

## أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة

الشاملة الصحية المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر

\* أ.د . عبد الحق سايشي \*

\* أ . يوسف بودلة \*

### الملخص:

تعمل المراكز الإستشفائية الجامعية في ظل بيئة إستشفائية كثيرة التحديات ، والتي من بينها تحدي الجودة الشاملة الصحية ، الأمر الذي يستدعي توفر إدارة عملية تتفق مع المتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا ، وتتلاءم مع المستجدات الإقتصادية والإجتماعية والصحية ، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمداخل لتحسين الخدمات الصحية المقدمة ، والتي من بينها مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ لذلك يجب على إدارة المراكز الإستشفائية الجامعية الرغبة في تحقيق الجودة الشاملة ، أن تعمل على تصميم وتهيئة الإستراتيجيات التي تضمن تفاعل الأفراد داخل التنظيم بشكل يتجاوب وينجسم مع متطلبات الجودة المرغوبة ، وهذا ما تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المؤسسات الإستشفائية ، النظم الصحية ، إدارة الجودة الشاملة ، تحسين الخدمات الصحية ، المراكز الإستشفائية الجامعية.

### Summary:

The University hospital centers works in a hospital environment which contains many challenges, among which is the challenge of the overall quality of health, which calls for providing management process consistent with the expected quantity and quality demographic variables and adapt to changing economic and social and health services, which requires them to adopt modern trends are considered as entry points to improve health services provided, including the entrance of strategic management of resources human; so must the management of the university hospital centers interested in the implementation of total quality management, to work on the design and implementation of strategies to ensure that the interaction of individuals within the organization and meet responsive with the requirements of the desired quality, and this is what plays strategic Management of human resources.

\* المدرسة الوطنية للإدارة .

\* كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس .

**Key words:** Strategic management of human resources, Hospital institutions, Health systems, Total quality management, Improving health services, The University hospital centers.

**تمهيد** فتقر المراكز الإستشفائية الجامعية في الجزائر إلى الجودة في تقديم الخدمات الصحية وعدم تلبية الطلبات المتزايدة ، وهذا نظرا لإمكاناتها المحدودة وهجرة كفاءاتها البشرية؛ وما زاد الوضع تأزما ، هو افتقادها إلى مسيرين أكفاء يخففون عبئ المرضى؛ وهذا ما استلزم اللجوء إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رغبات المرضى والمستخدمين في نفس الوقت ، حيث تقوم تلك المراكز باستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها ، وتحقيق رعاية صحية ذات جودة عالية؛ والسعي المستمر نحو تحقيق متطلبات المرضى بأقل تكلفة ممكنة ، وكذا الإرتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والمساندة ، وتحسين مستويات أدائها؛ كما تركز إدارة الجودة الشاملة على مبادئ أساسية ، وتقوم على عدة نماذج تسعى إلى الوقاية والتحسين المستمر والتركيز على رضا المرضى ، وتكتسي بعدا إستراتيجيا هدفه الوصول إلى إلتزام كافة الموظفين بإدارة الجودة الشاملة؛ وبناء على ذلك ، سنقوم خلال هاته الورقة البحثية بطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس؟  
سنحاول من خلال هاته الورقة البحثية تحليل هاته الإشكالية بشيء من التفصيل في المباحث التالية:

- ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية والتحديات التي تواجهها؛

- دور وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات؛

- ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة؛

- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس.

**1. ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية والتحديات التي تواجهها؛**  
كانت الخدمة الصحية الوطنية مبادرة لرؤية مثالية أطلقها «بيفان Bevan سنة 1948 ، فقد وصف هذه الخدمة الجديدة بأنها نتاج أعمال رجال ونساء ذوي مهارات عالية ، كرسوا أنفسهم لتقديم رعاية ذات جودة عالية لمرضاهم الكثر ،

وفي هذه المرحلة المبكرة من ولادة الخدمة الصحية الوطنية ، كان موضوع الجودة في قمة أولويات البرنامج الصحي.

### 1.1.1 ماهية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية: تسعى

المؤسسات الإستشفائية إلى الإرتقاء بمستوى الرعاية الصحية المقدمة ، حيث تقوم باستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها؛ ومن أهمها الإهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد المؤسسة على توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للعملاء ، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة؛ وستعرض خلال هذا المطلب إلى مفهوم ومبادئ إدارة تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات ، بعد التعرض لمفهوم الجودة في الرعاية الصحية.

#### 1.1.1 تعريف جودة الرعاية الصحية: تقوم الجودة باقتراح المنتجات

المرغوب فيها ذات التكاليف المرتفعة ، حيث رأى **بفيفر** Pfeiffer سنة 1992 أن إحدى الصعوبات التي تعترض ذلك هي عدم وجود علاقة بسيطة بين رضا المريض وتحقيق رعاية صحية ذات جودة عالية ، كتلك التي توجد عادة في ميدان التجارة ، وبالرغم من ذلك يرى أن هناك بعض الطرق النسبية المتعارف عليها عامة لتعريف الجودة تتناسب مع الرعاية الصحية<sup>1</sup>؛ حيث تعرف على أنها: السعي المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة ، بحيث تشمل ثلاث نقاط أساسية؛ وهي تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض ، والثانية من وجهة النظر المهنية من حيث التشخيص والإجراءات والعلاج؛ والثالثة على جودة العمليات المتعلقة بتصميم وتقديم الخدمات الصحية ، وذلك على أساس الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الصحية<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن التوجه الكبير نحو تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة يرجع الفضل فيه إلى مساهمات العديد من الباحثين في كل الولايات المتحدة واليابان مثل: إدوارد دمينج Edwards Deming وكاورو إيشيكاوا Kaoru Ishikawa و جوزيف جوران Joseph M. Juran و فيليب غروسبي Philip Grosby و جينشي تاجوشي Genichi Taguchi و أرماند فيجينوم Armand V. Feigenbaum والذي يعود له الفضل في تسمية هذه الفلسفة الإدارية باسم: Total

(1) بلران بن عبد الرحمن العمر، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، العدد الثاني، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص: 17.

(2) يوسف بودة وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الخدمات الصحية العمومية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2010، جامعة سعيدة، ص: 03.

Quality Control Engineering and Management<sup>1</sup>، وقد بدأ بيرويك Berwick بتطبيق هذه المبادئ والمفاهيم في القطاع الصحي، حيث ظهر مفهوم تحسين الجودة المستمر؛ وأطلق الباحث «تسيكهولز Tcichholz سنة 1993 مصطلح إدارة الجودة الشاملة الصحية، ذلك المفهوم الذي أصبح يشمل العمل على تحقيق حاجات ورضا المريض؛ والعمل على التحسين المستمر عن طريق توفير المدخلات الأفضل وتنفيذ العمليات الأنسب؛ وهذا يعني العمل لرفع مستوى الخدمات الصحية، حيث يشمل ذلك القيادة والتحسين المستمر، ورفع مهارات الموظفين، والعمل الجماعي، ومن هنا يأتي الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المؤسسات الإستشفائية<sup>2</sup>.

### 2.1.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية: لقد نال مفهوم

إدارة الجودة الشاملة تقدير الكثير من المؤسسات الصحية في اليابان وأمريكا الشمالية، وهو امتداد للتراكم المعرفي الذي تم خلال الستين عاما الماضية، حيث قام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة المفهوم الشامل والتكاملي، والذي يهدف إلى الإرتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والمساندة، وكذلك الإرتقاء بمستوى الأداء الإداري للمؤسسات الصحية؛ وأكد ذلك تعريف «أوكلاند Ockland سنة 1989: إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وهي طريقة للتنظيم تشمل المؤسسة بأكملها، وهذا في ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفون على جميع المستويات، وأشار «جيلباريك Gilparick سنة 1999 إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي عدم البحث عن الأشخاص المتسببين في الانحراف أو الخطأ، ولكن يستدعي التعرف على الأسباب المؤدية إلى ذلك؛ وتشمل الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الجودة المستمر في الرعاية الصحية، حسب رؤية واكفيلد Wakefield وهيلمز Helms سنة 1995، على التقييم المنتظم لمدى كفاية الأنظمة والعمليات نحو تحقيق توقعات العملاء، وتحديد وتحليل المسببات الحقيقية لانحراف الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تصحيح الانحرافات مستقبلا، ويعد كذلك وسيلة للتقييم المستمر لكفاءة برامج التصحيح، حيث أشار «غرينبرغ Greenberg و ليزوني Lezzoni سنة 1995، إلى أكثر من مفهوم لإدارة الجودة الشاملة في الرعاية الشاملة الصحية، منها أنها محاولة التعرف على مصادر

(1) Abdulaziz Saddique, Continuous Quality Improvement: A Model For Health Care, King Saoud University Press, 1996, p: 05 - 06.

