

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي – تيسمسيلت –
معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية و التجارية
و علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال

إشراف

➤ إعداد الطالبتين :

الأستاذ فراد حليلة
اسماعيل عيسى

➤ غالم معزوزة

لجنة المناقشة

الأستاذ عبد القادر غراس

رئيسا

الأستاذ اسماعيل عيسى

مقررا

الأستاذ العيداني إلياس

ممتحننا

السنة الجامعية 2018/017

إهداء

أترحم بهذا العمل على روح أخي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

إلى أعلى ما املك في الوجود نور صدري وسيدة النساء في نظري أمي الحبية وأبي الغالي
الذي لم يبخل عليا يوماً أطال الله في عمرهما...

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى من علمني أن الحياة خوف من الجليل والعمل بالترتيل
والرضا بالقليل والاستعداد ليوم الرحيل إلى أخي وسندي في هذه الحياة " علي "

إلى اميرة قلبي الصغيرة رهنف

إلى إخوتي ... وكل عائلة فراد وجرياد ...

كما اهديها إلى من شاركتهم قلبي ولم أشاركهم صفحتي احمد، حليلة

إلى أساتذتي الكرام وكل الزملاء ...

فراد حليلة

إهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من سعى لكي انعم بالراحة والهناء ولم يبخل عليا بشيء لدفعي لطريق النجاح
إلى من احمل اسمه بكل افتخار حبيبي وقرة عيني أبي الغالي
إلى من أسقنتني حبا وحنانا إلى من تحملت العناء لأجلي والسهر لراحتي، والتعب لتربيتي
إلى أغلى مافي الوجود أمي حبيبتي
إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء
إلى كل من يعرفني ، إلى كل من أحبني بصدق
إليكم طلبة السنة الثانية ماستر بدون استثناء إليكم أساتذتي الأفاضل

غالم معزوزة

شكر

باسمك الله نحمدك على ما هديتنا ونشكرك على ما أوليتنا ونصلي على نبيك الأكرم ورسولك
السيد والسند الأعظم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه وكل من ولي
المعروف ووصل.

نشكر أولاً وقبل كل شيء الله عز وجل الذي قدرنا على إتمام

هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ القدير إسماعيل عيسى على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة

كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل ونشكر كل من شجعنا ولو بكلمة

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرافهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها

إلى كل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلت

الملخص:

نظرا للأهمية والاهتمام الكبير التي تستحوذ عليه تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات ،فإنها تسعى لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة فيما يتعلق بتكوين وتدريب وتحفيز أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل ، فهي إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع ، وتهدف إلى إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة تساهم في رفع وتحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة .

لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، في ظل مختلف التغيرات والتحديات التي لا يمكن تجنبها ، كما تتجلى أهم وابرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إليها في زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة او الوظائف المفتوحة ، تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات اكبر ، إضافة إلى تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات .

- وللتعرف على دور تنمية الموارد البشرية أكثر لا بد من الاحتكاك بمؤسسة خدمية صحية نظرا لما يعرفه هذا القطاع من تغييرات ومن سياسة التركيز على العنصر البشري من اجل دراستها ، والغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم جودة الخدمات بالمؤسسة بعد معرفة دور تنمية مواردها البشرية .

الكلمات المفتاحية : تنمية الموارد البشرية ، تدريب ، تكوين ، تحفيز ، إدارة الجودة ، الخدمة ، جودة الخدمات الصحية .

:Résumé

Comptetenu de l'importance du grand intérêtqueacquiert le développement desressourceshumaines pour améliorer la qualité des services, ilcherche à élaborer des stratégies et des plans pour assurer sasurvie au milieu de la concurrence en ce qui concerne la composition et la formation motiversesmembresafin de donner du dynamisme au processus de travail, préparécorrectement et conformément aux besoins de la communauté, qui les objectifsCréerune force productive, stable et efficace ,qui contribue à élever et améliorer la performance de l'institution ainsi, que la qualité des services .fournis

Le spectre du développement des ressourceshumainesest la nécessité de devenirunepreoccupation majeure pour la gestion des ressourceshumaines, comptetenu des divers changements et défis qui ne peuventêtreévités, les plus

évidentes et les raisons les plus importantes qui ont contribué à la construction nécessaire pour augmenter la complexité des emplois en termes de composants de compétences, et les fonctions des types de complexes ou Postes spéciaux ouverts, créer des opportunités pour les ressources humaines de se lever à des emplois avec les plus grandes responsabilités, ainsi créer des ressources humaines pour répondre aux défis imposés par l'environnement externe sur l'institution dans plusieurs domaines

Identifier le rôle du développement des ressources humaines qui doit être un service de santé des institutions de friction en raison du secteur qui connaît des changements et de se concentrer sur la politique de l'élément humain. L'objectif principal de cette étude est l'évaluation de la qualité du service de l'institution après la connaissance du rôle du développement des ressources humaines

الفهرس

				الشكر
				الملخص
				الفهرس
				قائمة الجداول
				قائمة الأشكال البيانية
أ-و				المقدمة
32-01	الموارد	لتنمية	الإطار المفاهيمي	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية
02				تمهيد
03	الموارد	تنمية	حول	المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية
03				المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية والسياق التاريخي لها
06	الموارد	تنمية	وأهداف	المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية
08				المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية
10	الموارد		تكوين	المبحث الثاني: التكوين
10				المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه
11				المطلب الثاني: أهداف التكوين وأهميته
13				المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ برنامج التكوين
17				المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية
17	التدريب		مفهوم	المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه
19	التدريب	وأهداف	أهمية	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب وأنواعه
23	وإدارته	التدريب	برنامج	المطلب الثالث: تصميم وتخطيط وتنفيذ برنامج التدريب وإدارته
25	الموارد	تحفيز	:	المبحث الرابع: تحفيز الموارد البشرية
25				المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأنواعه
27				المطلب الثاني: شروط نجاح التحفيز والاتجاهات النظرية

	له
30	المطلب الثالث : أهمية التحفيز وأهدافه
32	الخلاصة
61-33	الفصل الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات
34	تمهيد
35	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة
35	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وتطورها التاريخي
43	المطلب الثاني: أبعاد الجودة وأشكالها
46	المطلب الثالث: أهداف الجودة
47	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للخدمات
47	المطلب الأول: ماهية الخدمة وأسباب تطورها
48	المطلب الثاني: الخصائص المميزة للخدمات
50	المطلب الثالث: تصنيف الخدمات
53	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الخدمات
54	المبحث الثالث: جودة الخدمات الصحية
54	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ جودة الخدمات الصحية
55	المطلب الثاني: متطلبات إدارة جودة الخدمات الصحية
57	المطلب الثالث: عوامل النجاح لجودة الخدمات الصحية
58	المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمات الصحية
61	الخلاصة
99-62	الفصل الثالث : دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلت).
63	تمهيد
64	المبحث الأول: الإطار العام للمستشفى
64	المطلب الأول: مفهوم المستشفى وخصائصه

66	المستشفى	وظائف	الثاني:	المطلب
				وأهدافه.....
69				المطلب الثالث: إدارة القوى البشرية في المستشفى والمؤسسات الصحية.....
73	الاستشفائية	العمومية	المؤسسة	المبحث الثاني : تقديم
				بتسمييلت.....
75	عن	تاريخية	نبذة	المطلب الأول :
				المؤسسة.....
75				المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها.....
77				المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
83				المبحث الثالث : دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمييلت.....
83				المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
84				المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....
98				المطلب الثالث: تقييم دور عناصر تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات.....
99				الخلاصة.....
100				الخاتمة العامة.....
103				المصادر والمراجع.....
				الملاحق.....

1 - قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1-2	تصنيف الخدمات	52
الجدول 2-2	معايير تقييم القيادة الإدارية	56
الجدول 1-3	ثبات الاستبيان	85
الجدول 2-3	توزيع العينة حسب الجنس	85
الجدول 3-3	توزيع عينة الدراسة حسب السن	86
الجدول 4-3	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	88
الجدول 5-3	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	89
الجدول 6-3	توزيع عينة الدراسة وفكيفية الالتحاق بالمستشفى.	91
جدول 7-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل .	92
الجدول 3 - 8	النتائج المتعلقة برأي العاملين حول تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة	94
الجدول 3-9	النتائج المتعلقة برأي العاملين حول جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة	96

2 - قائمة الاختصارات:

40	إدارة الجودة الإستراتيجية	S .Q .M
03	المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة	Ecsoco
54	منظمة الصحة العالمية	OMS
84	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Spss

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مخرجات التعلم	الشكل 1-1
42	مراحل تطور إدارة الجودة	الشكل 1-2
60	خصائص جودة الخدمات	الشكل 2-2
72	تأثيرات البيئة الخارجية (السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية).	الشكل 1-3
74	المديريات الفرعية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت	الشكل 2-3
78	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت	الشكل 3-3
68	توزيع العينة حسب الجنس	الشكل 4-3
78	توزيع العينة حسب السن	الشكل 5-3
88	توزيع عينة الدراسة وفق الحالة العائلية	الشكل 6-3
90	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	الشكل 7-3
19	توزيع عينة الدراسة وفق كيفية الالتحاق بالمستشفى	الشكل 8-3
39	توزيع العينة حسب سنوات العمل	الشكل 9-3

العقلية

مقدمة عامة:

في ظل التحولات والتغييرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي أحدثت ثروة هائلة في سير المؤسسة ، أصبحت الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وجماعات العمل العنصر الأهم في المنظمة لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار ، وهي مسؤولة عن وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال ، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات ، وبذلك يمكن القول أن المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل فيها لها ، باعتبارها المحور الرئيسي في عملية التنمية ووسيلتها وغايتها.

ومن هنا تبلورت العديد من الأسس النظرية والعلمية لتطوير قدرات القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية، وزيادة قدرتها على التكيف في ضوء التغيير المتزايد في بيئات العمل الداخلية والخارجية.

ولذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة لأي منظمة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة والتغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات. باعتبارها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية للعاملين بها من أجل تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة لها.

وعليه كان لزاماً أن يتم الاهتمام بأساليب الرفع من كفاءة وتحسين جودة الخدمات التي تعتبر جانب تنافسي هام للمؤسسة ويؤدي تحسينها إلى زيادة الخدمة المدركة ورضا العملاء.

الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- مامدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات ؟

وتتجلى هذه الإشكالية في مجموعة من الأسئلة الفرعية منها :

- كيف تتم تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

- ماهو واقع جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيات ؟

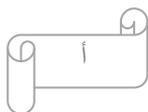
- دور التدريب في تحسين جودة الخدمات ؟

- دور التكوين في تحسين جودة الخدمات ؟

- دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات ؟

الفرضيات:

وللإجابة عن هذا الإشكال نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها :



- تتضمن عملية تنمية الموارد البشرية تقديم فرص كالتدريب والتطوير الوظيفي للموظف وتقديم التحفيز والتوجيه والدعم النفسي له .
- تتميز جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسميلت بعدم الدقة والكفاءة اللازمة .
- للتدريب دور في تحسين جودة الخدمات .
- للتكوين دور في تحسين جودة الخدمات .
- للتحفيز دور في تحسين جودة الخدمات .

أسباب اختيار الموضوع :

من بين ابرز ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع عن غيره ما يلي:

- نظرا للأهمية البالغة التي حظي بها موضوع الموارد البشرية في عصرنا الحالي والتي تعتبر المحور الرئيسي في عملية التنمية ووسيلتها وغايتها، ودورها في تحسين أدائها.
- التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر وإمكانية البحث وتشخيص المشاكل التي تعاني منها .
- فضول ورغبة منا في تناول هذا الموضوع لتوسيع مداركنا في هذا الميدان.
- المكانة والأهمية التي تتمتع بها المؤسسات الصحية نظرا لطبيعة المنفعة التي تستفيد منها كل المجتمعات بصورة لا تلتزم التأجيل والانتظار.

أهمية الموضوع :

- في ظل مختلف التحديات التي أصبحت تواجه العديد من المؤسسات اليوم ، وجب وضع مجموعة من الاستراتيجيات المتمثلة في تدريب وتنمية الموارد البشرية لإكسابها مهارات ومعارف تساعدها على تحسين أدائها والتي تؤهلها إلى تحسين جودة خدماتها .
- الإصلاحات التي تسعى إليها المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر بصفة عامة ، والمؤسسة العمومية الإستشفائية بتسميلت بصفة خاصة على مختلف الوظائف والمستويات باستمرار من اجل تحسين جودة الخدمة المقدمة وبالتالي الوصول إلى مستويات مرغوبة في الأداء.

- قد يساهم هذا البحث في تحسين المدراء بمدى دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

أهداف الموضوع :

- دراسة واقع جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلت .
- دراسة واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلت .
- تقييم دور التدريب في تحسين جودة الخدمات .
- تقييم دور التكوين في تحسين جودة الخدمات .
- تقييم دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات .

حدود الدراسة :

لكل دراسة ميدانية حدود زمانية ومكانية ، تمثلت حدود دراستنا في التالي :

. **حدود مكانية :** إن الدراسة في الجانب التطبيقي اقتصرت على المؤسسة العمومية الإستشفائية بتسمسيلت .

. **حدود زمانية :** وضع دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الإستشفائية بتسمسيلت لدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات من خلال تحليل البيانات والمؤشرات والنسب المتحصل عليها من الموظفين .

. **حدود موضوعية:** تتمحور دراستنا حول دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلت)

المنهج المتبع في الدراسة :

بهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا لانجاز الفصل التطبيقي (الفصل الثالث) المنهج التحليلي وذلك للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها في المؤسسة محل الدراسة .

كما تم الاعتماد في الفصل النظري (الفصل الأول والثاني) على المنهج الوصفي .

صعوبات البحث:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع مايلي :
- نقص المراجع في ولايتنا وعدم القدرة إلى الذهاب لولايات أخرى .
- ضيق الوقت بسبب البرنامج السنوي المكتظ .

- التحفظ والحذر وعدم إعطائنا معلومات كافية خاصة بالمؤسسة من قبل المسؤولين .
الدراسات السابقة :

تمت دراستنا لدور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بالاعتماد على بعض من الدراسات التي شملت بعض من الجوانب من هذا الموضوع على النحو التالي:
- **الدراسة الأولى بعنوان :** تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في الأبعاد السوسيو - تقنية مديرية الأمن لولاية بسكرة) ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع للباحث : ومان محمد توفيق ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة بسكرة ، 2015 - 2016 الذي بدوره قسمه إلى أربعة فصول وكان استنادنا الرئيسي على الفصل الثاني من المذكرة بحيث أدرج تحت العنوان (في أهمية وظيفة وإدارة الموارد البشرية) .

- **الدراسة الثانية بعنوان :** التنمية البشرية في الجزائر (الواقع - والآفاق) ، شهادة ماجستير في علوم التسيير للباحثة : مريعي سوسن ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري 02 ، 2012 - 2013 ، التي بدورها قسمتها إلى أربعة فصول وكان استنادنا الرئيسي على الفصل الأول من المذكرة بحيث أدرج تحت العنوان (المنظور المعرفي للتنمية البشرية) وكذلك على الفصل الثاني الذي أدرج بعنوان (متضمنات التنمية البشرية) .

- **الدراسة الثالثة بعنوان :** اثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية برج بونعامة) ، شهادة ماستر في إدارة الأعمال للباحثة : بالغ فاطمة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تيسيمسليت ، 2015 - 2016 ، التي بدورها قسمتها إلى ثلاثة فصول ، وكان استنادنا الرئيسي على الفصل الثاني من المذكرة بحيث أدرج تحت عنوان (جودة الخدمات الصحية) .

يكمن الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة المأخوذة أن هذه الأخيرة اعتمدت او ركزت على عنصر واحد (تنمية الموارد البشرية او جودة الخدمات) أما دراستنا فقد تضمنت العنصرين معا .

هيكل الدراسة :

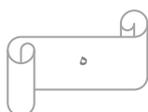
للإلمام بموضوع البحث ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول الأول والثاني نظري والثالث تطبيقي، حيث يندرج تحت كل فصل ثلاثة مباحث:

الفصل الأول : يتناول مدخل لتنمية الموارد البشرية ويتضمن ثلاثة مباحث الأول يتضمن عموميات حول تنمية الموارد البشرية من تحديد مفهومها السياق التاريخي لها خصائصها واهم أهدافها وأسبابها والثاني يندرج تحت عنوان تكوين الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومه واهم مبادئه وأهدافه وأهميته تصميمه وتنفيذه أما المبحث الثالث فجاء بعنوان تدريب الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومه مبادئه أنواعه أهميته وأهدافه تصميمه وتنفيذه ، و

الرابع ف جاء بعنوان تحفيز الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومه أهميته وأهدافه شروط نجاحه ونظرياته

أما الفصل الثاني : تحدثنا فيه عن أساسيات حول جودة الخدمات وتمحور حول ثلاثة مباحث ، الأول تضمن عموميات حول إدارة الجودة من خلال التعرف على مفهوم إدارة الجودة وتطورها التاريخي أبعاد الجودة وإشكالاتها ثم انتقلنا للحديث عن الإطار للخدمات من خلال تبين ماهية الخدمة وأسباب تطورها ، الخصائص المميزة للخدمة أهمية الخدمة وأهدافها ، ثم انتقلنا إلى جودة الخدمات الصحية من خلال التطرق إلى مفهوم ومبادئ جودة الخدمات الصحية ومتطلبات إدارة جودة الخدمات عوامل نجاح جودة الخدمات الصحية ، أبعاد وأهمية جودة الخدمات الصحية .

الفصل الثالث : قمنا بإسقاط دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الإستشفائية بتسمسيلات من خلال ثلاثة مباحث ، المبحث الأول الإطار العام للمستشفى ، والمبحث الثاني تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بتسمسيلات ، أما المبحث الثالث جاء بعنوان دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات .



الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية احد أهم عوامل نجاح الشركات حيث أن تنمية أفراد العمل وتدريبهم على العمل الصحيح يؤدي لزيادة الخبرة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف الشركة على النحو المطلوب .

وعليه فان تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمستقبليين.

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية على النحو التالي :

المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تكوين الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تحفيز الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير خاصة من جانب المهتمين بالدراسات الإنسانية ، مختصين ومفكرين والباحثين باعتبار تنمية

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمات وتجعلها قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات .

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية والسياق التاريخي لها

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها : " مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية اصطلاحا يعتبر حديثا :حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لان الفلسفة الادارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغييرات

جوهرية "1.

وفي تعريف آخر المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (Ecsoco) ينص فيه على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري ، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما ، ويمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر ، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .2

كما عرف الدكتور احمد منصور تنمية الموارد البشرية ، " تمثل احد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية وكذا الفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف معلومات نظريات مبادئ قيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تكوينية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية او اليدوية "3.

وانه ليس تخطيط الموارد البشرية هدفا في حد ذاته ، ولكنه وسيلة إلى هدف اكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد . إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد

1 . ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية(دراسة في الأبعاد السوسيو - تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة) ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة بسكرة 2015-2016 ، ص 25.

2 . محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، 2014، ص 116 .

3 . مربيعي سوسن ، التنمية البشرية في الجزائر- الواقع - والأفاق - ، شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري- 02 - 2012-2013 ، ص 32 .

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

« قوة منتجة ومستقرة وفعالة » .

- منتجة productive بمعنى أنها تحقق الإنتاج [الانجاز] المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة .

- مستقرة stable بمعنى أن معدل دوران العمل اقل ما يمكن، [أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة اقل ما يمكن]، وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها اقل .

- فعالة Effective بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، لكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق واقل التكاليف واقصر وقت.

ولكي تتحقق هذه الصفات ، يلزم أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات والخصائص ، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ، ولا تتحقق لها تلك الخصائص الايجابية بالتمني ، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل .

ويقصد أيضا بتنمية الموارد البشرية: «زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة¹.

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي: عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة².

وتعرف أيضا بأنها: «إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته وجهوده»³.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات الصحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة مناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب ، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

¹ هادف حيزيه ، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية ، استاذة محاضرة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية 2004، ص 6.

² محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، دون تاريخ نشر ، ص 15 .

³ براك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ص 275.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

الفرع الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر ، تحدث عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية ، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام ، هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية ، فلم يعد المسؤولين فيها أفرادا من العائلة المالكة للمؤسسة .

ان تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل أساسية هي :

(أ) من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

(ب) خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل : إدارة الموارد البشرية .

(ج) من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

(د) الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة ، لاسيما في المجتمعات الصناعية ، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات العمل المتناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير . إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد

أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم اللذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.¹

¹ سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف) ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2011-2012 ، ص 22 ، 23 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص والأهداف نذكرها فيما يلي :

الفرع الأول: خصائص تنمية الموارد البشرية

إنهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

أولا : تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية ، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار إستراتيجية اكبر هي إستراتيجية المؤسسة .

وعليه فان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة ، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة ، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل ، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة ، للتعيش معها ، وعليه فان هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

ثانيا : تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية ، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية ، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى ، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم¹.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

¹سراج وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

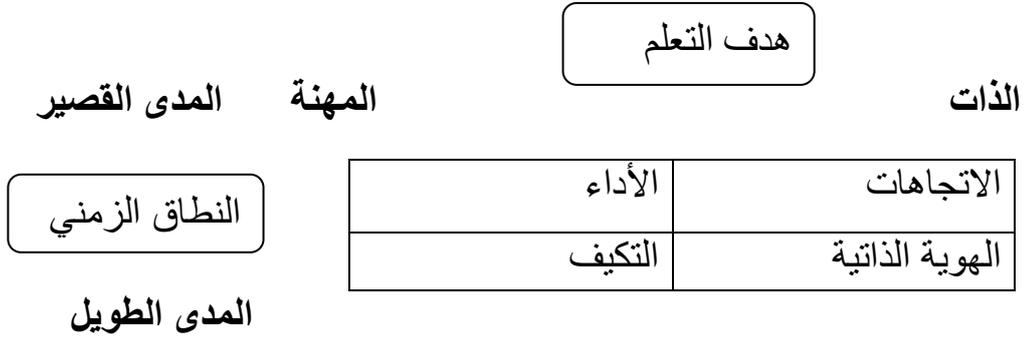
إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته .

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية ، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية ، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي :

- الأداء،الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف¹.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح بالشكل رقم (01-01).

الشكل رقم (01-01): مخرجات التعلم



المصدر: سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص31.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها . لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة .

¹. نفس المرجع، ص30.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجاتهم كما ونوعا .
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات اكبر .
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالاتكعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية التي تهتم بالسلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة ، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة¹.

المبحثالثاني:تكوين الموارد البشرية

¹ . سراج وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

يتوقف نجاح المنظمة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومحتمسين للعمل بجدية. لذا من الضروري أن تقوم المنظمة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار.

المطلب الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية ومبادئه

الفرع الأول: تعريف التكوين

-التكوين هو: «عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا»

-عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.¹

-التكوين: « هو عملية تعلم يكسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التكوين يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة ».²

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم ، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة ، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة ، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن ، ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة ، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح النجاح.³

نستخلص بناء على التعاريف السابقة بان التكوين عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد ، تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم وهذا من اجل خدمة مصلحة المؤسسة عامة أو الفرد خاصة .

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص 99 .

² يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 271.

³ إبراهيم عبد الله وحميذة المختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، فيفري 2005 ، ص 03.

الفصل الاول.....الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

- **التكوين نشاط ضروري ومستمر (مبدأ الاستمرارية):** بمعنى أن التكوين ليس أمرا كماليا وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.
- **التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل):** يقصد بان هناك تكامل وترابط في نظام التكوين فهو ليس نشاط عشوائي، كما لا ينبغي أن يتجه إلى الفراغ.
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الدينامية):** حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة ، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل .
- **التكوين نشاط إداري وفني:** باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، وتوفر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.
- **مبدأ الشمول :** أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة ، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة ، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم توجيهاتهم نحو تحقيق هدف المؤسسة .
- **مبدأ الهدف:** الهدف من التكوين يكون محددًا وواضحًا، طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس¹.

المطلب الثاني: أهداف التكوين وأهميته

الفرع الأول: أهداف التكوين

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية بهم .
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة .
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل ، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين .

¹ . مرزوق نسيمه ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2012-2013 ص 36.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية ، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هاممن أصول المؤسسة ، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء .

-رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها ¹.

الفرع الثاني: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات .
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد .
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء .
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الادارية ².

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ برنامج التكوين

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة، إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه، أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور هامة سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً: تحديد الاحتياجات

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح ، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين .

¹. بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، شهادة ماستر ، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية ، جامعة ورقلة ، 2014 - 2015 ، ص 4 ، 5 .

². نفس المرجع ، ص 4 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

ويكون للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما ، خاصة في كشف التغيرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ووظائفها المختلفة و كذلك في مراقبة وتقييم برامج تكوين وتطوير العمال . ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات :

(أ) التحليل التنظيمي : يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين ، على مستوى المنظمة ، المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية . ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية ، الفاعلية والنمو ... الخ.

(ب) تحليل العمليات: يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب ، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة (توصيف العمل) مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت إلى وقوعها .

(ت) التحليل الفردي: وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات) ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الأفراد اللذين هم بحاجة إلى التكوين.

ويتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم النتائج وبرامج تسيير المسار الوظيفي، ... الخ .

ثانيا: تحديد الأهداف التكوينية

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديداً أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برامج التكوين. ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف، بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

ثالثا: تحديد المشاركين في عملية التكوين

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج :

- لتكوين وإدماج العاملين الجدد : أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة ، هيكلها ، أنظمتها ، مسؤولياتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة .

- لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة : سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل .

- لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات : الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم .

- لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

- ولتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها اللذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

رابعاً: تحديد أماكن التكوين

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه ، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات التكوين بصورة مستمرة ودون تأثير على سير العمل ، تختار مراكز تدريب خارجية او تقيم مركز تدريب خاص بها .

خامساً: اختيار أساليب التكوين

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين ، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين ، حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطار أو أساليب مختلفة عن تكوين العملاء البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل . ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:
- المحاضرات : هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها ، لعدد كبير من المتدربين .

- دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشاركون مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج. ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب .
- تقمص الأدوار : أسلوب ضروري لإكساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

- المحاكاة والمباريات: طريقة تصلح لإكساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة. حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- الندوة (وورش العمل) : وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمال .

ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.
 ويفترض التكوين تطوير قدرات الأفراد في خمس ميادين أساسية هي:

- طريقة حل المشاكل: تتركز هذه القدرة في حل المشاكل على النظرة النظامية أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين الخدمة المقدمة.
- استعمال الطرق الجديدة: وهذا يتطلب القيام بالبحث لاختيار المعارف الجديدة مما يمكن من كشف أفاق جديدة.
- استعمال التجارب و المعارف القديمة: المعرفة المحصل عليها بدراسة أخطاء الماضي وهي عامل مهم للنجاح المستقبلي.
- استعمال تجارب ونجاح الآخرين: يساهم استعمال معارف الآخرين وأفكارهم والتطبيقات الجيدة والناجحة يساهم في تدريب الأفراد.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

- تحويل المعارف: حيث لا يجب أن يتركز التكوين لدى فرد واحد بل يتحول إلى بنية أفراد الوحدة للاستفادة منه بصورة شاملة.

سادسا: تقييم برامج التكوين

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي. ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقا ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

1- آراء المشاركين

وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون، ... الخ . وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.

2 - تغيير في السلوك

يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواءا باكتساب مهارات محددة او قيم او اتجاهات جديدة . ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواءا بتوجيه بعض الأسئلة لهم او لرؤسائهم .

3- التكوين المحقق فعلا

يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق . ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل¹.

¹ . حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 102 ، 107 .

المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية

أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار بالموارد البشري ولذلك زاد مؤخرا الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية وحقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية او خدمية ، ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية وتركيز الجهود نحو التدريب للحصول على موارد بشرية كفئة قادرة على إحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة منها بشكل يتناسب مع التطورات والتغيرات المحلية والدولية .

المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه

الفرع الأول: مفهوم التدريب

تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية، وجهودونظام، ووسيلة وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ولعل من أبرزها وأهمها ما يأتي:

عرفه (Filippo) على انه « العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين »¹.

كما عرف أيضا على انه أسلوب منظم (Organided Procedure) يتمكن الفرد من خلاله الحصول على المعرفة واكتساب المهارات الضرورية لتحقيق هدف معين².

التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما³.

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ،من خلال تطوير أدائهم وتحسينه¹.

1. محمد الصيرفي ، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مكتب جامعي الحديث ، 2009 ، ص 375 .

2 . إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2013 ، ص 129 .

3 . مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014 ، ص 153 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

التدريب هو عملية اكتساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.²

كما عرف أيضا بأنه عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاءته الإنتاجية. ويعتبر التدريب علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.³

يقصد بالتدريب الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية وبالتالي أداء واجباتهم الوظيفية وزيادة قدرتهم على استخدام أفضل الوسائل الجديدة والحديثة بأسلوب فعال.⁴

وبالتالي نستخلص أن التدريب عملية مخططة ومستمرة تقوم بها المنظمة وهذا بغرض تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، مما يساهم ذلك في تحسين أدائه العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

تتمثل أهم مبادئ التدريب فيما يلي:

(1) الهادفية : وهذا يعني أن للتدريب هدفا محددا قابلا للتطبيق وموضوعيا .

(2) الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، وتستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي: المتدربون، المدربون، والمادة التدريبية، وأساليب التدريب المستخدمة، ومساعدات التدريب.

(3) الشمول : بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، وانه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة من مجموعة العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ هذه البرامج وتقويمها

1 . محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الابعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهنرة) ، الطبعة الأولى ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 220 .

2 . رضا السيد ، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2007 ، ص 17 .

3 . احمد الخطيب ورداح الخطيب ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون سنة نشر ، ص 125 .

4 . عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 21.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

(4) **التدرج:** أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو صعب وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا .

(5) **النظام المفتوح :** النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتنظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة وهو اكبر من مجموع اجزائه . وتتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة به ، وتم يتخذ امن الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه .

وتتمثل مداخلات هذا النظام في المتدربين والمدربين، والمادة التدريبية، والأساليب والمساعدات التدريبية. وتتمثل مخرجاته في خدمة تدريبية متميزة.

وتعد التغذية العكسية أساسا لتشغيل النظام، إذ يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين المداخلات، وبالتالي تنعكس على عمليات التشغيل، وعلى كفاءة النظام في إيجاد المخرجات الجديدة.

(6) **مواكبة التطور:** بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع لاحتياجات التدريب المستقبلية للعاملين.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب وأنواعه

الفرع الأول: أهمية التدريب

- 1- إن التدريب يهيئ الفرص أمام المدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة .
- 2- إن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- 3- إن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب ، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية ، وزيادة إنتاجيته بالعمل
- 4- إن التدريب يكسب المتدرب أفقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها ، أو التقليل من أثارها على الأداء .
- 5- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- 6- إن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.

¹. نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 389 ، 390 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

- 7- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية .
- 8- إن التدريب قادر على التحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة اخرى وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي¹.

الفرع الثاني: أهداف التدريب

الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة ومواصفات محددة في زمن محدد ، وهو نقطة البداية لأي نشاط وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك السلوك ، وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة لبلوغه وهو الذي يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف .

ويسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى إكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1 . ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- 2 . تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترضيهم للعمل.
- 3 . مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.
- 4 . حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- 5 . توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 6 . رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لان زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمن والأهمية وهذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

¹ . صلاح صالح معمار ، التدريب (الأسس والمبادئ) ، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 22 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

7 . زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة ، وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي ، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل¹.

الفرع الثالث: أنواع التدريب

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية :

أولاً: من حيث زمن التدريب

والتدريب من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما :

(1) التدريب قبل الخدمة او قبل الالتحاق بالعمل :

يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم. فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تدريباً عملياً قبل الخدمة.

(2) التدريب أثناء الخدمة :

ويقصد به تدريب العاملين في احد قطاع الخدمات او القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية قدرات الذهنية والمهارات العملية .

أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي تجد في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

والتدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرات من التعليم ، بينما يهدف التدريب قبل الخدمة لإعداد الفرد إعداداً كاملاً لتولي مهام مهنية او فنية .

ثانياً: من حيث مكان التدريب

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما :

(1) التدريب داخل المنظمة :

ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات او اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها .

¹ . عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب احد المسؤولين في المنظمة ، مثل رؤساء المتدربين او زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم ، او إدارة شؤون الموظفين ، او إدارة التدريب في المنظمة .

(2)التدريب خارج المنظمة:

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة او ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية في البلد او في خارجها .

ثالثا: من حيث أهداف التدريب

وأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه. وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي :

(1)التدريب لتجديد المعلومات :

وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة والحديثة او تدعيم مألديه من معلومات ومفاهيم .

(2)تدريبالمهارات:

يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم .

(3)التدريب السلوكي (او تدريب الاتجاهات) :

يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك او وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم . والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا ، بينما نجد تدريب المهارات يهتم بتقديم المدربين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا أم لا .

(4)التدريب للترقية :

يهدف التدريب فيما يهدف إليه ، إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى ، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

والتدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه دورة تدريبية بنجاح.¹

المطلب الثالث: تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي وإدارته وتنفيذه

الفرع الأول: تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يأتي مسيرا و متمشيا مع هذه الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي يمر بمرحل متعددة هي:

1- تحديد أهداف البرنامج.

2- تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها والتي حددت في مرحلة الاحتياجات التدريبية.

3- وضع المنهاج التدريبي أي ماذا سيتلقى المتدربين من مواد ودروس ونظريات وآلات سيتدربون عليها .

4- اختيار أسلوب او أساليب التدريب التي سيتم اختيارها واعتمادها في مجال التدريب وتكون أفضل من غيرها .

5- تحديد مكان التدريب وهل هو في مكان العمل داخل منشأة أخرى او في مكان معد للتدريب من قبل المنشأة او منشأة أخرى متخصصة في التدريب .

6- تحديد فترة برنامج التدريب. فلا بد من تحديد الوقت والساعة والتاريخ والمدة الزمنية اللازمة لإكمال البرنامج التدريبي حتى يتسنى تقييمه او تقويمه .

7- توفير مستلزمات التدريب من أدوات ومعدات ولوازم ووسائل سمعية وبصرية.²

الفرع الثاني: إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم او تخطيط البرنامج التدريبي وتحديد المكان والوقت والوسائل والمتدربين تأتي الخطوة اللاحقة الهامة وهي صلب الموضوع في التدريب ألا وهي إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي او ما يطلق عليه عملية تدريب الأفراد .

وهذه المرحلة مهمة جدا وعلى درجة عالية من الخطورة بحيث انه فيها ومن خلالها يتبين للقائمين على التدريب حسن وسلامة تصميم البرنامج التدريبي وتعتبر هذه المرحلة هي التي تسبق المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تقييم او تقويم البرنامج التدريبي حيث يتم هنا في هذه

¹ . فايز خاطر ، إستراتيجية التدريب الفعال ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 17 ، 18 ، 19.

² . هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 97.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

المرحلة اختيار طرق التدريب ويتم تحديد اساليب التدريب حيث يتم اختيار احد الأساليب المعروفة والمتبعة في التدريب وهي : أسلوب المحاضرة التي يلقيها المدرب او أسلوب التطبيق العملي أيتباع المحاضرة بشرح علمي وتدريب عملي او أسلوب دراسة الحالات study case . او أسلوب النقاش المخطط والذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشترك في المنافسة بهدف تحديد المشكلات وتحديد حلول لها او أسلوب تمثيل الأدوار حيث يطلب للمتدرب أن يعيش المشكلة ويضع حلا لها او أسلوب المباريات الإدارية عن طريق تقسيم الأفراد إلى مجموعات ثم تقوم هذه المجموعات بطرح أفكارها كل على حده .¹

المبحث الرابع : تحفيز الموارد البشرية

تتمثل أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية حاليا ، حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة ، في ضعف مستوى إنتاجية الموارد البشرية ويكمن السبب الرئيسي لذلك في عدم تجنيد وتحفيز هذه الموارد البشرية .

المطلب الأول : مفهوم التحفيز وأنواعه

الفرع الأول : مفهوم التحفيز

- التحفيز يقصد به تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد .²

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعا أو احدهما .

وتعرف أيضا أنها أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين لتحقيق هدف المنظمة والفرد معا .

- الحافز يعرف على انه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.³

¹ . هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.

² . محمد الصيرفي ، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009 ، ص ، 100.

³ - طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 114 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

و عرف الدكتور عاطف محند عبيد الحوافز : «أنها الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر»¹.

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل².

انطلاقاً من التعاريف الموضوعية أعلاه يمكن التوصل إلى أن التحفيز مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهداف المنظمة³.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك تصنيفات معينة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:

أولاً : الحوافز السلبية والايجابية

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد. وتتصف الحوافز السلبية بمعارضة كل جديد او ابداع . وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يحقق من مستوى العطاء والالتزام أما الحوافز الايجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد .

ثانياً : الحوافز المادية والمعنوية

فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة ، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر المقابلة للزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية ، وساعات العمل ، والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل .

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ، ومن ابرز أشكالها إتاحة فرص التقدم لهم ، ومشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات ومنح الألقاب ونشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة وإتباع وسائل التكرم للمبدعين .

1 . نفس المرجع ، ص 115 .

2 . هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 125.

3 . طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 116 ، 117.

1. حوافز أولية وأخرى اجتماعية وذاتية:

إذ قد تقسم الحوافز لأصناف تتفق والأنواع التي تشبعها والتي تشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية.

2. الحوافز الفردية والجماعية: فالحوافز الجماعية هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاون أفرادها ، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية ، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة ، بل وفق ما يقدمه كل فرد ضمن مجموعة ¹.

المطلب الثاني: شروط نجاح الحوافز والاتجاهات النظرية له

الفرع الأول: شروط نجاح الحوافز

لنجيب على ما طرحناه بعد استعراضنا لأنواع الحوافز ماهي شروط الحوافز نقول أن هنالك شروطا أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية هذه الشروط هي :

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا . ولا سيما في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي .
2. ضرورة إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف. إذ لا فائدة من الحوافز إن لم تحرك الدوافع عند الشخص لتحقيق هدفه.
3. لا بد من تحديد الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخصوصا المادية مثل المكافآت والأجور.
4. ضرورة ضمان استمرارية الحوافز لخلق الشعور والطمأنينة عند العاملين .
5. ضرورة أن تضمن المنشأة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- 6 . أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
7. أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز.

¹ . مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 173 ، 174 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

8. أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً وملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع .

9. أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .

10. أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد .¹

الفرع الثاني :الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز

هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها :

أولاً : الاتجاه المركز على الشخص

يعتبر هذا الاتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز الطبيعة البشرية، تحدد تصرفاته في العمل ومن أهمها الحاجات البشرية.

وقد اقترح "ماسلو" (Maslow) نظريته المشهورة ، حيث قام بترتيب الحاجات البشرية من خلال خمس مستويات :

- الحاجات الفسيولوجية : وهي الاحتياجات الأساسية الضرورية لبقاء الفرد وتشمل الغذاء ، والشرب ، والمسكن ... الخ .

