدل على أن الموظفين يقدرّون الإنجاز والنتائج الملموسة. مقارنة بالجوانب الشخصية للعامل.

جدول رقم 31: عوامل رفع مكانة الموظفين في مستشفى

الفئة	العدد	النسبة(%)
التربصات وفرص التدريب المهني	22	44.0%
المكافآت المالية والمعنوية	13	26.0%
الترقيات	7	14.0%
الاعتراف والتقدير	6	12.0%
مرونة في ساعات العمل	2	4.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا الجدول رقم 31، أن 44% من عمال مستشفى نذير محمد بتيزي وزو يرون أن "التربصات وفرص التدريب المهني" هي الأهم لرفع مكانتهم في العمل، بينما 26% يركزون على "المكافآت المالية والمعنوية"، يليها "الترقيات" بنسبة 14%، و"الاعتراف والتقدير" بنسبة تتراوح 12%، وأخيرا "مرونة في ساعات العمل" بنسبة 4%.

نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لمستشفى نذير محمد تولي اهتماما واضحا وكبيرا لفرص التدريب والتطوير المهني والمكافآت كأهم عوامل لتحسين مكانة العمل لدى العمال اين يشير هذا العامل إلى وعي عالٍ لدى الموظفين بقيمة التطوير المهني المستمر، ما يعكس رغبتهم في اكتساب المهارات ورفع كفاءتهم الوظيفية. في حين لاتزال الحوافز المالية والمعنوية تلعب دوراً مهماً، مما يدل على الحاجة إلى أنظمة حوافز عادلة ومحفزة. مع أقل اهتمام بالمرونة في ساعات العمل، الذي يعكس طبيعة العمل الصحي، التي تتطلب حضوراً مستمراً ولا تسمح كثيراً بالمرونة.

جدول رقم 32: التوازن بين عبء العمل والمكافآت والتقدير لدى موظفي مستشفى نذير محمد

الفئة	العدد	النسبة(%)
ممتاز	7	14.0%
جيد	14	28.0%
متوسط	24	48.0%
ضعيف	5	10.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نستقرأ من الجدول أعلاه رقم 32، إلى أن 48 % من العاملين يشعرون بتوازن "متوسط" بين عبء العمل مقارنة بالمكافآت والتقدير الذين يحصلون عليه، بينما 28% يرون أن التوازن "جيد". أما 14% يشعرون بتوازن "ممتاز" في حين نسبة 10% يعانون من عدم التوازن حيث عبروا عنه أنه "ضعيف".

نستنتج أن تحليل توازن عبء العمل مقارنة بالمكافآت والتقدير الذين يحصلون عليه في مستشفى نذير محمد في تباين ملحوظ بين الفئات ومدى شعورهم بأن جهودهم مأخوذة بعين الاعتبار ما يدل على وجود قدر من الرضا، لكنه غير مكتمل رغم وجود شريحة مهمة ترى أن المستشفى يُقدّر جهودها نسبياً.

هذه النتائج تعكس غياب التوازن المثالي بين عبء العمل والمقابل المادي أو المعنوي الذي قد يحد من التحفيز طويل الأمد وضرورة مراجعة سياسة توزيع المكافآت والتقدير داخل المؤسسة لضمان تلبية توقعات العمال وتعزيز شعورهم بالرضا والالتزام بالعمل مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

جدول رقم 33: مدى تطبيق معايير الجودة في مستشفى نذير محمد

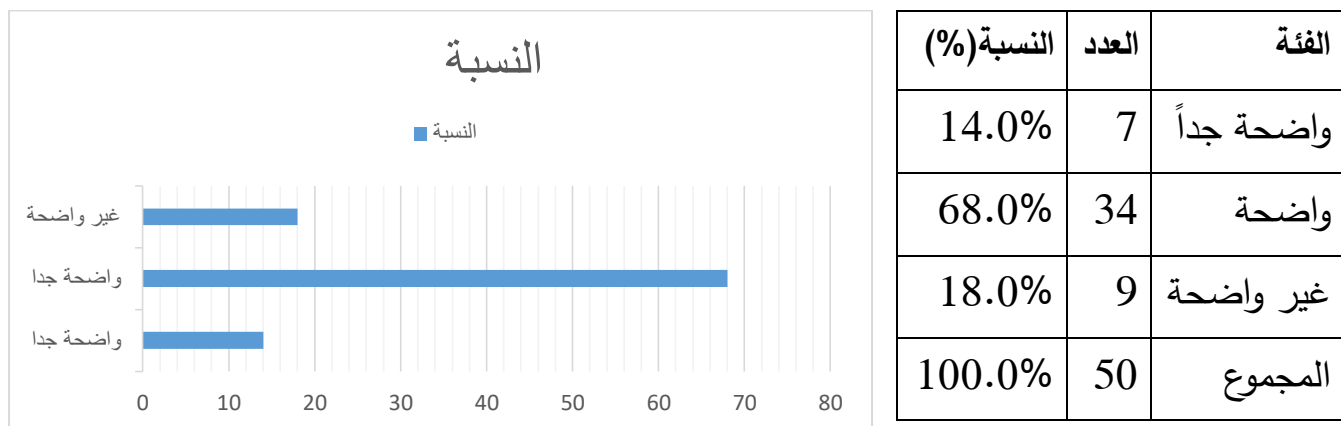
الفئة	العدد	النسبة(%)
فعال	18	36.0%
غير فعال	32	64.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا بعد استقراءنا للجدول رقم 33، أن 64 % إلى أنها لا تطبقها بشكل "غير فعال". بينما يشير 36 % يرون بأن المؤسسة تطبق معايير الجودة بشكل "فعال".

النسبة المرتفعة لمن يرون أن تطبيق الجودة غير فعال (64%) تعكس خللاً واضحاً في ممارسات الجودة داخل المؤسسة، سواء من حيث الالتزام بالإجراءات، أو تدريب الموظفين، أو التقييم المستمر، ولكن هذا لا يمنع أن (36%) من الموظفين يشعرون بوجود تطبيق فعلي لمعايير الجودة، ما قد يُعزى إلى تفاوت الإدارات أو الأقسام في تطبيق المبادئ والمعايير المطلوبة. على غرار الفروق الموجودة بين الأطباء و الإداريين و العمال البسطاء.

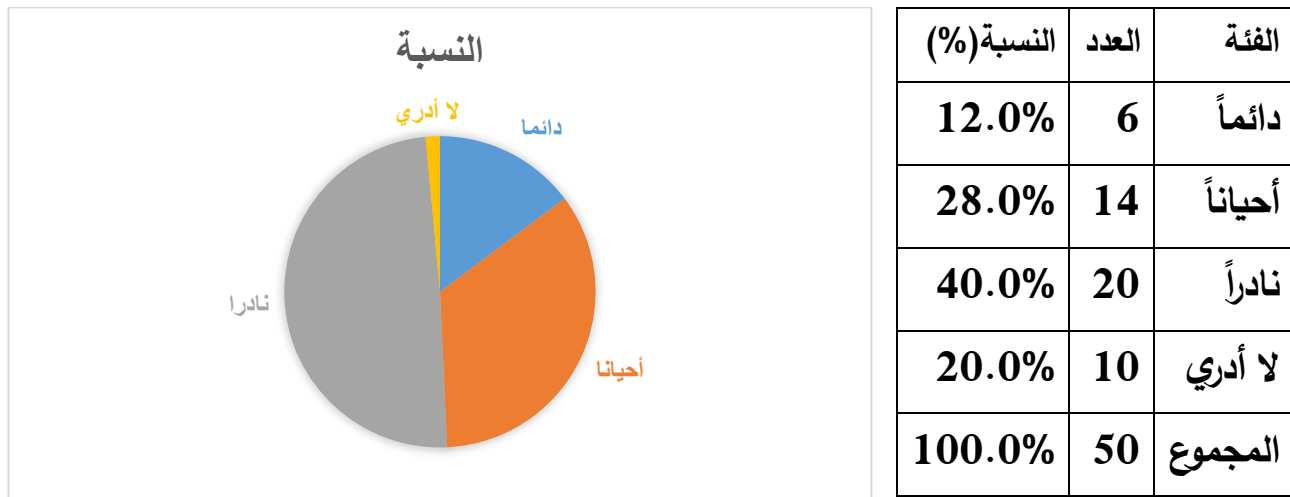
جدول رقم 34: وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة في مستشفى نذير محمد



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ في الجدول رقم 34، حول مدى وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة، حيث أفاد 68 % من المشاركين يرون أن السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة «واضحة»، بينما 18 % وجدوا أنها "غير واضحة"، أما 14% يرون أن هذه السياسات "واضحة جداً" نستنتج وبالمربط مع الجدول رقم(33) أنه على الرغم من وضوح السياسات من وجهة نظر غالبية الموظفين، إلا أن تفاوت الفهم والتطبيق بين الأقسام قد يقلل من فاعلية هذه السياسات على أرض الواقع. هذا التباين يشير إلى أن وضوح السياسات لا يؤدي تلقائياً إلى جودة فعالة في التطبيق. فهناك حاجة لضمان أن الفهم لا يقتصر على الإدراك النظري فقط، بل يشمل أيضاً الترجمة السليمة للإجراءات في الأداء اليومي. وكنتيجة في غاية الأهمية نقول أن وجود سياسات واضحة لا يكفي لضمان التطبيق الفعال لمعايير الجودة، ما لم يصاحبه التزام إداري، تدريب عملي، وبيئة تنظيمية تدعم التنفيذ الفعلي.