(2) بدران بن عبد الرحمن العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

الإحراف والعمل على التغلب عليها ، وأنها العمل على تصميم نظام صحي قائم على احتياجات المرضى<sup>1</sup>.

**2.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية:** لقد اختلف الباحثون وتباينت آراؤهم حول عدد من المبادئ الرئيسية ومقاييس الجودة المستخدمة التي تضمها إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات؛ وهي تتمثل أساسا في:

- جعل المريض هو المركز الذي تدور حوله نشاطات المستشفى وتسعى في جميع أعمالها إلى إرضائه؛

- الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بالمستشفى والسعي نحو تحقيق الرضا لديهم ، وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء؛

- يعتبر التركيز على الجودة في الخدمات المقدمة هو العنصر الأساسي الذي يجب أن تعمل المستشفى على تحقيقه<sup>2</sup>؛

- وضع نظام للتحسين المستمر لجودة الخدمة الصحية التي يقدمها المستشفى؛

- لا تقتصر الجودة على المخرجات النهائية للخدمة الصحية ، بل يجب أن تبنى في كل خطوة من خطوات تقديمها وذلك ليتسنى الوصول للأهداف ، وتعتبر كل خطوة كمنتج مقدم للشخص الذي يكمل العمل بعده<sup>3</sup>؛

- تحقيق التوافق بين العاملين وكفاءاتهم ، وذلك بتكوين فرق عمل تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج بالنسبة للمرضى؛

- الإعتماد على الحقائق والمعلومات في تقييم مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة<sup>4</sup>.

وأكدت الهيئة الأمريكية لتقييم المؤسسات الصحية أن إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات مبنية على الأسس التالية:

**1.2.1. التحسين المستمر:** يتم التشجيع في المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق كروية إستراتيجية بعيدة المدى تأكدها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة في المستشفى ، والذي يقدم فرصا كافية للتدريب والتثقيف

(1) محمد بوقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الإرتقاء بالخدمات الصحية: حالة المركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية: تخصص تسويق، جامعة البلدية، 2006/2005، ص: 188.

(2) قلور بن نافلة ومزريق عاشور، إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، الملتقى الدولي حول: الإبلاغ والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص: 05.

(3) عبد الإله ساعاتي، مبادئ إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص: 106 - 107.

(4) قلور بن نافلة ومزريق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

في مجال الجودة؛ وتهتم إدارة المستشفى بالصحة والسلامة والرضا الوظيفي و بيئة العمل الإستشفائية؛ وأخيرا يتم ممارسة التحسين المستمر في جودة الخدمات التي تم تقديمها خلال العام المنصرم وجودة العمل والأداء في هذا المستشفى<sup>1</sup>.

### 2.2.1. الموظفون كمصدر لتحسين الجودة: يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة

العاملين بالمستشفى مفتاحا أساسيا لتطوير الجودة ، وذلك بمشاركةهم ودعمهم لإعطاء القرارات التي تحسن جودة العمل اليومي ، حيث بين خبير الجودة فيليب غروسبي Philip Grosby أهمية العاملين كمصدر أساسي لتحسين الجودة ، وأكد بأنه ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة أن تبين بوضوح دور العاملين الإيجابي لتطوير الجودة حتى في الحالات التي قد تفشل فيها العملية التطويرية<sup>2</sup>.

### 3.2.1. اتخاذ القرارات بناء على المعلومات : ويرتبط هذا العامل بعدد من البنود هي<sup>3</sup>:

- يوجد مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك المرضى والممرضين في التخطيط واتخاذ القرارات؛
- يتم الإخبار بأية معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل المنجز؛
- هناك عملية تحسين مستمر لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات ، مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة ، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها؛
- يتم بشكل مستمر تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملي للحصول على نتائج دقيقة؛
- عملية اتخاذ القرارات في هذا المستشفى تتم بناء على تحليل جيد للبيانات الحديثة؛
- وأخيرا يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة.

### 4.2.1. التعاون الجماعي بدلا من المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة

على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بدلا من المنافسة بينها ، حيث تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من كافة الموارد ، والتي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر؛ حيث يلاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية للنجاح الياباني يكمن في تطبيقهم لمبدأ التعاون الجماعي بدلا من التنافس ، وذلك من خلال استخدام أسلوب حلقات الجودة ، والذي يقوم على التعاون

(1) بدران بن عبد الرحمن العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 324.

(2) عبد الإله ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

(3) بدران بن عبد الرحمن العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 327.

وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر ، إضافة إلى احترام آراء الآخرين<sup>1</sup>.

### 5.2.1. دعم الإدارة العليا: و قد ارتبط بهذا العامل بالبند التالية:

- متطلبات المرضى معروفة لدى ممرضات المستشفى ، ويتم حل المشاكل التي تواجههم بشكل سريع؛  
- تشارك الإدارة العليا في عملية تحسين مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى وهي ملزمة بتحسين جودتها؛  
- تأكيد الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة هي مسؤولية شخصية لكل عامل في المستشفى؛  
- تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع<sup>2</sup>.

### 6.2.1. الوقاية بدلا من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ

أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية؛ ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة على مستوى الخدمات يكون بعد عملية تقديم الخدمة ، حيث تستنزف هذه الطريقة الكثير من الموارد من أجل الكشف عن العيوب أو الأخطاء؛ أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية ، لأن هذا النظام يعتمد على مراقبة الإنحرافات ويحث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية<sup>3</sup>.

### 7.2.1. التركيز على العميل (المريض) : وقد ارتبط بهذا العامل أربعة بنود هي:

- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة في هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى؛  
- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى ، كما أن رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى؛  
- أخيرا ، يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبيانات رضا العميل

(1) خالد بن سعد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص: 95.

(2) بدران بن عبد الرحمن العمر، نفس المرجع السابق، ص: 327.

(3) خالد بن سعد بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

لتحديد مدى رضاه<sup>1</sup>.

### 3.1. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات العمومية والتحديات التي

**تواجهها:** تواجه المستشفيات تحديات كبيرة ومتعددة لعل في مقدمتها التكاليف المتزايدة في إنتاج الخدمات الطبية ، وتحديات جودة هذه الخدمات؛ وتحقق إدارة الجودة الشاملة الإستخدام الأمثل للموارد وتقنين الإنفاق وجودة متكاملة في العمليات والخدمات المقدمة للمرضى للمستشفيات؛ ويمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في المستشفيات العمومية فيما يلي:

#### 1.3.1. جودة الخدمات الصحية: فالهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو

تحقيق مستويات عالية من الجودة في الرعاية الطبية التي توفرها المستشفيات ، والإستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية وترشيد النفقات ، وتقويم جودة الإنتاجية المتمثلة في الخدمات الصحية والعمل الدائم والمستمر على تحسين جودة الخدمات الصحية ، وهذا ما يحققه تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة في المستشفيات<sup>2</sup>.