- الحاجات الأمنية : وهو تحقيق امن الفرد وحمايته من الخطر ، والحرمان... الخ .

- الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الانتماء إلى الجماعة، ووجود الأصدقاء... الخ .

- اعتراف : بمعنى الحاجة إلى احترام الذات وتقديرها والاحترام والإعجاب من طرف الآخرين .

- تحقيق الذات : بمعنى حاجة الفرد إلى تطوير قدراته وانجاز ما يقدر إليه وقد لاحظ ماسلو انه على عكس المستويات الدنيا ، حاجة المستويات العليا قليلاً ماتلبى . وطبقت هذه النظرية بصورة واسعة في الميدان الصناعي ، وحسب هذه النظرية يجب تلبية حاجات مختلف المستويات بالتدرج و بانتظام من أدنى حاجة (الفسيولوجية) إلى أعلى حاجة (تحقيق الذات) . لكن الواقع اثبت أن الفرد يمكنه الانتقال إلى مستوى ارفع دون المرور بالضرورة بالمستوى الذي قبله ، وهذا ما انتقدت به هذه النظرية وقد أكد " ماك قريغور" (McGregor) في نظريته ارتباط تحفيز العامل خاصة بإعطائه المسؤوليات ، التي تصنف ضمن حاجات المستوى الرابع ، حتى يستطيع القيام بعمله ومن ثم تحقيق ذاته (المستوى الخامس) .

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 127، 128.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

وساهم هذا الاستنتاج في الواقع في ظهور عدة نظريات في الإدارة من أهمها نظرية المجموعات المستقلة ونظرية الإدارة بالأهداف.

وقد اعتبرت نظرية الحاجات أن الحاجة توجه التصرف البشري كرد فعل فظهور الحاجات الداخلية مثلا او الحاجات الخارجية مثل الحاجة إلى السلطة يخلق توترات يجب أن يراعيها المسير وان يهتم بها لضمان سير الأعمال في المنظمة . لذلك لا بد أن يراعي تسيير التحفيز العوامل المرتبطة بالمحيط المباشر للعمل .

ثانيا : الاتجاه المركز على المحيط

حسب هذه النظريات، يتحدد تصرف الفرد العامل بالمنظمة بعوائق المحيط التنظيمي ويعتبر التصرف كإجابة لمبحث معين موجود في المحيط. ويعتبر " كروزبي" (Crosby) أن السلطة هي حافز أساسي للعمل بالمنظمة . ويمكن تصنيف العوائق التنظيمية إلى نوعين: عوائق مادية واجتماعية.

وقد اعتبر "هارزبارق" (Herzberg) أن تحفيز الشخص يأتي محيط عمله وركز كثيرا على المتغيرات الموجودة في المحيط مثل سياسات المنظمة ، أساليب التسيير وظروف العمل... الخ.

وصنف هذا المؤلف متغيرات المحيط إلى نوعين : عوامل الرضا وعدم الرضا .

ثالثا : الاتجاه المركز على الشخص والمحيط

يعتبر أصل التحفيز ليس داخلي فقط (مرتبط بالشخص) ، وليس خارجي فقط (معيقات المحيط) ، فهو يتكون في الواقع من خلال علاقة الشخص بالمحيط والتحفيز هو البحث عن هذه العلاقة المرضية بين الاثنين

ويوفر هذا الاتجاه نظرة جديدة للبحث عن التحفيز والمهم هنا والواجب تحليله هو العلاقات الخاصة بين الفرد العامل والمحيط التنظيمي الذي يعيش فيه . ويعتبر هذا الاتجاه أكثر واقعية فتحسين تحفيز العمال له نتائج مباشرة فالإنتاجية ، الجودة والفعالية ويمر بالتعديل الملائم النظام الاجتماعي والتقني .

رابعا : نظرية الانتظارات

هي احد النظريات المهمة في ميدان التحفيز وتستند إلى أن نوايا الأشخاص نابعة عن معتقداتهم بأن استثمار الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء والتحفيز مرتبط بالقيمة

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة وإدراكه لقيمة النتيجة هو الذي يدفعه إلى التصرف بطريقة معينة¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز

الفرع الأول: أهمية الحوافز

-زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفى وذلك من خلال وضع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين .

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير العاملين وطاقتهم والاستفادة مما قدر الإمكان .

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.

- تقليل كلف الإنتاج ابتكار وتطوير أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص الوقت والمواد الأولية المعروفة في إنتاج تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز وبذلك تكون حلا لكثير من المشاكل الادارية من ارتفاع معدلات التكاليف ومعدل دوران العمل².

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

بعد اطلعنا على مفهوم وأهمية الحوافز والتحفيز فان أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لابد أن يحقق مايلي:

- تحقيق أهداف اقتصادية من خلال زيادة إنتاجها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام يعود إلى المنظمة والعاملين بالفائدة .

- تحقيق أهداف معنوية : فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بان يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهئ للفرد الأجواء المناسبة .

- أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام حافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين النوعية سواء ذلك بشكل سلع أو خدمات.

- المحافظة على مستوى معين من التكاليفوخفضه .

¹ حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 154-151 .

² . طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 116 ، 117 .

الفصل الاول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

- زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات منا يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها .
- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات
- تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل .
- تحقيق الوقت اللازم لاستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.¹

خلاصة الفصل الأول

من خلال كل ما ذكرناه سابقا يتضح جليا دور تنمية الموارد البشرية فهي وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية ، من خلال العمل على تطوير وتحسين المهارات والقدرات ومعارف الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة .

ومن هذا فان الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه في تحسين جودة خدماتها، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

¹ . . طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره، ص 117 .



الفصل الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات

تمهيد

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا واسعا في مجال العولمة واقتصاد السوق لهذا ليس أمام المؤسسات إلا اتخاذ طرق سهلة ووسائل بسيطة توصلها إلى حد عالي من الجودة في مجال الخدمات التي أصبحت هي الأخرى تلعب دورا فعالا في اقتصاد أي دولة من دول العالم لان تقديم خدمات ذات جودة يساعد في نمو اقتصاديات الدول .

وعليه أصبح هنالك وعي كبير لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية نتيجة لأهمية الجودة في تقديم الخدمات بحيث أصبحت إدارة الجودة تحدث أثرا مهما في المؤسسات الخدمية وخاصة الخدمات الصحية .

من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي :

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة.
- ✓ المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للخدمات .
- ✓ المبحث الثالث: جودة الخدمات الصحية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة

أصبح لمفهوم الجودة أهمية إستراتيجية بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيسي في نجاح المنظمات خاصة وان الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية وأكثرها أهمية بسبب اشتداد المنافسة

بين المنظمات المحلية والعالمية السلعية والخدمية فأصبحت الجودة هي مفتاح المنظمة لمواجهة التنافس ، ومن هنا فقد ازداد الاهتمام بموضوع الجودة وتناوله العديد من الكتاب وقد أدى إلى اختلاف وجهات النظر بشأن إدارة الجودة .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وتطورها التاريخي

الفرع الأول: تعريف الجودة.

- تعرف الجودة وفقا لما تتعلق به الجودة أو الخدمة بأنها:

درجة أو مستوى من التميز.

المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات.¹

-تعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه ، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) اخص من الجنس وقد (تنوع) الشخص أنواعا وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها .²

- الجودة تعني القدرة على التميز الإنتاجي بمنتج يتميز عن غيره من المنتجات بمواصفات فريدة.³

- الجودة هي القدرة على قياس صفات المنتج وتحديدتها بدقة أي مدى ملائمة المنتج للاستخدام وتحقيق رضى الزبون من خلال تقديم أفضل أداء ، وتلبية احتياجاته بأقل سعر ممكن .

- وفي تعريف أخر الجودة هي القدرة على إشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه كسعر بيعه أو مكان توزيعه والخدمات المصاحبة لتصرفه ووقت بيعه.⁴

1 . محمد عبد العالي النعيمي ، راتب جليل صويص ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة(مفاهيم وتطبيقات) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 16.

2 . محمود حسين الوادي ، بلال محمود الوادي واخرون ، إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال (بين النظرية والتطبيق) ، الطبعة الاولى ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 19 .

3 . عادل محمد عبد الله ، إدارة جودة الخدمات ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص 14 .

4 . بلال خلف ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2008 ، ص 202 .

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

ونستنتج من التعاريف السابقة أن الجودة هي الرضا التام للزبون بمطابقة المنتج أو الخدمة مع متطلباته أي تتعلق بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة عن هذا المنتج أو الخدمة .

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة

يمكن تعريف إدارة الجودة اصطلاحاً كمايلي :

*الإدارة: يقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة.

*الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك.

وهي المنهج التنظيمي الذي يهدف إلى تحقيق احتياجات المستهلك، يتضمن استخدام أساليب كمية من قبل المديرين من أجل إحداث تحسن مستمر في المنتجات والخدمات فإدارة الجودة هي الطريقة التي تدار بها المنظمة.

وتعني أيضاً التطوير المستمر للعمليات الإدارية من خلال البحث عن الوسائل الجيدة للرفع من مستوى الأداء وتطوير المهام لانجاز عمليات ما ابتداءً من المورد وصولاً إلى المستهلك¹.

الفرع الثالث: تعريف نظام إدارة الجودة

- عرف بأنه البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة.

- وعرف بأنه نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في منظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة على التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات التي تساعد على إشباع حاجات الزبون .

وفي إطار تعريف نظام إدارة الجودة نشير إلى مصطلح الايزو وهو عبارة عن كلمة إغريقية تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى من اسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International standardization organisation وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات .

¹ . بن شلوية كاملية ، شرفي أمال ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 27 .

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

تأسست المنظمة عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود ل 25 دولة في لندن سنة 1946 وتتخذ من جنيف مقرا لها وباشرت عملها في 1947/02/23 .

والايزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف دول العالم غايتها :

-تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والتكنولوجيا والاقتصاد .

- تطوير مجموعة مشتركة في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات.

-رفع المستويات الاقتصادية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من اجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.¹

الفرع الرابع: التطور لتاريخي لإدارة الجودة

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدأربعأسبقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق التفوق في المنافسة واتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء وعاملين،إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي ضمت به الجودة في شركات الأعمال المعاصرة ، وما رافقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في القدم وتطوره خلال العديد من المراحل التاريخية .

حيث تنسب أقدم الاهتمامات التي أمكن تلمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبانحكم أشهر ملوكها حمورابي ، فقوانين حمورابي المشهورة التي تضمنت 282 قانون يخص التجارة ، أوجب على من يقدم شيء غير جيد أو ناقص القيمة في المنتجات التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب ، كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلتأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الإلتزام بالجودة في تشييد الأهرامات .

وقد ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان ، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين ، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية ، إلأن صنف Feigebaum 1993 واتخذوا حذوه الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس 1985 تطور مفهوم الجودة إلى خمسة مراحل هي :

1 - فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة .

¹ . يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي الحجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة ، في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 38 ، 310 ، 311 .

2- فترة مسؤولية رئيس العمال عن السيطرة على الجودة .

3- فترة السيطرة على الجودة بالفحص .

4- فترة السيطرة على الجودة إحصائياً.

5- تأكيد الجودة.

6- إدارة الجودة الإستراتيجية.

7- إدارة الجودة الشاملة.

وتجدر الإشارة إلى أن مراحل التطور هذه تتداخل مع بعضها من الناحية الفعلية فعلى سبيل المثال في الوقت الذي تستمر فيه بعض الشركات في الأخذ بالفحص تبقى شركات أخرى تعمل بالسيطرة على الجودة من خلال رؤساء العمال وترى أهميتها . وهذا عرض لهذه المراحل¹ :

المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين ، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتجات بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتجات بكميات صغيرة المنتجات ككل في الغالب ، تبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث معيار Standard الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتجات والحرفيين فالحرفي مسؤولاً عن المنتجات وإتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو مكان يشكل حافزاً للعمل

المرحلة الثانية : السيطرة على الجودة لرئيس العمال

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية ، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصيص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتجات بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف عن العمال أو مسؤولاً عن التحقيق عن إنجاز الجودة المطلوبة .

المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة بين 1920- 1946 تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة ، فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيداً وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش أو (الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل

¹يوسف حبيب الطائي ، محمد عاصي الحجيلي و ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره ص64،ص71 .

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات ومن أولى تلك الشركات التي انشأت قسما للفحص فيها شركة Westemloctric تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات AT*T في عام 1925 حولت . AT*T العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص منتجات أجهزة الهاتف، وقد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة مثل (Wadsworth ,stephens and H. F).

المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائيا

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946-1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام أسلوب إحصائي خاص بالعينات فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسبا لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات ، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة .

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدا التفكير في مفهوم الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة.

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبننا تأكيد الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

أ - الرقابة الوقائية:

وهي الرقابة الكاشفة للخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه .

ب- الرقابة المرحلية:

تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة من التصنيع للتأكد من الجودة.

ج- الرقابة البعدية :

التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء جميع مراحل التصنيع قبل وصوله إلى الزبون لضمان خلوه من العيوب .

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية

يرمز لها ب(S .Q .M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970-1980 وكان سببا لدخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية ، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني حيث حددت المحاور الرئيسية لإستراتيجية جودتها:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يتطلبه .
- الجودة مسؤولية الجميع فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها لأنه لا يمكن أن تحقق الجودة في مجال دون الآخر .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل المنظمة (الهيكل التنظيمي ، أساليب وإجراءات العمل ...الخ).

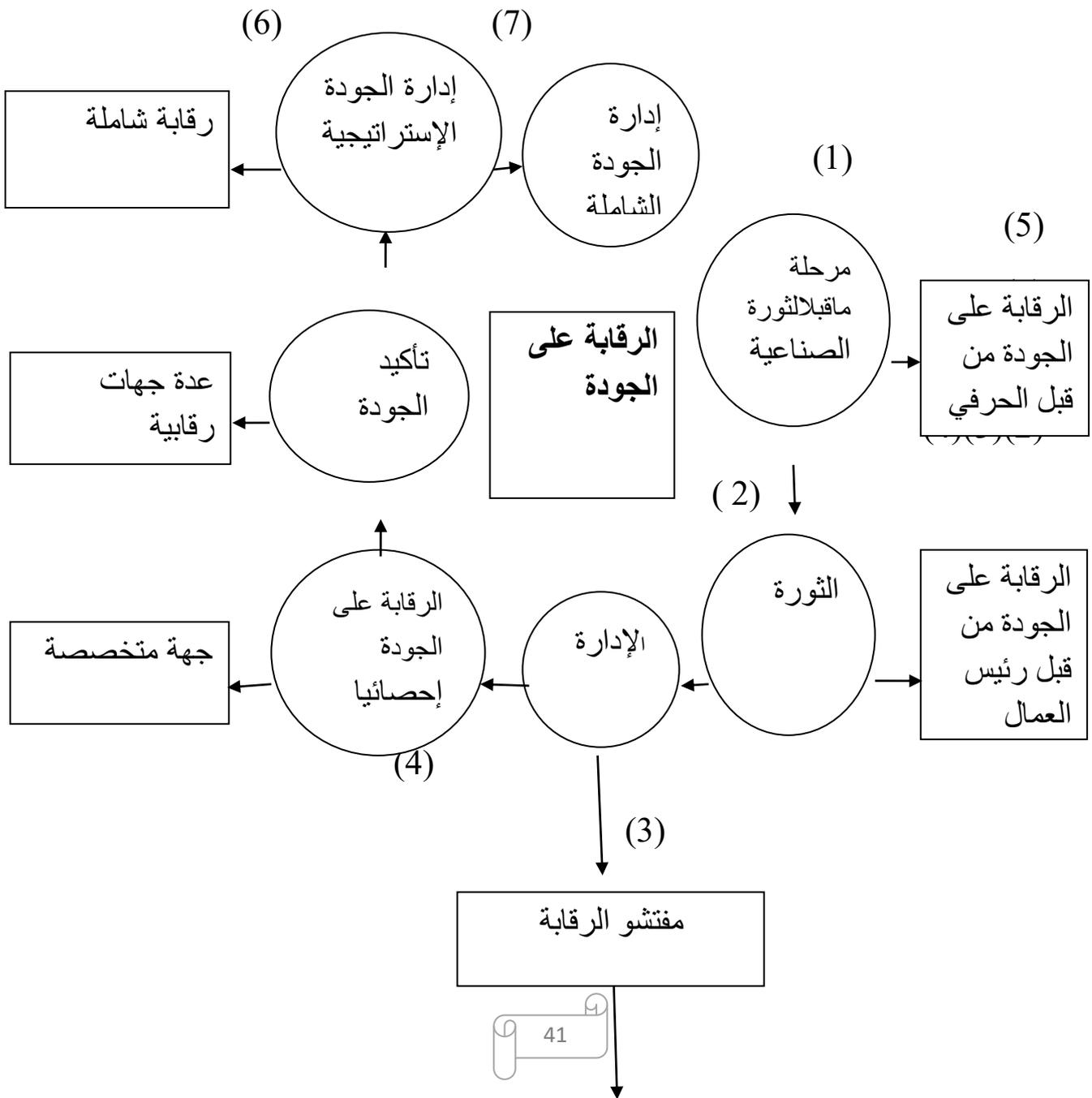
ومن الشركات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، شركة Samsung Gold star بعد عام 1980.

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management الذي عرفه Feigebaum عام 1983 بأنه الاتفاق على هيكل موثوق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد ، والمكائن والمعلومات الخاصة بالمنظمة.

وتشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد لحاجات المستهلك ، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك .

الشكل رقم (01-02):مراحل تطور إدارة الجودة



المصدر : يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي لحجيلي وليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة وأشكالها

الفرع الأول: أبعاد الجودة

تتعدد أبعاد الجودة والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

أولا : أبعاد جودة السلعة

تمتلك السلعة أبعادها هي:

- 1- الأداء: يقصد به خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة.
- 2- المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (الأمان في الاستعمال).
- 3- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
- 4- الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل .
- 5- الصلاحية : العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).
- 6- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كان يحمل العميل فكرة المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات الموجودة في السوق.
- 7- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه.
- 8- الأشياء الملموسة: وتشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، العتاد...الخ).
- 9- التقمص العاطفي: درجة العناية بالعميل ورعايته، والاهتمام بمشاكله وإيجاد الحلول لها بطرق راقية.
- 10- الأمن: ضمان عدم تضرر المستهلك من المنتج.
- 11- الخدمات المقدمة: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن التصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته أي الاهتمام بالشكاوى.
- 12- الاحترافية : يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب ، ودعم الزبون (خدمات ما بعد البيع) .
- 13- الإدراك: تعني قدرة الزبون على ما يراه في المنتج اعتمادا على خبراته السابقة .

14- الكمال: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.¹

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة

- 1 - الوقت: تعني المدة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة.
 - 2 - دقة التسليم: التسليم في وقت محدد.
 - 3 - الإتمام: انجاز جميع الجوانب بشكل كامل .
 - 4 - التعامل: التعامل الجيد للعمال مع الزبائن.
 - 5 - التناسق : التنسيق في خدمة الزبون .
 - 6 - سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
 - 7 - الدقة : انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة .
 - 8 - الاستجابة: التفاعل مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.²
- #### الفرع الثاني: أشكال الجودة

1- الجودة التي يمكن قياسها وهي:

- الجودة التي تتطابق مع المعايير.
- هذه المعايير هي التي تؤخذ شكل أدلة لعمل الاكليينكية .
- التوصل إلى معايير مقبولة لمخرجات الخدمة المتوقعة التي تقدمها الوحدة للمنتفع.
- المعايير هي الأدلة على التفوق .