جدول رقم 35: مساهمة الموظفين في عمليات تحسين الجودة في مستشفى نذير محمد



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا الجدول أعلاه رقم 35، مدى مساهمة الموظفين في عمليات تحسين الجودة، حيث تشير النسبة الأعلى 40 % من الموظفين يشاركون بشكل "نادر"، بينما 28 % يشاركون "أحياناً"، أما 20 % غيروا ب "لا أدري"، أما 12% من الموظفين يشاركون بشكل "دائم" في تحسين الجودة.

بشكل عام، نستنتج أن أعلى نسبة (40 %) تشير إلى مشاركة ضعيفة ما يعكس فجوة واضحة بين السياسات والتطبيق العملي. بينما من شارك بصفة منتظمة لا تتجاوز 12 %، وهي منخفضة مقارنة بمطلوب برامج التحسين المستمر، أما فيما يخص 20% من الموظفين اللذين يجهلون أمرهم من المساهمة من عدمها فهو مؤشر على نقص التواصل أو غموض أدوارهم في عملية تحقيق الجودة الشاملة. منه يمكن القول أن مستشفى نذير محمد يفتقر إلى مبادرات وآليات إشراك جذابة وفعالة أو حوافز ملموسة تشجع المشاركة المستمرة.

جدول رقم 36: تقييم دعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة في مستشفى نذير محمد

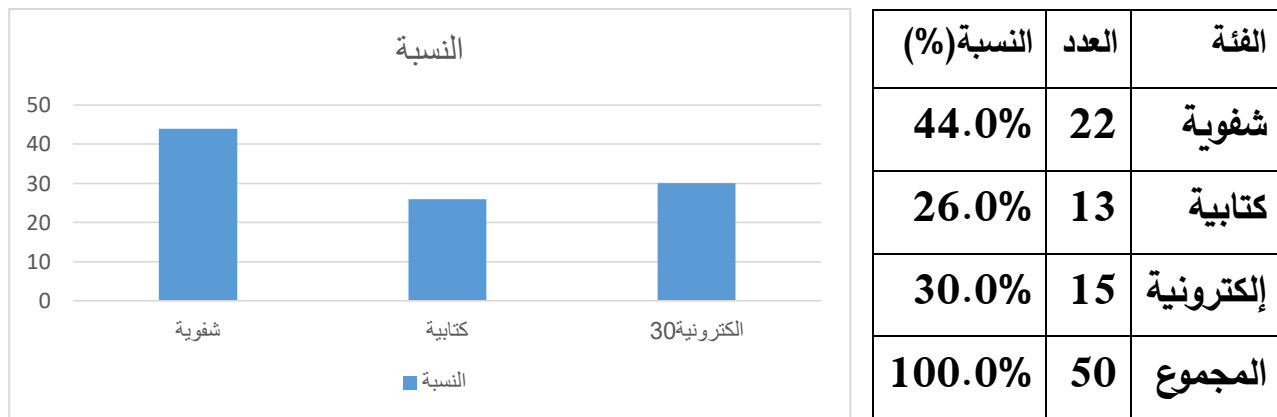
الفئة	العدد	
قوي جداً	6	12.0%
قوي	13	26.0%
متوسط	21	42.0%
ضعيف	10	20.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يعرض لنا الجدول رقم 36 أعلاه حول توزيع التقييمات المتعلقة بدعم الإدارة العليا حول تطبيقها للجودة الشاملة، حيث تعبر الفئة الأكبر من المشاركين بنسبة 42 % يعتبرون دعم الإدارة العليا "متوسط"، بينما يعتبر 26% بأن الدعم "قوي"، أما الفئة الضعيفة والتي تمثل 20% وهو مؤشر مقلق في مؤسسة صحية يُفترض أن يكون دعم القيادة فيها حجر الأساس لأي مبادرة تحسين. أخيراً 12 % يعتبرون دعم الإدارة "قوي جداً".

استناداً إلى هذه النسب، الإدارة العليا بأنه "متوسط"، ما يشير إلى وجود جهد إداري نحو الجودة، لكنه لا يزال يفتقر إلى القوة أو الاتساق المطلوب ويظهر أن الإدارة العليا تُبدي اهتماماً محدوداً أو متذبذباً بتطبيق الجودة الشاملة، حيث أن ما يقارب نصف العاملين أي 42% لا يلمسون دعماً قوياً. فضعف الدعم أو محدوديته قد يُفسّر انخفاض نسبة الموظفين الذين يشاركون فعلياً في تحسين الجودة (كما ظهر في الجدول 35)، وكذلك ارتفاع نسبة من يرون أن معايير الجودة تطبق بشكل غير فعال (كما في الجدول 33).

جدول رقم 37: القنوات الاتصالية التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية؟

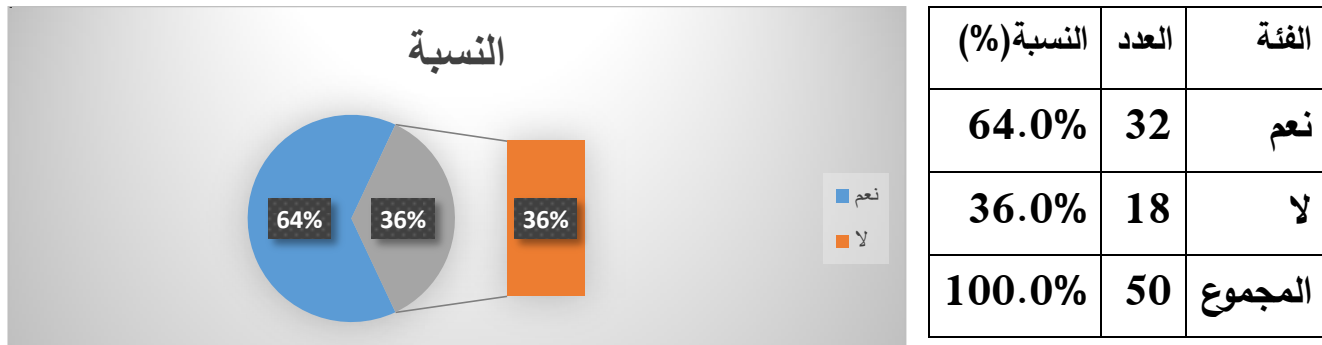


من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتناول الجدول رقم 37 أعلاه، القنوات الاتصالية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية، حيث يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين والتي تمثل 44% يفضلون استخدام "الاتصال الشفوي" مما يشير إلى اعتماد كبير على التفاعل المباشر في تبادل المعلومات المتعلقة بجودة الأداء، في حين سجل "الاتصال الإلكتروني" بنسبة 30% وهو مؤشر على أن المؤسسة بدأت تعتمد نسبياً على الوسائط التقنية، ولكنها لم تعتمد عليها كقناة رئيسية بعد. أما "الاتصال الكتابي" فقد حصل على 26%. مما يدل على تراجع استخدام الوسائل الورقية أو التقارير المكتوبة الرسمية في التواصل حول الجودة.

نستنتج أن عمال مستشفى نذير محمد ينوعون من استخدام القنوات الاتصالية من الشفوية والكتابية إلى الإلكترونية لتفادي الغموض في وصول الرسالة إلى المتلقي، فاعتماد إدارة المشفى على الاتصال الشفوي يسهّل التفاعل السريع ويعزز الفهم الفوري من جهة أخرى، في حين الاتصال الكتابي له أهميته في التوثيق المؤسسي، وحفظ السجلات ومتابعة الأداء المؤسسي المرتبط بالجودة. رغم أنه لا يشكل سوى ربع الاستخدامات، مما قد يُسبب ضياع المعلومات. أما ضعف نسبة استخدام الاتصال الإلكتروني يشير إلى قلة تدريب الموظفين على استخدام هذه الوسائل بفاعلية في سياق الجودة.

جدول رقم 38: تأثير العوامل والظروف المحيطة بالموظفين على جودة الخدمات والتعاملات في مستشفى نذير محمد بتيزي وزو



من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتناول الجدول رقم 38 أعلاه، تأثير العوامل والظروف على جودة الخدمات والتعاملات المقدمة حيث يتضح لنا أن 64% من المشاركين صرحوا بأنهم يعتقدون أن الظروف تؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، ما يُعد مؤشراً جيداً على وجود بيئة داعمة نسبياً في المستشفى من حيث الموارد أو التنظيم أو ثقافة العمل. بينما 36% أشاروا إلى عدم اتفاقهم مع الظروف التي تواجههم. ما يشير إلى أن نسبة لا يُستهان بها من العاملين تواجه تحديات أو قيوداً قد تعيق تقديم خدمة مثالية.