#### 2.3.1. رضا العميل (المريض): تستهدف الإدارة بالجودة الشاملة تقديم خدمة

صحية عالية الجودة بما يتفق مع تطلعات المرضى ، وذلك من خلال عمليات تستهدف تحسينا مستمرا للجودة ، فنظام الإدارة بالجودة الشاملة يسعى إلى طمأنة المجتمع الذي يخدمه المستشفى نحو الخدمات التي يقدمها ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المستشفى ومكانته في المجتمع وتعزيز الثقة فيه<sup>3</sup>.

#### 3.3.1. رفع معنويات العاملين: تعد مشاركة العاملين بالمستشفى في صنع

القرارات المتعلقة بالعمل من أساسيات نظام الإدارة بالجودة الشاملة ، الأمر الذي يرفع من معنويات العاملين والمستخدمين بالمستشفى على اختلاف فئاتهم ، ويمنحهم شعور المشاركة الذي يفجر طاقاتهم وإبداعاتهم ، ويحقق لهم الرضا الوظيفي.

كما تعترض عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية عدة تحديات ومشاكل ترجع إلى<sup>4</sup>:

- تغيير الأنظمة وفقا لتغير الإدارات ، وصعوبة تطبيق قرارات وأنظمة موحدة على جميع العاملين؛

(1) بلران بن عبد الرحمن العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 324.

(2) عبد الإله ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

(3) خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1997، ص: 28.

(4) عبد الإله ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

- الإهتمام بالجانب المالي الذي يأتي أولاً في الكثير من الأحيان؛
- ما زال هناك مفهوم خاطئ بأن الجودة تعني تكلفة أكثر؛
- محدودية البرامج التدريبية في مجال أنظمة الجودة بالمستشفيات ، والإعتماد على الخبرات الأجنبية؛
- الفهم الخاطئ لدى بعض العاملين لنظام الجودة على أنه نظام رقابي يستهدف تحديد الأخطاء؛
- غياب معايير للخدمات الصحية العمومية معتمدة من قبل وزارة الصحة ، أو لا يتماشى مع المعايير الدولية.

## 2. دور وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات:

إن تبني المستشفى لإدارة الجودة الشاملة يعني دخوله في مشروع مستمر للتغيير والتحسين ، وهذا يعني تحمل إدارة الموارد البشرية لكل المهام التي تسمح بدعم مشاركة الأفراد في هذا المشروع ، واتخاذ كل التدابير التي من شأنها تحفيز وتأهيل هؤلاء الأفراد حتى يستطيعون دعم جهود التطوير التي يتضمنها برنامج إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### 1.2. ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الجودة الشاملة بالمستشفيات:

إن إهتمام إدارة المؤسسة بقضايا الموارد البشرية ، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد؛ وذلك من خلال التعامل معهم على أساس معيار التكلفة والعائد؛ وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ، يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية على هذا النوع من الموارد<sup>2</sup>؛ ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية كفاءات الأفراد والذي يسمح للمؤسسة بالتنافس في بيئة معقدة ومتغيرة؛ وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي ، يأخذ بعين الإعتبار أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها في آن واحد<sup>3</sup>.

#### 1.1.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: توجد مجموعة من

- (1) محمد جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.
- (2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص: 41.
- (3) يوسف بودة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: حالة مجمع صيدال - فرع أتبينوتيكال، مذكرة الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/2008، ص: 53.

التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والتي تشير في مضمونها إلى نفس المعنى ، و نذكر منها:

- «هي تلك المنهجية الفكرية ، التي تركز على اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية ، والتي تعمل على تحقيق التفاعل بين هاته المنظومة بأبعادها وعناصرها المختلفة ، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية لها<sup>1</sup>.

- هي ممارسات جديدة ومعاصرة ، ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري ، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية؛ وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وظروفها ورسالتها المستقبلية ، التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها؛ وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة<sup>2</sup>.

- هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية ، المؤسسة ، الأفراد والأنظمة؛ مع ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل<sup>3</sup>. وسوف نأخذ بتعريف «راندا شولر Randal Schuler من رواد الحقل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كتعريف إجرائي ، حيث عرفها بأنها: في الأساس خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية؛ والتي تركز على تحالف كل من ممارسات وبرامج الموارد البشرية ، مع الخطط على المستوى الاستراتيجي ووحدات الأعمال الإستراتيجية؛ فاتباق ممارسات الموارد البشرية ، يعد من الاهتمامات الرئيسية الهامة لكل من المديرين العموميين ووظيفة إدارة الموارد البشرية «؛ كما أكد على كونها كل الأنشطة المؤثرة على تصرفات الأفراد الساعين نحو التعرف على الاحتياجات الإستراتيجية اللازمة ، لتنفيذ وبلورة كل الأنشطة المطلوبة<sup>4</sup>؛ ومن خلال التعاريف السابقة ، يتبين لنا مايلي:

– تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق

- (1) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة – الاندماج – مشاركة المخاطر)، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2003، ص: 08.
- (2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 71.
- (3) يوسف بودلة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.
- (4) رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص: 167.

الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية ، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وبرامج تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين؛

- تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج واستراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري ، حيث تنسجم مع الإستراتيجية العامة وتهدف إلى إنشاء قوة عمل قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة؛

- كما تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات و الخطط الموجهة ، لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية ، و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

### 2.1.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

**بالمستشفيات:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا تنظر إلى المستشفى كنظام فني وحسب ، وإنما أيضا كنظام اجتماعي؛ وعليه ، فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات وطموحات ودوافع وسلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ستكون مؤثر فعلي على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية بالمستشفى على إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ وتحقيقا لأبعادها ومتطلباتها ، تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بإعداد وتنفيذ وتقييم مجموعة من الخطط التي تهدف من خلالها إلى تأمين مشاركة المورد البشري بشكل فعال ومؤثر ، وبالتالي فهي مطالبة بتصميم الإستراتيجية المناسبة لتطوير أداء العاملين ودفعهم للمشاركة أكثر في برامج التحسين المستمر وذلك من خلال<sup>2</sup>:

تغيير قيم الأفراد وأهدافهم وجعلهم أكثر رغبة في تحقيق التغيير الإيجابي؛  
 إقناع كل فرد بأهمية وضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة ، وفتح مجال المشاركة أمامهم لصنع القرار؛  
 إحداث تغيير فكري وسلوكي على الأفراد لتحويلهم من التركيز على اكتشاف الخطأ ، إلى تجنب ومنع وقوعه؛  
 العمل في فرق ذاتية الإدارة ، والإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية ؛ التدريب والتعليم المستمرين لتحسين وتنمية المهارات؛

(1) عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتربية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2005، ص: 240.

(2) خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2004، ص: 173.

اعتماد برامج للتحفيز الفردي والجماعي تقوي الرغبة في التحسين المستمر.

## 2.2. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إرساء إدارة الجودة الشاملة

**بالمستشفيات:** يشير العديد من المختصين في مجال الجودة ، إلى الحاجة إلى مفاهيم وتطبيقات للجودة الشاملة لتكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ، وقد بنيت تلك الحاجة نتيجة وعي وإدراك للعديد من العمليات التي تساهم في جعل أي مصلحة ، أو عمل أو مشروع يعمل في مساره الصحيح؛ ومن أهم العمليات الرئيسية التي أسهمت في التحسين المستمر للجودة نجد<sup>1</sup>:

العيوب الصغرى ، وهي مقابلة عملية من الصعب جدا بلوغها ، أو الوصول إليها؛ عملية مقابلة متطلبات العميل ، وهي مهمة مستمرة التزايد؛ عملية اشتراك جميع الموظفين في موضوع الجودة الشاملة. وتتمثل متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لنجاح عملية إرساء الجودة الشاملة بالمستشفيات في:

### 1.2.2. تثبيت إنزمام العاملين بالمستشفى بإدارة الجودة الشاملة: تتوقف رؤية

الجودة الشاملة في الرعاية الصحية على الوعي والإلتزام بالقيم الثقافية الملازمة لها ، والتي تمكثها من ضمان الإستمرار ، حيث ينبغي تعرف المديرين والأطباء والممرضين على هذه القيم ، وهي تتباين من حيث تطبيقها السلوكي والعملي؛ والجانب الأكثر إثارة للجدل في هذه القيم ، هو الذي يربط تحسين الجودة بتكاليف الرعاية الصحية ، والحاجة الملموسة للحصول على تمويل إضافي لتحسين الجودة والتخفيض الممكن للتكاليف الناجمة عن تلك التحسينات ، كما تتوقف هذه الرؤية على نموذج واضح وشامل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، والذي يمكن تطبيقه ضمن وضع معين للرعاية الصحية<sup>2</sup>؛ إذ تم تحديد تسع مقومات أساسية في وحدات مقدمي الرعاية الصحية؛ وهي<sup>3</sup>:

القدرة والرقابة وإصدار التعليمات؛  
الإلتزام بضمن الإستمرار والعمل بروح الفريق ، عن طريق فرق تحسين الجودة والمشاركة؛  
التصميم ووضع مقاييس وضوابط الجودة؛

(1) هيو كوش، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 458.