2- الجودة التي يمكن تقديرها وهي:

- إدراك وتقدير التفوق فيما وراء الحد الأدنى للمعايير والمقاييس.
- تتطلب الحكم من ذوي المهارات والخبرات من الأطباء الممارسين للمهنة والأشخاص ذوي الحساسية والاهتمام.

- أن تعتمد على مجالس مراجعة الأنداد في الحكم من خلال المعنيين من نفس التخصص لتحديد إذا كان التدخل العلاجي للطبيب مع المريض قد تم بصورة جيدة أو لا.

3- الجودة التي يمكن إدراكها وهي:

- درجة التفوق التي يمكن أن يدركها متلقي الخدمة أو المراقب للرعاية الصحية.
- مبنية أكثر على درجة العناية والرعاية التي يوليها الأطباء والمرضى وباقي العاملين أكثر من توفير بيئة مناسبة أو المنافسة التي تعتمد على التكنولوجيا.¹

¹ . رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 37 ، 38 .

² . أحمد كسنة ، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار غرناطة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2010 ، ص 59 .

الفرع الثالث: عناصر إدارة الجودة

حددها **ciampa** بأربعة عناصر هي:

- 1 - التخطيط الاستراتيجي للجودة .
- 2 - أساليب تشجيع فرق العمل وخلق بيئة عمل ترضي العاملين.
- 3 - التركيز على المستهلك .
- 4 - الأساليب والأدوات الإحصائية.

وحدد **logothetis** عناصر إدارة الجودة التي تشمل :

- 1 - مشاركة العاملين.
- 2 - التحسين المستمر.
- 3 - تعهد الإدارة العليا والتزامها .
- 4 - المعرفة العلمية.

ويرى **heizer et render** انه لإدارة الجودة ستة عناصر هي :

- 1 - التحسين المستمر.
- 2 - مفاهيم تاكوشا.
- 3 - تمكين العاملين.
- 4 - المعرفة بأدوات إدارة الجودة .
- المرجعية .
- مفاهيم نظام.

ويرى **wadsworth et al** أن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة هي:

- 1- تحسين الجودة .
- 2- تخطيط الجودة.
- 3- التحسن المستمر.
- 4 - قيمة كل العاملين.
- 5 - السيطرة على الجودة .
- 6- التركيز على المستهلك².

المطلب الثالث: أهداف الجودة

¹ . أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 32 .

² . أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره ص 31 ، 32 .

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

- 1 - التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة ، والأخذ به واجب ديني ووطني ، وانه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها .
- 2 - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت .
- 3 - ترسيخ مفاهيم الجودة والقائمة على الفاعلية والفاعلية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة .
- 4 - تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين .
- 5 - الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة ، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (مدخلات ، عمليات ، مخرجات) .
- 6 - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين في مستوى الجودة التي حققتها المنظمة .
- 7 - الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان ، ودراسة هذه المشكلات تحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح حلول لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلاقي السلبيات ¹ .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمات

تعد الخدمة الطريقة العلمية لخدمة الإنسان فقد احتلت الخدمة موقعا متميزا من خلال المنافع التي تقدمها والخصائص التي تمتاز بها.

المطلب الأول: ماهية الخدمة وأسباب تطورها

الفرع الأول: تعريف الخدمة

* عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة علانها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع وتعرض لارتباطها بسلعة معينة².

¹ . احمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره ص 30

² . فريد كورتل ، درمان سليمان صادق ، تسويق الخدمات الصحية ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ص 44، 45.

*عرفها كولتر على أنها أي نشاط أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر.¹

*يقول Stanton أن الخدمة هي النشاطات غير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أنها خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.²

*تعرف على أنها نشاط أولي أو متمم لا ينتج منتجا طبيعيا مباشر أي أنها جزء غير سلعي بالعملية الجارية بين المشتري والبائع.³

تعرف أيضا : أنها نشاط أو انجاز منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وان إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.⁴

ونستخلص من التعاريف السابقة أن الخدمة هي عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق أرباح أو رضا لدى المستفيد منها ، كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صفتها الموجودة بها أو تكون غير مستقلة لمنتج مباع.

الفرع الثاني: أسباب تطور الخدمة

عرف العالم بعد الحرب العالمية الثانية نمو اقتصاديات الدول الكبرى بعد الأزمة الاقتصادية العالمية ، وقد عرفت سوق الخدمات تطورا كبيرا للأسباب التالية:

1 - بعد تجاوز أزمة الكساد العظيم تحسن المستوى المعيشي للفرد وهذا بسبب ارتفاع الدخل القومية مما عاد بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص فقد توفرت لديهم دخول مقبولة مما جعلهم يتركون الأعمال التي كانوا يقومون بها من قبل وأصبحوا يشترونها جاهزة من المؤسسات الخدمية .

2- تجدد المنتجات حيث انه في كل مرة تطرح فيه المؤسسة منتجاتها الجديدة تكون هذه الأخيرة ملحقة بعدة أنواع من الخدمات.

1. زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 39.

2. حميد الطائي، بشير علاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 33، 34.

3. جيمس ايفان وآخرون، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، دار المريخ للنشر، ص 35.

4. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006، ص 52.

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

3- التطور التكنولوجي الذي اثر على العالم من خلال تأثيره على نمط الحياة اليومية للأفراد حيث وفر لديهم المال والوقت وحتى الجهد.¹

المطلب الثاني: الخصائص المميزة للخدمات

هناك مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للخدمات والتي تجعل تسويقها يختلف بصورة جوهرية عن تسويق المنتجات الملموسة ومن أهم هذه الخصائص:

1/ عدم الملموسية :

حيث انه لا يمكن للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي تذوق الخدمة أو رؤيتها أو لمسها قبل شراءها ، كما يحدث بالنسبة للخدمات.

2/ تقلب الطلب :

يتميز سوق الخدمات بالطلب بشكل ملموس يتأثر بالعوامل الموسمية ، حيث يكون أثرها دوريا على مدار السنة وبرز هذا بوضوح في إقبال الأفراد على شراء خدمات ترفيهية خلال فصل الصيف وبحلول الإجازات السنوية هذا وقد يحدث هذا التقلب من جانب الطلب على الخدمة دوريا على مدار الشهر أو السنة مثال على ذلك زيادة الطلب على خدمة الانتقال في مواعيد ذهاب الموظفين صباحا إلى مقر أعمالهم أيضا في مواعيد العود .

3/ مساهمة العميل في إنتاج الخدمة :

تعتبر هذه خاصية أساسية لا يمكن أداء الخدمة بكفاءة دون توافرها ، وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب تتوقف جزئيا على دقة البيانات والإجابات التي يعطيها المريض كما أن دقة الاستشارة الإدارية تتوقف إلى حد كبير على دقة البيانات التي يعطيها العميل وهذا يعني أن منظمة الخدمة تنفرد بإنتاج خدماتها ، كما هو الحال بالنسبة للمنظمة التي تتيح سلعا مادية ، حقيقية انه عندما يستعمل المستهلك المنتج بشكل خاطئ ، ولا يحصل على الإشباع المتوقع منه فان هذا تعتبره المنظمة أمرا مؤسفا من وجهة النظر التجارية ، ولكن عملياتها الإنتاجية لاتتأثر بذلك بشكل مباشر ، أما بالنسبة لمنظمة الخدمة فإنها لا تستطيع أن تنتج دون مساهمة العميل .

4/ سرعة التلف:

¹ . محمد قاسم القيرواني، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 203.

وهذا يعني عدم إمكانية تخزين الخدمة في حالة عدم الاستفادة من النتائج المحققة منها في كل مرة تؤدي فيها ومن ثم فإن منظمات الخدمات التي تحقق خسائر نتيجة لعدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها في كل مرة تقدم فيها الخدمة ، ويبدو ذلك واضحا على سبيل المثال لا الحصر في حالات عدم امتلاء المقاعد في دور السينما أو الأندية الرياضية... الخ وتمثل سرعة تلف الخدمات مشكلة أمام المنظمة المنتجة في حالة تذبذب الطلب.

5/التباين:

إن الخدمة غالبا ما تكون غير متجانسة يصعب أو يستحيل تنميتها ومن ثم فإن تقديم خدمات للعملاء على مستوى جودة واحدة أمر غير ممكن وعلى سبيل المثال نجد أن الخدمات التي تقدم في مجال النقل الجوي، تختلف من شركة لأخرى.

لذا فإنه ينبغي لمواجهة تلك المشكلات الخاصة بتنميط ناتج الخدمة أن تعطي منظمات الخدمة اهتماما خاصا لمرحلة تخطيط منتجاتها في البرامج التسويقية وعلى الإدارة أن تبذل جهدا اكبر لكي تضمن نوعا من التناسق في الأداء مع توافر الجودة العالية فيه ، وعلى هذا يمكن لمنظمات الخدمات انم تكتسب ثقة العملاء ، فيكون بذلك سمعة حسنة تساعد على الاستمرارية في العمل والبقاء والنمو .

6/خصائصأخرى:

- عدم إمكانية رد الخدمات المشتراة مرة أخرى.
- اختلاف المعدات المطلوبة لتوفير الخدمة من قطاع لآخر فتتخفف الخدمات من قطاع لآخر.
- اختلاف الوسائل الترويجية المستخدمة في تسويق الخدمات من منظمة لأخرى حيث تتفاوت من مجرد وسائل محلية محدودة إلى وسائل واسعة الانتشار .
- عدم انتقال الملكية .

- تعرض الخدمات للزوال والهلاك.

- عدم التجانس في طرق تقديم الخدمة.¹

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

يمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة إلى:

1) حسب نوع السوق: يمكن تصنيفها إلى:

¹. زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 46، 47، 48.

- استهلاكية: تعني خدمات المستهلكين مثل الرعاية الصحية وتأمين الحياة.
- صناعية: مثل تدقيق الحسابات وغيرها.
- (2) **حسب القرض من شراء الخدمات:** يمكن تصنيفها إلى:
 - خدمات مقدمة إلى المستهلك النهائي : مثل السياحة.
 - خدمات مقدمة إلى المؤسسات : مثل خدمات المحاسبة .
- (3) **حسب أهمية حضور المستفيد:** يمكن تصنيفها إلى:
 - ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل: العلاج الطبي.
 - ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل: خدمات تصليح السيارات.
- (4) **حسب درجة كثافة العمالة:** يمكن تصنيفها إلى:
 - خدمات كثيفة العمالة: مثل خدمات التعليم.
 - خدمات كثيفة المعدات: مثل المراكز الصحية.
- (5) **حسب درجة الاتصال بالزبون :** يمكن تصنيفها إلى :
 - خدمات تحتاج إلى اتصال عالي : تكون خدمات موجهة نحو الفرد مثل خدمات الفنادق والخدمات الصحية .
 - خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض : لا تتطلب وجود العنصر البشري لتقديم الخدمة مثل الخدمات البريدية .
- (6) **حسب مهارة مقدم الخدمة:** يمكن تصنيفها إلى:
 - خدمات تتطلب الاحتراف : كنظم هذه الخدمات عن طريق قوانين مثل الخدمات القانونية .
 - خدمات لا تتطلب الاحتراف: مثل خدمات النقل.
- (7) **حسب واقع مقدم الخدمة:** يمكن تصنيفها إلى:
 - خدمات مقدمة بدافع الربح مثل الجامعات الخاصة.
 - خدمات لا تقدم بدافع الربح: لا تعبر عن أهدافها بصورة مالية مثل التعليم.
- (8) **حسب وجهة النظر التسويقية:** يتم تصنيفها إلى:
 - خدمات سهلة المنال: هي خدمات يحصل عليها المستهلك بشكل سهلا لنقل.
 - خدمات خاصة: مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية الشخصيات.
- (9) **حسب العلاقة سلعة- خدمة:** تقييم المنتجات يستعمل المستهلكين ثلاث أشكال من الجودة:
 - الجودة تعتمد فقط بالتجربة .
 - الجودة تعتمد على البحث عن المعلومة .

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

• الجودة تعتمد على الاعتقاد فقط¹.

أما تصنيف الخدمات عند بعض المؤلفين والباحثين في ميدان التسويق يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

بعض الأمثلة لتصنيف الخدمات

الجدول رقم (01-02): تصنيف الخدمات

المعايير والمؤلفين	تصنيف الخدمات
انطلاقاً من الإنتاج	- الخدمات التوزيعية . - منتجوا الخدمات. - الخدمات الاجتماعية. - الخدمات الشخصية.
انطلاقاً من أهمية ومكانة الخدمة	- الخدمات المصاحبة للسلع . - الخدمات الناتجة عن تصميم وإعداد لمنتج غير مادي. - الخدمات الموجهة مباشرة للشخص.
انطلاقاً من مفهوم الإنتاجية	- خدمات شبه إنتاجية مادية . - خدمات لا مادية مطبقة على معارف إنتاجية. - خدمة مطبقة على معارف وقدرات الأفراد في الاستهلاك النهائي . - خدمات تنظيم وتسيير الوحدات الاقتصادية.

المصدر: دقي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الخدمات

الفرع الأول: أهمية الخدمات

¹. دقي إسماعيل ، الترويج وأثره على الخدمات (دراسة حالة موبيليس) ، رسالة ماجستير في التسويق ، المركز الجامعي تيسيمسيلات ، 2013

أهمية الخدمات يستمد من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية :

أ – ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها مثل خدمات الكمبيوتر ووسائلالات... الخ .

ب – ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفرادالمجتمع ، وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات

ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة مثل خدمات التنظيف الآلي للملابس.

ج – تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآتإلى البحث عن شركة متخصصة

أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.¹

الفرع الثاني: أهداف الخدمات

هناك أهداف متعددة للخدمات تكمن فيما يلي :

1 – تشجيع المبادرة الفردية في إيصال المعلومات التي من شأنها وقاية المجتمع من أيةأضرار بمصلحة عامة .

2 – توفير قناة اتصال سهلة وسريعة وفعالة وأمنة.

3 – اشتراك كافة المواطنين والمقيمين في عملية الحفاظ على امن المجتمع .

4 – توعية الجمهور بأهميةالمعلومات، وعدم التقليل من شأن أي ملاحظة أو معلومة صغيرة.²

المبحثالثالث: جودة الخدمات الصحية

يشهد المجال الصحي اهتماما كبيرا في جميع المستويات ، من اجل تطبيق معايير نظم الجودة ، للوصولإلى التحسن المستمر لمواكبة التقدم بحاجات المجتمع ، حيث يعتبر القطاع

¹ . زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

². زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 50، 51.

الصحي مرفق للحفاظ على سلامة مستخدمي الخدمات الصحية الأمر الذي يتطلب تطبيق نظم الجودة باعتبارها وسيلة مهمة في كسب ثقة المستفيدين من الخدمات الصحية .

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ جودة الخدمات الصحية

أولاً : مفهوم جودة الخدمات الصحية

-عرفت منظمة الصحة العالمية(OMS) جودة الخدمات الصحية بأنها تقديم الأنشطة التشخيصية والعلاجية لكل مريض بشكل متجانس والذي يضمن أفضل النتائج في مجال الصحة وفقاً للوضع الحالي لعلم الطب وبأفضلتكلفة وبأقل المخاطر ، وان جودة الخدمات الصحية هي الفلسفة الإدارية للمراكز الصحية من خلالها يتم تحقيق حاجات المرضى، فضلاً عن تحقيق أهداف المراكز الصحية.¹

- كما عرفت على أنها تقديم خدمات صحية أكثرأماناًوأسهلماًلأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثرإرضاءاً للمستفيدين منها بحيث تتولد في المجتمع نظرة ايجابية إلى الرعاية الصحية المقدمة.²

– وعرفت الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية و(JCAHO) على أنها درجة الالتزام بالمعايير المعاصرة المعترف بها على وجه العموم للممارسة الجيدة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص أي مشكلة طبية.³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي القبول التام للمريض للخدمات الصحية المقدمة له والتي حققت له إشباع لحاجاته بحجم أقل من التكلفة .

ثانياً: مبادئ جودة الخدمات الصحية

تستند ادارة الجودة في الخدمات إلى مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في المراكز الصحية وتتمثل المبادئ في :

- 1 - المريض هو من يعرف الجودة، ورضا المرضى هي الأولوية.
- 2 - الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة .
- 3 - الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المراكز الصحية .

¹ عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 96.

² بالغ فاطمة ، اثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الصحية(دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ببرج بونعامه) ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية المركز الجامعي تيسمسيلت 2015 ، ص 52.

³ نفس المرجع ص 53 .

- 4 - كل وظائف المراكز الصحية يجب أنتركز على تحسين الجودة المستمرة من اجل تحقيق الأهداف.
- 5 - مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون مابينالموظفينوالإدارة .
- 6 - نجاح المركز الصحي يمكن أن يتحقق من خلال فهم وإرضاء حاجات المرضى.
- 7 - النتائج الإحصائية مع البيانات الحقيقية تكون أساس مهم في تجاوز المشكلات، تحقيق التحسين المستمر.¹

المطلب الثاني: متطلبات إدارة جودة الخدمات الصحية

متطلبات جودة الخدمات الصحية هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها إدارة الخدمات الصحية من خلال تنظيم الجودة وجعلها محور التنسيق والعمل بين جميع الوظائف والمراكز الصحية فضلا عن جعل المرض جوهر اهتمامهم من خلال تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المتعلقة بالخدمات التي يطلبونها وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

(1) التحسين المستمر:

إن التزام المراكز بالتحسن المستمر لعملياتها يساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية ، إن التحسين المستمر هو البحث المستمر عن أساليب تحسين العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة وان كل العاملين في المراكز الصحية يجب أن يكون لهم دور في التحسين المستمر لعمليات المراكز الصحية وتكريس أهمية التحسين في جميع مستويات المراكز الصحية .

(2) التركيز على المرضى :

إن التركيز على المرضى يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة جودة الخدمات الصحية وان رضا المريض على جودة الخدمة المقدمة له سيؤثر على بقائها وان زيادة رضا المريض على الخدمات يقود إلى الاحتفاظ به.

نربأن التركيز على المرضى واعتماد احتياجاتهم ورغباتهم بوصفها مؤشرات لاتجاهات المراكز الصحية والعمل على تلبيتها يعد من المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة جودة الخدمات الصحية في المراكز الصحية.

(3) القيادة الإدارية:

¹ عادل محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 96، 97.

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

تأتي أهمية القيادة الإدارية من منطلق الدور المهم الذي تلعبه في التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المركز الصحي ولقد عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية الإشراف على توزيع مهام العمل على العاملين ، بحيث يؤدي كل واحد منهم عمله برغبة ، وان إدارة الجودة تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء للمركز الصحي الذي يعمل به، وان معايير جودة القيادة الإدارية والعناصر الإدارية التي يتمتع بها الموظف تستخدم في الوظائف التي تكشف عن مساهمته في مجال العمل وحسب المقياس في

الجدول (02-02).¹

الجدول رقم (02-02):معايير تقييم القيادة الإدارية

ممتاز			جيد			متوسط			اقل من متوسط		
المعايير			العناصر الإدارية						العناصر القيادية		
اسم المؤلف	القدرات	سرعة التنفيذ	التخطيط العملي	تنظيم العمل	قوة الشخصية	احترام الموظفين له	تشجيع العمل الجماعي	المبادأة والتنبؤ	الاعتمادية		
		السليمة									

المصدر: عادل محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره ص 100.

4) المشاركة الكاملة للعاملين :

من أسباب نجاح إدارة جودة الخدمات الصحية ، يرجع إليما يسمى بالمشاركة ، أي مشاركة العاملين في المخطط وتحمل المسؤولية في تنفيذها ، وتكون المشاركة الحقيقية في ازدياد مشاركة العاملين في إعداد الخطط واتخاذ القرارات ويعد ذلك من نقاط القوة التي تساعد في تطبيقها .

5) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع :

إن اتخاذ القرارات المعتمدة على الحقائق والوقائع والبيانات المحللة يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة جودة ويتم ذلك من خلال الاعتماد على اتخاذ القرارات الدقيقة

1. عادل محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره ص98.