نستنتج رغم أن الأغلبية ترى الظروف إيجابية، فإن وجود أكثر من ثلث الموظفين غير راضين عن الظروف المحيطة يظهر تفاوتاً في توزيع الموارد أو بيئة العمل بين الأقسام أو بين الفرق المختلفة. خصوصاً بين الأطباء والإداريين وبين العمال البسطاء كعمال الحراسة النظافة، أو وجود اختلاف في طبيعة التحديات اليومية التي يواجهها بعض العاملين، مما يؤثر على إدراكهم لجودة الخدمة.

هذه النتيجة تتكامل مع الجداول السابقة وخصوصاً الجدول 36 حيث يرى 42% أن دعم الإدارة "متوسط"، ما قد يفسر شعور 36% بعدم وجود ظروف مساعدة. وكذلك الجدول رقم 35 ضعف مشاركة الموظفين في تحسين الجودة قد يكون مرتبطاً أيضاً بضعف بعض الظروف التشغيلية أو الإدارية.

جدول رقم 39: العناصر الأكثر أهمية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية نذير محمد

الفئة	العدد	النسبة (%)
تحسين الخدمات	27	54.0%
توفير المناخ المناسب للعمال	21	42.0%
تأهيل العامل لأداء مثالي ذات كفاءة عالية	1	2.0%
دعم الجماعات والأفراد في اتخاذ القرار	1	2.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم 39 أعلاه، إلى أن 54% من المشاركين يرون أن "تحسين الخدمات" هو العنصر الأهم داخل المؤسسة، مما يعكس تركيزاً واضحاً على جودة المخرجات كمقياس رئيسي للنجاح. بينما 42% يتفقون على أهمية "توفير المناخ المناسب للعمال"، مما يشير إلى إدراك واسع لدى الموظفين أن الظروف الداخلية (المادية والمعنوية) تؤثر مباشرة على أدائهم وجودة خدماتهم. في حين تمثل فئتي "تأهيل العامل لأداء مثالي ذات كفاءة عالية" و "دعم الجماعات والأفراد في اتخاذ القرارات" بنسبة 2% لكل منهما.

نستنتج أن عينة الدراسة من موظفي المشفى يركزون بشكل فعال على تحسين الخدمات وتوفير مناخ ملائم للعمال من أجل تأدية عملهم على أحسن وجه، هذا يعكس وتؤكد أن هناك رؤية عملية ومباشرة لدى الموظفين تجاه ما يعتبرونه "تحسيناً مؤسسياً"، فهم يربطونه بمخرجات ملموسة كتحسين الخدمات وظروف العمل، مما يدعم نتيجة الجدول (39) التي تشير إلى أن تحسين الخدمات هو العنصر الأهم داخل المؤسسة . هذا الترابط يُظهر أن الموظفين يربطون بين جودة الظروف التشغيلية وتحسين مستوى الخدمة، ويعتبرون البيئة جزءاً من مخرجات المؤسسة.

جدول رقم 40: المعايير التي تشجعها إدارة الجودة الشاملة بمستشفى نذير محمد

الفئة	العدد	النسبة (%)
تقييم ومراقبة أداء العمال بشكل مستمر ومنتظم	18	36.0%
الحوافز والترقيات لتثمين أداء العمال	18	36.0%
تشجيع عملية الاتصال وتحسين مشاركة المعلومة على كل المستويات	14	28.0%
المجموع	50	100.0%

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراءنا للجدول أعلاه رقم 40، حول معايير تطبيق الجودة في مؤسسة نذير محمد، فقد تبين لنا أن "تقييم ومراقبة الأداء بشكل مستمر ومنتظم" و "تقديم الحوافز والمكافآت للعمال" يمثلان أهم أولويات المؤسسة بنسبة 36%، من جهة أخرى تظهر فئة "تشجيع عملية الاتصال وتحسين مشاركة المعلومة على كل المستويات" حصلت على نسبة 28 %.

يظهر من النتائج أن هناك أولوية مزدوجة داخل المؤسسة تركز على:

✓ التقييم الدوري والمنظم للأداء.

✓ وتحفيز العاملين بالمكافآت

كلا الجانبين يشيران إلى مقارنة إدارية تقليدية لكنها ضرورية، تركز على: الرقابة من جهة، والتحفيز المادي/المعنوي من جهة أخرى. من ناحية أخرى، فإن 28% فقط من المشاركين يرون أن الاتصال الفعال وتبادل المعلومات يمثل معياراً مهماً للجودة، ما يعني وجود تحديات في البنية الاتصالية داخل المؤسسة أو عدم وضوح أهمية الاتصال في عيون الموظفين كعنصر حاسم لتطبيق الجودة.

الجدول رقم 41: الإجراءات التي يتم اتخاذها لتطبيق معايير الجودة الشاملة

الجنس * ماهي الإجراءات التي يتم اتخاذها لتطبيق معايير الجودة الشاملة					
المجموع	ماهي الإجراءات التي يتم اتخاذها لتطبيق معايير الجودة الشاملة				
	تدريب وتكوين العاملين	/الحوافز المادية			
24	11	13	التكرار	ذكر/	الجنس
0%،48	3%،39	1%،59	النسبة		
26	17	9	التكرار	أنثى/	
0%،52	7%،60	9%،40	النسبة		
50	28	22	التكرار	المجموع	
0%،100	0%،100	0%،100	النسبة		

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال إستقرائنا للجدول 41 أعلاه، الإجراءات التي يتم إتخاذها لتطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك حسب متغير الجنس (ذكر/أنثى) ، يتضح من خلال النسب أن 7،60% من الإناث يرون أن تدريب وتكوين العاملين يمثل أحد الإجراءات المتبعة لتطبيق الجودة الشاملة بفعالية وهي النسبة الأعلى مقارنة بالذكور الذين صرح 39،3 % منهم بالأمر نفسه . يعكس هذا التفاوت إدراكا أكبر لدى الإناث بأهمية التكوين المستمر في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المهني ، وقد يعود ذلك إلى ارتفاع نسب انخراطهم في البرامج التدريبية . أما في يتعلق بالحوافز المادية ، فقد أفاد 59،1 % من الذكور بأنها تمثل أحد الإجراءات المعتمدة لتطبيق الجودة الشاملة ، وهي نسبة تفوق ما عبرت عنه الإناث بنسبة 40،9% .

في الأخير نستنتج أن فئة الذكور تركز بشكل كبير على الجوانب التحفيزية كعامل مؤثر رفع جودة العامل أكثر من فئة الإناث التي تركز على جانب التكوين والتدريب المستمر ومن هنا نلاحظ وجود تباين واضح في تصور الإجراءات المتخذة لتطبيق معايير الجودة الشاملة

الجدول رقم 42: دعم التعاون والتواصل بين الفرق المختلفة في بيئة العمل حسب متغير المستوى التعليمي

من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

158

المستوى المتوسط والثانوي يرون أن هذا التعاون يحدث "نادرا" أو "أحيانا" ، بنسبة بلغت كلاهما 81,8 % و 87,5 % .

تشير النتائج إلى أن كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف زادت قدرته على ملاحظة وتقدير بيئة العمل التعاونية ،مما يزيد من رفع مستوى الأداء و التكوين من أجل تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة .

الجدول رقم 43 : إلى ماذا تسعى إدارة الموارد البشرية حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى.الوظيفي * -أثناء تأدية العمل هل تسعى إدارة الموارد البشرية الى					
المستوى.الوظيفي		-أثناء تأدية العمل هل تسعى إدارة الموارد البشرية الى			
المستوى.الوظيفي		إعداد خطة للحفاظ على مكانة المؤسسة والرضا بها	تسيير مختلف المصالح والعمال وتحديد مصالح كل واحد فيهم		
				التكرار	النسبة
الأطباء /Médecin		12	4	16	0%,32
		4%,36	5%,23		
الطاقم شبه طبي /Infirmier		6	2	8	0%,16
		2%,18	8%,11		
الإداريون /Administratif		3	3	6	0%,12
		1%,9	6%,17		
العمال المهنيون /Les ouvries		3	4	7	0%,14
		1%,9	5%,23		
الفنيون /Les techniciens		2	2	4	0%,8
		1%,6	8%,11		
الطلاب المتربصون /Les stagiaires étudiants		7	2	9	0%,18
		2%,21	8%,11		
المجموع		33	17	16	
		0%,100	0%,100		%100

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتناول الجدول أعلاه رقم 43 ، آراء مختلف المستويات الوظيفية حول كفاءة إدارة الموارد البشرية في عملها ، حيث يتضح من خلال النسب أن فئة الأطباء كانت الأكثر إيجابية بلغت نسبة من يرون أن إدارة الموارد البشرية تعد خطة للعمل من أجل الحفاظ على مكانتها بنسبة 36,4 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى ، يليها فئة الممرضين بنسبة 18,2 % ، ثم فئة الإداريين بنسبة 9,1 % ، في حين كانت النسبة الأضعف لدى التقنيين بنسبة 6,1 %.