(2) محمد بوقيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

(3) هيو كوش، مرجع سبق ذكره، ص: 460.

التخطيط للجودة وتنظيمها وإدارتها وقياس تكاليفها؛  
الرؤية الإستراتيجية للجودة والتزام الإدارة العليا بتنفيذها.

### 2.2.2. إستراتيجية الوصول إلى إلتزام الموظفين بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات

**العمومية الإستشفائية:** يتطلب إدخال أسلوب إدارة الجودة الشاملة في قطاع مضطرب مثل قطاع الرعاية الصحية العمومية ، قيادة شديدة وتوجيها قريبا من قمة التنظيم ، إضافة إلى وضع إستراتيجية متماسكة وخطة عملية لتطبيقه على النحو الصحيح ، ولمساعدة وحدة تقديم الرعاية الصحية على تطبيقه في جميع مراحلها وعلى جميع مستوياتها التنظيمية ، فذلك يحتاج إلى دمج مسار سلوك تطبيقه مع سلوك أسلوب طريقة الشلال حتى يتم الانسياب في كامل الوحدة الصحية<sup>1</sup>؛ ولضمان إلتزام الإدارة بدور أكبر اتجاه الجودة ، ينبغي أن تبرز السلوكيات التالية<sup>2</sup>:

- وضع تصور واضح لالتزام الإدارة بالجودة على المدى القريب والمتوسط والبعيد؛
- إجراء اجتماعات فعالة ومستمرة ، وحفظ محاضر هذه الاجتماعات؛
- وضوح أهداف الوحدة وتكاملها ، ومن المهم أن يستوعب كل فرد هذه الأهداف بصورة واضحة؛

- القدرة على تبادل الأفكار والآراء بصورة جيدة؛

- الإستثمار في التدريب للوقاية من الوقوع في الأخطاء أو إعاقة العمل.

### 3.2.2. ضمان الجودة وتحسينها في النظم الصحية : لقد انصب الإهتمام في

تطوير النظم الصحية خلال عقد التسعينات من القرن العشرين ، على زيادة كفاءة خدمات الرعاية الصحية وتحسين جودتها؛ حيث دخل نظام الرعاية الصحية غمار مرحلة يسعى فيها إلى تيسير الحصول على الرعاية المناسبة والعالية المردود ، وهذا يعني ضرورة أن يؤدي الفرد عمله بشكل أفضل باستمرار؛ ومن ثم فإن الغرض من جودة الرعاية الصحية هو تلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين الداخليين (العاملين ، مقدمي الرعاية الصحية) والخارجيين (المستفيدين ، المشاركين)؛ والجودة في أساسها عملية إتصالية فعالة بين مقدمي الرعاية الصحية ومتلقيها ، ولذلك فإن من الأهمية بمكان إقامة ثقافة للجودة ، الأمر الذي يتطلب أن يقوم كل فرد في النظام الصحي وفي كافة مستوياته بممارسة الجودة وتحسينها بشكل روتيني<sup>3</sup>؛ غير أن الجودة تؤدي على المدى الطويل إلى تقليل التكاليف التي

(1) محمد بويقيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

(2) هيو كوش، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

(3) يوسف بودلة وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

يتحمّلها النظام ، بفضل التخفيض التدريجي للتكاليف المرتبطة بالإنفاق؛ حيث من المهم وضع إطار مناسب ، وبنية تنظيمية ووجود رؤية وأهداف واضحة وعملية ، تلزم الإدارة بتحقيق أحسن النتائج<sup>1</sup>.

**3.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى:** حتى تبرز مشاركة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمستشفى ، يجب عليها تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

**1.3.2. تدعيم الولاء والانتماء لدى العاملين:** يشعر الأفراد بالرغبة أكثر في العمل وتحسين الأداء كلما ارتفع معامل ولائهم وانتمائهم للمستشفى التي يعملون بها ، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافة الولاء والانتماء ، وهذا من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم ، بالإضافة إلى اعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم آفاق لتولي مناصب عليا تتناسب مع مؤهلاتهم؛ كما تتبنى إدارة الموارد البشرية نظاما للحوافز يثمن مجهودات العاملين ، ويقوي لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة<sup>2</sup>.

**2.3.2. اندماج العاملين:** وهو يعني مجموعة من الإستراتيجيات تسمح للعاملين بتحمل قدر أكبر من المسؤولية في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وهو يشير إلى مجموعة واسعة من الممارسات التي تتضمن مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين المناخ التنظيمي من خلال فرق العمل ، بالإضافة إلى وضع الإجراءات المناسبة لتدعيم المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق الوحيد وبين مختلف الفرق في نفس القسم ، حيث يقوم هذا المفهوم على أن الأفراد يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الإبداع والإبتكار ، والمشاركة الفعلية في تحسين سياسات وأساليب العمل والتي تزيد من احتمال تنفيذها على نحو سليم ، كما أن الأفراد الذين شاركوا في جهود التحسين سيعملون على التأكد من إلتزام العاملين الآخرين بالتطبيق السليم لتلك التحسينات؛ وأن أفضل العاملين معرفة بمشكلات ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمستشفى هم أولئك الأفراد الذين يؤدونها بالفعل<sup>3</sup> ، وبالتالي فإن مشاركتهم يمكن أن يزود المدراء بمعلومات غير متاحة لديهم .

**3.3.2. التحسين المستمر:** يحقق الأفراد الإنسجام المطلوب مع الأهداف

(1) [on - line], [04.02.2013], Available from internet :URL :<<http://www.emro.com>>

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

الإستراتيجية التي تعمل المستشفى على تحقيقها ، وهذا عندما يخضعون وباستمرار إلى برامج تأهيلية وتعليمية تسمح لهم بتنمية ثقافتهم التنظيمية ومهارتهم ومعارفهم الفنية والإدارية ، وهذا ما سيؤدي بالضرورة إلى التحسين المستمر للأداء؛ ويتحقق التحسين المستمر لمهارات الأفراد من خلال إعداد وتنفيذ دورات تدريبية ، الهدف منها هو إكساب الأفراد مهارات جديدة بسيطة وسهلة أو معقدة ومتطورة يتطلبها برنامج التغيير المعتمد في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>؛ وهذا ما تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر ، والتي من أهدافها وجود نظم عمل يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة.

**4.3.2. تدعيم القدرة على الإبداع:** يتطلب تحقيق الجودة الشاملة قيام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتصميم السياسات التي تسمح بتشجيع الأفراد ذوي المواهب على تفجير طاقاتهم الإبداعية ، ويكون ذلك بترك للأفراد الحرية الكافية لإبداء الرأي والاعتراض على طرق العمل بشكل بناء<sup>2</sup>؛ وتتطلب إدارة الجودة الشاملة الانتقال إلى التفكير الإبداعي ، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة الأفراد على التفكير الإيجابي ، وتشجيعهم على التحسين المستمر وعدم الإقتناع بما هو موجود ، وتدعيما لذلك تعتمد نظاما للحوافز يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة<sup>3</sup>.