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

والمستندة على المعلومات المؤكدة فضلا عن التحليل الدقيق للعوامل المؤثرة في جودة الخدمات والعمل دائما على تقديم الخدمات ذات مواصفات مرغوبة.¹

المطلب الثالث: عوامل النجاح لجودة الخدمات الصحية

من المهم وضع عوامل النجاح أو البنى التحتية الإدارية لجودة الخدمات :

(1) المساواة:

وتعني حصول جميع المرضى على نصيب عادل وقسط متساوي من الرعاية الصحية وفقا لاحتياجاتهم وبغض النظر عن انتماءاتهم السياسية أو الدينية أو طبقاتهم الاجتماعية أو مراكزهم الوظيفية أو علاقتهم الشخصية بمقدمي الخدمة أو المسؤولين عنها .

(2) الفعالية:

ويقصد بها تحقيق الفائدة الموجودة من العناية الطبية سواء على مستوى المريض أو على مستوى الرعاية أو على مستوى المجتمع ككل.

(3) الملائمة:

وتعني ملائمة الخدمة للغرض الذي تقدم من اجله ، من حيث أسلوب إجراءات ومكان تقديمها ومدى توافقها مع احتياجات المريض وحالته الصحية وقدراته الجسدية والذهنية.

(4) السهولة واليسر:

ويقصد ذلك أن خدمات العناية الطبية يجب أن لا تكون مقيدة بحدود زمانية أو مكانية معينة بمعنى أنها تقدم لمن يحتاج إليها وقت الحاجة في أي مكان يمكن أن تقدم فيه أو تتوفر فيه الإمكانيات اللازمة لتقديمها .

(5) القبول:

ويعني ذلك أن الرعاية الطبية المقدمة في المركز الصحي يجب أن تحظى بقبول المريض وذويهم ومقدمي الخدمة أنفسهم من أطباء وممرضين وفنيين وأفراد المجتمع بشكل عام.

(6) الكفاءة:

وتعني التوازن في تخصيص الموارد المتاحة بين الخدمات المقدمة والمرضى المستفيدين منها دون ان تطغى خدمة أو مريض على الآخرين .¹

¹ عادل محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره ص 99.

المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمات الصحية

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمات الصحية

سنوضح من خلال هذا المطلب أبعاد وأهداف جودة الخدمات الصحية لجودة الخدمات الصحية جملة من الأبعاد تعتبر الإطار الذي يساعد مقدمي الخدمة على تحديد وتحليل المشاكل وقياس مدى تطابق الأداء مع المعايير المتفق عليها ، ويمكن عرض هذه الأبعاد في العناصر التالية :

1-التمكن الفني:

ويعني المهارات والقدرات ومستوى الأداء الفعلي للمدير ومقدم الخدمة ومساعدتهم بالدقة المطلوبة والتوافق وبصفة مستمر بما يشيع رغبات المرضى والمصابين والمراجعين . ويشمل هذا البعد المهارات المتعلقة بالرعاية الوقائية والتشخيص والعلاج وتقديم المشورة الصحية والإشراف والتدريب وحل المشاكل.

2-الإمكانيات المادية للمستشفى :

ويقاس هذا البعد من خلال تقييم العميل لمباني المستشفى ومعدات وأجهزتها والإمكانيات والتسهيلات المادية الأخرى، وموقع المستشفى ومظهره من الداخل ومن الخارج من حيث الديكور.

3 - سهولة الوصول والحصول:

الخدمات الصحية يجب أن تكون سهلة الحصول أمام الأشخاص (محتاجيها) في الزمن (الوقت) والمكان المناسبين لهم .

ومن ناحية أخرى فان مقدم الخدمة الصحي يجب أن يكون بإمكانه الوصول إلى خدمات صحية شاملة .

4- التعاطف والتفاني:

ويعتبر هذا العنصر عن مدى إحساس العملاء بالتعاطف والرعاية من جانب المستشفى لهم ، وحسن استقبالهم ومدى الاهتمام الشخصي لكل منهم ، ويعكس هذا العنصر كذلك مدى رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة وخدمة متميزة من مقدمي الخدمة ، كما يعكس هذا

¹ . عادل محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره ص 100.

الفصل الثاني أساسيات حول جودة الخدمات

البعد اثر الثقافة التنظيمية للمستشفى في تكوين شعور لدى العاملين بالمستشفى بأهمية جودة الخدمة المقدمة وضرورة التطوير المستمر فيها.¹

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمات الصحية

تتحقق الأهمية في جعل فوائد ومزايا الجودة واضحة وملموسة للمريض عبر الآتي:²

أ – اتخاذ سلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء .

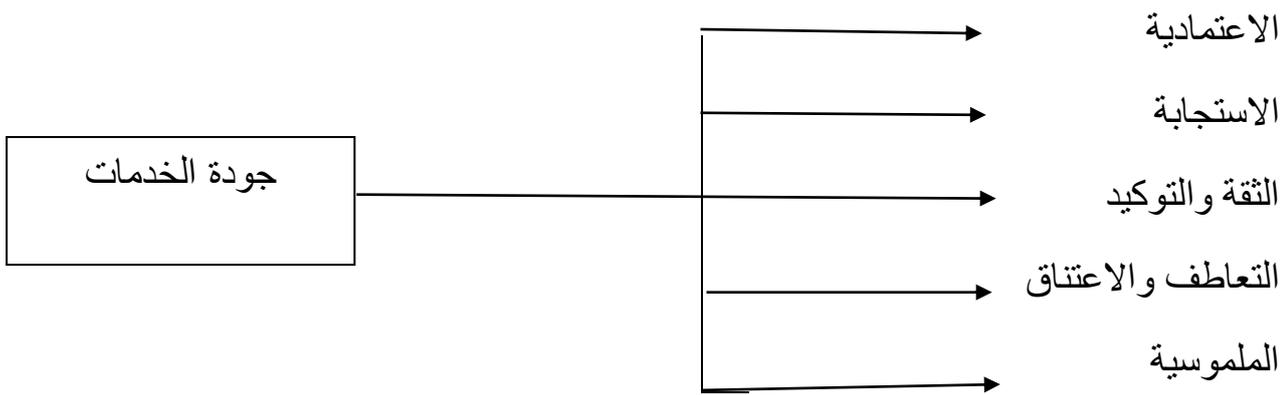
ب – تعد جودة الخدمة الصحية مؤشرا مهما في قياس مستوى الرضا المتحقق لدى المستهلك (المريض) عن الخدمات الصحية المقدمة له .

ج – جودة الخدمات الصحية تحقق الشمولية والتكاملية في الأداء فالشمولية تعني التوسع في الخدمات الصحية التي يتوقعها المستهلكون (المرضى) من الخدمات الصحية لهم، بينما التكاملية تعني كون المؤسسة الصحية نظام مكون من أنظمة فرعية تعتمد بعضها عن بعض الآخر.³

د – تميز الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسة الصحية عن المؤسسات الصحية الأخرى.

ه – يساعد برنامج الجودة على تشجيع العاملين في المؤسسات الصحية، بمختلف مستوياتهم على زيادة إنتاجيتهم وحثهم على تقديم الأفضل.

الشكل رقم (02-02): خصائص جودة الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1 .بالغ فاطمة، مرجع سبق ذكره ص 54،53.

2 . نفس المرجع ، ص 55 ، 56.

3 .عادل محمد عبدالله، مرجع سبق ذكره ص 100.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا للفصل الثاني نستخلص :

نظرا لأهمية الجودة اليوم أصبح الاهتمام بها أمر حيوي خاصة في قطاع الخدمات المتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات المستهلك حسب توقعاتهم وذلك من اجل تحقيق النجاح والاستقرار وحتى يتم ذلك لابد على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا لخلق خدمة وتقديمها على أعلى مستوى وكذلك على المؤسسات الاهتمام بالموظف والزبون معا.

الفصل الثالث : دور تنمية الموارد البشرية في
تحسين جودة الخدمات (دراسة حالة المؤسسة
العمومية الإستشفائية بتسمسيت)

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

تمهيد

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الخدمية من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بمدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت والمجهودات المبذولة من طرفها .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: الإطار العام للمستشفى.

المبحث الثاني : تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت .

المبحث الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت .

المبحث الأول: الإطار العام للمستشفى

كانت المستشفيات وما تزال احد أهم واكبر مكونات النظام الصحي التي تقدم الخدمة الصحية في المجتمعات المنظمة. وذلك لقدرتها على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية من خلال

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

الوظائف التي تحظى بها والخصائص التي تتمتع بها بما يحقق الهدف الأساسي من وجودها وهو تقديم خدمات إستشفائية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة .

المطلب الأول: مفهوم المستشفى وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم المستشفى

يوجد تعاريف كثيرة للمستشفى لا مجال لحصرها إلا أن أي تعريف غالبا ما يعكس وجهة نظر الكاتب الذي وضع التعريف أو يعكس وجهة نظر المؤسسة التي وضعت ذلك التعريف. ومن بين أهم التعريفات مايلي :

- كلمة مستشفى في العربية تعني الشفاء أي البرء من العلة ، وفي اللغة اللاتينية تعني إكرام الضيف ، والمستشفى عبارة عن منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء جميع الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية وكذلك الوظائف المهنية والتأهيلية بالإضافة إلى مهام البحث العلمي يهدف المساعدة في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي على المستوى الوطني أو المحلي .

- عرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات، المستشفى على انه " مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة " .

تشمل أسرة للتتويج وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء ، وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى¹ .

- كما عرفته لجنة خبراء تنظيم الرعاية الطبية (التقرير الفني لمنظمة الصحة العالمية رقم 122 ، 1957) . بانه : " جزء من النظام الاجتماعي الطبي وظيفته تقديم خدمات رعاية صحية كاملة تشمل الخدمات العلاجية والوقائية وتمتد خدماته الصحية الخارجية إلى العائلات في بيوتها وهو كذلك مركز لتدريب القوى العاملة الصحية والبحوث الطبية " ² .

- " انه مكان لإيواء المرضى والمصابين حتى يتم شفائهم " ³ .

فالمستشفى مؤسسة طبية مرخص لها رسميا تقدم رعاية طبية منتظمة وتتوفر فيه سجلات طبية وخدمات على مدار الساعة وغرفة عمليات وجميع الوسائل الممكنة لتقديم الخدمات الطبية التشخيصية والعلاجية ⁴ .

الفرع الثاني: خصائص المستشفى

¹- صلاح محمود نياض ، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2009 ص 207..

²- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2017، ص 63.

³- صلاح محمود نياض، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

⁴- صلاح محمود نياض، مرجع سبق ذكره، ص 208.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

يتميز المستشفى والمؤسسة الصحية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها بما يلي :

1 - تعدد الوظائف والمهن العامة في المؤسسة الصحية مما أدى إلى زيادة تعقيد وصعوبة إدارة هذه المؤسسات

(المستشفيات والمراكز الصحية) .

2 - وجود أكثر من خط للسلطة داخل المؤسسة الصحية وهذه الخطوط أدت إلى وجود نوع من التعارض والصراع على السلطة داخل المستشفى بين مختلف المهن والمستويات الإدارية .

3 - عدم وجود خط واضح وثابت للإنتاج وتقديم الخدمة وصعوبة التنبؤ بالحالات المرضية التي تراجع المستشفى تلعب دورا كبيرا في عدم تحديد نمط ثابت لتقديم الخدمات الطبية.

4 - صعوبة تقييم الخدمات الطبية المقدمة بحيث يصعب إيجاد قيم كمية للخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى.

5 - كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل.

6 - وجود عدة أهداف للمستشفى والمركز الصحي ، مثل تقديم الخدمات الطبية واستخدام التكنولوجيا الطبية وتدريب العاملين والبحث العلمي .

7 - الخدمة المستمرة والدائمة خلال الفترات الزمنية . (على مدار الساعة) .

8 - التعقيد في تركيب المؤسسة الصحية بسبب كثرة إعداد وأنواع المهن والوظائف العاملة في المستشفى .

9 - يغلب الطابع العاطفي أحيانا في اتخاذ القرار في المستشفى وان المؤسسة الصحية تتعامل مع الإنسان وصحته كأهم عامل من العوامل التي يهتم بها الإنسان.¹

المطلب الثاني: وظائف المستشفى وأهدافه

تعددت وظائف المستشفى في العصر الحديث، وحاولت المستشفيات المشاركة في مختلف الجوانب الحياتية بالإضافة إلى الجوانب والوظائف المرتبطة بالصحة ومن الوظائف الأساسية للمستشفى هي:

أولا: تقديم جميع مستويات الخدمة الطبية

¹- نفس المرجع، ص 223، 224.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

وتتضمن خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والتخصصية بالإضافة إلى خدمات الرعاية طويلة الأمد والخدمات الطبية المساندة كالمختبر والأشعة والصيدلانية ، ومن خلال أحدث التكنولوجيات الطبية والاهتمام بالأحوال الاجتماعية والنفسية للمريض وتوفير أسباب الراحة للمريض أثناء علاجه ومستويات الخدمة الطبية التي يقدمها المستشفى .

• 1 - خدمات الرعاية الصحية الأولية:

يعتبر هذا المستوى من الرعاية وقائية . وعرفت منظمة الصحة العالمية الرعاية الصحية الأولية على أنها الرعاية الصحية الأساسية أو الهامة والميسرة لكافة أفراد المجتمع ومعتمدة على وسائل وتقنيات صالحة عمليا وسليمة علميا ومقبولة اجتماعيا وبمشاركة تامة من المجتمع وأفراده. وبتكاليف يمكن للمجتمع وللبلد توفيرها في كل مرحلة من مراحل تطوره.

وقد حدد مؤتمر الماتا أهم العناصر الأساسية للرعاية الصحية الأولية، تلخصت بما يلي :

1 - التثقيف والتوعية الصحية بشأن المشاكل الصحية والاجتماعية السائدة في المجتمع والعمل على طرح السبل للسيطرة والقضاء عليها.

2 - العمل على الإصحاح الأساسي للبيئة وتوفير الأغذية الجيدة .

3 - تقديم خدمات أمومة وطفولة متكاملة وتطعيم الأطفال والأمهات ضد الأمراض المعدية.

4 - العمل على وقاية المجتمع من الأمراض المتوطنة والمعدية ، والسيطرة على انتشارها .

5 - التشخيص السليم والعلاج الملائم للأمراض والإصابات الشائعة وتوفير الأدوية الضرورية .

• 2 - خدمات الرعاية الصحية الثانوية:

يشمل هذا المستوى التخصصات والخدمات الطبية الرئيسية، وهذه الخدمات تشمل الإسعاف والطوارئ والعيادات الخارجية والجراحة العامة، والأطفال والنسائية والتوليد بالإضافة إلى الأمراض الباطنية.

والمريض في هذا المستوى يحصل على خدمات صحية أثناء نومه داخل المستشفى سواءا بالعلاج أو بالمداخلات الجراحية .

وتتلخص وظائف المستشفى في هذا المستوى فيما يلي :

1 - تحقيق أعلى مستوى ممكن للرعاية الصحية من خلال إيجاد أحدث التقنيات الطبية في التشخيص والعلاج .

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

2 - تدريب العاملين في مجال التخصصات الطبية الرئيسية " الجراحة، الأطفال، التوليد، الباطني " .

3 - الاهتمام بالمريض وأحواله الاجتماعية والنفسية وتوفير التسهيلات الفندقية والطبية للمريض بالسعر والحجم والنوعية المناسبة.

• 3 - خدمات الرعاية الصحية الثالثة (التخصصية) :

ويشمل هذا المستوى على الخدمات الطبية والتخصصات الدقيقة ، وهي ذات تكلفة عالية .

وتشمل هذه الخدمات " جراحة العيون وأمراضها، جراحة الأنف والأذن والحنجرة وأمراضها، وجراحة القلب والأمعاء والأوعية الدموية، وجراحة وأمراض الكلى والمسالك البولية ومختلف التخصصات الطبية الأخرى غير الجراحة العامة والباطني والأطفال والنسائية والتوليد.

• 4 - خدمات الرعاية الصحية الرابعة " التأهيلية " " طويلة المدى " :

هذا المستوى يشمل تأهيل المريض مع الأمراض والإصابات المستديمة والإعاقات التي لا يؤمل شفائها ، ويكون العلاج من خلال الطب الطبيعي والتأهيل والعلاج النفسي والاجتماعي .

وتهدف إلى تمكين المريض من التعايش مع الإصابة التي ألمت به وخدمة نفسه في الأمور الحياتية والمعيشية الخاصة .

ثانيا : التثقيف الصحي والوقاية من الأمراض والتطعيم

إن التثقيف بين أفراد المجتمع وطلاب المدارس والكليات والجامعات ومشاركة الهيئات الرسمية وغير الرسمية والشعبية في حملات مكافحة الأمراض والتلوث البيئي وكيفية الوقاية من الأوبئة والأمراض المعدية تعتبر من الوظائف الحيوية للمستشفى بالإضافة إلى قيام المستشفى. بجميع الخدمات الخاصة ببرامج الرعاية الصحية وصحة الفم والأسنان والأمومة والطفولة وكذلك المشاركة في مختلف الحملات الإعلانية والإعلامية حول الصحة العامة وصحة الفرد والأسرة.

ثالثا: التعليم والتدريب وتطوير وتنمية المعرفة والخبرات لدى الكوادر الطبية والتمريضية والطبية المساندة

تعتبر المستشفيات من أهم المراكز التعليمية والتطبيقية لجميع الكوادر البشرية العاملة في المستشفى ، ويعتبر التدريب من أهم الأدوار والوظائف التي يقوم بها المستشفى لطلبة كليات

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

الطب والتمريض والتخصصات الطبية الأخرى ، إن التدريب والتعليم المستمر من أجل مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية أمر ضروري وتعتبر وسيلة ناجحة لخلق كفاءات بشرية متميزة ، وقد عرفت منظمة الصحة العالمية التعليم الطبي المستمر على أنه " التعليم الذي يتضمن نشاطات تعليمية تستهدف صيانة وتطوير وتنمية المعلومات والمهارات والأداء المهني والعلاقات التي يستخدمها الطبيب لتقديم الخدمات الطبية للمرضى وللمجتمع والمهنة "

وان محتوى التعليم الطبي المستمر هو بناء المعلومات والمهارات المقبولة من قبل المهنة على أسس العلوم الطبية والعلوم السريرية ومعايير الرعاية الصحية للمجتمع .

ومن أهم فوائد التعليم المستمر في المستشفى :

- 1 - سرعة الاستجابة والتعاون والتنسيق ضمن فرق العمل الطبية.
- 2 - القدرة على تحليل المشاكل الصحية .
- 3 - القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمستشفى .

رابعا: إجراء التجارب والبحوث الطبية في مجالات الطب الرئيسية ومجالات الطب المساعد

تلعب المستشفيات دورا حيويا في اكتشاف الحالات المرضية ومتابعتها وإيجاد وتطوير العلاجات المناسبة ومن ضمن الأبحاث والدراسات التي يقوم بها المستشفى ، تحديد وفهم المشاكل الصحية التي تحدث وتحديد أولويات حلها ، وتحسين استخدام الموارد المتاحة وإيجاد سياسات خاصة باستخدامها بكفاءة وفاعلية ، ومن خلال هذه الوظيفة يتم تشجيع روح الابتكار والتجربة والمساهمة في الإبداع والتطوير .

خامسا: الدور الاجتماعي والاقتصادي

إن الإدارة الجيدة للمستشفى تلعب دورا اجتماعيا كبيرا ومشاركة حقيقية للمجتمع في مناسباته واحتفالاته القومية والشعبية والدينية الأمر الذي يخلق أفقا من التعاون والمشاركة الايجابية بين المجتمع والمستشفى ، إضافة إلى الدور الاقتصادي في دعم المستشفى لبعض الفعاليات الإنسانية والتطوعية وكذلك توفير فرص عمل مناسبة لأفراد المجتمع¹.