أما فيما يتعلق بآراء القائلين بأن خطة العمل تفسر مختلف المصالح و الأعمال ، فإن فئة العمال المهنيين سجلت أعلى نسبة تأييد بـ 23,5 % يليها الأطباء بنفس النسبة ، ثم الإداريين بـ 17,6 % . في المقابل عبر 11,8 % من التقنيين والممرضين مع هذا الرأي . أما فيما يتعلق في آراء الذين يرون أن خطة العمل تحدد مصالح كل واحد منهم ، فقد حظي بأكبر نسبة دعم من الطلبة المتربصين بنسبة 21,2 % ، تليها فئة الأطباء بـ 23,5 % ومن اللافت للنظر أن فئة الإداريين أظهرت أقل نسبة تأييد بنسبة 9,1 % .

نستنتج في الأخير ، أن هناك تفاوت في تقييم فعالية أداء إدارة الموارد البشرية ، حيث يظهر أن الأطباء والطلبة المتربصين أكثر رضا عن آلية إعداد وتوضيح خطة العمل ، في حين تسجل باقي الفئات أقل نسب تأييد ، وبهذا نرى أن هنالك نقص في التواصل الإداري مع الموظفين ، وبالتالي فإن تطوير آليات إشراك جميع الفئات في إعداد وتفسير خطط العمل من شأنه تعزيز فعالية أداء إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الرضا الوظيفي .

الجدول رقم 44 :الإتجاهات الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنس

الجنس * ماهي الإتجاهات الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار						
ماهي الإتجاهات الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار						
المجموع	تعزيز التنوع والشمول	استخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية	التعلم والتطوير المستمر	العمل عن بعد		
24	3	8	6	7	الذكور /	الجنس
0%،48	0%،75	9%،88	9%،42	4%،30	النسبة	
26	1	1	8	16	النسبة	الذكور /
0%،52	0%،25	1%،11	1%،57	6%،69	النسبة	
50	4	9	14	23	الذكور /	الجنس
0%،100	0%،100	0%،100	0%،100	0%،100	النسبة	

من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتناول الجدول رقم 44 أعلاه ، حول الإتجاهات الحديثة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نذير محمد حسب الجنس ، حيث تبين لنا من النتائج أن الذكور يركزون بنسبة 30،4% على "العمل عن بعد" ، ونسبة 42،9% على "التعليم والتطوير المستمر" ، بينما تصل نسبة تفضيلهم لاستخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية إلى 88،9% وهي نسبة مرتفعة أما "تعزيز التنوع والشمول" فقد حصل على نسبة 75،0% . من جهة أخرى تميل الإناث أكثر نحو "العمل عن بعد" بنسبة تتراوح 69،9% ، كما أن نسبة اختيارهن

لـ"التعليم والتطوير المستمر" بلغت 57,1 % ، بينما لم تتجاوز نسبة تفضيلهن لاستخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية 11,1 % ، أما بلغت نسبة اختيارهن لـ"تعزيز التنوع والشمول" 25,0 % فقط. في الأخير نستنتج أن التوجه العام داخل المستشفى يميل لاستخدام التكنولوجيا بكثرة يليها التعليم المستمر والعمل عن بعد، بينما يحظى التنوع والشمول أدنى إهتمام من قبل الموظفين ، مما وجب من إدارة الموارد البشرية تعزيز الوعي بأهمية التعليم المستمر والتطوير لتحسين الأداء بشكل فعال يخدم مصالح وأهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة بصفة عامة لهذه الجداول:

1. تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المؤسسة تضم إطارات مؤهلة أكاديمياً، لكنها في حاجة إلى تعزيز إشراك هذه الموارد البشرية في منظومة تسييرها وتطويرها التنظيمي . ويتطلب ذلك توجهاً أكثر شفافية وتواصلاً داخلياً فعالاً، إلى جانب تفعيل برامج توعوية تُبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كرافعة استراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء الصحي

2. تشير نتائج الجداول الإحصائية إلى مجموعة من الخصائص الديموغرافية والمهنية والوظيفية التي تعكس الهيكل العام للموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية "نذير محمد"، بالإضافة إلى مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: الخصائص الديموغرافية والمهنية

3. التركيب العمري يُظهر هيمنة الفئة الشابة (18-40 سنة) بنسبة تتجاوز 74%، مما يعكس اعتماداً على فئة ديناميكية من الموارد البشرية.

4. المستوى التعليمي يكشف أن 84% من الموظفين لديهم تعليم جامعي أو دراسات عليا، ما يعزز القابلية لتطبيق مفاهيم الجودة والتطوير المؤسسي.

ثانياً: توجهات نحو الجودة والاتصال التنظيمي

5. يرى 78% من الموظفين أن المؤسسة تبذل جهوداً لتحسين الخدمات، و52% يرون

أن التركيز على الجودة يتم بدرجة متوسطة

6. تُظهر النتائج أن المشاركة في تقديم المعلومات الإدارية والمبادرات الخاصة بتحسين

الجودة ما تزال نادرة، بنسبة مشاركة "دائمة" لا تتعدى 16% في كلا الحالتين تشير

النتائج إلى أن ملاحظات واقتراحات الموظفين تؤخذ غالباً "أحياناً" بعين الاعتبار

ثالثاً: أدوات الجودة وتطبيقاتها

7. يظهر أن الإجراءات المرتكزة على تدريب الموظفين تمثل الإجراء الأبرز لتطبيق

معايير الجودة في حين تركز الإدارة على رضا المستهلك والتحسين المستمر كمحاور

رئيسية للجودة

8. تقييم القيادة كان "جيداً" في نظر 40% من المستجوبين، مع 30% يرونه "

9. تشير بيئة العمل إلى دعم متوسط للتواصل والتعاون، بينما تتعدد أدوات القياس

المستخدمة، وأبرزها التخطيط الاستراتيجي

رابعاً: التكنولوجيا والموارد البشرية

10. يرى معظم العمال أن الإدارة لا توفر الوسائل التكنولوجية لتسهيل الاتصال

11. تحفيز المهارات والقدرات يتم أساساً وفق الاستحقاق وبشكل مناسباتي .

12. ما تزال إدارة الموارد البشرية تُرى بوصفها قسماً إدارياً تقليدياً يهتم بشؤون الموظفين

(80%)، مع ضعف في مساهمتها الاستراتيجية، بالرغم من ذلك، يرى 72% من

العمال أن الموارد البشرية مهمة أو مهمة جداً في المؤسسة.

13. يُلاحظ ضعف واضح في تواصل إدارة الموارد البشرية بخصوص السياسات

والإجراءات، حيث أشار 48% أن هذا يتم "نادراً" فقط.

المبحث الخامس : النتائج الكلية للدراسة

نتائج جزئية

1. الرضا الوظيفي لا يرتبط مباشرة بتكرار تقييم الأداء، بل ربما بجوانب أخرى مثل بيئة العمل أو الحوافز.
2. وجد انسجام نسبي بين تقييم الأداء ومعايير الجودة، لكن لا يظهر تركيز كافٍ على التأهيل والاتصال التنظيمي كمعايير داخلية مستمرة.
3. يؤكد الموظفون أهمية العائد الفردي من حيث التطوير والتحفيز كمحرك لجودة العمل، مما يعني أن السياسات التحفيزية تُعد عاملاً حاسماً في الاستقرار والولاء.
4. الدعم الإداري المحدود ينعكس سلباً على مشاركة الموظفين، ما يبرز الحاجة إلى أساليب قيادة أكثر تشاركية.
5. هناك ضعف واضح في تطوير الاتصال المهني الرسمي والمنهجي رغم استخدامه غير الرسمي، مما يعوق التفاعل المؤسسي المنظم.
6. ارتباط وثيق بين الظروف البيئية الداخلية وجودة الخدمات المقدمة، مما يعزز أهمية تحسين بيئة العمل.

النتائج العامة:

بعد استقراء وتحليل نتائج الجداول الإحصائية يمكن تلخيص أبرز النتائج التي تخدم

أهداف هذا البحث على النحو التالي:

1. هناك وضوح في السياسات، لكن ضعف في التطبيق والمشاركة، مع غلبة للرقابة التقليدية على حساب التمكين.

2. الموظفون يثمنون الحوافز وفرص التطوير، لكن لا يجدونها مطبقة بشكل فعال مما ينعكس على مشاركتهم المحدودة.