### 3. ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة:

تظهر أهمية ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة بغرض تحقيق غاية أساسية هي جعل الأفراد داخل التنظيم على استعداد دائم لتحسين وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم بشكل يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة ، ومن أهم هذه الممارسات نجد: برامج التدريب ، وتشكيل فرق العمل ، وبرامج تقييم الأداء.

**1.3. إستراتيجية التدريب كمدخل لتدعيم الجودة الشاملة:** تبدأ منظومة تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة من خلال دراسة أهداف

- (1) راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
- (2) سميرة موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 77.
- (3) إبراهيم الغمري، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 64.

وإستراتيجية المؤسسة ، وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف؛ وهي تعتمد في بلوغ ذلك على الفهم الواضح والإدراك المتجدد لتركيب الموارد البشرية ، وهيكّل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها ، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجيهات سلوكية تتماشى مع متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة؛ كما يساهم التدريب في تدعيم متطلبات نظام لإدارة الجودة الشاملة ، فالتدريب كنظام يتميز بخاصية التفاعل بين أجزائه الداخلية وسعيه لتحقيق أهداف المؤسسة ، والتي من بينها الجودة الشاملة ، حيث يتشكل نظام التدريب من:

### 1.1.3. المدخلات : تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى<sup>1</sup>:

معلومات متعلقة بالعاملين المحالين على التدريب ، ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج هذا التدريب وفعاليتهم؛

مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية ، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات بين وحدات التنظيم ، وتأثيراتها في طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم؛ مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها ، ومتطلبات التطبيق الفعال لها؛

مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلون بهم ، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب؛

مدخلات إقتصادية تضم معلومات عن: ميزانية التدريب ومعايير استخدامها ومستويات عوائدها المالية؛

مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب ، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى الواقع من خلال تمكين المتدربين من تطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات.

### 2.1.3. العمليات: تأخذ العمليات في نظام التدريب ثلاث أبعاد<sup>2</sup>:

**أ. العمليات الإدارية:** وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه ورسم سياساته ، واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات؛

**ب. العمليات الفنية:** وتشمل تحديد الإحتياجات التدريبية وتطوير التدريب ،

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

(2) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

تصميم التدريب ، إنتاج وتوفير الوسائل التدريبية ، إعداد وتنمية المتدربين ، تنفيذ البرامج التدريبية ، وتقييم التدريب والمتدربين؛

**ت. العمليات الاقتصادية:** وتشمل تخطيط احتياجات التدريب وإعداد ميزانيته ، وضبط الإنفاق على التدريب ثم تقييم العائد الاقتصادي للتدريب.

**3.1.3. المخرجات:** تتمثل في النتائج التي يتوصل إليها التدريب إلى تحقيقها ، وتقدم في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات العملاء ، وتتبلور مخرجات التدريب في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته؛ ويهدف التدريب إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية ، ودمجها في العملية التحسينية التي تتبعها المؤسسة على مستوى مختلف مواقع العمل ، لذلك يعتبر التدريب من الإستراتيجيات الأكثر تأثيراً في برنامج الجودة الشاملة لما لديه من مساهمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر؛ وهو يتكون من تجارب تعليمية تصمم لتنمية مهارات ومعارف العاملين باختلاف مستوياتهم وتجاربهم ، لذلك يعتبر التدريب حسب إدارة الجودة الشاملة استثمار طويل الأجل يعود بالفائدة على المؤسسة والأفراد في آن واحد<sup>1</sup>؛ وتمارس إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التدريب دوراً بارزاً في تحقيق نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بمايلي:

**أ. تحقيق أهداف التدريب:** تدعيماً لنظام الجودة الشاملة تتركز أهداف التدريب في اتجاه تحسين الإنتاجية وتخفيض الضياع في الموارد والوقت ، والعمل على ترشيد استخدام الموارد وذلك من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية ، إلى جانب العمل على تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وتسريع استيعاب التقنيات الجديدة.

إن تحقيق الأهداف السابقة يجب أن ينسجم مع الأهداف السلوكية التي تتحقق بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في تحسين الأداء ، وتنمية روح الفريق وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

**ب. تحديد سياسات التدريب:** إن تحقيق متطلبات الجودة الشاملة يستدعي وضع وتنفيذ مجموعة من السياسات مرتبطة بنظام التدريب ، منها<sup>2</sup>:

تحديد الاحتياجات التدريبية ودور المدرب والمتدرب ، وتحديد مصادر المعلومات ومعايير الإحتكام؛

(1) موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

(2) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

تخطيط التدريب وتحديد أساليبه وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه ومعايير التقييم؛

تنفيذ التدريب وتحديد مدى الإستعانة بالموارد والإمكانات الذاتية أو الخارجية في تنفيذ الفعاليات التدريبية؛

تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم وتحديد القائمين به ومسؤولياتهم وصلحياتهم.

**ت. تحديد العملاء:** وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يصبح مفهوم العميل لا يتعلق فقط بالمعنى بعملية التدريب ، ولكنه يتعلق كذلك بكل أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله ، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر والزملاء وأعضاء فرق العمل ، ثم يأتي في القائمة العملاء المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب عمله.

**2.3. فرق العمل أداة لإدارة الجودة الشاملة:** يعتبر العمل في فريق أحد الركائز الأساسية التي تسمح للمؤسسة بتفعيل كل الجهود الرامية إلى تحقيق مضامين الجودة الشاملة ، ويعتبر الفريق كيان له مواصفاته وخصائصه ، وهو مجموعة من الأفراد تلتزم بتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة ويعملون مع بعضهم في تناغم ، ويحققون نتائج عالية الجودة<sup>1</sup> ؛ وتكون النتائج المحققة من خلال فريق عمل فعال أفضل بكثير من النتائج التي يحققها كل فرد يعمل بشكل مستقل ، لذلك يجب أن تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا بارزا ومحوريا في بناء فرق العمل ، حيث يجب عليها أن تتولى مهمة توفير المقومات الأساسية من دراسات وتشخيص ووضع الركائز الأساسية ثم البناء الفعلي<sup>2</sup>.

**1.2.3. مقومات الفريق الفعال:** يمر فريق العمل المتماسك والفعال خلال مراحل بناءه بمعاونة ومشاكل كبيرة ، وحتى يستطيع تجاوزها يجب أن يتميز بخصائص ومقومات نذكر منها:

**أ. قيادة فعالة:** يعتبر أسلوب القيادة أحد المحددات الأساسية لفعالية الفريق ، وغالبا ما يشغل القائد مستوى وظيفي أعلى من أعضاء الفريق ، حيث تمثل القيادة مصدر الطاقة الإبتكارية لدى الفريق ، لذلك يجب أن يتميز القائد بالوضوح والانفتاح على أعضاء الفريق؛ ومن أهم الوظائف الأساسية التي يجب أن يطلع بها

(1) إبراهيم الغمري، النجاح والفشل في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003، ص: 87.

(2) Kaoru Ishikawa, La Gestion de la Qualité: Outils et Applications Pratiques, 1ere édition, Edition Dunod, 2002, p:103.

القائد نجد: توضيح أهداف الفريق ، وبناء مناخ عمل صحي؛ والتحقق من فعالية طرق وأساليب العمل ، ومن مدى تجاوبها مع برامج الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

**ب. الإلتزام للفريق:** يتطلب من أعضاء الفريق أن يبذلوا قدرا مناسباً من الجهد ، وأن يخصصوا له ما يتطلبه من وقت وتركيز؛ وتكون مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن كبيرة ، فهي مطالبة بإيجاد وتوفير العوامل التي تقوي من درجة الإلتزام لدى كل الأعضاء باتجاه الفريق ، وذلك بتنمية دوافع المشاركة والتعاون؛ حيث ترتبط عملية الإلتزام بالمشاعر أكثر منها ارتباطاً بالمنطق ، فأعضاء الفريق الملتزمين يشعرون أن تحقيق الأهداف والنتائج التي ينشدها الفريق تحقق لهم الراحة والرضا ، كما أنها تمثل لهم قيمة يسعدون عند إشباعها<sup>2</sup>.