المطلب الثالث: إدارة القوى البشرية في المستشفى والمؤسسات الصحية

¹ - صلاح محمود نياض، مرجع سبق ذكره، ص.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

كون الكوادر البشرية من أهم العناصر في مدخلات العملية الإدارية في القطاع الصحي فإن النجاح في إدارتها تعني النجاح في إدارة المستشفى بشكل عام ، ورغم إن إدارة القوى البشرية هي من اختصاص مدير القوى البشرية أو مدير شؤون العاملين أو شؤون الموظفين ، إلا أن هذه الإدارة تعتبر تنفيذية لما يديره مدير المستشفى من سياسات واستراتيجيات وخطط وبالتالي فإن نجاح إدارة هذه الكوادر تكون مرتبطة بنجاح إدارة المستشفى وحتى يتسنى لإدارة المستشفى النجاح فلا بد من تناول إدارة مختلف الكوادر من خلال إدارة القوى البشرية¹.

الفرع الأول: نظام الحوافز في المستشفى والمؤسسة الصحية

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه من أهم الأمور لإدارة الكوادر البشرية في المؤسسة الصحية والمقصود بالحوافز ذلك الشيء الذي يؤثر في سلوك الآخرين بحيث يوجه هذا السلوك نحو هدف معين ، ويتطلب هذا الأمر معرفة دقيقة للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحافز الذي ينشط السلوك الإنساني ويمكن تعريف الحوافز على أنها شعور لدى الأفراد يولد لديهم الرغبة في العمل .

إن الانجاز العام للموظف ناتج عن جزئين الأول المعرفة والمهارة والذي ينبثق عن المؤهل العلمي والخبرة والجزء الثاني ناتج من الرغبة في العمل والالتزام والذي ينبثق عن وجود حوافز .

والحافز حتى يكون حافزا يجب إن يلبي حاجة الشخص ، والحاجات تم تقسيمها إلى عدة تقسيمات (نظريات) أهمها نظرية الحاجات ماسلوا والذي حدد حاجات الإنسان بالحاجات الأساسية والضرورية للحياة والحاجات المرتبطة بالأمان والحماية ثم الحاجات الاجتماعية والمنصب الاجتماعي وحاجات تحقيق الذات، وهناك العديد من النظريات التي حاولت إن تفسر الحاجات والدوافع لدى الإنسان مثل نظرية العدالة والتوقع ونظرية التعزيز .

وبالتالي فإن تلبية أي حاجة من هذه الحاجات يعتبر حافز للعاملين ويدفعهم للانجاز وزيادة الإنتاجية بغض النظر عن وذلك الحافز طالما انه يلبي حاجة .

وتهدف الحوافز إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بكفاءة وفاعلية والحفاظ على الكوادر البشرية العاملة في المستشفى وزيادة الإنتاجية.

وتهدف الحوافز أيضا إلى استقطاب العاملين للعمل في المستشفى كون الحوافز احد عوامل المنافسة والاستقطاب وعلى الإدارة أن تكون على معرفة أن حاجات الفرد العاملين تختلف باختلاف العوامل التالية:

1- صلاح محمود دياب، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

1 - البيئة التي يعيشها الموظف 5 - الدرجة العلمية 9 - العادات والتقاليد

2 - طبيعة العمل 6 - الجنس 10 - الديانة

3 - الثقافة والتعليم 7 - الاتجاهات 11 - القدرات العقلية

4 - العمر 8 - الاعتقادات 12 - الخبرات المكتسبة والشخصية

بالإضافة إلى نظريات السلوك الإنساني x.Y.Z التي تلعب دورا كبيرا في تحديد حاجات الإنسان¹.

ولبناء نظام الحوافز في المستشفى لا بد من إيجاد قاعدة يتم الاستناد عليها وهذه القاعدة يجب أن تتصف بالثبات والمرونة معا... ويمكن الاعتماد على احد أو جميع القواعد التالية لبناء هذا النظام:

أولاً: الإنتاجية.

ثانياً: المؤهلات العلمية والأبحاث العلمية.

ثالثاً: الخبرات العلمية.

رابعاً: المشتركة².

الفرع الثاني: التعليم والتدريب في المستشفيات

يعتبر التعليم والتدريب من الوسائل الهامة التي يعتمد عليها المستشفى لغايات التنمية والتطوير ، وان استمرارية النمو والتطوير وتحقيق أهداف المستشفى بكفاءة وفاعلية تتطلب زيادة القدرة العلمية والعملية لكافة العاملين في المستشفى من مختلف المهن الطبية والتمريضية والطبية المساندة ، وفي ضوء التغيرات البيئية المختلفة خاصة التغيرات التكنولوجية السريعة فان أهمية التدريب تبرز بشكل أساسي ورئيسي داخل المؤسسة الصحية والمستشفى .

ولان العمل في المستشفى والمؤسسات الصحية من أكثر المؤسسات احتمالية للتغير والتطوير لكثرة العلوم الطبية في كافة التخصصات الطبية والطبية المساندة والتمريضية والأمر الذي جعل من التدريب والتعليم موضوعا هاما ولو أخذنا على سبيل المثال التطورات الطبية في مجال العمليات بالنظير والإشعاع فان هذا الموضوع لوحده يحتاج إلى الكثير من التعليم والتدريب .

¹- صلاح محمود دياب، مرجع سبق ذكره ، ص 151.152.

²- نفس المرجع، ص 154.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

ويمكن النظر للتدريب في المستشفى والمؤسسة الصحية على انه نظام يتكون من ثلاثة مراحل هي مرحلة المدخلات ومرحلة المعالجة ومرحلة المخرجات ويمكن توضيح هذه المراحل حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (03 - 01) : تأثيرات البيئة الخارجية (السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية) ايجابيا / وسلبيا.



المبحث الثاني : تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

تدخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت في إطار المنظومة الصحية من المؤسسات الأكثر أهمية في الوطن ، فهي توفر العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي والتغطية الصحية الكاملة للمرضى وكذا المعاينة والمراقبة التامة وحياة المرضى .

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

أنشأ القطاع الصحي في شهر جانفي من سنة 1968 بتعداد عمالي قدره 128 عامل موزعين على ثلاثة مصالح إستشفائية ، وبموجب المرسوم التنفيذي الصادر في 10 ديسمبر 1997 تحت رقم : 81 / 97 تطور القطاع الصحي ليضم إليه أربع مصالح إستشفائية حديثة بتعداد عمالي إضافي قدره 479 عامل .

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتقني مكلفة بالصحة العمومية وتتمتع بالشخصية المعنوية تحت إدارة 04 مديريات فرعية هي :

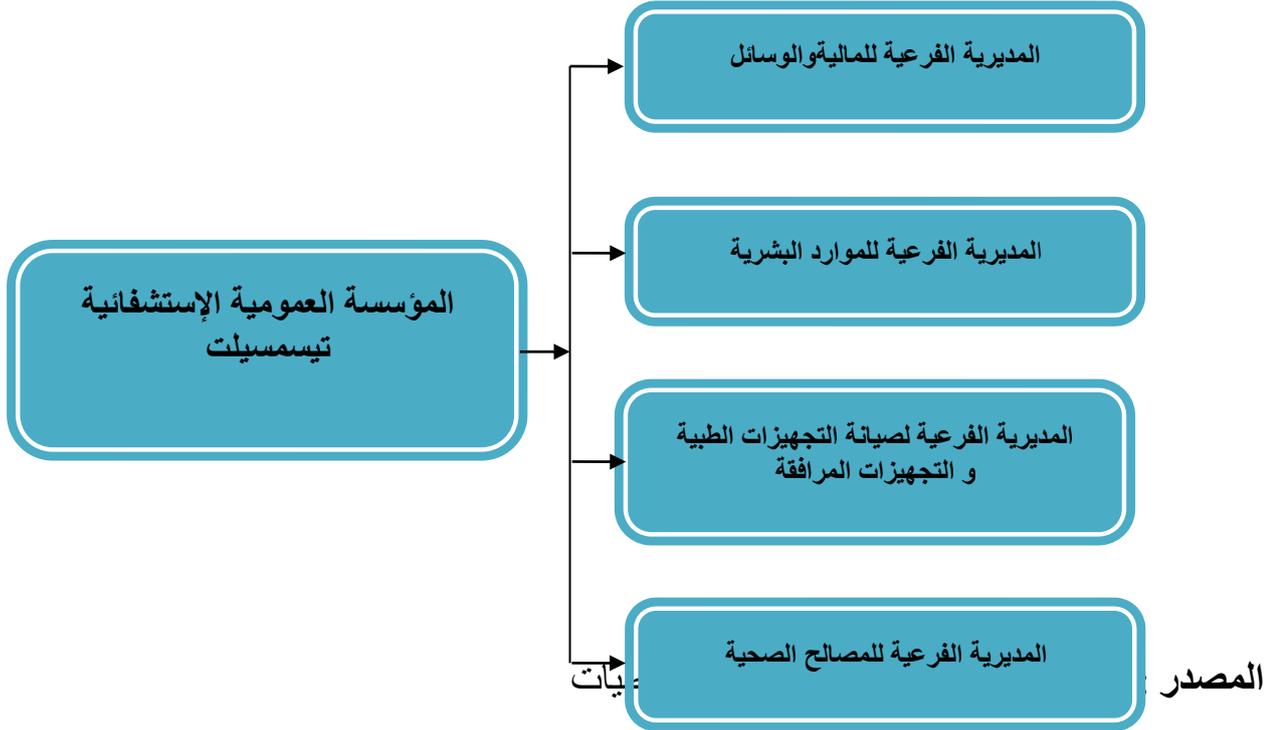
- المديرية الفرعية للمالية الوسائل .

- المديرية الفرعية للموارد البشرية .

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية وتكون مسيرة من طرف المدير العام للمؤسسة والموضوعة تحت وصاية وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات.

الشكل رقم (03 - 02) : المديريات الفرعية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت



الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

أولا : تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

مستشفى تيسمسيلت مؤسسة إستشفائية مركزية تصنف ضمن القطاعات الصحية من الصنف (ب) أي الدرجة الثانية وتحتوي المؤسسة على مستشفى وثمان مصالح إستشفائية ومجمع صحي وخمس مراكز صحية بها ثلاث عيادات توليد وفيه أربعة وعشرون قاعة علاج منتشرة عبر 06 بلديات بثلاث دوائر ، و249 سرير جاهز لاستقبال المرضى مقسمة على هيكلين صحيين :

- الاستعجالات الطبية الجراحية.

- المستشفى المركزي.

كما تحتوي أيضا هذه المؤسسة الإستشفائية على عدة مصالح إستشفائية وتخصصات مؤهلة للعناية والسهرة على صحة المواطنين وتخول لها زيادة على المهمة الصحية الإستشفائية مهام الوقاية بتنفيذ خاصة البرامج الصحية المسطرة مركزيا ، إن موقع مستشفى تيسمسيلت ونوعية العلاج المقدم يوميا للمواطنين يجعل منها مؤسسة إستشفائية مركزية مؤهلة للصعود إلى الدرجة "أ" بنشاطاتها الصحية المختلفة والمتطورة والعناية اللازمة التي يجدها المريض .

يتكون المستشفى من عدة وحدات نذكر منها :

- الاستعجالات الطبية.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

- مصلحة التوليد وأمراض النساء.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة الجراحة والإنعاش.
- مصلحة الأشعة.
- مصلحة المخبر.
- وحدة تصفية الدم.
- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة جراحة المسالك البولية.
- مصلحة جراحة العيون، الأنف، الأذن والحنجرة.
- الطب الداخلي.
- مصلحة الأمراض الصدرية.
- مصلحة إعادة التوظيف الحركي.
- ثانيا : الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت جنوب عاصمة الولاية بطريق بوقارة بجانب المركب الرياضي ومركز إعادة التربيية وفرقة الدرك الوطني والتجمعات السكانية .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

إن الهدف الرئيسي الذي انشأت من اجله المؤسسة هو التغطية الصحية الكاملة والسهر على صحة المرضى بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها مايلي :

- التكفل التام بعلاج المرضى ووقايتهم.
- يسهر على تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية الصحية.
- يختص في إحاطة المعلومات الشبه الطبية والإستشفائية.
- العمل على رفع مستوى المؤسسة إلى الصنف " ا " وتنفيذ برامج إعادة تهيئة سير المؤسسة في إطار الإنعاش الاقتصادي .
- الاستعمال العقلاني للأطباء الأخصائيين وتوفير التجهيزات الصحية.
- المعاينة الدائمة لصحة المرضى ونقل الحالات الطارئة في اقل وقت ممكن إلى المستشفيات المتخصصة بالوسائل المادية والبشرية .
- تنظيم الزيارات المرضية لتمكين اكبر قدر ممكن من الزوار للاطلاع على مرضاهم ، وتقديم كل المعلومات الكفيلة لراحة المرضى من قبل مكتب خاص بالتوجيه والاستقبال .

الفرع الثاني: مهام المؤسسة

تتمثل فيما يلي :

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

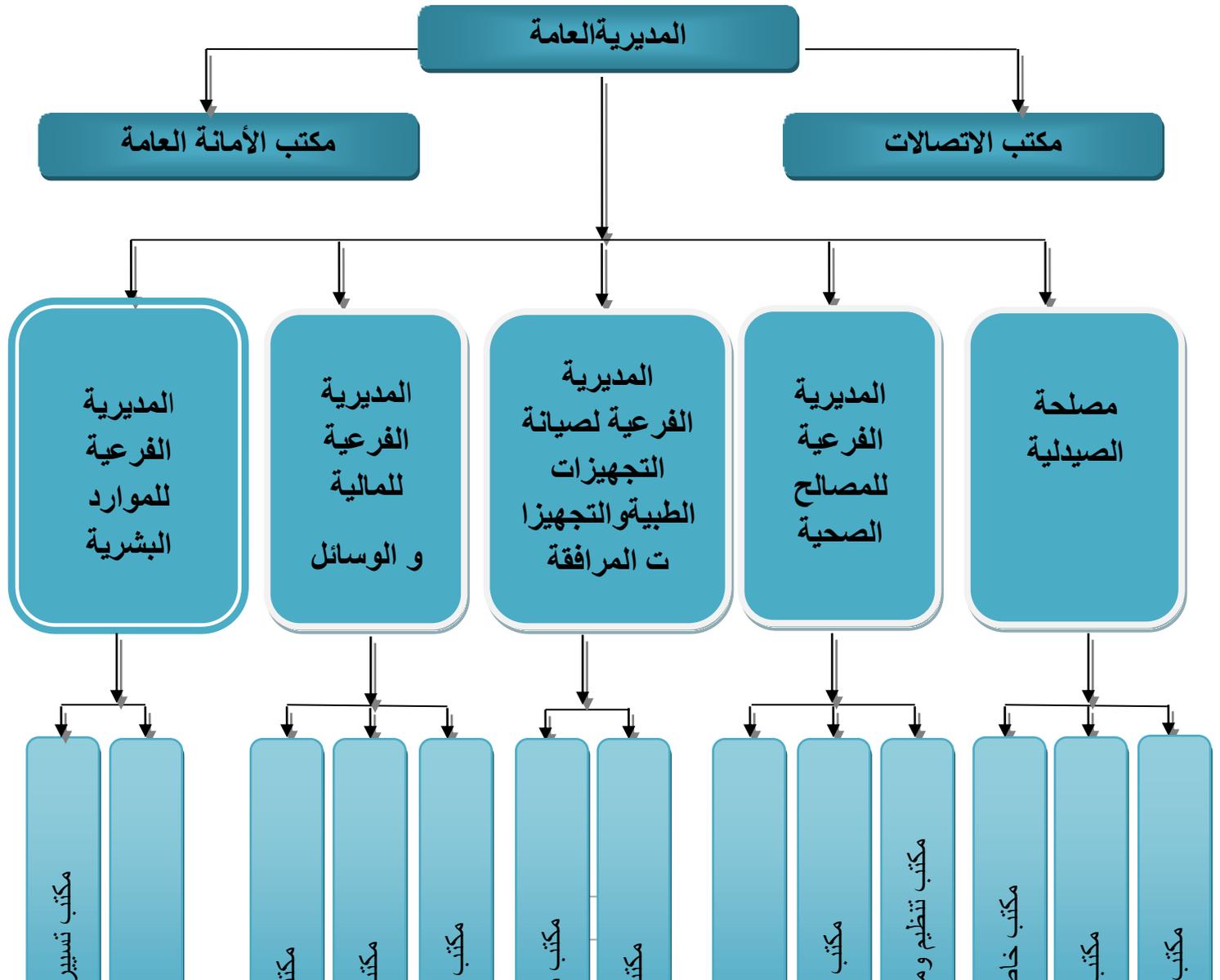
- القيام بندوات صحية بين الأطباء العاملين والمختصين والمرضى لتحسين ظروف المرضى.
- العمل على توفير الأخصائيين الجراحين في الاختصاصات الحديثة لبعض المصالح مثل أمراض جراحة القلب جراحة الكلى، جراحة العظام مع تقدير تقارير شهرية لوزارة الصحة.
- العمل على تحسين الحياة المهنية للموظفين " الأسلاك المشتركة ، الشبه الطبيون ، الأطباء الأخصائيون والعامون "
- توفير كل الظروف المادية والبشرية الخاصة بالمناوبة الليلية فيما يخص استقبال المرضى ووضع جداول شهرية " الإدارة، الأطباء "
- التنسيق بين كافة المصالح الموجودة لراحة المرضى من تاريخ الدخول إلى وقت خروجه
- القيام بحملات تحسيسية ببعض الأمراض المعدية داخل المؤسسة وجمع التبرعات الخاصة بالدم للأعضاء .
- إجراء لقاءات أسبوعية مع الجمعية الولائية الخاصة بمرضى السكر وفق الدم .
- إجراء دورات حملة كالتبرع بالدم من مختلف المؤسسات العمومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعرف الهيكل التنظيمي على انه " إطار يبين المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها " ،ولذلك سنحاول من خلاله توضيح المصالح التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية
تيسمسيلت

الشكل رقم (03-03) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

أولا : عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي هو أحسن وسيلة للإعلام فهو:

- يبني ويحدد مصالح وهيئات المؤسسة .
- يكشف عن سلم المؤسسة في كل مصلحة حتى يصل إلى قمة الهرم أين تصنع القرارات.
- يحدد العلاقات بين مختلف المصالح .
- يبني المهام المطلوبة في كل مصلحة والأشخاص المكلفين بها وبأدائها.
- إن تداخل الوظائف واختلاطها ومن ثم تداخل المسؤوليات الذي ينجم عنه مشاكل تؤثر سلبا على نشاط المصالح .
- يحدد مستوى المسؤوليات ويعكس لنا العلاقات الرسمية في المؤسسة .
- يساعد المسؤولين في تقييم أداء كل فرد وفعاليتيه في أداء مهامه وتفانيه في العمل المطلوب.
- إن المؤسسة مسؤولة على وضع نظام داخلي وهيكل تنظيمي خاص بها يلائم نوعية نشاطها وأهدافها المسطرة .

ثانيا: مهام وفروع مختلف المديريات

فيما يلي عرض موجز لمهام المصالح التي تضمها المؤسسة :

1 - المديرية العامة: تسير من طرف شخصية معنوية تسمى المدير وهو المسير الأول للموارد البشرية والمادية للمؤسسة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى للمؤسسة وبهذه الصفة:

- يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على جميع موظفيها.
- يقوم بأخذ القرارات ونصائح المديرية ومختلف التنظيمات.
- يسير الأمانة والقيادة العامة للمؤسسة.
- يبرم صفقات والاتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهم في مجال الصحة العمومية .
- يعد الأمر للصرف الرئيسي لميزانية المؤسسة.
- يقوم بتفويض الاعتمادات اللازمة لسير المصلحة ويفوض إمضاءها لرؤسائها.
- يعين مستخدمي المؤسسة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

- يتخذ جميع التدابير الكفيلة بتحسين النشاطات الصحية والعلمية مع مراعاة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة.
- يسهر على احترام النظام العام للمؤسسة الذي يعد مشروعه ويقدمه لمجلس التوجيه ليصادق عليه.

- يعد مسؤول للمحافظة النظام والانضباط داخل المؤسسة.