3. الاتصال الشفوي مهيم لكن بدون دعم تنظيمي كافٍ، ما يعيق التواصل المؤسسي ويقلل من فاعلية إدارة الجودة.

4. تطبيق معايير الجودة الشاملة ما يزال محدودًا وغير فعال، حيث يرى أكثر من 60% من الموظفين أن هذه المعايير لا تُطبق بشكل كافٍ رغم وضوح السياسات التنظيمية، مما يشير إلى وجود فجوة بين الرؤية الإدارية والتطبيق العملي.

5. الدعم الإداري للجودة الشاملة متوسط إلى ضعيف، ويتجلى ذلك من خلال محدودية مشاركة الموظفين في عمليات تحسين الأداء، مما يعكس ضعفًا في ممارسات التمكين والتحفيز الداخلي.

6. يعتمد الاتصال المؤسسي بشكل كبير على الأسلوب الشفوي وغير الرسمي، مع غياب واضح لأنظمة اتصال مهيكلة تدعم جودة الأداء ومشاركة المعلومة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

7. الرضا الوظيفي لدى الموظفين يُعدّ مقبولاً إلى جيد، حيث أبدى أغلبهم رضاهم الكبير عن وظائفهم، إلا أن هذا الرضا لا يرتبط دائماً بجودة التقييم أو بفعالية النظام الإداري.

8. أظهرت النتائج أن أهم أولويات الموظفين لتحسين أدائهم المهني تتعلق بالتدريب والتكوين المستمر، والحوافز المالية والمعنوية، وهو ما يتطلب من المؤسسة إعادة توجيه سياستها نحو الاستثمار في رأس المال البشري.

9. أجمعت نسبة كبيرة من المشاركين على أن تحسين الخدمات المقدمة وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يمثلان جوهر تحسين الأداء، مما يعكس وعيًا عامًا لدى الموظفين بمتطلبات الجودة المؤسسية.

أخيرًا، فإن ضعف انتظام تقييم الأداء، واعتماده في جزء كبير منه على اختبارات نظرية دون تغطية الجوانب السلوكية والمهارية، يحدّ من فاعليته كأداة تطوير وتحفيز.

نتائج الدراسة النظرية :

✓ أصبحت المؤسسات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية تعطي أهمية كبيرة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

✓ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات.

✓ يعد تطبيق نظام الإيزو إحدى خطوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

في ضوء النتائج المستخلصة من تحليل بيانات الدراسة في مستشفى نذير محمد، يُوصى بما يلي:

أ- تعزيز فعالية تطبيق معايير الجودة الصحية من خلال تطوير بروتوكولات واضحة لتقديم الرعاية، ومتابعة تنفيذها ميدانيًا على مستوى مختلف المصالح الطبية وشبه الطبية والإدارية، بما يضمن تحسين تجربة المريض وسلامته.

- ب- رفع مستوى دعم الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة في الرعاية الصحية، من خلال إشراك الطواقم الطبية والتمريضية والإدارية في صياغة السياسات التحسينية، وتوفير الإمكانيات الضرورية لتطبيقها بفعالية على أرض الواقع.
- ت- إرساء منظومة اتصال داخلية فعّالة ومتكاملة بين الأطباء، الممرضين، الفنيين والإداريين، باستخدام أدوات اتصال إلكترونية موحدة وتقارير دورية تضمن تنسيق الجهود وتسهيل اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- ث- إعادة هيكلة نظام تقييم أداء العاملين الصحيين ليشمل معايير موضوعية تراعي الأداء من حيث مدى الالتزام بالبروتوكولات الطبية، التعامل الإنساني مع المرضى، وسرعة الاستجابة للحالات، مع تنظيم تقييمات دورية عادلة وشفافة.
- ج- تعزيز الاستثمار في التكوين والتدريب المهني المستمر لجميع فئات العاملين، لا سيما في المهارات الأساسية، إدارة الأزمات، ومبادئ الجودة والسلامة الصحية، بما يسهم في رفع كفاءة الخدمة الصحية.
- ح- تحفيز العاملين الصحيين عبر منظومة عادلة للمكافآت والحوافز تربط بين الأداء الفعلي والمكافآت المعنوية والمادية، مما يعزز روح الالتزام والانتماء ويحدّ من ظاهرة الإرهاق المهني.
- خ- تحسين بيئة العمل في المستشفى من حيث ظروف العمل، الأمان الوظيفي، والتجهيزات، مع توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين خاصة العاملين في الصفوف الأمامية، بما يعزز استقرارهم المهني وجودة الخدمة المقدمة.
- د- ترسيخ ثقافة الجودة الصحية المستدامة على مستوى المؤسسة، عبر حملات توعية داخلية وتكوين فرق جودة متعددة التخصصات تُعنى بقياس الأداء والتطوير المستمر، وفقاً لمعايير الاعتماد الصحي الوطنية والدولية.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة المتمثل في المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بتيزي وزو ، والذي يعتبر من أكبر المراكز الإستشفائية حيث يستقبل عددا كبيرا من المرضى والواجهة التي يقصدها جميع المناطق المجاورة وهذا يعود إلى جودة خدماتها المقدمة التي تسهر على تحسينها والإستجابة لمتطلبات المرضى من خلال تطبيق آليات الجودة الشاملة .

خاتمة

المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو تمتلك توجهًا واضحًا نحو تطبيق الجودة، لكن الممارسات تعاني من ضعف التفعيل، ضعف المشاركة، والاعتماد على نمط تقليدي في الرقابة. الموظفون يملكون دافعية للتطوير بشرط توفير بيئة تدريبية محفزة، ودعم إداري واتصالي أقوى. ويبين هذا البحث أن تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية، وعلى رأسها مستشفى نذير محمد، لا يرتبط فقط بتوفر السياسات والإجراءات، بل يتطلب تفعيلًا حقيقيًا لمفاهيم الجودة على المستوى الميداني من خلال إشراك العاملين، وتوفير بيئة داعمة، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التطوير المستمر.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة من الوعي المتزايد لدى الموظفين بأهمية الجودة، لكنها لا تقترن دائمًا بممارسات فعلية مدعومة من الإدارة، كما كشفت الفجوة بين وضوح السياسات ونقص في التقييم المنتظم، وضعف المشاركة في التحسين. ورغم تسجيل مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي، فإن غياب الحوافز، وضعف التواصل الرسمي، يؤثر سلبيًا على الأداء العام.

بناءً عليه، فإن المؤسسة مطالبة باعتماد رؤية استراتيجية متكاملة للجودة الشاملة، تنطلق من أرض الواقع وتستجيب لتطلعات الفرق الصحية، بما يضمن رفع جودة الخدمات المقدمة للمريض، وتحقيق الكفاءة الداخلية، والمساهمة في ترسيخ ثقافة صحية مهنية تواكب المعايير الوطنية والدولية.

إن النتائج والتوصيات المعروضة في هذا التقرير، تمثل فرصة حقيقية لإعادة توجيه السياسات الداخلية نحو تطوير الأداء والارتقاء بالخدمة الصحية، بما يخدم الصالح العام ويعزز مكانة المستشفى كمرفق صحي رائد في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

الكتب

- 1- احمد زويل، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية، دار الفجر القاهرة ، 2019
- 2- احمد العمري، الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2018
- 3- انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تدريبات عملية)، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر ، 2004-2006
- 4-العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، الاسراء الخاصة، الأردن ، 2004-2005
- 5-بهجت عطية راضي ، هشام يوسف العربي ، إدارة الجودة الشاملة (مفهوم والفلسفة والتطبيقات) ، ط1 ، القاهرة ، شركة الروابط للنشر والتوزيع تقنية المعلومات ، 2016
- 6-جاري ديلسر ،إدارة الموارد البشرية ، دار المريح للنشر المملكة العربية -الرياض ، 2015
- 7-جلال عبد العال، الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، دار الكتاب الجامعي الإسكندرية ، 2021
- 8-حسن حسين البيلالي ، والآخرين ،الجودة الشاملة في التعليم مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد ، ط1 ، ط2، عمان ، دار المسيرة ، 2006،2008
- 9-خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرسة ،إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة ، عمان -الأردن، 2006

- 10_ خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية ، الجامعة الهاشمية ، دار المسيرة
- 11-ديمنغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات ، كنوز ، للنشر والتوزيع ، 2016
- 12-رابع بن عيسي ، مفاهيم حديثة في تسيير الجودة ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2019
- 13-زهور بن داود، إدارة الجودة في المؤسسات الصحية المؤسسة الوطنية، الجزائر ، 2020
- 14-زينب بوخريص، التحسين المستمر في المنظمات الحديثة، منشورات جامعة الجزائر ، 2022
- 15-سليمي ماس فرحات ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، دار الخلدونية الجزائر ، 2018
- 16-سعد سليمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة لنشر والتوزيع الأردن ، عمان 2019
- 17-سلمان خالد زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل ،دار المناهج ، عمان-الأردن ، 2016
- 18-فؤاد الشامي، مفاهيم الجودة وتطبيقاتها المعاصرة ،دار المسيرة ، عمان ، 2018
- 19-عامر إبراهيم قنديلجي ،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1 ، عمان ، دار الباروزي العلمية ، 1999
- 20-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ين عكنون الجزائر ، 2007