**ت. طرق فعالة للعمل:** يحتاج الأفراد إلى تعلم كيفية توجيه جهودهم إلى العمل الجماعي بدلا من التنافس؛ وحتى يتحقق ذلك ، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تنمي لدى كل فرد روح المسؤولية والتعاون والمبادرة في تقديم الدعم للفريق ككل ، وأن تكون أهدافهم مرتبطة بالإنجازات التي على الفريق العمل لتحقيقها؛ ومن أجل ذلك يجب توضيح الأهداف ، وتوفير إطار منهجي للعمل ، بالإضافة إلى تعلم مهارات الإتصال<sup>3</sup>.

**ث. التنمية المستمرة لأعضاء الفريق:** يستمد الفريق فعاليته من خلال طاقات وخبرات أعضائه ، وكيفية المزج والتنسيق بينها بأفضل صورة ، وبالتالي فإن أكثر الفرق فعالية هي تلك التي يتمتع أعضاؤها بمواهب ومهارات عالية ، بالإضافة إلى قدرتهم على التعاون مع غيرهم ، الأمر الذي يتطلب إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للحصول على التنمية المستمرة المتعلقة بالجوانب الفنية والإدارية والسلوكية.

**2.2.3. خطوات بناء فريق العمل:** يتطلب بناء فريق العمل تواجد مجموعة منظمة من الأفراد ، والذين يكونون الوقود الذي يولد الطاقة لبناء الفريق ، ومادامت عملية بناء فريق العمل هي أداة لتحقيق التغيير الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة ، لذلك وجب أن تتوفر في قيادة التغيير خلفية علمية وعملية ، إضافة إلى الإلمام بكيفية إحداث هذا التغيير بأكثر فعالية ، وتتمر عملية بناء فريق العمل بالخطوات التالية:

**أ. الإحساس بالمشكلة والرغبة في تحقيق وضع أفضل:** لا يكمن أن يحدث

- (1) إبراهيم الغمري، النجاح و الفشل في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 124.
- (2) كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص: 103.
- (3) إبراهيم الغمري، النجاح و الفشل في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

التغيير من الأفراد الذين يشعرون بالراحة والرضا عن الوضع الحالي ، فالتغيير الفعال الذي تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقه يبدأ من الإحساس بأن الأمور لا تسير كما ينبغي؛ وعليه ، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى توضيح مدى أهمية الحاجة إلى التغيير ، ودفع الأفراد الذين يكون لرأيهم تأثير ووزن داخل المجموعة للمطالبة بضرورة التغيير<sup>1</sup>.

**ب. تحديد المشكلة والإحتياجات:** يعتبر التشخيص السليم للمشكلة أمراً في غاية الأهمية ، حيث يتطلب جهداً تحليلياً للبيانات والمعلومات المتوفرة بالإضافة إلى التعرف على آراء الأطراف المعنية ، فالتشخيص الصحيح يساعد على تحديد الإحتياجات المطلوبة بدقة ، حيث أنها تمثل المدخلات للمراحل القادمة.

**ت. تحديد الوضع المفضل أو المرغوب:** يجب أن يكون واضحاً لدى إدارة الموارد البشرية الهدف أو الغاية التي تريد الوصول إليها من بناء فريق العمل ، حيث يساعد وضوح الهدف على توقع المشكلات التي تواجه تحقيقه ، والاستعداد لمواجهتها بغرض التغلب عليها.

**ث. تحديد الأهداف:** بعد أن تتحدد الرؤية المستقبلية ، يتطلب الأمر ترجمتها إلى أهداف محددة ، فالرؤية قد تتسم بالعمومية بعكس الأهداف التي تمثل نتائج مستهدفة أو غايات محددة يمكن التعامل معها.

**ج. متابعة ومراجعة التقدم:** تستمد هذه المرحلة أهميتها من طبيعة الدور الذي تؤديه ، والذي يتمثل في المحافظة على استمرارية العملية وتحقيق التقدم المنشود ، فعملية بناء الفريق يجب أن تخضع لنوع من الرقابة والمتابعة للتحقق من أنها تسير في مسارها الصحيح ، حيث يمكن أن تتم هذه المتابعة من خلال عقد اجتماعات منتظمة أو مناقشات مفتوحة<sup>2</sup>.

**3.3. تقييم الأداء كنشاط داعم لنظام إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر تقييم أداء العاملين القوة الدافعة لبرامج التحسين المستمر التي يتطلبها نظام إدارة الجودة الشاملة ، ذلك أن متابعة وتقييم مدى تنفيذ الموارد البشرية للمهام والأنشطة التي تدخل ضمن مسؤولياتهم ، سيسمح لإدارة المؤسسة بالتعرف على قدرتها على إنجاز الأهداف التي يتطلبها نموذج التغيير في إطار الجودة الشاملة ، كما يسمح لها بالوقوف على أسباب الإخفاق ومجالات المراجعة في الخطط والسياسات.

(1) عبد الله محمد أسعد، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

(2) أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مذكرة الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، 2006، ص: 190.

### 1.3.3. أهمية ومؤشرات تقييم الأداء ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة: تسمح

عملية تقييم أداء العاملين بقياس فاعلية وكفاءة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومدى تحقيقها للأهداف المبرمجة ، بالإضافة إلى إبراز نواحي الضعف والقوة وعواملهما ، وينبغي أن ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقييم للتغيرات التي أحدثتها برنامج الجودة الشاملة ، وأن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن تنصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ، حيث يجب توفير المعلومات الوصفية الصادرة عن المديرين والزملاء والعملاء (مثل الاتجاهات ، التعاون ، المبادرة ، مهارات الإتصال ، .. الخ) ، كذلك فإنه نظراً لأن العاملين لا يمتلكون السيطرة على البيئة التي يعملون في ظلها ، فإن أنظمة تقييم الأداء لا يجب ربطها بالمكافأة أو الزيادة في الراتب؛ حيث يجب تحديدها في ضوء معدلات الأجور السائدة وعلى أساس درجة الأقدمية والنتائج وغيرها من المعايير التي تحقق المساواة بين العاملين ؛ إضافة إلى المعلومات التي تزود العاملين بأداة موضوعية لتحديد أسباب المشكلات وكذلك الحلول الممكنة لتحسين الأداء.

### 2.3.3. تقييم الأداء من خلال مدخل الإدارة بالأهداف في إطار نظام الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المدخل الجديدة لتقييم الأداء ، ويتمثل هدفه الأساسي في تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل؛ حيث يتولى الفرد بنفسه مسؤولية وضع أهداف الأداء القصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه ، ويتوقف دور الرئيس على توجيه العملية وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف السابق تحديدها بأهداف واحتياجات التنظيم في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة؛ وتعتبر الإدارة بالأهداف من المدخل الملائمة لتحقيق متطلبات التحسين المستمر ، خاصة في حالة الوظائف الفنية والإشرافية والإدارية؛ حيث تتيح مثل هذه الوظائف للأفراد مجالاً للمساهمة في وضع أهداف العمل ، والتوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل التي تعترض أدائهم<sup>2</sup>.

### 3.3.3. مبادئ إدارة الأداء ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة: يجب أن تتوفر

لدى المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، القدرة على إدارة أداء العاملين لديها واستغلال قدراتهم ومهاراتهم ، حيث يعتبر هذا الجانب من أهم التحديات التي يواجهها المديرون في علاقتهم بالمرؤوسين ، وحتى تتحقق الأهداف الإستراتيجية من أنشطة إدارة الأداء يجب على إدارة الموارد البشرية الالتزام

(1) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 440.

(2) أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

بمجموعة من المبادئ منها:

**أ. جعل نتائج الأهداف الأساس لإحداث التغيير في المهارات والسلوك:** حتى نضمن مشاركة الجميع يجب أن يعتمد أداء الأفراد ومساهماتهم الشخصية في تدعيم نتائج التغيير ، لذلك يجب التأكد من أن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.