- يقوم بتحضير جدول الموظفين.

- يقوم بتحضير الحسابات الإدارية.

- تحضير برنامج النشاطات السنوية.

- تحضير جدول التقييم للنشاطات السابقة.

- تحضير مخطط تسير الموظفين.

2 - مكتب الأمانة العامة: ومهمتها ضمان أحسن سير للمؤسسة

3 - مكتب الاتصالات: يضمن الدوران الحسن للمعلومات بين مختلف المديريات الفرعية للمؤسسة والمصالح الأخرى.

4 - المديرية الفرعية للموارد البشرية: المديرية الفرعية للموارد البشرية تسير من طرف رئيس الموظفين وتضم هذه المديرية مكتبان (02) وهم:

- مكتب تسير الموارد البشرية والمتراعات : هذا المكتب يتكفل بكل ما هو متعلق بالموارد البشرية فهو :

- يقوم بتسيير هؤلاء المستخدمين ومتابعتهم وتحسين مستواهم.

- إعلام المستخدمين بجميع الوسائل المتعلقة بحياتهم المهنية.

- تحضير مخطط تسيير المستخدمين والمناصب المالية وتقديم حصيلة الشغل السنوية.

- تسيير الملفات الإدارية العامة " المنازعات " .

- متابعة ترقية العمال وتحسين مستواهم بتقدير احتياجات التكوين.

- القيام بعملية التقييم والتنقيط.

- تقييم ميزانية التكوين.

- إعداد ملفات التربص والتكوين.

- استقبال الطلبة المتربصين القادمين من مختلف المراكز المتخصصة والمعاهد العليا

- القيام بعملية التوظيف.

- مكتب التكوين.

5 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل: المديرية الفرعية للمالية والوسائل تسير من طرف

رئيس الموظفين وتضم هذه المديرية مكتب الميزانية والمحاسبة ويتكفل بتطبيق برنامج

المحاسبة والمالية وتقوم بتحفيز ودراسة المشاريع المتعلقة بمراجعة الميزانية، تحضير

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

الرصيد الإداري ، تحضير جداول مرتبات المستخدمين وأجورهم وتنقل القروض. كما يندرج ضمن هذه المديرية كل من :مكتب الصفقات العمومية ومكتب الوسائل العامة والهيكل.

6- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تسيير من طرف رئيس الموظفين وتضم هذه المديرية مكتبين 02 وهم:

أ- مكتب صيانة التجهيزات الطبية : مهمتها القيام بتنظيم العمل وتركيب التجهيزات التقنية الجراحية والأشعة والمخابر ، صيانة الهياكل الصحية وإعادة الترميم واقتناء الأجهزة الصحية .

ب - مكتب التجهيزات المرافقة : هذا المكتب يقوم بتنظيم البرامج والمصالح ويضمن السير الحسن لورشات المصالح العامة بالإضافة إلى تسيير الحظيرة ، التخزين ، التمويل ، القيام بالنظافة داخل المؤسسة ، القيا الجرد .

7 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية : المديرية الفرعية للنشاطات الصحية تكون تحت مسؤولية مدير المهام المتعلقة بالهياكل الصحية ولهذا الغرض تضم 03 مكاتب :

أ- مكتب القبول : ويقوم بأخذ المعلومات وتسجيل كل الأشخاص الاستشفائيين ومواعيد الدخول والخروج ووضعية الدفع بالإضافة إلى التكفل بكل ما هو متعلق بالإعلام وتوجيه المرضى .

ب - مكتب التعاقد وحساب التكاليف : يقوم بالامتحانات البيولوجية والرديولوجية ومراقبة النشاطات الصحية وتنظيمها وتقسيمها ، ويقوم بالإحصائيات الصحية ، كما يتكفل بإطعام المرضى والإيواء وبالجانب الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية .

ج - مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها : هذا المكتب يهتم بتنظيم كل المصالح الإستشفائية وتسوية المشاكل على مستوى الوحدات الصحية ، التنسيق بين كافة المصالح الطبية بالمؤسسة ، التكفل بنشاطات المجالس واللجان التالية : مجلس الأدوية ومجلس الاستعجالات الطبية .

8 - مصلحة الصيدلانية : وتكون في شكل تقني وتسيير من طرف رئيس المصلحة ، من أهم أولوياتها تنظيم الصيدلة ، تدوين الأدوية ، توزيع الأدوية وإعداد الطلبات للمنتجات تقوم بها ثلاثة مكاتب :

- مكتب خاص بتزويد المخازن بالأدوية .

- مكتب خاص بتوزيع الأدوية .

- مكتب خاص بتسيير الوسائل .

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

وفي هذه المصلحة يوجد 05 مخازن للسلع وهي: مخزن خاص بالأدوية، مخزن خاص بالمطهرات الطبية، مكتب خاص بالعتاد والتجهيزات الطبية، مخزن خاص بمواد الاستهلاك الطبية، ومخزن خاص بالاحتياط.

9 - وضعية المستخدمين بالمؤسسة : مثل كل المؤسسات الصحية فالمؤسسة العمومية الإستشفائية تحتوي على موارد في أنواع هم :

- موارد مستخدمين التاطير من الصنف 11 فما فوق .
- موارد مستخدمين التحكم من الصنف 09 إلى الصنف 10.
- موارد مستخدمين التنفيذ من الصنف 01 إلى الصنف 08.

المبحث الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت .

سنحاول في هذا المبحث معرفة وتقييم هذا الأثر من خلال طريقة الاستبيان .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

ضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة قسمت إلى محورين كل محور يضم مجموعة من الأسئلة إضافة إلى المعلومات الشخصية كما يلي:

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وخلالها تم طرح (12) سؤال لمعرفة واقع تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المحور الثاني : جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت ، وخلالها تم طرح (12) سؤال لمعرفة اي مدى تسعى المؤسسة لتحسين نوعية خدماتها المقدمة .

اما المعلومات الشخصية فقد شملت الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، طبيعة العمل ، كيفية الالتحاق بالمستشفى عدد سنوات العمل .

أولاً: طبيعة أسئلة الاستبيان

لقد شمل الاستبيان على أسئلة مغلقة المحددة الإجابة محصورة بين (غير موافق تماماً، موافق تماماً، محايد، موافق، غير موافق لكلا المحورين) انظر الملحق.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائياً على التوالي (1،2،3،4،5) ، ولترميز الإجابات التي يمكن للمبحوث إلا اختيار بديل واحد فقط استخدمنا مقياس ليكارت (LIKERT SCALE) الخماسي .

ثانياً: اختيار العينة

إن اختيار العينة شمل جميع مستويات الوظائف على مستوى المؤسسة من أطباء ، إداريين ، عون امن ، فنيين حيث تم اختيار عينة منهم والمقدرة ب 30 شخص وزع عليهم الاستبيان اعتماداً على الطريقة التقليدية (الاستبيان بالاعتماد على الأوراق) .

ثالثاً: الإطار المكاني والزمني

الاستبيان كان موجه لعمال المؤسسة الاستشفائية بتيسمسيلت في النصف الثاني من شهر مارس .

رابعاً: الأدوات المستعملة لجمع البيانات وتحليلها

تم الاعتماد في الحصول على المعلومات الضرورية على الاستمارة كوسيلة إحصائية ، خاصة تلك الغير القابلة للقياس الكمي حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج (Excel) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل . ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة كالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (Spss) وذلك من اجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية من اجل إظهار نسبة الإجابة بالنسبة لكل مفردة مقارنة بباقي الإجابات الأخرى اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على متغيرات البحث .

الانحراف المعياري : لتبيين درجة تشتت في الإجابات .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض تحليل للإجابات والمعلومات الشخصية وذلك لمعرفة توزيع العينة وفق العناصر التالية (الجنس، السن، الحالة العائلية، طبيعة العمل، كيف التحقت بالمستشفى، عدد سنوات العمل) على النحو التالي:

أولا : ثبات الاستبيان

لقياس مدى الاتساق والانسجام الداخلي بين فقرات الاستبيان نعتمد على معامل الثبات كرونباخ ألفا (CRONBACH'S ALPHA) بحيث كانت النتائج ممثلة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03 - 01) : ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre d'éléments
Cronbach	24
0,896	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss .

اعتمادا على الجدول رقم (03 - 01) نرى أن عدد فقرات الاستبيان كانت 24 فقرة وان معامل الثبات ألفا كرونباخ كان 0,896 وهو موجب مرتفع مما يؤكد وجود اتساق وانسجام داخلي بين فقرات الاستبيان .

ثانيا: توزيع العينة

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

كان توزيع العينة وفق مجموعة من المعلومات كالآتي :

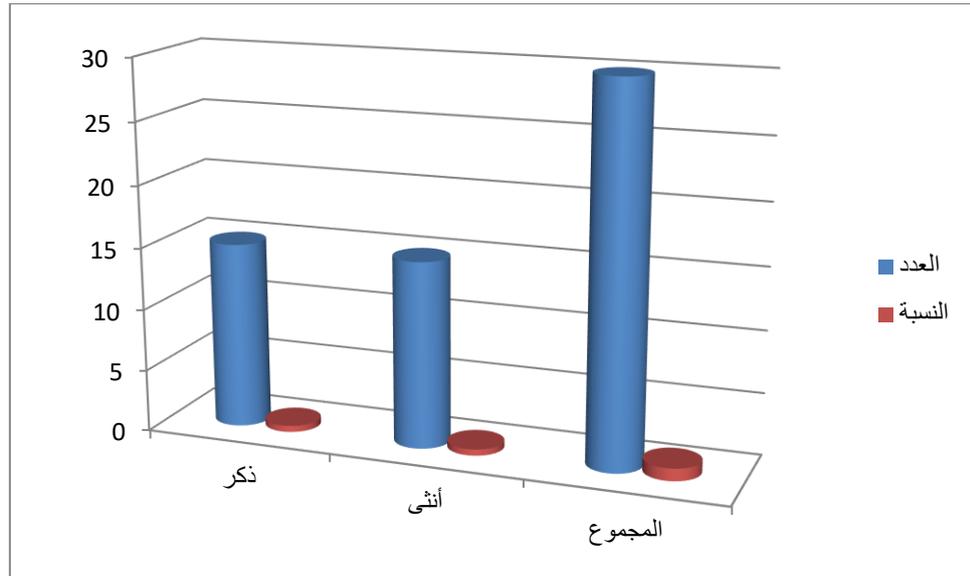
1 - توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (02- 03) : توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	15	%50
أنثى	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (02 - 03) في الشكل التالي:
الشكل رقم (03 - 04) : توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02-03) .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02 - 03) و الشكل رقم (03 - 04) أن العينة متكونة من 30 فرد توزعت كالآتي:

15 فرد أي ما يعادل 50% إناث و 50% أي ما يعادل 15 فرد ذكور.

2 - توزيع العينة حسب السن :

الجدول رقم (03 - 03) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	العدد	النسبة

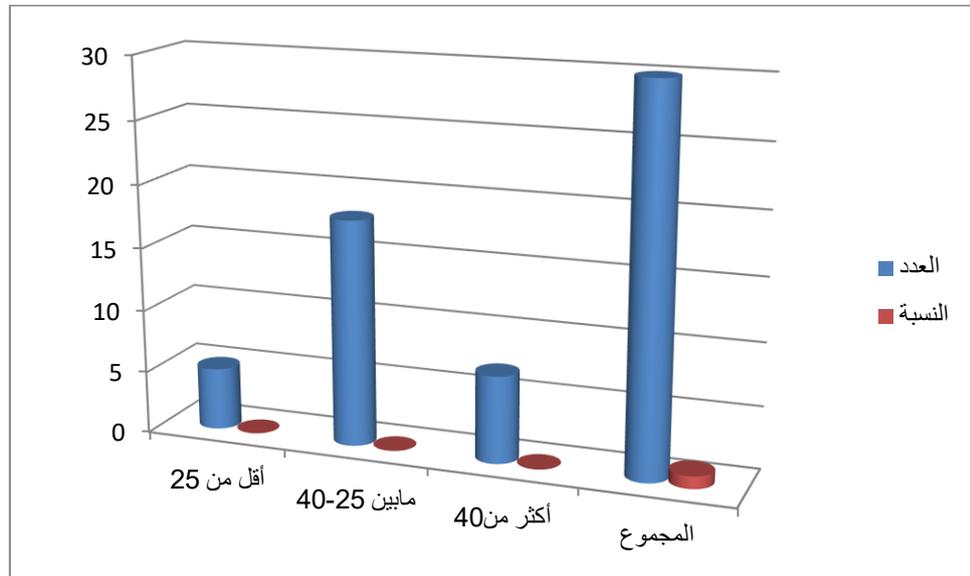
الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية
تيسمسيلت

أقل من 25	5	16.7%
ما بين 25-40	18	60.0%
أكثر من 40	7	23,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (03 - 03) في الشكل التالي:

الشكل رقم (03 - 05) : توزيع العينة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03 - 03) .

من خلال الجدول رقم (03 - 03) والشكل رقم (05 - 03) يتضح لنا أن العينة المعتمدة مكونة من 30 فرد توزعت كما يلي :

18 فرد أي ما يعادل 60.0% تنحصر أعمارهم ما بين 25-40 سنة، أما الفئة أكثر من 40

سنة فهي مكونة من 7 أفراد بنسبة 23,3%، 3، بينما 5 أفراد أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 16.7% .

3- توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

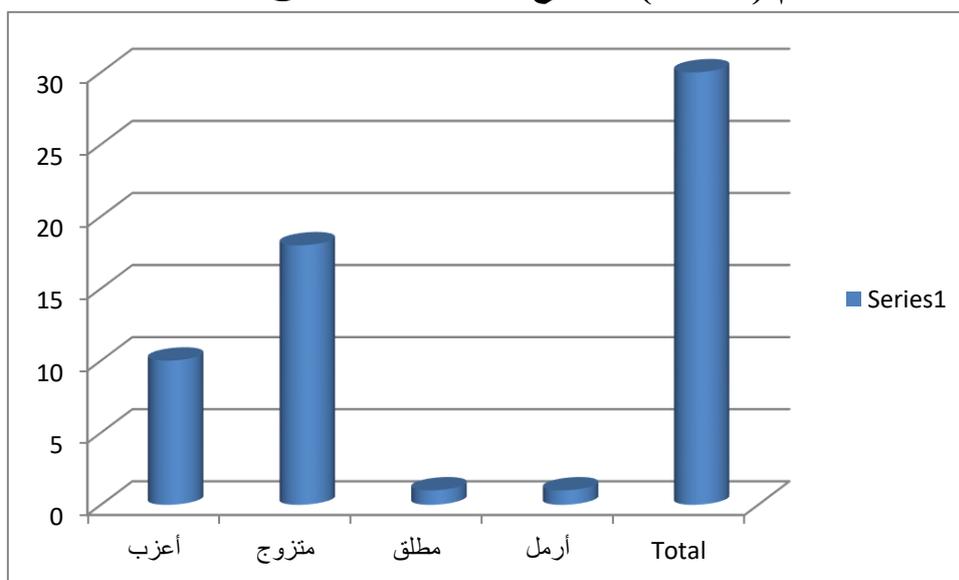
الجدول رقم (03-04) : توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	العدد	النسبة
أعزب	10	%33.3
أرمل	1	%3.3
متزوج	18	%60.0
مطلق	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (03-04) في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-06): توزيع عينة الدراسة وفق الحالة العائلية



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03-04).

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

يظهر من خلال الجدول الجدول رقم (03-04) والشكل رقم (03-06) أن العينة المكونة من 30 فرد توزعت كما يلي:

عدد المتزوجين كان 18 فرد بنسبة 60.0% ، و 10 أفراد بنسبة 33.3% أعزب ، وكان هنالك شخصين أرمل ومطلق بنسبة متساوية 3.3% .

4 - توزيع العينة من حيث طبيعة العمل:

الجدول رقم (03 - 05) : توزيع العينة حسب طبيعة العمل

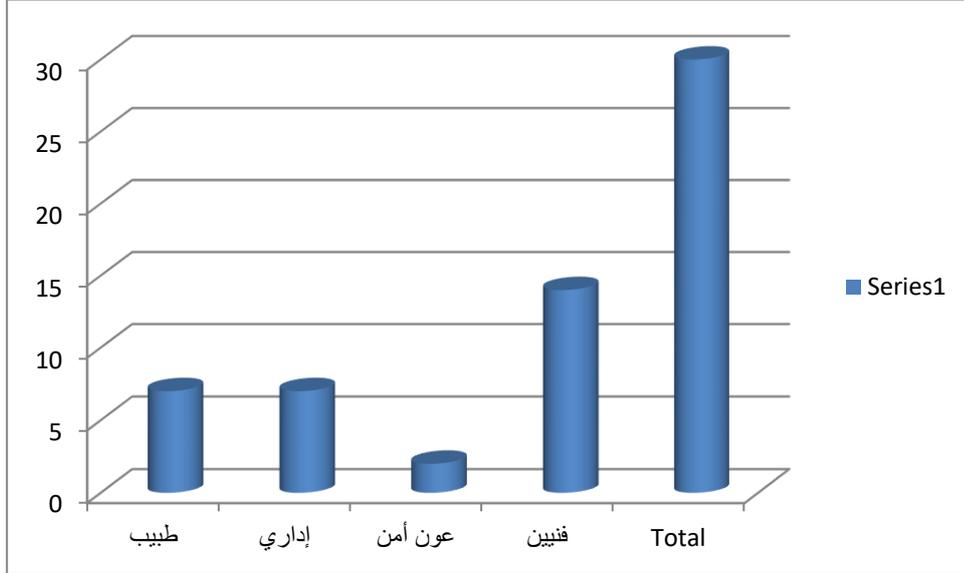
طبيعة العمل	العدد	النسبة
طبيب	7	23.3%
اداري	7	23.3%
عون امن	2	6.7%
فنيين	14	46.7%
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (03 - 05) في الشكل التالي:

الشكل رقم (03 - 07) : توزيع العينة حسب طبيعة العمل

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية
تيسمسيلت



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03 - 05) .

بالاعتماد على الجدول رقم (03 - 05) و الشكل رقم (03 - 07) يمكننا القول أن العينة المكونة من 30 شخص قد وزعت كما يلي: منها 7 أفراد أطباء و 7 أفراد إداريين أي ما يعادل 23.3% ، ومنهم 2 فردان أي ما يعادل 6.7% طبيعة عملهم عون امن ، أما طبيعة العمل فنيين فيمثله 14 فرد أي ما يعادل 46.7% من عينة الدراسة .

5 - توزيع العينة وفق كيفية الالتحاق بالمستشفى:

الجدول رقم (03-06) : توزيع عينة الدراسة وفق كيفية الالتحاق بالمستشفى .

النسبة	العدد	كيف التحقت بالمستشفى
46.7%	14	شهادة
50%	15	مسابقة

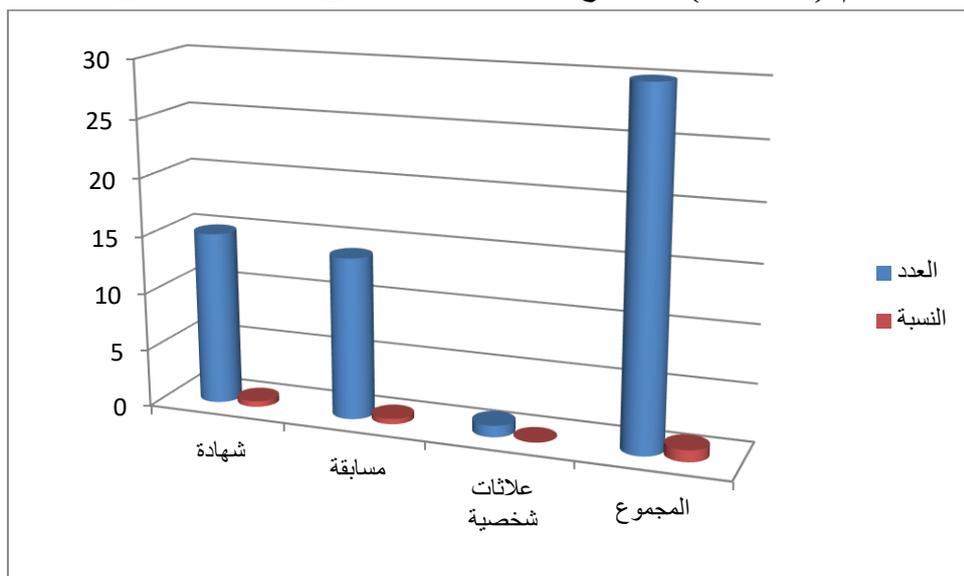
الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

علاقات شخصية	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss .

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (03-06) في الشكل التالي:

الشكل رقم (03 - 08) : توزيع عينة الدراسة وفق كيفية الالتحاق بالمستشفى



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03-06)

اعتمادا على الجدول رقم (03-06) والشكل رقم (03 - 08) يظهر لنا أن العينة مكونة من 30 فرد توزعت كما يلي :

15 فرد بنسبة 50% التحقوا بالمستشفى على أساس مسابقة، ومنهم 14 فرد التحقوا على أساس الشهادة بنسبة 46.7%، أما اللذين التحقوا على أساس علاقات شخصية كان فرد واحد بنسبة 3.3% .

6 - توزيع العينة حسب سنوات العمل :

الجدول رقم (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل .

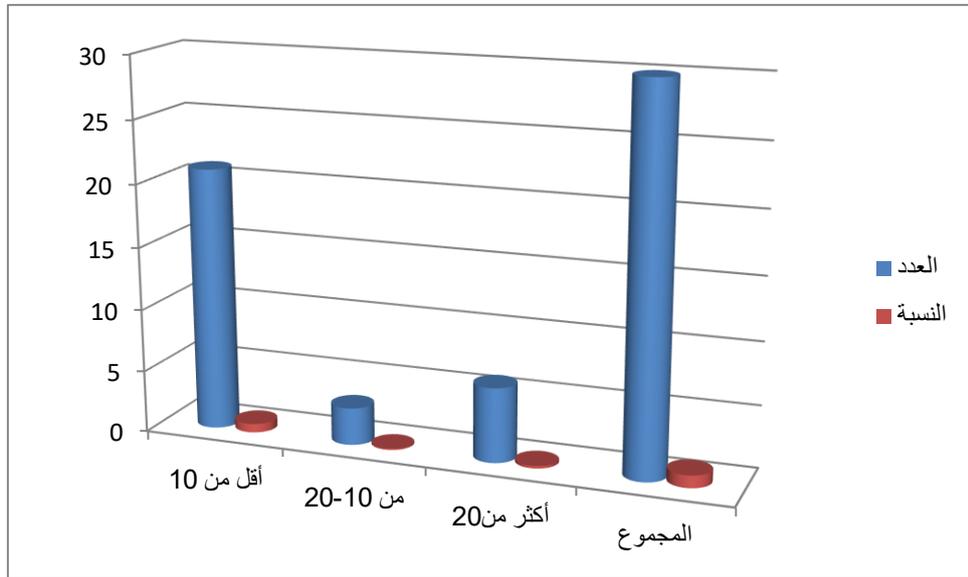
سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 10	21	70.2%
من 10-20	3	9.9%

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية
تيسمسيلت

أكثر من 20	6	19.9%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss .
ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (03-07) في الشكل التالي :

الشكل رقم (03 - 09) : توزيع العينة حسب سنوات العمل



المصدر: بالاعتماد على معطيات جدول رقم (03-07) .

من خلال الجدول جدول رقم (03-07) والشكل رقم (03 - 09) يمكن القول ان العينة مكونة من 30 فرد توزعت كما يلي :

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

21 فرد بنسبة %70.2 سنوات عملهم داخل المستشفى دامت أقل من 10 سنوات، أما 6 أفراد بنسبة %19.9 كانت سنوات تواجدهم بالمستشفى أكثر من 20، وبنسبة %9.9 ما يعادل 3 أفراد تراوحت من 10-20 سنة .

ثالثا : التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

1 - تحليل المحور الأول: النتائج المتعلقة برأي العاملين حول تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

لأجل معرفة رأي العاملين لمدى مبادرة واهتمام المؤسسة بالموارد البشري وتنميته لتحسين جودة الخدمات ولتقييم ذلك اعتمدنا في هذا المحور على مجموعة من الأسئلة مستوحاة من الفصول النظرية ، وخلالها تم طرح (12) سؤال ، كما تم تحديد ستة إجابات يتم عليها الاختيار من بينها خاصة بالعامل من اجل حوصلة النتائج لايجابيات عينة الدراسة . ويوضح الجدول التالي أهم الإحصاءات لإجابات العمال .

الجدول رقم (03 - 08) : النتائج المتعلقة برأي العاملين حول تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

		درجة الاجابة					التكرار النسب ة	العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ك %	رقم العبارة
2.386	2.40	13	6	1	6	4	ك	1
		43.3	20.0	3.3	20.0	13.3	%	
2.202	2.73	0	7	11	7	5	ك	2
		0	23.3	36.7	23.3	16.7	%	
1.551	2.37	9	9	6	4	2	ك	3

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية
تيسميت

		30.0	30.0	20.0	13.3	6.7	%	
1.678	2.67	7	8	5	8	2	ك	4
		23.3	26.7	16.7	26.7	6.7	%	
1.803	2.30	10	11	2	4	3	ك	5
		33.3	36.7	6.7	13.3	10.0	%	
2.028	2.80	6	10	3	6	5	ك	6
		20.0	33.3	10.0	20.0	16.7	%	
1.609	2.33	8	13	3	3	3	ك	7
		26.7	43.3	10.0	10.0	10.0	%	
1.482	2.63	6	8	10	3	3	ك	8
		20.0	26.7	33.3	10.0	10.0	%	
2.120	3.13	6	6	1	12	5	ك	9
		20.0	20.0	3.3	40.0	16.7	%	
1.206	2.97	3	8	7	11	1	ك	10
		10.0	26.7	23.3	36.7	3.3	%	
1.214	2.40	7	9	11	1	2	ك	11
		23.3	30.0	36.7	3.3	6.7	%	
1.903	2.40	0	8	14	4	4	ك	12
		00	26.7	46.7	13.3	13.3	%	

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاها أن إجابات أفراد العينة إجمالاً كانت غير موافق أقل من المتوسط بين منخفضة قليلاً وبتشتت عالي ما يعني أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت لا تولي عناية واهتمام كبيرين بمواردها البشرية وخاصة من حيث تقديمها للحوافز المادية والدعم النفسي وتوفيرها لفرص وبرامج تدريبية لتطوير وتشجيع وتنمية قدراتهم وتحديد ما يحتاجونه الذي يحبب العمل ويزيد من بذل الجهد ، غير أنهم التزموا الحياد في بعض العبارات المتعلقة باعتماد المؤسسة على الدوران الوظيفي والتلمذة الصناعية ، وكانت النتيجة النهائية عموماً أن المؤسسة لا تنتهج الاستراتيجيات اللازمة والمعايير اللازمة لتنمية مواردها البشرية لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب هذا ونلاحظ تقارب اتجاهات المستقيمين في إجاباتهم وهذا مادلت عليه قيم الانحرافات المعيارية .

2 - تحليل المحور الثاني: النتائج المتعلقة برأي العاملين حول جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة.

لأجل معرفة رأي العاملين حول جودة الخدمات الصحية ولتقييم ذلك اعتمدنا في هذا المحور على مجموعة من الأسئلة مستوحاة من الفصول النظرية ، وخلالها تم طرح (12) سؤال ، كما تم تحديد ستة إجابات يتم عليها الاختيار من بينها خاصة بالعامل من أجل حوصلة النتائج لإجابات عينة الدراسة . ويوضح الجدول التالي أهم الإحصاءات لإجابات العمال .

الجدول (09-03): النتائج المتعلقة برأي العاملين حول جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة

العبارة	التكرار	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري
01	2	8	5	6	9	2.60	1.834	
	6.7	26.7	16.7	20.0	30.0			
02	2	6	7	11	4	2.70	1.321	
	6.7	20.0	23.3	36.7	13.3			
03	3	0	6	12	9	2.20	1.407	
	10.0	0	20.0	40.0	30.0			
04	4	11	7	6	2	3.30	1.321	

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية
تيسمسيلت

		6.7	20.0	23.3	36.7	13.3		
1.344	3.37	2	5	8	10	5		05
		6.7	16.7	26.7	33.3	16.7		
1.289	2.77	4	10	6	9	1		06
		13.3	33.3	20.0	30.0	3.3		
1.085	3.87	2	1	3	17	7		07
		6.7	3.3	10.0	56.7	23.3		
1.289	2.77	3	13	3	10	1		08
		10.0	43.3	10.0	33.3	3.3		
1.099	2.93	3	6	13	6	2		09
		10.0	20.0	43.3	20.0	3.7		
1.085	3.47	1	4	10	10	2		10
		3.3	13.3	33.3	33.3	16.7		
1.448	3.00	3	9	6	9	3		11
		10.0	30.0	20.0	30.0	10.0		
1.689	2.63	6	11	4	6	3		12
		20.0	36.7	13.3	20.0	10.0		

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

أشارت قيم المتوسطات الحسابية أن أغلبية المستقيمين كانت إجاباتهم غير موافق اقل من المتوسط بين منخفضة وبتشتت بسيط حول جودة الخدمات لذا على المؤسسة أن تلجا إلى تنمية مواردها للوصول إلى تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة وتقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة بشكل مرغوب غير أنهم التزموا بالحياد في الإجابة المتعلقة باهتمام الإدارة شخصا بمصلحة المرضى وإعطاء الأولوية لهم .

الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

المطلب الثالث: تقييم دور عناصر تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات

نلاحظ من خلال جدول النتائج الخاص بمحور تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة أن العبارات الخاصة بالتدريب والتحفيز والتكوين أشارت كلها إلى انه المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت لاتهتم بالعنصر البشري من حيث إتاحة الفرص وتوفير البرامج التدريبية لتشجيع وتنمية قدراتهم وتحديد ما يحتاجونه ، وكذلك من حيث التطوير الوظيفي والبرامج المتعلقة بتكوين وتحفيز العاملين والدعم النفسي لهم .

الأمر الذي أدبالي وجود قصور في جودة الخدمات المقدمة وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول الثاني الخاص بجودة الخدمات في المؤسسة ، لذا لابد على المؤسسة أن تنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتطلب التحسين والمتابعة بصفة دورية .

خلاصة الفصل الثالث :

بناء على ماتم دراسته في هذا الفصل على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت بهدف استخدام النتائج المتوصل إليها للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة ، فقد أوضحت الإجابات المتحصل عليها أن المؤسسة تمتلك مقومات كبيرة لتطبيق مختلف البرامج المتعلقة بالتكوين التحفيز ، تدريب ... الخ بطريقة فعالة ولكن لوحظ وجود نواحي قصور في التنظيم المنتهج حاليا كنقص تحفيز الكفاءات وعدم تطبيق مداخل حديثة لإحداث التغيير كالجودة الشاملة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال كل ما تم عرضه في دراستنا لموضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسميلت، ونظرا لما يعرفه هذا القطاع من تغييرات ومن سياسة التركيز على العنصر البشري اتضح لنا أن عملية تنمية هذه الموارد أصبحت اليوم ضمن الوظائف الأساسية للمؤسسة المعاصرة التي لا تستطيع الاستغناء عنها سواءا كانت هذه المؤسسة صغيرة ، متوسطة او كبيرة ، لان جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية تضمن تحقيق أهدافها .

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير موظفيها وتضعها في مقدمة عوامل الإنتاج ، لئتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدهم على رفع كفاءة أدائها ومن ثم تحسين جودة خدماتها .

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

نتائج الدراسة :

- تتضمن عملية تنمية الموارد البشرية تقديم فرص كترتيب وتطوير الوظيفي للموظف وتقديم التحفيز والتوجيه والدعم النفسي له .

- من خلال دراستنا لواقع جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسميلت تبين لنا وجود قصور في نوعية الخدمات المقدمة، من حيث توفير التجهيزات و المعدات اللازمة و الاهتمام بالمرضى.

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الافراد و قدراتهم وتحسين الكفاءة الانتاجية لهم مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- يساعد التدريب على اكتساب مهارات ومعارف جديدة الامر الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات.

يساهم التحفيز في تحريك قدرات العاملين مما يزيد في اداءهم كما و نوعا و بالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

توصياتالدراسة:

- لا بد على المؤسسة أن تتبع برامج تنموية من اجل تطوير جودة خدماتها.

- أن تقتنع بدور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات .
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم .
 - إيجاد ظروف عمل جيدة للعاملين .
 - العمل على خلق التنسيق والتشاور بين إدارة المواد البشرية .
 - يجب على المؤسسة أن تسعى إلى انتهاج أساليب جديدة في تنمية مواردها البشرية.
 - لا بد على المؤسسة أن تنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتطلب التحسين والمتابعة بصفة دورية.
 - إتاحة فرص التقدم في المنظمة (المسار الوظيفي) .
- أفاق الدراسة :**
- وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع تستدعي فتح افاق علمية جديدة ، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية التي تتطلب التجديد ونذكر على سبيل المثال :
- تجسيد وتفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية المستدامة كمدخل لتحسين الجودة في المؤسسات الخدمية.
 - دور راس المال الفكري في تحسين الجودة .
 - جودة الخدمات الصحية من خلال منظور اقتصاد المعرفة .
 - دور التكوين في تحسين جودة الخدمات المقدمة .



قائمة المراجع و المصادر

الكتب

- 1- فايز خاطر ، استراتيجية التدريب الفعال ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 2- محمود حسين الوادي ، بلال محمود الوادي واخرون ، إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال (بين النظرية والتطبيق) ، الطبعة الاولى ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
- 117.
- 3- إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي القاهرة ، 2013 . .
- 4- احمد الخطيب ورداح الخطيب ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، عمان بدون سنة نشر..
- 5- أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2012 .
- 6-أحمد كسنة ، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار غرناطة للنشر والتوزيع ، الجزائر 2010
- 7-بلال خلف ، الريادة وادارة منظمات الأعمال ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2008 .
- جيمس ايفان وآخرون ، الجودة الشاملة(الإدارة والتنظيم والاستراتيجية) ، دار المريخ للنشر .
- 8-حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديريةية النشر لجامعة قالمة ، 2004 .
- 9-حميد الطائي ، بشير علاق ، تسويق الخدمات(مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان 2009.
- 10-رضا السيد ، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2007 .
- 11-رعد عبد الله الطائي ، عيسى ققادة ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 12-زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13-صلاح صالح معمار ،التدريب (الأسس والمبادئ) ،ديوانو للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010 .
- 14-صلاح محمود ذياب ، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2009 .
- 15-طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 16-عادل محمد عبد الله ،إدارة جودة الخدمات ،الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.

- 17- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
- 18- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 19- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2017.
- 20- فريد كورتل ، درمان سليمان صادق ، تسويق الخدمات الصحية ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 21- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر ، الأردن، 2006
- 22- محمد الصيرفي ، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مكتب جامعي الحديث ، 2009
- 23- محمد الصيرفي ، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009 .
- 24- محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الابعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهنرة) ، الطبعة الأولى ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2014 .
- 25- محمد عبد العالي النعيمي ، راتب جليل صويص ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة(مفاهيم وتطبيقات) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 26- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، 2014، ص 116 .
- 27- محمد قاسم القيرواني، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،.
- 28- محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، دون تاريخ نشر
- 29- مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014.
- 30- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 31- نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
- 32- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 33- يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ،

- 34-يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي الحجيلي و ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة ، في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
المذكرات
- 1-ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية(دراسة في الأبعاد السوسيو - تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة) ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة بسكرة 2015-2016 .
- 2-بالغ فاطمة ، اثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الصحية(دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ببرج بونعامة) ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية المركز الجامعي تيسمسيلت 2015 .
- 3-بن شلوية كاملة ، شرفي أمال ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، 2012 .
- 4-بوشليق الأمين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، شهادة ماستر ، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية ، جامعة ورقلة ، 2014 - 2015.
- 5-دقي إسماعيل ، الترويج وأثره على الخدمات(دراسة حالة موبيليس) ، رسالة ماجستير في التسويق ، المركز الجامعي تيسمسيلت ، 2013 .
- 6-سراج وهيبة ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف) ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2011-2012
- 7-مربيبي سوسن ، التنمية البشرية في الجزائر- الواقع - والأفاق - ، شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري- 02- 2012-2013 .
- 8-مرزوق نسيمه ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2012-2013

المجلات و المحاضرات

- 1-إبراهيم عبد الله وحميدة المختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، فيفري 2005.
- 2-بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف .
- 3-هادف حيزيه ، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة لتنافسية للمنظمات الاقتصادية ، استاذة محاضرة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية 2004.

الملاحق

المركز الجامعي تيسمسيلت

أخي الموظف، أختي الموظفة....

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته:

ضمن التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال يسعدنا أن

نقدم لكم هذا الاستبيان بغرض البحث العلمي، محاولة منا لدراسة موضوع دور تنمية

الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات " دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية
تيسمسيات".

لذلك نرجوا أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، بوضع
علامة (X) عند الإجابة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم ستحضى بالاهتمام و السرية التامة.

شكرا على تعاونكم

01-الجزء الأول: معلومات خاصة بالمستقضي:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة 25 و 40 سنة من 40 سنة

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

طبيعة العمل: طبيب إداري عون أمن فنيين

كيف إتحت بالمستشفى : شهادة مسابقة علاقات شخصية

عدد سنوات العمل.....

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة:

الرقم	الفقرات	درجة الإجابة				
		موافق	موافق	محايد	يكره	تكره تماما
01	تمنح المؤسسة شهادات تقدير لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة .					
02	تقوم المؤسسة و بشكل مستمر بتدريب الموظفين من قبل خبراء لتنمية قدراتهم.					
03	تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل : التسيير ، الاعلام الالى .					
04	تشجع المؤسسة على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين.					

					05	تتوفر المؤسسة على تقنيات متمثلة في التكوين، التدريب، و التحفيز للموظفين.
					06	تزود المؤسسة الموظف بمعلومات ومعارف تكسبه مهارة في اداء العمل .
					07	وضع المؤسسة برامج خاصة بتحسين اداء الموظفين في مجال التكوين .
					08	تعتمد المؤسسة على الدوران الوظيفي
					09	تتيح المؤسسة لموظفيها فرص للترقية
					10	تعتمد المؤسسة على التوسيع الوظيفي
					11	تعتمد المؤسسة على التلمذة الصناعية
					12	تقدم المؤسسة لي عبارات الشكر والثناء الشفوي عند اداء مهامه بشكل جيد .

المحور الثاني: جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تيسمى:

درجة الإجابة					الرقم	الفقرات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	تماما		
					13	تتوفر المؤسسة الإستشفائية العمومية على التجهيزات و المعدات اللازمة .
					14	تقدم المؤسسة الإستشفائية الخدمات الصحية في المواعيد المحددة.
					15	الخدمات تقدم بدرجة عالية من الدقة و من دون أخطاء.
					16	المرضى يثقون في الموظفين و يشعرون بالأمان.
					17	الموظفون يقدمون يد العون و المساعدة اللازمتين للمرضى بكل ود.
					18	تقدم المؤسسة الخدمات بشكل سريع.

					19	تتوفر في المؤسسة خدمات مرافقة مثل الصيدلية، مواقف السيارات... الخ
					20	تحتوي المؤسسة على كل الأدوية التي يحتاجها المريض .
					21	تهتم الإدارة شخصيا بمصلحة المرضى و تعطي لهم الأولوية.
					22	تحفظ معلومات المريض في ملفات و في سرية تامة.
					23	اهتمام و انتباه الطبيب بالمريض بشكل فردي .
					24	إبلاغ المرضى بالمواعيد يكون من طرف المؤسسة.