- 21- عمر احمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات، ومراكز المعلومات، ط1 ، عمان المؤسسة الرؤى العصرية ، دار صفاء ، 2001
- 22- عبد الرحمان العيساوي، الإدارة الحديثة في منظمات الاعمال ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2015
- 23- عبد العزيز السيد، الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة ،دار الجامعي الإسكندرية ، 2016 ،
- 24- عبد الله الكرمي ،مدخل الى إدارة الجودة الشاملة ،دار وائل ، عمان ، 2015
- 25- عبد الحميد أبو ناعم ،إدارة الجودة الشاملة مفهوم والتطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، 2019
- 26- عمر مراد، استراتيجيات إدارة الجودة، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2020
- 27- محمد عبد السلام ،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مكتبة النور، 2020
- 28- محمد عبيدات، الآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد ومراحل وتطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999
- 29- مشاهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2020
- 30- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو المنهج استراتيجي متكامل ، ط4 ، العبيكان للنشر
- 31- مأمون سليمان الدرادكة ،إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات ، كنوز للنشر والتوزيع ، 2016
- 32- محمد بلال، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، دار الهدى، القاهرة ، 2017

33-محمد زروقي ،تسيير الجودة في المؤسسات الخدمية ، منشورات جامعة باتنة ،
2017

34-محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار الافريقية للكتاب، دار وائل فيفري ،
2022

35-هند بنت عبد الرحمان ال عمران ،الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ،
مطبوعات مكتبة العهد الوطنية السلسلة الأولى 27 الرياض ، 2003

2-كتب باللغة الأجنبية

36- Edwards Deming, w. **Out of the Crisis**, MIT Press,
Cambridge, 1986

37- European Foundation for Quality Management (EFQM), EFQM
Excellence Model, EFQM, Brussels, 2020.

38-Imai Masaaki, Kaizen : **The Key to Japan's Competitive
Success**, McGraw-Hill, New York, 1986

39- Sameh El Sawy, **Information Systems and Quality
Management**, Oxford University Press, UK, 2016

40- S.u.Department of Commerce, **Baldrige Excellence Framework**,
NIST, Washington, 2022

3-رسائل ماجستير والماستر

- 41-العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية ، 2014-2015
- 42-إسماعيل بكي ،تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات ،جامعة مرباح -ورقلة - ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ، 2012-2013
- 43-بسمة شوكمال، عطية منية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الموارد البشرية ،مذكرة ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال المؤسسات ، 2016-2017
- 44-رزيقة جدية، بلعيد حميطوش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ،2018-2019
- 45-سعاد جبلي، جميلة طرشي، دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، تخصص علوم اقتصادية وتسيير المؤسسة ،2017-2018
- 46-سمية سلاطني، شفيقة سلاطني، دور أساليب الاتصال التنظيمي في تفعيل الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي -تبسة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاتصال، مذكرة ماستر ، 2019-2020
- 47-عماد صالح احمد العزب، التغيير وإدارة الجودة الشاملة، جامعة إزال التنمية البشرية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير إدارة الاعمال ،2019

- 48-علا خلاف الغازي، مدى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية، جامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير في الجودة، حلب -2024
- 49-عبد الرحمان سايبى، حكيم طرشي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، مذكرة ماستر ، 2016-2017
- 50-عائشة امحمدي، دور واهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة، جامعة ادرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ، 2015-2016
- 51-كوثر جديلي، مباركة بن ساكتة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة العربي التبسي-تبسة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، 201
- 52-محمد رفيق بن نجوع، زكريا هادفي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي -تبسة -، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مذكرة ماستر ، 2019-2020
- 53-محمد خليفة، نور الدين مكاس، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموظفين، جامعة ابن خلدون بتيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، مذكرة ماستر ، 2023-2024
- 54-ماجدة سحري، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة 8ماي 1945 -قالمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ،2018-2019

54-نورهان عمري، اميرة صبار، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، جامعة 08ماي 1945-قائمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2022-

55-نسرین عطاب، عنقوا بشرى، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة ابن خلدون -تيارت - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التسيير ، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات 2021-2022

56 هاجر بن يحيى ، إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية ،مدرسة العليا لتجارة ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية والمالية ، تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات ، 2016- 2017

57_ وليد نحال، بلال مداح، تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، جامعة 08ماي 1945-قائمة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسات ، 2011-2012

4 - اطروحات الدكتوراه

58 -شريفة جودي، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 03، كلية الاعلام والاتصال، أطروحة دكتوراه طور الثالث في الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي ، 2017-2018

59-_قصير بن عودة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا ، 2017-2018

60-نيلة حمي، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس ،جامعة محمد خضير -بسكرة- ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

قطب شتمة- ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص : علم اجتماع التربية ،
2022-2021

5-المجالات والمقالات:

_سعد نوال، (تطبيقات نظام الايزو 9000 والإدارة بالجودة بين (التكامل والاختلاف))،
مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23/مارس 2016

61-عبد المليك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم
الإنسانية ،العدد الأول ، نوفمبر 2001

62-عادل احمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة
الشاملة، اتحاد المدربين العرب، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية،
الكويت ، 2016

63-محمد در ، اهم المناهج والعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات
التربوية والنفسية المتاح، المجلد، العدد 09 جوان 2007

الملاحق

الملحق رقم 02

Université Mouloud Maameri

Faculté science Humaines et Sociale

Science d'information et communication

Specialité communication organosationnel

جامعة مولود معمري - تامدة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي



استبيان حول موضوع :



استمارة

تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة في مستشفى ندير محمد بولاية- تيزي وزو-

L'impact de la gestion de la qualité totale sur la performance humaines-étude de cas

hopitale Nadir Mohamed –Tizi Ouzou_à I

في إطار تحضير مذكرة التخرج مكلمة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة مولود معمري بتيزي وزو تحت عنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية".

نرجو منكم الإجابة على الاستبيان الموضوع بين ايديكم ونعلمكم ان اجابتكم ستعامل بسرية تامة، وان يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا لخدمة البحث العلمي.

اعداد الطالبتان:

نسرين زعطوط.

أحلام يزيد.

إشراف أستاذ: د. جودي عبد العزيز

ضع العلامة ☒ أمام الإجابة

المحور الأول Axe 1:

البيانات الشخصية: Données personnelles

☐ Féminin / أنثى : Sexe الجنس : ☐ Masculin / ذكر

السن Age:

☐ 30-18/ 18 – 30 ans سنة
☐ 40-31/ 31 – 40 ans سنة
☐ 50-41/ 41 – 50ans سنة
☐ أكثر من 50 سنة / Plus de 50 ans

المستوى التعليمي: Niveau d'études

☐ متوسط /Moyen
☐ ثانوي/Secondaire
☐ جامعي/Universitaire
☐ دراسات عليا / Etude Supérieures

الاقدمية في العمل: Ancienneté dans le travail

☐ أقل من 10 سنوات / Moins de 10 ans
☐ من 10 إلى 20 سنة / De 10 à 20 ans
☐ أكثر من 20 سنة / Plus de 20 ans

المستوى الوظيفي: Niveau professionnel

☐ الأطباء/Médecin
☐ الطاقم شبه طبي /Infirmier
☐ الإداريون /Administratif
☐ العمال المهنيون /Les ouvriers
☐ الفنيون /Les techniciens
☐ الطلاب المتربصون /Les stagiaires étudiants

المحور الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر عمال المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو

Deuxième axe : La réalité de la gestion de la qualité totale selon le point de vue des travailleuses de l'établissement hospitalier Nadir Mohamed à Tizi Ouzou

1- هل هناك جهود واضحة داخل المؤسسة لتحسين النشاطات والخدمات المقدمة للمواطنين؟

Existe - t-il une stratégie claire au sien de l'organisation pour améliorer les services fournis aux citoyens et les sevice offerts aux citoyens ?

☐

Non / لا

☐

/oui نعم

.....إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا؟

Si la réponse est "Non " , "pourquoi ?

.....

2- إلى أي مدى تعتقد ان المؤسسة تركز على جودة الخدمات والمنتجات؟

Dans quelle mesure penser – vous que l'organisation se concentre sur la qualité des services et des produits ?

☐

Moyenne

إلى حد متوسط/

☐

إلى حد كبير/ Fort

☐

إلى حد ضعيف Faible /

3- هل يتم اشتراك الموظفين في تقديم اقتراحات لتحسين العمل داخل مستشفى ندير محمد تيزي وزو؟

Les employés sont -ils impliqués dans la formulation de suggestions pour améliorer le travail au sien de l'hospital Nadir Mohamed de Tizi Ouzou CHU ?