**ب. التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه على أهداف ونتائج المؤسسة:** يجب أن يفهم كل فرد دوره ومدى مساهمته في نتائج وصورة المؤسسة ، ويكون ذلك بربط جهود الأفراد وتوفير كل المعلومات التي تسمح لهم بتقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم.

**ت. وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم وتوفير المعلومات والدعم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء:** فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل ، لذلك يجب أن تعمل الإدارة باستمرار على إنشاء مناخ يعطي للأفراد فرصا لكي يعيشوا تجربة التغيير ، وتوفير المساعدة اللازمة والمعلومات الضرورية ، والتوصية ، والتدعيم لهم<sup>1</sup>.

**ث. استبعاد الشعارات والأساليب التي تحرض القوى العاملة على تحقيق الأهداف:** يلاحظ أن الكثير من الإدارات ترفع الشعارات التي تحث فيها العمال على زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء وتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية ، ومثل هذا الجهد قد يحدث علاقات متعارضة ، حيث من أسباب انخفاض الجودة والإنتاجية يرجع إلى سوء النظام ويكون خارجا على سلطة القوى العاملة؛ وتحسين الإنتاجية لا يتحقق عن طريق إلهاب المشاعر والدعاية ، فالعمال في حاجة إلى إجادة معرفة الأدوات التي تقودهم إلى التحسين المستمر ، بالإضافة إلى إرساء ثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

**4. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر:**

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض لنتائج الدراسة الميدانية ، وهذا من خلال توضيح إجراءات البحث وأدواته ، ووصف خصائص مجتمع البحث ، وبيان الجوانب المتعلقة بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في

(1) دوغلاس سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ والإستراتيجيات، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 45.

(2) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس ، باعتبارها من أهم التحديات التي تواجهه.

#### 1.4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الصحية في المراكز الإستشفائية

**الجامعية:** شهد قطاع الصحة في الجزائر منذ سنة 2003 عدة إصلاحات ، مست العديد من الجوانب وعلى كافة المستويات فيما يتعلق بالجودة الصحية ، حيث برزت إشكالية عدم توفر نظام أساسي للجودة لدى المؤسسات الصحية يساعدها على التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول لها ، وتوفير قاعدة بيانات تساهم في قياس ومتابعة مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة ومدى تطورها ، ومنه ضرورة وضع إستراتيجية شاملة لتطوير القطاع الصحي ، حيث يجب أن تشمل هاته الإستراتيجية النقاط التالية<sup>1</sup>:

تحديث معايير الجودة بناء على الدراسات والبحوث التي تتناسب مع تحديات البيئة الإستشفائية الجزائرية؛

وضع آليات لتطبيق نظام جودة الخدمات الصحية؛

إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة عمل داعمة للجودة من قبل متخذي القرار ومقدمي الخدمة والمنتفعين بها؛

تدريب موارد وكفاءات بشرية في مجال إدارة الجودة الشاملة قادرة على تنفيذ برامج الجودة والتحسين المستمر؛

التعاون مع كافة الجهات العاملة في القطاعات الصحية المختلفة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

#### 1.1.4. وظائف إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي الجامعي: من شأن

وظائف إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي الجامعي أن تعمل على دفع نظام الجودة داخل أقسامه ، وجعلها قاعدة بيانات دائمة يتم العودة إليها عند الحاجة ، وهي في متناول أعضاء فريق الجودة على مستوى كل فرقة ، وتتلخص هاته الوظائف والأنشطة في<sup>2</sup>:

وضع واختبار المعايير وتطبيق برنامج تقديم الخدمات الصحية لمختلف العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي؛

العمل على تطوير المعايير التمريرية بالمشاركة مع الخبراء بالقطاعات والجهات المختلفة؛

(1) نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 209.

(2) نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 216 - 217.

تقديم المعونة الفنية لمقدمي الخدمة فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة؛  
وضع نظام للمتابعة والإشراف وإعداد التقارير ، ووضع البرامج التدريبية  
الخاصة بمفاهيم الجودة؛  
دعم وتطوير والإشراف على الدراسات المتخصصة والبحوث المتعلقة  
بالجودة؛

إنشاء مركز توثيق للمعلومات وتوفير مراجع حديثة عن برامج الجودة.

#### 2.1.4. الشروط اللازم توفرها لتطبيق ناجح وفعال لنظم وبرامج الجودة في المركز

##### الإستشفائي الجامعي:

الاقتناع التام من قبل القيادات العليا بالمركز الإستشفائي الجامعي بأهمية  
الجودة في العمل الصحي ، مع الالتزام الكامل بتطبيقها كأداة للارتقاء بالمركز في  
مختلف المجالات ، ولا يجب اعتبار تكاليف الجودة أعباء مالية فقط؛  
تبني العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي في مختلف المستويات الإدارية  
والعلاجية لتطبيق برامج الجودة؛

توفير الدعم المالي والفني والمعنوي لتطبيق برامج تحسين الجودة؛  
وجود كفاءات بشرية داخل هياكل الجودة تعمل بصورة فعالة لإدخال  
البرامج والنظم إلى حيز التطبيق؛

وضع خطة إستراتيجية تحتوي على خطوات عامة للتطبيق ، تحتوي على  
أهداف متوسطة وبعيدة المدى ، ويتم التحكم في تنفيذها ومراقبتها؛  
العمل بروح الفريق والتعاون والتنسيق بين مختلف الجهات المسؤولة.

#### 3.1.4. الخطوات التي يجب إتباعها لإدخال نظم الجودة الشاملة في المراكز

الإستشفائية الجامعية: إن تبني أي مستشفى لمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي عملية  
متسلسلة تعتمد عناصرها على بعضها البعض ، فلا يمكن الانتقال من عنصر  
لآخر دون تحقيق العنصر الذي يسبقه ، وتتمثل الخطوات التي يجب إتباعها  
لإدخال نظم الجودة الشاملة في المراكز الإستشفائية الجامعية في<sup>1</sup> :  
- تكوين هياكل الجودة ، والتي تشتمل على مجلس الجودة ومكتب الجودة  
واللجان المساعدة؛

- وضع خطة عمل تفصيلية تشمل على كافة النظم والإجراءات والتجهيزات  
اللازمة للتطبيق؛ التوعية ونشر المفهوم ورفع الوعي لدى العاملين بأهمية تطبيق  
الجودة ؛

(1) نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 219 - 220.

- توفير كافة الوثائق في أماكن التطبيق وشرحها للعاملين؛  
 - دراسة نتائج التدقيق والمراجعة الداخلية ومتابعة دورية للتحسين المستمر؛  
 - طلب الاعتماد والإشهاد الخارجي ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا وكندا واسبانيا ، المعايير المتضمنة في أدلة الاعتماد تحتوي على جزء يتعلق بالمرض من حيث الحقوق والتثقيف والرعاية؛ وجزء يتعلق بوظائف وأنشطة المستشفى ، والأداء والبيئة الإستشفائية ، والرعاية الصحية والموارد البشرية ، وإدارة المعلومات والمراقبة ، والمتابعة وضبط العدوى بالمستشفيات؛ وجزء متعلق بأداء الإدارة ككل والطاقمين الطبي وشبه الطبي.

**2.4. إجراءات البحث الميداني:** إن إسقاط الإطار النظري لموضوع البحث على أرض الواقع يتطلب توفير إطار منهجي واضح ، يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي يجري من خلالها البحث الميداني ، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم من هدفها وظروفها من جهة ، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى ، حيث أن اختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائيا أو خاضعا للذاتية ، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

**1.2.4. الأدوات المستخدمة في البحث:** قمنا بتقديم قائمة الاستبيان المتكونة من مجموعة من الأسئلة ، والتي تم إعدادها مسبقا بالرجوع إلى ردود قائمة المحكمين ، وهم عبارة عن أساتذة ومهنيين من داخل الوطن ومن خارجه ساهموا في تحسين الاستبيان ، وقد تم توجيهه إلى الأفراد داخل مجتمع البحث من أجل إبداء رأيهم فيها ، وقمنا بتحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences المعروف تجاريا بـ S.P.S.S لمعالجة البيانات ، الإصدار 19 ، والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ، ووفقا لمقياس « ليكرت Likert » ذو 05 درجات والذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات.