☐

Rarement / نادرا

☐

Parfois / أحيانا

Toujours/ دائما

☐

4- هل تشعر ان هناك فرص متاحة لك للمشاركة في مبادرات تحسين الجودة؟

Penser –vous quil existe des opportunités pour vous de participer à des initiatives d'amélioration de la qualité ?

☐

Rarement/ نادرا

☐

Parfois/ أحيانا

Toujours / دائما

☐

5- هل تؤخذ ملاحظاتك واقتراحاتك بعين الاعتبار لتحسين الخدمات المقدمة؟

Vos commentaires et suggestions sont-ils pris en considération pour améliorer les services offerts ?

☐

Rarement/ نادرا

☐

Parfois/ أحيانا

☐

Toujours/ دائما

6- ماهي الموارد والتدريب الذي يتم توفيره لتطبيق معايير الجودة؟

Quelles ressources et formation sont fournies pour mettre en œuvre les normes de qualité ?

☐

تدريب وتكوين العاملين / Formation et développement des compétences

☐

الحوافز المادية / Ressources matérielles

7- ماهي المبادئ التي تركز عليها إدارتكم لتحسين أداء الموارد البشرية؟

Quelles démarches votre direction adopte-t-elle pour améliorer la performance des ressources humaines ?

☐ التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه / Se concentrer sur le consommateur et surveiller sa satisfaction

☐ التحسين المستمر لمختلف أنشطة المؤسسة / Amélioration continue des/ différentes activités de

☐ établissement /

التركيز على اختيار أحسن ومكافأة المسؤولين لتولي المناصب والمسؤوليات / Se concentre sur une meilleure sélection et évaluation des responsables et des globale

☐ الاعتماد على تخطيط استراتيجي عام / Adopter une planification stratégique globale /

☐ الاعتماد على الأنظمة المعلومات الحديثة من حواسيب وتكنولوجيا حديثة / Appuyer sur des systèmes d'information modernes

إذا كانت أخرى أذكرها / Autres (veuillez préciser)

.....

8- كيفية تقييم أسلوب القيادة في تعزيز بيئة عمل تدعم الجودة والتميز؟

Comment évaluez-vous le style de leadership dans la promotion d'un environnement de travail qui favorise la qualité et l'excellence ?

☐ جيد جدا / Très bon ☐ جيد / Bon ☐ ضعيف / Faible

متوسط / Moyen

☐

9- هل تشعر ان بيئة العمل تدعم التعاون والتواصل بين الفرق المختلفة؟

L'environnement de travail favorise-t-il la coopération et la communication entre les différents équipes ?

☐ نادرا / Rarement ☐ أحيانا / Parfois ☐ دائما / Toujours

10_ ماهي الأدوات المستخدمة لقياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة؟

Quels sont les outils utilisés pour mesurer la qualité des services fournis dans l'établissement ?

☐ تخطيط استراتيجي / Planification stratégique/

☐ تصميم نظام متطور لتطبيق الجودة / Conception dun système intégré de

qualité/

☐ مخططات التحكم لمراقبة الأداء / Plans de contrôle pour le suivi de la

performance/

gestion

☐ Leadership et efficace / القيادة الإدارية الفعالة

☐ Exigence des clients et des bénéficiaires / تحليلات البيانات والاحصائيات

☐ Révision interne régulière / مراجعة داخلية للجودة

☐ Réunions et activités périodiques / اجتماعات وتقييمات دورية

إذا كانت هناك أخرى أذكرها (veuillez préciser) Autres

.....
.....
.....

11_ هل توفر إدارة المستشفى الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل عملية الإتصال ؟

L'administration de l'hôpital fournit-elle des moyens technologiques modernes pour faciliter la communication ?

☐

Non/ لا

☐

Oui/نعم

12- هل تحفز الإدارة على تنمية مهاراتك وقدراتك بشكل ؟

Comment la direction perçoit-elle le développement des compétences selon votre point de vue ?

☐

Spontané / منتظم

☐

Progressif / مناسبي

☐

Basé sur l'expérience حسب الإستحقاق

☐

Selon de postes/ حسب الوظيفة

-أخرى أذكرها (veuillez préciser) Autre

.....

المحور الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية حسب وجهة نظر عمال المؤسسة الاستشفائية ندير محمد

Réalité de la gestion des ressources humains selon le point de vue des employés de l'établissement hospitalier de Nadir Mohamed ?

13- كيف تعتبر الجهة المكلفة بتسيير وإدارة الموارد البشرية في مؤسستكم؟

Quelle est 'selon vous 'la structure responsable de la gestion des ressources humaines dans votre établissement ?

☐

Service chargé uniquement de la gestion/ administrative / قسم إداري يهتم بشؤون الموظفين
des employés

☐

Service chargé de la planification/ et de la réalisation des شريك استراتيجي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة
objectifs de l'établissement

☐

Service spécialisé dans la prestation de services / جهة مختصة بتقديم الخدمات اللوجستية للموظفين
logistiques aux employés

Autre (veuillez préciser) أخرى أذكرها

.....
.....

14.- ما مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟

Selon vous ,quelle est l'importance de la fonction des ressources humaines dans votre établissement ?

☐

Importante/ مهمة

☐

Très importante/مهمة جدا

☐

Je ne sais pas/لا أعلم

☐

Pas importante/ غير مهمة

15- هل تجد ان إدارة الموارد البشرية تتواصل معاك بوضوح فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين المعمول بها داخل المستشفى ؟

Est-ce que vous trouvez que la direction des ressources humaines communique avec vous de manière claire à travers les politiques et les procédures et les lois en vigueur dans l'hôpital ?

☐

Rarement/نادرا

☐

Parfois/أحيانا

Toujours/دائما

16- ماهي الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها في مستشفى نذير محمد ؟

Quels sont les objectifs que vise la direction des ressources humaines à atteindre à l'hôpital Nadir Mohamed ?

☐

Fournir un soutien moral et matériel aux/ توفير الدعم المالي والمعنوي للعامل
employés

☐

Renforcer la confiance entre les employés / تعزيز الثقة في نفوس العاملين

☐

Concevoir les emplois et définir les rôles des تصميم أداء العمال وتأمين جهود العاملين
employés/

☐

Développer les ressources humaines/ تطوير العنصر البشري في المؤسسة
l'institution/

17- أثناء تأدية العمل هل تسعى إدارة الموارد البشرية الى؟

Lors de l'application du principe de la roue de Deming au niveau du service des ressources humaines cela mène -t-il à :

☐

إعداد خطة للحفاظ على مكانة المؤسسة والرضا بها

Elaborer des préserver la réputation de l'établissement et accroître la satisfaction à son égard.

- ☐ Diffuser les concepts de / تسخير مختلف المصالح والعمال وتحديد مصالح كل واحد فيهم /
☐ correction et amélioration en définissant l'intérêt de chacun comme un intérêt collectif.
☐ Orienter les responsables et les / ارشاد المسؤولين والعمال واعلامهم على كيفية تأدية العمل /

employés et les sensibiliser sur l'importance de l'amélioration continue

- ☐ Identifier les erreurs les corriger et proposer des solutions / متابعة الأداء وتقديم العمال وتصحيح الأخطاء /

18- مامدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل قسم الموارد البشرية؟

Le degré d'implication des cadres et des employés au sein des services des ressources humaines :

- ☐ Clair/ واضح ☐ Très clair/ واضح جدا
☐ Pas du tout clair/ غير واضح ☐ Peu clair/ واضح إلى حد ما

19- ماهي الاتجاهات الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

Parmi les applications suivantes liées aux activités du service des ressources humaines dans votre établissement (il est possible de choisir plus d'une réponse) :

- ☐ Travail à distance/ العمل عن بعد
☐ L'utilisation des technologies dans les opérations de travail / استخدام التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية /
et de communication
☐ L'amélioration et le développement continu / التعلم والتطوير المستمر
☐ La promotion de la diversité et de l'inclusion/ تعزيز التنوع والشمول

Si d'autres choix veuillez les préciser / إذا كانت هناك أخرى أذكرها /

.....
.....
.....
.....

20. كيف تتعامل إدارة الموارد البشرية مع تحديات التي تواجهها؟

Comment le département des ressources humaines traite-t-il les défis auxquels il est confronté ?

- ☐ Développer des stratégies pour y faire face / وضع استراتيجيات لتغلب عليها
☐ Faire appel à des consultants externes / الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين
☐ Les ignorer/ تجاهلها

-إذا هناك أخرى أذكرها (veuillez préciser) Autre

21 - ماهي الاقتراحات التي ترونها مناسبة لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في مؤسستك

Parmi les suggestions suivantes lesquelles sont les plus appropriées pour améliorer le rôle de la gestion des ressources humaines dans votre établissement ?