**2.2.4. مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع المفردات التي تشكل مشكلة البحث ، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها؛ وبالنسبة لدراستنا يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في المناصب العليا بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والمقدر عددهم بـ 291 ، باستثناء المستخدمين المهنيين المقدر عددهم بـ 36 لكونهم خارج إطار الدراسة ، وهم موزعين كمايلي: المستخدمين الإداريين والإطارات: 45؛ المستخدمين شبه الطبيين: 203؛ مستخدمي التكوين شبه

الطبي: 07؛ والمستخدمين الإداريين المقدر عددهم بـ: 279 ، وهم موزعين كمايلي:  
الإطارات المستخدمين الإداريين: 39؛ المستخدمين الإداريين المنفذين: 240؛  
بالإضافة إلى المستخدمين الطبيين العاملين في الصحة العمومية ، والمقدر عددهم  
بـ: 74.

**3.2.4. عينة البحث:** قدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث بـ: 608 فردا ،  
 وتمثل عينة البحث مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثله  
في الدراسة ، وقد قمنا باختيار عينة 50% من مجتمع البحث ، والتي قدرت بـ: 304  
فرد ، وهي مقسمة على مختلف المصالح والأقسام الموجودة بالمركز الإستشفائي  
الجامعي؛ ثم قمنا بتوزيع أداة البحث عليهم (40 نسخة عربية و 264 نسخة فرنسية)  
، وبعد متابعتهم وجمع الاستبيانات منهم ، تم استرداد 247 استبيان ، تمثل 81,25  
% من إجمالي الاستبيانات الموزعة ، وبناء على ذلك فقد خضعت الإستبيانات  
للتحليل الإحصائي.

### 3.4. حوصلة نتائج الاستبيان:

كانت نتائج البحث المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد  
البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي وأهميتها في تحسين الجودة الشاملة به  
كمايلي:

#### 1.3.4. هل توجد أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي

الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5-1): الإجابة عن السؤال رقم 1

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
27	68	84	49	19

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 38.4% من المبحوثين غير موافق تماما  
وغير موافق ، و 34.0% محايد ، المتوسط الحسابي = 2.86 ، الانحراف المعياري =  
1.097 ، وهذا يبين غياب أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية  
بالمركز الإستشفائي الجامعي.

#### 2.3.4. هل يتم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات

الوظيفية الأخرى الموجودة بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5-2): الإجابة عن السؤال رقم 2

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
09	24	43	116	55

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 69.3% من المبحوثين غير موافق تماما وغير موافق، و 17.4% محايد، المتوسط الحسابي = 2.26، الإنحراف المعياري = 1.026، وهذا يبين عدم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى الموجودة بالمركز الإستشفائي الجامعي.

### 3.3.4. هل تعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورية بالمركز

الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5 - 3): الإجابة عن السؤال رقم 3

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
144	29	33	24	17

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 70.0% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 13.3% محايد، المتوسط الحسابي « 4.05، الإنحراف المعياري » 1.315، وهذا ما يبين أن دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر ضرورية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

### 4.3.4. هل ينبغي توفير متطلبات من أجل إرساء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5 . 4): الإجابة عن السؤال رقم 4

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
125	77	26	17	02

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 81.8% من المبحوثين موافق تماما وموافق، و 10.5% محايد، المتوسط الحسابي = 4.24، الإنحراف المعياري = 0.952، وهذا ما يبين أهمية توفير متطلبات ودعائم من أجل إرساء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

### 5.3.4. هل يوجد تبني لمبادئ الجودة الشاملة من قبل العاملين في مختلف مصانع

وأقسام المستشفى؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5 - 5): الإجابة عن السؤال رقم 5

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
19	65	102	49	12

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الإستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 41.3% من المبحوثين محايد ، و 26.3% غير موافق ، المتوسط الحسابي = 2.88 ، الإنحراف المعياري = 0.976 ، وهذا ما يبين عدم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز الإستشفائي الجامعي.

#### 6.3.4. هل تدرك إدارة الموارد البشرية أهمية الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

##### الصحية المقدمة للمرضى؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5 - 6): الإجابة عن السؤال رقم 6

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
04	21	13	88	121

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الإستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 49.0% من المبحوثين موافق تماما و 35.6% موافق ، المتوسط الحسابي = 4.22 ، الإنحراف المعياري = 0.992 ، وهذا ما يبين أن إدارة الموارد البشرية تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

#### 7.3.4. هل يوجد توجه استراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة دفع

##### العاملين لإرساء الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:

الجدول رقم (5 - 7): الإجابة عن السؤال رقم 7

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
07	16	53	102	69

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الإستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 69.2% من المبحوثين موافق تماما و موافق ، و 21.5% محايد ، المتوسط الحسابي = 3.85 ، الإنحراف المعياري = 0.995 ، وهذا ما يبين وجود توجه استراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة دفع العاملين لإرساء الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

#### 8.3.4. هل يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تساهم في تحسين الجودة

##### الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي؟

يمثل الجدول التالي الإجابة عن هذا السؤال وفق البدائل المقترحة:  
الجدول رقم (5 - 8): الإجابة عن السؤال رقم 8

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
04	08	22	62	151

المصدر: تم تصميم الجدول بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 61.1% من المبحوثين موافق تماما ، و 25.1% موافق ، المتوسط الحسابي = 4.41 ، الانحراف المعياري = 0.901 وهذا ما يبين أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي.

#### خاتمة:

إن الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس بوصفها إستراتيجية مهمة تساعده على توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للمرضى والعاملين في نفس الوقت ، لدليل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة به ، لذا ينبغي ترقيتها واعتمادها كمنهجية للإرتقاء بالخدمات الصحية المقدمة؛ كما تكتسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهمية بالغة في تحسين الجودة الشاملة ، كمنهج متكامل يسعى إلى التحسين المستمر وفق منظور إستراتيجي ، ولكن صعوبة تطبيق الجودة في الميدان الصحي جعلها بالغة الأهمية ، وهذا ما يوضح لنا حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة الأنسب هي الحل لأزمات الجودة في المستشفيات ، وأن يكون الهدف من تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو الإرتقاء بأداء الأفراد العاملين ، وبالتالي تحقيق رضا متلقي الخدمة أو الرعاية الصحية (المريض).

#### النتائج:

غياب أنشطة ذات بعد إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس ، وعدم بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى الموجودة به؛ تعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورية بالمركز الإستشفائي الجامعي ، وينبغي توفير متطلبات ودعائم من أجل إرسائها ودراستها؛

عدم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز الإستشفائي الجامعي ، وإدراك إدارة الموارد البشرية أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى؛ وجود توجه إستراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة دفع

العاملين لإرساء الجودة الشاملة الصحية؛ والأهمية التي تلعبها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمركز الجامعي؛

#### التوصيات:

تحقيق الإلتزام لدى القيادات العليا في المراكز الإستشفائية الجامعية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظومة الصحية الوطنية؛ ضرورة تحفيز إدارة الموارد البشرية بالمراكز الإستشفائية الجامعية لكافة العاملين بالأقسام والمصالح بهدف تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية تساهم في تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى؛ وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق احتياجات المرضى والعاملين في نفس الوقت؛ إقامة نظام للجودة على أساس تأكيد الجودة والوقاية من الأخطاء كمسؤولية تتحملها كافة الأقسام والأفراد كل في مجال اختصاصه؛ العمل على تذليل المعوقات والمصاعب التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراكز الإستشفائية الجامعية ، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة والعقاب على مستوى كافة الأقسام والمصالح.