	☐	Renforcer les programmes de formation et de développement / زيادة برامج التدريب والتطوير
recrutement/	☐	Améliorer les procédures de recrutement / تحسين سياسيات التوظيف
employés	☐	Renforcer la communication entre la direction/ et les employés / تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين
efficace	☐	Développer un système d'évaluation des performances / تطوير نظام تقييم أداء فعال

- أخرى أذكرها (veuillez préciser) Autre

المحور الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية في مستشفى ندير محمد في إطار الجودة الشاملة

Axe 4 -Evaluation de la performance des ressources humaines à l'hôpital Nadir Mohamed dans le cadre de la qualité totale

22- هل تشعر بالرضا الوظيفي في مؤسستك؟

Dans quelle mesure la satisfaction professionnelle est -elle ressentie dans votre établissement ?

☐	Moyennement/ بشكل متوسط	☐	Très fortement/ بشكل كبير
☐		☐	Faiblement/ بشكل ضعيف

23_ هل يتم تقييم أدائك باستمرار في مستشفى ندير محمد ؟

Votre performance est -elle évaluée de manière continue à l'hôpital Nadir Mohamed ?

☐	Rarement/ نادرا	☐	Parfois/ أحيانا	☐	Toujours/ دائما
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------

24_ ماهي طرق التي يتم الاعتماد عليها في تقييم أدائك المهني؟

Quels sont les critères sur lesquels se base l'évaluation de votre performance professionnelle ?

☐	Satisfaction des patients / رضى الزبون
☐	Satisfaction / الرضى النفسي

psychologique

	☐	Compétences et développement des / الامتحانات وتنمية المعرفة
connaissances	☐	
	☐	Respect l'environnement de / من طرف كافة المحيط بالعمل
travail	☐	
	☐	Périodicité des / المردودية في الخدمات
services /	☐	
		Engagement et / الانضباط والالتزام المهني
		discipline professionnelle

Autre (veuillez de préciser) أذكرها إذا كانت أخرى

.....

.....

25- ماهي المعايير التي يتم الاعتماد عليها

Quels sont les facteurs sur lesquels repose votre performance ?

	☐	L' unification / الانتاجية
	☐	L'engagement au travail / الالتزام بالعمل
☐		Caractéristiques personnelles et relations / السمات الشخصية والمواصلات
		interpersonnelles

26_ للرفع من مكانة العمل لديك هل تسعى مؤسستك بأن تمنحك ؟

quels sont les avantages que votre institution actuelle vous procure ? 'En fonction de votre expérience de travail

	☐	Formation et développement / التبرصات وفرص التدريب المهني
professionnel /	☐	
		Stabilité financière et / المكافآت المالية والمعنوية
administrative /		
	☐	Promotion/ الترقيات
	☐	naissance et / الاعتراف والتقدير
valorisation /		
	☐	de pour faciliter le / مرونة في ساعات العمل
travail /		
	☐	Participation à la prise de / المشاركة في اتخاذ القرارات
		décision /

Autres (veuillez préciser) أذكرها إذا كانت هناك أخرى

.....

.....

27- كيف يتم تقييم توازن عبي العمل مقارنة بالمكافآت والتقدير الذي تحصل عليه؟

Comment évaluez – vous l’impact de la qualité totale sur vos compétence et la reconnaissance que vous obtenez ?

☐ Faible/ضعيف ☐ Moyen/متوسط ☐ Bon/جيد ☐ Excellent/ممتاز

المحور الخامس: علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزم

28-هل تعتقد ان مؤسستك تطبق مبادئ الجودة الشاملة بشكل

Penser – vous que votre établissement applique les principes de la qualité totale de manière efficace ?

غير فعال ☐ فعال/ Efficace/ ☐
Inefficace/

29-ما مدى وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسستك

Les politiques et procédures du système qualité sont – elles clairement définies dans votre établissement ?

واضحة جدا / Très claire ☐
غير واضحة/ Peu claire ☐ واضحة/ Claire ☐

30-هل يتم اشتراك الموظفين في عمليات تحسين الجودة ؟

Les employés sont – ils impliqués dans le processus d’amélioration de la qualité ?

☐ Je ne sais pas ☐ لا ☐ Rare نادرا ☐ Parfois/ أحيانا ☐ دائما/ Toujours

31-كيف يتم تقييم دعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ؟

☐ Faible/ضعيف ☐ Moyen/متوسط ☐ قوي

32-ماهي القنوات الإتصالية التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ؟

Quels moyens votre établissement utilise –t-il pour appliquer la gestion de la qualité totale dans la gestion des ressources humaines ?

كتابية ☐ شفوية ☐ إلكترونية/ Electronique/ ☐

33-هل تؤدي عملك في أفضل الظروف في إطار تفعيل جودة الخدمات والتعاملات؟

في كلا الحالتين ، لماذا Les deux ، pourquoi

34-هل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية معناه؟

Appliquer les principes de la gestion de la qualité totale dans la performance des ressources humaines signifie :

☐

تحسين الخدمات / Amélioration du service

☐

-توفير المناخ المناسب للعمال Fourniture de modèles de travail fluides

☐

تأهيل العامل لأداء مثالي ذات كفاءة عالية / Elaboration de guides pour un travail complet et précis

☐

-دعم الجماعات والأفراد في صنع و اتخاذ القرارات / Soutien des groupes et des individus dans la prise de décision

☐

-تحسين الروح المعنوية والأخلاقية للعامل Amélioration de l'esprit de responsabilité et/ de l'intégrité professionnelle /

35_ ماهي المعايير التي تشجعها في إدارة الجودة الشاملة؟

Quelles sont les mesures encouragées dans la gestion de la qualité totale ?

☐

- تقييم ومراقبة أداء العمال بشكل مستمر ومنظم Evaluer et suivre la performance du/ travail de manière continue et organisée

☐

-الحوافز والترقيات لتثمين أداء العمال Incitation et primes pour valoriser la/ performance au travail

☐

- تشجيع عملية الإتصال وتحسين عملية مشاركة المعلومة على كل المستويات Encourager la/ communication et améliorer la participation active à toutes les responsabilités

- أخرى أذكرها Autre(veuillez préciser)

شكرا للجميع

Merci beaucoup pour votre coopération

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
77	خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	01
82	مراحل التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف	02
107	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	03

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16-17	الملاحظات العلمية لموضوع الدراسة	01
27-30	الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة	02
38	الفروقات الأساسية بين التركيز على التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة	03
92	مقارنة بين نظام التقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل الجودة الشاملة	04
112	معطيات المركز الاستشفائي الجامعي	05
112	معدل الفحوصات الطبية السنوية	06

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- شكر وعرفان
	- إهداء
	- ملخص الدراسة
	- خطة البحث
	- مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
7	(1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
8	(2) أسباب إختيار الموضوع
9	(3) أهمية الدراسة
10	(4) أهداف الدراسة
10-12	(5) منهج الدراسة وأدواته
12-18	(6) مجتمع الدراسة وعينته
18-21	(7) ضبط المفاهيم والمصطلحات
21-31	(8) الدراسات السابقة
31-32	(9) حدود الدراسة
32	(10) صعوبات الدراسة
الإطار النظري	
الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة	
35	تمهيد
36-40	المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
40-42	المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

42-44	المبحث الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة وخصائصها
44-46	المبحث الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
49	تمهيد
50-51	المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51-52	المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
53-54	المبحث الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
54-55	المبحث الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
56	المبحث الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
57	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الرابع: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
59	تمهيد
60-63	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
63-66	المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.
67-68	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
69-70	المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
71-73	المبحث الخامس: تحديات إدارة الموارد البشرية.
74	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تنظيم إدارة الموارد البشرية	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: الأنشطة الرئيسية إدارة الموارد البشرية
78	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
79	المبحث الثالث: توجهات إدارة الموارد البشرية
80-82	المبحث الرابع: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.

83	المبحث الخامس: صعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
84	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: علاقة إدارة الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية
86	تمهيد
86-88	المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية
88-91	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق النظام الجودة الشاملة
91-92	المبحث الثالث: تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة وحلقاتها.
93-97	المبحث الرابع: تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة
97-99	المبحث الخامس: لمحة عامة عن المنظمة الدولية للتقييس الإيزو
100	خلاصة الفصل
	الفصل السابع: الدراسة التطبيقية حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية
103	تمهيد
105	المبحث الأول: التعريف بالمركز الإستشفائي نذير محمد
106-107	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي
111-112	المبحث الثالث: حجم الموارد البشرية في المركز الإستشفائي نذير محمد
113	المبحث الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي نذير محمد
164-166	المبحث الخامس : النتائج الكلية للدراسة.

166-167	توصيات واقتراحات
168	خلاصة الفصل
170	خاتمة
172-179	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول