

عنوان البحث

دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق

على القطاع الصحي بحفر الباطن

إعداد الطالبة/

نوف بنت عبدالله الحربي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً الذي من علي بإتمام هذا العمل  
يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان والعرفان  
بالجميل  
لكل من قدم لي عوناً صادقاً أو أبقى لي توجيهاً أو أسدى لي نصيحة داعياً  
الله أن يجزيهم خير الجزاء وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم  
والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

## الاهداء

أرى مرحلة الماجستير قد شارفت على الانتهاء بالفعل، من بعد تعب ومشقة لوقت طويل واليوم  
اختتم بحث تخرجي بكل ما لدي من همة ونشاط وبداخلي كل تقدير وامتنان لكل شخص كان له  
الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر ...

### (واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

فالحمد للفضل وله الحمد ماكنت لاختتم مسيرتي هذه لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام  
الحمد لله ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضل الله الحمد لله على التمام والكمال وعلى  
لذة الإنجاز..

اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً ابتدت بطموح وانتهت بالنجاح ثم الى كل من سعى معي  
لإتمام مسيرتي الجامعية (مرحلة الماجستير) دمت سندا لا عمر له

بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من اجل ان  
اعتلي سلالم النجاح الى من احمل اسمه بكل فخر وحصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق  
العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح ها انا اتممت وعدي واهديته اليك

"والدي وحببي "رحمه الله

إلى من علمتني الاخلاق قبل الحروف الى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى اليد الخفية التي  
ازالت عن طريقي الاشواك ومن تحملت كل لحظة الم مررت بها وساندتني عن ضعفي وهزلي

"والدتي العزيزة "

إلى الذي أمدني بالقوة دائماً وكان موضع الاتكاء في كل عثراتي وكان لي سندا وسهل علي  
طريقي

" زوجي ورفيق دربي "

وإلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير مُعين

"اخواني واخوتي "

إلى من مدت يديها في أوقات الضعف وراهننت على نجاحي ونجاحي وتذكرني بمدى قوتي  
واستطاعتي التي لا تحبطني وتؤمن بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقفه خلفي مثل ظلي  
مهما كثرت تخطباتي اختي التي لم تلدها امي (سلطانها)

وأخيرا الشكر موصول لنفسي على الصبر والعزيمة والإصرار والتي كانت اهلا للمصاعب ها  
انا اختتم كل ما مررت به بفخر ونجاح

الحمد لله الذي بلغنا هذا المقام الحمد لله على لذة شعور الوصول من بعد التعب

الحمد لله دائما وابدا..

## فهرس المحتويات

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ٧  | المقدمة:                                                    |
| ١٠ | مشكلة الدراسة:                                              |
| ١١ | أهمية الدراسة:                                              |
| ١٢ | أهداف الدراسة:                                              |
| ١٣ | اسئلة الدراسة:                                              |
| ١٤ | فرضية الدراسة:                                              |
| ١٥ | حدود الدراسة :                                              |
| ١٦ | الدراسات السابقة:                                           |
| ١٧ | منهج البحث:                                                 |
| ١٨ | إجراءات البحث وادواته:                                      |
| ١٩ | التعقيب على الدراسات السابقة:                               |
| ٢٠ | الفصل الثاني: الإطار النظري                                 |
| ٢١ | المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية                         |
| ٢٢ | المطلب الاول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية              |
| ٢٥ | المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها |
| ٣١ | المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة                         |
| ٣٢ | المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث:         |
| ٤٦ | المطلب الثاني: الجودة الشاملة في الاسلام                    |
| ٧٠ | الفصل الثالث: مناقشة النتائج                                |
| ٧٨ | الفصل الرابع: مناقشة النتائج                                |
| ٨٧ | الفصل الخامس: الخاتمة                                       |
| ٨٨ | النتائج:                                                    |
| ٩٠ | المراجع:                                                    |

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

لقد اسست القيم والمفاهيم والمبادئ التي تماشت قيام الثورة الصناعية أساسا لتحول المجتمعات إلى مجتمع صناعي، وما المنظمات والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس لتطوير أدائها فالتغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف مع الواقع وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء. هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المؤسسات الصناعية لتأخذ بالمستحدث منها، ومع الاستعمال تثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المؤسسات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة ( ).<sup>١</sup>

## مشكلة الدراسة:

- تتكون المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في الإجابة عن السؤال:
- ما هو دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على القطاع الصحي بحفر الباطن؟

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة ميزة مهمه لأنها تتحدث عن اهم الموضوعات الإدارية المعاصرة هو دور ادارة الموارد البشرية في خدمة المنظمة في تطبيق أحد المداخل الإدارية الحديثة ادارة الجودة الشاملة، واستجابة أحد أهداف ومحاور المؤتمر، وكذلك نقص الكتابات العربية في مجال الاتجاهات والادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

كما تتكون أهمية البحث من النظرة الحالية للمورد البشري بعده ميزة تنافسية، وشريك استراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالجودة الشاملة. لذلك يمكن معرفة أهمية الدراسة من جانبين يتمثل بتحديد مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية المنظمة. فضلا عن معرفة العلاقة القائمة بين إدارتي الموارد البشرية والجودة الشاملة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى الاتي:

- ١) التعرف على نوع من أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير في في القطاع الصحي بحفر الباطن
- ٢) التعرف على معن ادارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الاساليب الادارية الحديثة.
- ٣) التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
- ٤) تكون مقترحات وتعليمات أساسية في ضوء نتيجة الواقع الميداني.

## تساؤلات الدراسة

تتحدث هذه الدراسة عن التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على القطاع الصحي  
بحفر الباطن؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. هل هناك توقع دقيق لدى القطاع الصحي بحفر الباطن عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
٢. ما هو تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب والتطوير) في دعم برامج الجودة الشاملة؟
٣. هل يمكن تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، لكي يحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة؟
٤. ما مدى توافق مستلزمات (متطلبات) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي بحفر الباطن.

## فروض الدراسة:

١. يحتوي على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين Human resources من خلال الفروقات المختلفة (التوظيف، التدريب، الكفاءة)، والحصول على الجودة الشاملة في القطاع الصحي في حفر الباطن.

## الدراسات السابقة:

١. دراسة يزيد الذيب (٢٠١٦)، بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في

المستشفيات الأردنية، يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات على تحديد جوانب الهدر في الوقت والطاقة العقلية والبدنية ومن ثم التخلص منها، كما يساعد الموظفين على تحديد مفهوم الإدارة الشاملة للجودة والتطوير اللازم لمقابلة العميل احتياجات وتلبية رغباته مع إجراءات التحسين المنتظم والمستمر. نظرًا لأهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والحصول على شهادة الجودة، كانت هذه الدراسة للنظر في دور الموارد البشرية للحصول على الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني. يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة الأردنية، ويحمل وغير حاصل على موثوقية دولية للجودة (JCI)، ومسجل لدى وزارة الصحة الأردنية لعام (٢٠١٤) من (١٠٦) مستشفى، وبلغ عدد العاملين في هذه المستشفيات (٢٥٢٠٣) موظفًا، عينة الدراسة شملت ١٠ مستشفيات موزعة على جميع محافظات المملكة. أوضحت النتائج المقياس المستخدم للدراسة سواء صحة نقطة الوضوح أو الدقة. أشارت النتيجة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتأثير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في الأردن.

٢. دراسة ميادة الهاشمي، (٢٠١٦)، بعنوان: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة

الشاملة، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، لدراسة اتباع طريقة الدراسة المرجعية للوصول إلى النتائج اعتمادًا على الدراسات السابقة التي لخصت ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأخيرًا، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (١) توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات. (٢) المورد البشري هو أهم عنصر في إدارة الجودة الشاملة ويساعد في نجاح أو فشل تطبيقه. (٣) إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ضرورية لاستمرار العمل والتطوير في جميع مجالات الأعمال والقطاعات. (٤) إدارة الموارد البشرية وممارساتها ترفع مستوى الجودة، وتعزز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

٣. دراسة رفيقة شامي، " (٢٠٠٧)، بعنوان: تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة: شركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط - مجمع

**ERCC** المرتكز الذي انطلقت منه الباحثة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة هو تقييم فرص تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة الميدانية، ومعرفة وضع الموارد البشرية ومدى تهيئتهم وتفعيلهم ضمن إدارة الجودة الشاملة. وخلصت الباحثة في الدراسة الميدانية عمى أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق عملية حديثة في توظيف الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة لمجودة ألن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام وبالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

### المنهجية وطرق البحث:

يرتكز هذا البحث على منهجية الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف وتحليل ظاهرة معينة من أجل تحسين الواقع وتطويره.

بعد ايجاد مشكلة البحث وتساؤلاته والمنهج العلمي المستخدم، ستقوم الباحثة بالإجراءات التالية:

١. عمل استبيان دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على القطاع الصحي بحفر الباطن

٢. اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي عشوائياً.

٣. تفعيل استبيان البحث على عينة البحث.

٤. تصحيح الأدوات وتفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٥. استخلاص النتائج وتفسيرها والتعقيب عليها ووضع التوصيات والمقترحات.

### أدوات الدراسة :

- **مجتمع البحث:** يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي بحفر الباطن.
- **عينة البحث:** ستقوم الباحثة باختيار عينة عشوائية من أفراد عينة الدراسة
- **أداة البحث:** سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لتجميع البيانات

### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: سوف نعمل تطبيق هذه الدراسة على العام الدراسي ١٤٤١ هـ - ٢٠١٩ م.
- الحدود المكانية: سوف نعمل تطبيق هذه الدراسة على القطاع الصحي بحفر الباطن
- الحدود الموضوعية: سوف نعمل هذه الدراسة على دراسة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.
- الحدود البشرية: سوف نعمل هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة حفر الباطن.

## الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### البحث الأول: إدارة الموارد البشرية

#### القسم الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

##### الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية

نذكر آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود افكار يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تعرض الأديان السماوية فلسفات كبيرة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى معرفة الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا

ولقد فعلت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي احييت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الاسباب التي رافقت عمل المؤسسات، ونمت تدريجيا لتتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام ١٨٠٠م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول<sup>(١)</sup>.

#### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

##### ○ الثورة الصناعية:

انتشرت هذه الثورة في العالم الاجنبي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، وأهم ما كان يتميز به ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا

إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين<sup>(١)</sup>.

#### ○ ظهور الحركات العمالية:

مع مشاكل الثورة الصناعية، كان على الموظفين أن يتعاونوا لمواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك على شكل مشاكل عشوائية، ثم إضرابات منتظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الرواتب، وساعات العمل<sup>(٢)</sup>.

#### ○ الإدارة العلمية:

قام بالعمل فردريك أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين وذلك عن طريق عدة أمور أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعمال، وتدريبهم، وإعطائهم رواتب محفزة<sup>(٣)</sup>.

#### ○ ظهور علم النفس الصناعي:

حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإرهاق والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الذهنية والجسمية لعمله، وركزوا أيضا على تحسين الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا عظيماً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية<sup>(٤)</sup>.

#### ○ ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

الحت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل(مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات

المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصنع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو" (Elton Mayo) " (١).

#### ○ البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت من أوائل المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتوظيف، وعمل الاختبارات النفسية، والاهتمام بنظام الأجور، وخدمات العاملين ومنع الاستبعاد التعسفي (٢).

#### ○ البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض المنظمات الكبيرة والدوائر الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في النشاطات المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والرواتب وخدمات الموظفين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين (٣).

#### ○ ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في منتصف القرن العشرين) على تحسين ممارسات الأفراد لكي تتماشى مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار المهني ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد (٤).

#### ○ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من البلدان في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقلل بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه

التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين<sup>(١)</sup>.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة تسيير الموارد البشرية

هناك الكثير من الأسباب التي تفسر الاهتمام العالي بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب<sup>(٢)</sup>:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في عصرنا الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقنن من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تهتم بالعاملين وتعالج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة لزيادة مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، وطرق حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين الموظفين وأصحاب الأعمال من خلال إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع الجهات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت ضرورة وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وعمل سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

**المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها**  
**الفرع الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها**  
**اولا: تعريف ادارة الموارد البشرية:**

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التفريق بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

**(أ) وجهة النظر التقليدية:**

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال يومية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة الامور المتعلقة بالموظفين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة القوى العاملة لم تخلص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مسؤول إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة<sup>(١)</sup>.

**(ب) وجهة النظر الحديثة:**

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كتقنية المعلومات والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية القوى العاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الكفاءات ، تشجيع الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في الجهة<sup>(٢)</sup>.

### ج) أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

تختلف تعاريف المفكرين والكتاب لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي نعرض لكم أهم هذه التعاريف (١):

١. هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على دعمهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الجميع.
٢. إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.
٣. يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمات.
٤. يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

#### العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على القوى العاملة إلا أن المنظمات تتجه الى الزيادة في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلها في فترات الكساد.

#### ○ العوامل القانونية:

يأتي اثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» الى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل الانظمة والاحكام في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للرواتب والحد

الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب المواهب ومقابلتهم، واختبارهم،  
وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم<sup>(١)</sup>.

#### ○ العوامل الاجتماعية:

يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب  
تفكيرهم وهذا جعل نظرة الاشخاص للدور الذي يجب أن تعمله الحكومة في حياتهم قد يغير في  
اتجاه الاتساع<sup>(٢)</sup>.

#### ○ العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حصل في المجتمعات في الوقت الراهن قد صاحبه تغيرات  
جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات الجهات ومن أهم هذه التغيرات التوسع  
المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية<sup>(٣)</sup>.

#### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

##### أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>(٤)</sup>:

❖ التركيز على الموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد

❖ لا توجد مؤسسة بلا إدارة موارد بشرية

❖ تقوم بتطوير مهارات الموظفين بالمؤسسة

❖ تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

❖ تقوم بدراسة صعوبات الأفراد ومعالجتها.

❖ تختار الاشخاص المناسبين لشغل الوظائف.

## ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

### ❖ المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- جذب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل جيد بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة.
- المحافظة على الأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

### ❖ الفعالية:

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بامتياز واجتهاد وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

١. دعم الأفراد
٢. تحسين قدراتهم ومهاراتهم
٣. مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
٤. مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المطلوب.

## الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

### أ) الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي (١) :

- تحليل العمل: وتعني هذه المهمة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المهام الملقة على عاتقها وتصمم الوظيفة بطريقة مناسبة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في الموارد البشرية للمؤسسة.

○ **الاختيار والتوظيف:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم عن طريق طلبات الانضمام والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

○ **تصميم هيكل الرواتب:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد المزايا المالية وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة جيدة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

#### **ب) الوظائف الثانية:**

أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله و تتمثل في <sup>(١)</sup>:

⌚ **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني اعطاء مقابل عادل للأداء الفائق ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أداء المؤسسة ككل.

⌚ **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الطبية والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

⌚ **تقييم الأداء:** تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقويم أداء عاملها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

⌚ **التدريب:** تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتطوير وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التطوير.

⌚ **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى وجه الخصوص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه

## الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية (١):

- ❖ **العلاقة مع النقابات:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع النقابات العمالية والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والخلافات العالمية والاستبعاد من الخدمة.
- ❖ **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية الجيدة لهم.
- ❖ **ساعات وجدول العمل :** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

قبل تحديد تعريف إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نستعرض أهم التعاريف المتعلقة بتحديد مفهوم الجودة، فالجودة بحسب ما يعرفها جوران على أنها موائمة الغرض أو الحاجة ويعرفها ديمنج أنها استهداف حاجات المستهلك الآنية والمستقبلية<sup>(١)</sup>، وكما يعرفها كروسبي بأنها المطابقة للمتطلبات<sup>(٢)</sup>، ويعرف البعض الجودة بأنها توفير السلع التي لا يقوم العملاء بإرجاعها، وقد ورد تعريفها في معجم مصطلحات منظمة أيزو على أنها<sup>(٣)</sup>: مجمل الخصائص والصفات للمنتج أو الخدمة التي تولد القدرة على تلبية الحاجات المضمرة أو المصرحة للعميل.

### المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث:

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

**إدارة الجودة** تعرفها منظمة أيزو على أنها<sup>(٤)</sup> كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من تحديد سياسات الجودة وأهدافها ومسؤولياتها، وعملها بطرق مثل تخطيط الجودة، وضمان الجودة، وتطوير الجودة، وذلك من خلال نظم الجودة

ويعرفها البعض على أنها مدخل شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط في المؤسسة، وهذا يشمل كل شخص وفي أي مستوى تنظيمي كان، وهذا المدخل مناسب لكافة أنواع المنظمات، ومعني كلمة شاملة هنا أنها تشمل كل المنظمة بما فيها من أعضاء ومنتجات وكل مراحل الانتاج<sup>(٥)</sup>

ويعرف البعض إدارة الجودة الشاملة بأنها<sup>(٦)</sup> تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها، والعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال تكامل أدوات وطرق الجودة والتدريب، ويشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات داخل المنظمة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة<sup>(٧)</sup>، كما عرف

معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها ( ) : القيام بالعمل المناسب بطريقة صحيحة ومن أول مرة، مع الاعتماد على رأي العميل في معرفة مدى تطوير الأداء

كما يختلف تعريف الجودة عن مفهوم **الموثوقية** الذي يعني ( ) : قدرة المنتج أو الخدمة على الاستمرار في تلبية رغبات العميل خلال مدة من الوقت

كما يختلف تعريف الجودة أيضاً عن مفهوم **ضمان الجودة** الذي يعني ( ) منع ظهور مشاكل الجودة عن طريق النشاطات المنهجية والمخططة أي الوصول إلى انحرافات معدومة، ورغم اختلاف تعاريف الجودة إلا أن كافة الباحثين متفقون على أن الجودة تبدأ من العميل فهو الذي يحدد المتطلبات الحقيقية في المنتج أو الخدمة

### مما سبق يمكن استخلاص معالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

١. تبدأ إدارة الجودة الشاملة من العميل ومتطلباته ورغباته وتعمل وتسعى إلى تلبيتها
٢. في إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز على الجودة في جميع نشاطات وعمليات المؤسسة وفي كل المستويات التنظيمية
٣. تتضمن إدارة الجودة الشاملة أن تتبنى الإدارة منهجية للجودة تركز على منع ظهور المشكلات بدلاً من التركيز على اكتشافها وتعديلها
٤. تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغيرات كبرى في فلسفة المنظمة وثقافتها
٥. هي استراتيجية كاملة وشاملة وليس مجرد شعارات ولقاءات
٦. تلائم الجودة كافة أنواع المنظمات بما في ذلك منظمات القطاع العام

## الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

ظهرت الجودة الشاملة للمرة الاولى في اليابان حيث نشأت من خلال اختراع اليابانيون الحلقات كانت تسمى (حلقات الجودة) فكانت لهدف اللقاء الأسبوعي المنتظم لكي تتم المناقشة بين الموظفين بعضهم البعض وتختاطيهم لمواجهه<sup>(١)</sup>، الصعوبات والمشكلات المتوقعة لمستقبل الجودة وتحسين مكان العمل وجودته حيث يتم تحفيز الموظفين لمناقشة هذه المشكلات وطرح حلول لها وكانت بدايه تلك الحلقات للمرة الاولى في اليابان عام ١٩٦٢م، وبعد ذلك انتشرت فكره الجودة حيث وصلت لأمريكا القرن السابع عشر وحصلت على نجاحا باهرا في الثمانين من العشرينيات ولكنها لم تقابل في امريكا بنفس النجاح في اليابان حيث قد كان لها التأثير السلبي في بعض الاوقات على الجودة وذلك كان سببا للطريقات استخدمت بها في أمريكا.

ويرجع سبب ميل اليابانيين وحبهم للجودة الى النماذج التي قدمها ادوارد ديمنا حيث كان يلقب (Deming) والذي كان يعمل بالهندسة الصناعية والتي قدمها لدولة اليابان والقي العديد من المحاضرات واللفات بحضور الأفضل في هذا المجال وبالفعل تم التصديق على اعماله التي كانت قد تم رفضها من قبل امريكا تم قبولها في الكثير من الشركات اليابانية في سنوات الخمسين والستين من القرن السابق واعتبروه ابا روحيا للجودة الصناعية اليابانية ورمزا للجودة<sup>(٢)</sup>

لقد اعتمد ديمينج على ان العامل هو المنوط به القيام بالعملية الإنتاجية فكانت وجهه نظره التأكيد لمضمونها على نشئ نظاما بداخل المنظومة الشركة يقدر اهميه العمل الجماعي المتعاون بين العاملين لكي يتم العمل بسهولة تضمن التطور الدائم للمنتج والخدماتي تقوم بها الشركة لتقديم الافضل لعملائها وايضا النجاح والبقاء للمنظمة<sup>(٣)</sup>

وأنتج ديمينج في نماذجه العشرات من النقاط تصل لأربعة عشر فهي جوهر لنظريه الجودة رغم وجودها من عشرات الاعوام وهذه المبادئ هي<sup>(٤)</sup>:

- وضع هدف مستمر يكمن في الإنتاجية الجيدة وحسن خدماتها
- اتباع منهج الفلسفة الحديث لكامل الشركة
- التخلص من الاعتماد على التفتيش المتأخر للإنتاج
- الغاء فكره التقييم للمادة على اساس القيمة فقط
- التطوير المستمر في طرق اختبار الجودة
- عمل مراكز تدريب فعالة للتدريب
- وجود قياده فعالة
- ازاله مخاوف الموظفين حول تساؤلاتهم وصراحتهم
- ازاله الحواجز بين الاقسام
- التخلص من الشعارات والخطابات الرنانة
- استبعاد طرق التقييم التي تركز على كميه المنتجات لا نوعيتها
- تقدير العمال وتقديرهم
- اعداد برنامج قوى لتعليم العاملين على ادوات وتقنيات الجودة

وقام ديمنج بتقديم تطبيقات ذات منهج يحتوي على كل الاستخدامات للأدوات والاساليب الحديثة عمل تصميمات تهدف الى الحد من الاخطاء التي تنتج من اسباب مشتركة والاسباب الخاصة في الانتاج الأساسي كما انه قسم المشكلات الى نوعين الأسباب المشتركة: وهي المشكلات النظامية التي يشترك فيها كثيران العمال والآلات وأنواع المنتجات ( )، وقام ديمنج

بمساعده شيوات بتطوير اداه كي تحدد المشاكل وأطلق عليها اسم الضبط الإحصائي للعمليات  
(١).

١. الأسباب المشتركة: وهي الخلافات النظامية التي يشترك فيها كثير من العمال أو الآلات أو أنواع المنتجات.

٢. الأسباب الخاصة: وهي المشكلات المرتبطة بعمال بعينهم أو آلات أو بمنتجات معينة

كما قام ديمينج بمساعدة شيوات بعمل أداة تقوم بتحديد المشكلات أسماها الضبط الإحصائي للعمليات<sup>(١)</sup>، فمن المستبعد كلياً تطابق قطعتين حتى وإن كانتا من إنتاج نفس الموظف وعلى نفس المعدة، ومن ثم فإن المسألة تكمن في التفريق بين الانحرافات المقبولة والانحرافات التي تتم عن وجود مشكلات وتوفر الاحتمالات الإحصائية طريقة للقيام بذلك التمييز، ويقوم مهندسو الإنتاج بذلك التمييز بواسطة دراسة التفاوت المسموح به المتوقع لكل عمل إنتاجي<sup>(٢)</sup>.

ويرى ديمنا أن تقريبا ٦% من المشاكل المتعلقة بالجودة تعود إلى كفاءة العمالة لكن ٩٤% تكون بسبب خلل وضعف في الادارة ترجع إلى ضعف<sup>(٣)</sup>، لذا يحرص على توضيح الإدارة العليا في قيادة عمليات التغيير في النظم والعمليات<sup>(٤)</sup>

وعاصر ديمينج في تلك الحقبة جوزيف جوران الذي تمثلت أكبر إسهاماته في صياغة طرق لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل<sup>(٥)</sup>، إذ يرى أن هدف إدارة الجودة هو الوصول إلى زبائن مسرورين وموظفين ممكنين وارباح أعلى وتكاليف أقل<sup>(٦)</sup>، ويؤمن جوران بأن مشاكل الجودة

الأساسية سببها الإدارة أكثر من العاملين، وأن تحقيق الجودة يتطلب نشاطات في كافة وظائف المؤسسة، ركز جوران على فرق الجودة (حلقات الجودة) واعتبرها عملية تتكون من ثلاث مراحل: رقابة الجودة وتحسين الجودة وتخطيط الجودة.

ويستخدم جوزيف جوران عبارة «الملاءمة للاستعمال» عند الحديث عن الجودة، حيث يجب أن يتمكن الزبائن من الاعتماد على المنتج فيما يحتاجونه أو يريدون فعله، والملاءمة للاستعمال لها خمسة أبعاد هي:

- جودة التصميم
- مطابقة معايير الانتاج
- عدم حدوث أعطال
- الأداء المرضي
- سهولة الصيانة بعد الشراء

وأشتهر فيليب كروسبي بسبب إعلانه أن «الجودة مجانية» لأنه كان يعتقد أن تكاليف الإنتاج ككل ستكون منخفضة لو حسن المنتجون الجودة وحدد كروسبي عدداً من المبادئ والتطبيقات المهمة لبرامج لتطوير الجودة، والتي تشمل على سبيل المثال: الإدارة بالمشاركة، ومسؤولية الإدارة عن الجودة، والاعتراف بالعامل، والتأهيل وتقليل تكلفة الجودة، والتركيز على الوقاية بدلاً من العلاج، والانحرافات المعدومة وادعى كروسبي أن سبب الأخطاء هو إما نقص المعرفة أو نقص الانتباه، ويتم علاج الأولى بالتدريب والتأهيل والثانية بالالتزام الشخصي بالتفوق<sup>(١)</sup>.

كما كان خبير الجودة الياباني جينشي تاجوشي من أكبر مؤيدي الجودة في اليابان في فترة ما بعد الحرب، وكان يدرّس من منظور روجي أن «صناعة منتجات رديئة أسوأ من السرقة»

(١)، فالمجتمع لا يخسر شيئاً جراء السرقة لأنها إعادة توزيع للأموال، ولكن الجميع يخسرون عند صنع منتجات سيئة الجودة ويمكننا استخلاص ما قاله علماء الجودة في النقاط التالية (٢):

١. الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا بالمقام الأول.

٢. التركيز على تقييم النشاطات على مستوى المنظمة كلها

٣. التركيز على أهمية تأهيل وتدريب العاملين

٤. التركيز على مفهوم الوقاية من الانحرافات بدلاً من علاجها بعد وقوعها

٥. الجودة نشاط منهجي واسع يبدأ من المصنع وينتهي بالزبون مروراً بكافة الأقسام الوظيفية في المنظمة

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يوجد هناك فرق كبير بين إدارة الجودة الشاملة حيث يختلف عن الشركة نفسها، وقد تعتمد على قدرة الأفراد العاملين في هذه المهمة، وبذلك لا يوجد هناك أي عملية تقاس بها أو أسلوب آخر للتطبيق، ويمكننا أن نحدد أكثر المراحل في هذه العملية بالآتي (٣):

١- التركيز على العميل: التركيز هنا يكون على العميل الداخلي والخارجي، لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء الموظفين داخل المنظمة.

٢- التركيز على العمليات والنتائج معاً: لأن النتائج السيئة تعتبر مؤشراً لضعف الخدمة المقدمة لذا لزم التركيز على تحسين العمليات والخدمات في المؤسسة.

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وهذا يحتاج إلى تدخل أدوات معينة تقوم بالتحقيق من الأداء المناسب للعمليات.

٤- يجب أن يتم تحفيز العاملين بحسب أدائهم: ويجب أن نضع بعين الاعتبار ان الراتب فقط ليس هو المقابل بل يجب تقديم الشكر للمجتهدين.

٥- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وهذا لن يم الا بوجود نظام معلوماتي قوي.

٦- التغذية الراجعة: لها تأثير كبير في تطوير الأداء.

### الفرع الرابع: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرين أساسية ( ):

١

١. لابد من وجود معرفة عملية بالمؤسسة.

٢. أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة.

٢

يلزم لتطبيقها ان يتم وجود بعض الشروط مثل ( ):

١- ضرورة إيمان مجلس الادارة بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من إيمان الإدارات بأهمية التطوير والتحسين وترجمة ذلك في شكل خطط عملية.

٢- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة.

٣- يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات الزبائن في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

٤- التأكيد على التعاون بين الادارات في اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة توحيد الجهود.

٥- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المسؤولين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.

٦- يجب الاعتماد على قواعد بيانات قوية لمساعدة الإدارة الشاملة على تحديد الاهداف

٧- إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم

٨- الابتعاد عن سياسة تخويف وترهيب الموظفين

٩- التطوير المستمر

١٠- اعتبار عمليات التطوير والتحسين على أنها عمليات مستمرة تتطلب وجود فروق

في العمل ويكون التزام وتمسك الشركات بالطرق التقليدية بمثابة حواجز مانعة للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، لأنه أمر طبيعي أن يكون التغيير امر يقابل بالرفض في اول الامر ، فكل منهم يؤدي عمله بالطريقة التي تناسبه، ويشعر بالتهديد عندما يطلب منه شيء يخرج عن نطاق هذه المنطقة، وإذا لم يتقبل العاملين التغيير تقل فرص نجاح أي محاولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تجاوز مقاومة التغيير ومنعها من الظهور من خلال تحقيق المشاركة النشطة من جانب كافة الأفراد في تطوير الجودة، وتدريبهم على تطبيق النظام الجديد، والتأقلم معه (١).

بالإضافة إلى العقبة السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير والتي تعتبر من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هناك العديد من العقبات الأخرى التي يمكن تلخيص أبرزها بالتالي ( ):

- وضع الآمال في الشعارات لقدرتها علي تطوير الجودة
- التدريب غير الواعي على طرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام غير الجيد لها وبالتالي الوصول إلى نتائج غير دقيقة
- شعور الناس الآلات الحديثة والصيانة المستمرة تؤدي إلى تحسين الجودة
- تخصيص ادارة مسؤولية عن الرقابة على الجودة في الشركة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة، ذلك أن الجودة مسؤولية جميع الموظفين وليست مقصورة على قسم معين
- الاعتماد على المتخصصين في تقديم اساليب جاهزة لتحسين الجودة

## الفرع الخامس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تختلف طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الشركة نفسها، وتعتمد على قدرات ومعرفة وتجارب الأشخاص المشتركين في هذه العملية، وبالتالي فإنه لا توجد طريقة قياسية أو طريقة واحدة للتطبيق، إلا أن يمكننا معرفة الخطوات الخاصة بتلك العملية:

### أولاً: تقييم ثقافة الشركة:

ويمكن لهذا التقييم ان يقوم به أحد افراد المؤسسة او اي شخص له باع في هذا المجال وادارته، والهدف من ذلك هو كيفية تقبل الثقافة القائمة عليها مبادئ المنظمة او رفضها ( ١ ) .

### ثانياً: تبني الإدارة العليا لفلسفة الجودة الشاملة:

وفي تلك المرحلة من المراحل التي تقوم بها المنظمة بتعزيز الادارة العليا للشركة والعمل علي تطبيقها في ادارة الجودة الشاملة ، وفي هذا الموضوع قد يتلقى العديد من كبار العاملين في الشركة ان يأخذ برنامجا تطويريا متخصصا في هذا المجال وعن اهميته واهم مطالبه واهم مبادئه ، ويمكن لهذا التدريب ان يشرف عليه فريق من المتخصصين من جهات خارجية اخري ، وقد حدد كبار المسؤولين عن هذا التدريب انه لا يتجاوز ال ٦ الي ٨ جلسات وذلك خلال ثلاثة او اربعة اشهر علي الاقل ، وذلك لكي يستوعب المتدربون تأثير التطبيق علي ادارة الجودة الشاملة ، وحددوا ايضا ان يتكون كل موضوع من ٦ عناصر اساسية ( ٢ ) ويلخص الباحث إدارة الجودة الشاملة ونتائجها.

### وهذا تلخيص لأهمية ادارة الجودة الشاملة والنتيجة القائمة عليها:

١ الي اي مدي تهدف اليه ادراة الجودة في المؤسسات

٢ اهم اسباب ادارة الجودة الشاملة في التجارة اليوم

٣ وجهة عامة عن اساليب ادارة الجودة الشاملة

٤ الوصف التام للالتزام لكل الموظفين في الشركة

٥ الصيغة المحددة والمعينة التي تكتب من المسؤولين لما يجب ان يكون عليها الجودة

### ثالثاً: التخطيط:

ويتم في هذا التخطيط وضع آلية مفصلة لكي تنفذ عليها ومن خلال هذه الآلية يتم تحديد الهيكل المستمر لتطبيق النظام، ويمكننا ان نستفيد من النموذج التالي لكي نضع خطة محكمة لتطبيقها ( )<sup>٣</sup>:

وفي هذه الخطة يمكننا التخطيط والتنفيذ لعدد من الاشخاص حيث يصل من ١٢ الي ٢٠ عضو يملؤون جميع الوظائف في الشركة ويمكننا تعيين أكبر عدد من المديرين والتنفيذيين في الادارات والاقسام، ويهدف ذلك الي تحديد الصعوبات التي تواجه ادارة الجودة الشاملة، ويلتزم المجلس بتقويض اي تغييرات تحدث ضرورية كانت او غير ذلك الي الادارة ( )<sup>٤</sup>.

### رابعاً: مرحلة التنفيذ:

ويمكننا في هذه المرحلة التركيز علي نشر الثقافة العامة والفلسفة التي تكمن داخل الجودة الشاملة، ويجب ايضا التأهيل والتدريب عليها وللعاملين في هذا المجال ( )<sup>٥</sup>

### خامساً: مرحلة تبادل الخبرات:

وفي هذه المرحلة يتم من خلالها العامل استثمار الخبرات التي اكتسبها من هذا التدريب ويقوم بتحقيقها وتنفيذها، ويقوم بدعوة كل الموظفين عليها وكل من في القسم والمسؤولين لكي يشاركوا في هذه العملية لتطوير عملية المشاركة ( )<sup>٦</sup>.

## أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة:

وهنا يقصد بمعني الجودة اي الادوات التي تحدد مدي دقة العمل في الشركات ومدي تحسنها وطرق استخدام الادوات فيها، وقد تستخدم هذه الادوات في التنظيم والادارة الشاملة، حيث انها تدعم بالأدلة والوثائق المعروفة التي تتغير نتيجة الي ادارة الجودة الشاملة، وهناك كثير من الادوات التي تستخدم في ادارة الجودة الشاملة الا وهي ( )<sup>٧</sup>:

### ١. مخطط الرقابة:

وهناك أدوات مشهورة جدا من هذه الادوات، الا وهي الطريقة الصحيحة للرقابة الاحصائية على هذه العمليات، كما تحتوي هذه العملية على ثلاث خطوات: اما الاوسط فهو من الخطوط المركزية الذي يعتبر معيارا لقياس التغير اما العلوي فهو أكبر حد لرقابة الجودة، اما السفلي: وهو اقل حد يمكن ان يصل اليه رقابة الجودة، وعندما نجد ان جميع القرارات موجودة بين الحد العلوي والحد السفلي فان ذلك يسمى انحرافا مقبولا

### ٢. مبدا باريتوا:

ويقوم هذا المبدأ على ان كثير من النتائج التي تأتي تكون بأسباب قليلة نسبيا، وتكون بمصطلحات كمية ٨٠% من كمية المشكلات التي تأتي ٢٠% من هذه الاسباب، وايضا هذا المخطط يشير الي العيوب والمشكلات خلال فترة زمنية معينة ( )<sup>٨</sup>.

### ٣. قائمة المراجعة:

وهذه القائمة تضم كثير من البنود التي تتعلق بمسألة معينة، وتستخدم هذه القوائم في مراجعة كافة الظروف التشغيلية لكي تتأكد من كافة الخطوات التي تتخذها، والهدف الاساسي منها هو التأكيد على هذه العمليات ولم يكن الهدف منها جمع البيانات

### ٤. مخطط عظم السمكة (السبب والنتيجة):

حيث ان المشاكل والعيوب تظهر عند رأس التخطيط اي (رأس السمكة) ثم بعد ذلك يأخذ شكل العمود الفقري الا وهي الاسباب والعيوب التي يمكن ان تتكون من اربعة مصادر: وهي الآلات والتقنيات والمواد والافراد (١).  
٩

### ٥. خريطة الانتشار:

تعتبر خريطة الانتشار هذه عبارة عن مخططات زمنية توضح فيها نقاط الانتشار دون وجود اي خطوط تصل بين هذه النقاط، وتتكون هذه النقاط من تقاطع مجموعتان نم البيانات مع بعضهما البعض

### ٦. المدرج التكراري أو مخطط الأعمدة:

وهذا المدرج يعتبر ملخصا بيانيا لأهم التغيرات التي تحصل في مجموعة من البيانات ويمكن ان نري هذه الظواهر والتي يصعب على الانسان فهمها في جدول رقمي، ويمكننا تحليل هذا الجدول ونظهر اهم النتائج.

### ٧. مخطط التدفق:

ويتم في هذا المخطط ترابط بعض الصور والرموز والنصوص مع بعضها، وقد تظهر الاسهم لهذا التخطيط في اتجاه التدفق، ويمكننا ان نقوم بإعداد الكثير من العمليات والمشكلات

والعديد من القرارات وغيرها، وتعتبر من انجح العمليات ومن انجح الادوات على الاطلاق هذا  
المخطط ( )

## المطلب الثاني: الجودة الشاملة في الاسلام الفرع الأول: مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي:

إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه ، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل ، وإرضاء الآخرين ، ومفهوم الجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ويعبر عنها بالدقة والإتقان وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذين المفهومين في مواطن كثيرة ، وألفاظ عديدة

## الفرع الثاني: الجودة في الجمعيات الخيرية من المنظور الإسلامي:

هي ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العمليات الخدمية الداخليين والخارجيين إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات الخيرية وطريقة أداء العمل في المنظمات والجمعيات الخيرية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضا الله ثم رضا المستفيدين عن الخدمات الخيرية التي تقدمها مؤسسات العمل الخيري والتي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات، والعمليات، والمخرجات في المؤسسة الخيرية لمستويات محددة تشكل تعتبر معايير يمكن قياس مدى تحقق الجودة في هذه المؤسسات عن طريقها ( ١ )

أما إدارة الجودة الشاملة في العمل الخيري : فهي فلسفة إسلامية شاملة للحياة تنعكس بمفاهيمها على العمل في المؤسسات الخيرية ، بجميع مستوياتها وأفرادها، وفي جميع أحوالها ، وأوقاتها ، بحيث تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية يرمي الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات الخدمات الخيرية وتطوير مخرجات العمل الخيري على أساس من الأهداف الواضحة ، وقيم أخلاقيات العمل الأصيلة ، والترشيد في استهلاك الوقت والجهد والموارد المالية ، بما يضمن رضا الله سبحانه وتعالى ثم رضا المشاركين في العمليات الخدمية من ممولين ومستفيدين ومديرين ومتطوعين في أنشطة العمل الخيري ( ٢ )

## الفرع الثالث: الإطار العام للجودة في الإسلام:

تمثل إدارة الجودة في الإسلام جزءاً من النظرة الكلية لجودة الحياة في المجتمع،

## الفرع الرابع: مبادئ الجودة الشاملة من منظور إسلامي:

لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في موضوع الجودة في تحديد المبادئ التي تستند عليها الجودة، بحيث تورد بعض المبادئ كمتطلب، أو يذكر المتطلب كمبدأ لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض المبادئ أتفق عليها، وعند النظر في هذه المبادئ نجد أن لها أصول إسلامية واضحة تبرز من خلال بعض الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيقات الفعلية التي وردت في سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم وتتلخص المبادئ فيما يلي ( ٣ ):

### ١. وضوح أهداف المؤسسة ورسالتها:

وتعرف أهداف المؤسسة ورسالتها بأنها: الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة ، وهي : هوية المؤسسة ، ومبررات وجودها ، والتوجهات والخدمات التي تقدمها وإجرائياً هي تحديد الغايات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة بشكل واضح وقابل للتغيير يوائم مع أهداف الجودة الشاملة في التعليم في الإسلام وبالتركيز على المستفيدين من العملية التعليمية

ولقد تقدم الحديث عن الأهداف ووضوح الرسالة والهدف في المنظور الإسلامي وكيف تنبثق أهداف المنظمة ورسالتها من الغايات العظمى للحياة الإنسانية، وتساعد على تحديد العمليات، والأدوار، والمعايير التي يتم تقييم العمل وفقاً لها ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة.

### ٢. التركيز على المستفيد(العميل):

فالجودة هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من الجمعيات والمؤسسات الخيرية سواء كانوا مستفيدين داخليين أو مستفيدين خارجيين إلى خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات الخيرية وطريقة أداء العمل في المؤسسة من أجل تلبية توقعات المستفيدين والسعي

لتحقيقها وتحقيق رضاهم، حيث دعا الإسلام إلى حسن التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمة، فالجودة بدايتها بالمستفيد ونهايتها بالمستفيد، بحيث يطور كل فرد في النظام علاقة طيبة مع العميل المستفيد من الخدمة.

### ٣. الالتزام بالتحسين المستمر:

ويجمع مفهوم التحسين جميع عناصر العملية الخدمية، وجميع وحدات العمل في المؤسسة، وهو تعهد استراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة، فالإحسان في العمل مبدأ أساسي في الإسلام حيث يقوم كل عامل بتأدية عمله على أكمل وجه

إن التحسين المستمر في ظل الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا المستفيدين من العملية الخدمية وذلك من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد
- تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والضياع
- تقديم منتجات جديدة وتحسين استجابة المؤسسة في وقت قياسي

### الفرع الخامس: متطلبات الجودة:

عند استعراض مبادئ الجودة الشاملة وجد الباحث تداخلها بصورة واضحة مع متطلباتها ذلك أن كل مبدأ له مطلب أو أكثر من مطلب، لذي استقر الباحث على أكثرها تكرراً في أدبيات الدراسة وهي كالتالي ( ١ ):

#### ١. الاقتناع بتطبيق الجودة:

بأن يكون لدى إدارة الجمعيات الخيرية والعاملين فيها قناعة بتطبيق الجودة ليكون هناك حافز داخلي يساعد على تحقيق ممارسات الجودة داخل المؤسسة

#### نشر ثقافة الجودة:

وهي تزويد العاملين في المؤسسات الخيرية بمعلومات إيجابية وصريحة عن الجودة، بهدف إشعارهم بأنهم ينتمون ويتبنون الاتجاه الجديد في المنظمة؛

## ٢. توفير قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة بحيث يمكن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

وهو نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتخزين وتحليل وتوزيع وتصنيف معلومات عن الجودة تتعلق باحتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وآرائهم في مستوى جودة الخدمات، وتقييم العمليات، والإمكانيات اللازمة للعمليات، وأنظمة الرقابة في المؤسسة، ونتائج مراجعة الأداء مما يساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات، والتحليل الدوري لأوضاع المؤسسة حتى يمكن تحقيق التطور المستمر لكافة جوانب عمليات العمل في المؤسسة.

ويتطلب تطبيق هذا المطلب الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

## درجة كفاءة العاملين:

ويقصد بها قدرة العاملين على التعامل مع التغيرات العالمية والتزود بالخبرات والمعارف، والتعامل بنجاح مع الآخرين؛ فالموارد البشرية الفعالة هي خير ضمان لتطبيق واستمرار نجاح الجودة الشاملة في المؤسسات الخيرية، لذلك من الضروري العناية بالعاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم من جميع النواحي حتى يستطيعوا تقديم خدمات ذات جودة عالية.

## ٣. التدريب:

هو الجهد المنظم والمخطط له بهدف تزويد العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمعارف ومفاهيم عن فلسفة الجودة ومفاهيمها ومبادئها ومتطلباتها ومعوقات وأدواتها بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعد على الشعور بأهمية تطبيق إدارة الجودة وتطبيقها بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة، لذا كان من الضروري تنظيم

دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة عن إدارة الجودة وتطبيقها ليساعد على تحقيقها؛ فالتدريب على مفاهيم الجودة هو الضمان للسعي في الاتجاه الصحيح لتطبيق الجودة الشاملة بالمستوى **التركيز على قيادة الجودة:**

فاتخاذ القيادة أمر ضروري فتأثير المدير في سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة على نحو احترام إنسانية العاملين، يؤدي إلى كسب ولائهم ودفعهم نحو إنجاز الأهداف بجودة عالية فالعنصر البشري هو الأساس في العمل مما يتطلب اختيار هذا الإنسان وفق معايير محددة وتأهيله بشكل

أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أسلوب قيادي ينشئ ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية بتبني النمط القيادي الشوري الذي يهتم باحترام إنسانية العاملين

ويعني فيما يخص توفير القوى العاملة، والآلات، والمواد، ورأس المال، والوسائل اللازمة من أجل التهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

## الفصل الثالث: منهجية البحث

أولاً-منهج البحث

ثانياً-مجتمع البحث

ثالثاً-عينة البحث

رابعاً-أدوات البحث

خامساً-إجراءات البحث

سادساً-الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

## الفصل الثالث: مناقشة النتائج

### يهدف البحث الحالي إلى:

تهدف هذه الدراسة الى الاتي:

- ١) التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير في القطاع الصحي بحفر الباطن
  - ٢) التعرف بمفهوم ادارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الاساليب الادارية الحديثة.
  - ٣) التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
  - ٤) تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.
- وقد تتطلب تحقيق أهداف البحث والتحقق من فروضه والتي سبق وأن أوردتها الباحث عدد من الإجراءات التالية:

- المنهج المستخدم في البحث.
- تحديد مجتمع البحث.
- اختيار العينة المناسبة.
- إعداد أدوات البحث.

وتعرض الباحث لكل هذه الإجراءات بشيء من التفصيل فيما يلي:

### أولاً: منهج البحث

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية)، لكونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة التي تتطلب جمع البيانات حول المتغيرات التي تتناولها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينها وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي، ومن خلال التعرف على تلك العلاقة يتم فهم الظاهرة التي تتناولها الدراسة، وما يميز هذا المنهج هو أنه يوفر بيانات مفصلة عن متغيرات

الدراسة، كما أنه يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة، وهذا ما مكن الباحثة من القيام بإجراء التحليل المناسب للمتغيرات محل الدراسة الحالية.

### ثانياً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي من العاملون بالقطاع الصحي بحفر الباطن.

### ثالثاً: عينة البحث

وقد قام الباحث بتطبيق طريقة العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample.

وبلغت نسبة عينة المبحثين في هذه الدراسة ٥٠ عاملاً في القطاع الصحي بحفر الباطن

وصف عينة الدراسة:

### جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي

| المتغير           | مستوى التغير | العدد | النسبة |
|-------------------|--------------|-------|--------|
| الجنس             | ذكر          | ٣٠    | ٦٠%    |
|                   | أنثى         | ٢٠    | ٤٠%    |
| الحالة الاجتماعية | متزوج        | ٣٥    | ٧٠%    |
|                   | مطلق         | ٢     | ٤%     |
|                   | أرمل         | ١     | ٢%     |
|                   | أعزب         | ١٢    | ٢٤%    |
| المؤهل العلمي     | دبلوم        | ١٢    | ٢٤%    |
|                   | بكالوريوس    | ١٠    | ٢٠%    |
|                   | ماجستير      | ١٣    | ٢٦%    |
|                   | دكتوراه      | ١٥    | ٣٠%    |

#### رابعاً: مقياس البحث

نقوم بالحساب للمقاييس :

أولاً: حساب صدق المقياس:

- المقارنة الطرفية:

تم حساب المقارنة الطرفية وذلك للتحقق من القدرة التمييزية للمقياس بمعنى إذا كان المقياس يميز تمييزاً فارقاً بين المستويين الميزانين القوي والضعيف، أي قدرة المقياس على التمييز بين الأقوياء والضعاف في الصفة التي يقيسها. ولتحقيق ذلك تم اختيار (عينة استطلاعية) من العاملون بالقطاع الصحي بحفر الباطن وقوامها (٥٠) عامل.

- تم ترتيب درجات أفراد العينة الاستطلاعية على المقياس ترتيباً تنازلياً.

- عزل ٢٥٪ من الدرجات من أول الترتيب، ٢٥٪ من آخره.

- حساب متوسط درجات الأفراد في المستويين الميزانين القوي والضعيف.

- حساب الفرق بين متوسطي درجات الأفراد في المستويين الميزانين القوي والضعيف.

- استخدام اختبار (ت) للمجموعتين غير المتجانستين للتعرف على مدى دلالة الفروق بين المجموعتين.

## جدول رقم (٢)

### نتائج صدق المقارنة الطرفية

| البيان                          | مجموعة المستوى الميزانية الأعلى | مجموعة المستوى الميزاني الضعيف |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| عدد الأفراد (ن)                 | ١٢,٥                            | ١٢,٥                           |
| المتوسط الحسابي (م)             | ٦٩,٨                            | ٥٤,٧                           |
| الانحراف المعياري (ع)           | ٦,٥٧                            | ١٣,٢٤                          |
| درجات الحرية لكل مجموعة (ن - ١) | ١٣,٥                            |                                |
| قيمة (ت) المحسوبة               | ٣,٣٣٢                           |                                |
| الدالة الإحصائية                | ٠,٠١                            |                                |

ونظراً لأن قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فذلك يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق وقدرة تمييزية كبيرة.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معادلة بيرسون وذلك عن طريق استخراج معامل ارتباط كل مفردة بدرجة البعد التي تنتمي إليه.

### جدول (٣)

#### صدق المقياس الداخلي لمفردات محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

| البيان                               | م | العبارة                                                                                                          | معامل الارتباط |
|--------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| القيادة                              | 1 | يهتم القطاع الصحي بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة                      | **١,٠٠         |
|                                      | 2 | يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاته من الموارد البشرية | **٠,٩٢٥        |
|                                      | 3 | يعطي القطاع الصحي بحفر الباطن أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد (استمارة تعيين - مقابلات - اختبار)     | **٠,٨٧٨        |
|                                      | 4 | يهتم القطاع الصحي بحفر الباطن بدراسة معدل دوران العمال والغياب                                                   | **٠,٧٩٢        |
|                                      | 5 | يلجأ القطاع الصحي بحفر الباطن لاستخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجديدة من سوق العمل            | **٠,٥٤٢        |
|                                      | 6 | تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف                                         | **٠,٣٥٥        |
| التعويض (الرواتب والحوافز والمكافآت) | 1 | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرات أو معدلات الأداء).                               | **٠,٥٣٠        |
|                                      | 2 | تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى                                     | **٠,٥٠٦        |
|                                      | 3 | يقدم القطاع الصحي بحفر الباطن بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية                                | **٠,٥٣٥        |
|                                      | 4 | لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض بالقطاع الصحي بحفر الباطن                                                | *٠,٣٠٧         |
|                                      | 5 | تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين                                                                            | **٠,٤٦٧        |
|                                      | 6 | سياسة التعويض في القطاع الصحي بحفر الباطن توفر العدالة والمساواة.                                                | **٠,٣٩٠        |
| التدريب والتطوير                     | 1 | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين                                          | **٠,٩٨٩        |
|                                      | 2 | يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين "بإدارة الجودة الشاملة"                     | **٠,٥٥٧        |
|                                      | 3 | يهدف التدريب إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر                                                                  | **٠,٤٣٠        |
|                                      | 4 | يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن على برامج تدريبية تتناسب مع مدخل "الجودة الشاملة"                                 | **٠,٢٥٥        |

|                                                                      |   |         |
|----------------------------------------------------------------------|---|---------|
| يستعين القطاع الصحي بحفر الباطن بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين | 5 | **٠,٣٥٨ |
| يسعى القطاع الصحي بحفر الباطن إلى تطوير البرامج التدريبية باستمرار.  | 6 | **٠,٣٤١ |

\* دال عند ٠,٠٥ \*\*

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٣)، أن معظم مفردات مقياس محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، و(٠,٠٥)، بدرجة البعد التي تنتمي إليه مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي

#### جدول رقم (٤)

##### صدق المقياس الداخلي لمفردات محور إدارة الجودة الشاملة

| م | العبارة                                                                                         | معامل الارتباط بيرسون |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ١ | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة | ١,٠٠                  |
| ٢ | يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، وفرق العمل) | **٠,٦٠٦               |
| ٣ | تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في القطاع الصحي بحفر الباطن                                      | **٠,٦٦١               |
| ٤ | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة الخدمات التي يقدمها                | **٠,٤٦٠               |
| ٥ | يمتلك القطاع الصحي بحفر الباطن أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة                                | **٠,٥٣١               |
| ٦ | يمتلك القطاع الصحي بحفر الباطن المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة           | **٠,٤٦١               |
| ٧ | يعمل القطاع الصحي بحفر الباطن بشعار الجودة مسؤولية الجميع                                       | **٠,٥٩٠               |
| ٨ | يمتلك القطاع الصحي بحفر الباطن المستلزمات المادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة                   | *٠,٢٨٣                |

\* دال عند ٠,٠٥

\*\* دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٤)، أن معظم مفردات مقياس محور إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، و(٠,٠٥)، بدرجة البعد التي تنتمي إليه مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي

## ثانياً: حساب ثبات المقياس:

قام الباحث بالتحقق من ثبات المقياس من خلال حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ وفيما يلي جدول يبين معاملات الارتباط.

### جدول (٥)

معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

| م | المحور                            | معامل ألفا كرو نباخ |
|---|-----------------------------------|---------------------|
| ١ | استراتيجيات إدارة الموارد البشرية | ٠,٩١٧**             |
| ٢ | إدارة الجودة الشاملة              | ٠,٨٦٩**             |

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن استبيان دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث أن جميع معاملات الثبات دالة عند مستوى ٠,٠١

## خامساً: منهج البحث:

بعد تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته والمنهج العلمي المستخدم، وعرض الإطار النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

١. بناء استبيان دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على القطاع الصحي

بحفر الباطن

٢. اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي عشوائياً.

٣. تطبيق مقاييس البحث على عينة البحث.

٤. تصحيح الأدوات وتفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٥. استخلاص النتائج وتفسيرها والتعقيب عليها ووضع التوصيات والمقترحات.

## سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة على فروض البحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية.
٢. معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
٣. معامل ألفا كرو نباخ لحساب الثابت.
٤. اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط لمتغيرات البحث.

## الفصل الرابع

### ○ مناقشة النتائج

## الفصل الرابع: مناقشة النتائج

فيما يلي يستعرض الباحث ما وصل إليه من نتائج:

### أولاً: تحليل عبارات المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### (١) تحليل عبارات بُعد: التوظيف

لتحليل عبارات بعد التوظيف تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد، والجدول الآتي يبين النتائج

جدور رقم (٦): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد: التوظيف

| م | العبارات                                                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|---------------|
| ١ | يهتم القطاع الصحي بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة                      | ٢٩         | ١٢    | ٧     | ٢     |               |
|   |                                                                                                                  | ٥٨         | ٢٤    | ١٤    | ٤     |               |
| ٢ | يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاته من الموارد البشرية | ٢٨         | ١٣    | ٦     | ٣     |               |
|   |                                                                                                                  | ٥٦         | ٢٦    | ١٢    | ٦     |               |
| ٣ | يعطي القطاع الصحي بحفر الباطن أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد (استمارة تعيين - مقابلات - اختبار)     | ٢٥         | ١٧    | ٦     | ٢     |               |
|   |                                                                                                                  | ٥٠         | ٣٤    | ١٢    | ٤     |               |
| ٤ | يهتم القطاع الصحي بحفر الباطن بدراسة معدل دوران العمال والغياب                                                   | ٢٧         | ١٥    | ٥     | ٣     |               |
|   |                                                                                                                  | ٥٤         | ٣٠    | ١٠    | ٦     |               |
| ٥ | يلجأ القطاع الصحي بحفر الباطن لاستخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجديدة من سوق العمل.           | ١٤         | ١٣    | ١٨    | ٥     |               |
|   |                                                                                                                  | ٢٨         | ٢٦    | ٣٦    | ١٠    |               |
| ٦ | تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف                                         | ١٥         | ١٠    | ١٧    | ٣     | ٥             |
|   |                                                                                                                  | ٣٠         | ٢٠    | ٣٤    | ٦     | ١٠            |

يبين الجدول رقم (٦): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد: التوظيف، وفيما يلي عرض للنتائج:

حصلت عبارة: **يهتم القطاع الصحي بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة**، على الموافقة بشدة بنسبة (٥٨%)، والموافقة بنسبة (٢٤%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القطاع الصحي بحفر الباطن يهتم بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة.

حصلت عبارة: **يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاته من الموارد البشرية**، على الموافقة بشدة بنسبة (٥٦%)، والموافقة بنسبة (٢٦%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القطاع الصحي بحفر الباطن يعتمد بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاته من الموارد البشرية.

حصلت عبارة: **يهتم القطاع الصحي بحفر الباطن بدراسة معدل دوران العمال والغياب**، على الموافقة بشدة بنسبة (٥٤%)، والموافقة بنسبة (٣٠%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القطاع الصحي بحفر الباطن يهتم بدراسة معدل دوران العمال والغياب

حصلت عبارة: **يعطي القطاع الصحي بحفر الباطن أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد (استمارة تعيين - مقابلات - اختبار)**، على الموافقة بشدة بنسبة (٥٠%)، والموافقة بنسبة (٣٤%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القطاع الصحي بحفر الباطن يعطي أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد (استمارة تعيين - مقابلات - اختبار)

## ٢) تحليل بُعد: التعويض (الرواتب والحوافز والمكافآت)

لتحليل عبارات بعد التوظيف تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد، والجدول الآتي يبين النتائج

جدور رقم (٧): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد: التعويض

| م | العبرة                                                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١ | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرات أو معدلات الأداء). | ١٣         | ١٥    | ١٧    | ٥        |               |
|   |                                                                                    | ٢٦         | ٣٠    | ٣٤    | ١٠       |               |
| ٢ | تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى       | ١١         | ١٧    | ١٨    | ٣        | ٢             |
|   |                                                                                    | ٢٢         | ٣٤    | ٣٦    | ٦        | ٢             |
| ٣ | يقدم القطاع الصحي بحفر الباطن بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية  | ١٧         | ٢٤    | ٦     | ١        | ٢             |
|   |                                                                                    | ٣٤         | ٤٨    | ١٢    | ٢        | ٤             |
| ٤ | لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض بالقطاع الصحي بحفر الباطن                  | ١٣         | ٢٤    | ٧     | ٣        | ٣             |
|   |                                                                                    | ٢٦         | ٤٨    | ١٤    | ٦        | ٦             |
| ٥ | تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين                                              | ٢٠         | ٢٠    | ٦     | ٢        | ٢             |
|   |                                                                                    | ٤٠         | ٤٠    | ١٢    | ٤        | ٤             |
| ٦ | سياسة التعويض في القطاع الصحي بحفر الباطن توفر العدالة والمساواة                   | ٢٥         | ١٥    | ٨     | ١        | ١             |
|   |                                                                                    | ٥٠         | ٣٠    | ١٦    | ٢        | ٢             |

يبين الجدول رقم (٧): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد: التعويض، وفيما يلي عرض للنتائج:

حصلت عبارة: سياسة التعويض في القطاع الصحي بحفر الباطن توفر العدالة والمساواة ، على الموافقة بشدة بنسبة ( ٥٠%)، والموافقة بنسبة ( ٣٠%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن سياسة التعويض في القطاع الصحي بحفر الباطن توفر العدالة والمساواة.

حصلت عبارة: تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين ، على الموافقة بشدة بنسبة ( ٤٠%)، والموافقة بنسبة ( ٤٠%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين.

حصلت عبارة: يقدم القطاع الصحي بحفر الباطن بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية ، على الموافقة بشدة بنسبة ( ٣٤%)، والموافقة بنسبة ( ٤٨%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القطاع الصحي بحفر الباطن يقدم بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.

### ٣) تحليل بُعد: التدريب والتطوير

لتحليل عبارات بعد التوظيف تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد، والجدول الآتي يبين النتائج

جدور رقم (٨): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد:

#### التدريب والتطوير

| م | العبرة                                                                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١ | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين                      | ٣٣         | ٧     | ١٠    |          |               |
|   |                                                                                              | ٦٦         | ١٤    | ٢٠    |          |               |
| ٢ | يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين "بإدارة الجودة الشاملة" | ٣٥         | ٥     | ٢     | ٥        | ٥             |
|   |                                                                                              | ٧٠         | ١٠    | ٤     | ١٠       | ١٠            |
| ٣ | يهدف التدريب إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر                                              | ٢٧         | ١١    |       | ١٠       | ٢             |
|   |                                                                                              | ٥٤         | ٢٢    |       | ٢٠       | ٤             |

|   |                                                                                  |   |    |    |   |    |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|---|----|---|
| ٤ | يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن على برامج تدريبية تتناسب مع مدخل "الجودة الشاملة" | ت | ٣٢ | ٨  | ٤ | ٢  | ٤ |
|   |                                                                                  | % | ٦٤ | ١٦ | ٨ | ٤  | ٨ |
| ٥ | يستعين القطاع الصحي بحفر الباطن بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين             | ت | ٢٨ | ١٥ | ١ | ٣  | ٣ |
|   |                                                                                  | % | ٥٦ | ٣٠ | ٢ | ٦  | ٦ |
| ٦ | يسعى القطاع الصحي بحفر الباطن إلى تطوير البرامج التدريبية باستمرار.              | ت | ٣٠ | ٩  | ٤ | ٦  | ٤ |
|   |                                                                                  | % | ٦٠ | ١٨ | ٨ | ١٢ | ٨ |

يبين الجدول رقم (٨): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد: التعويض، وفيما يلي عرض للنتائج:

حصلت عبارة: يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين "إدارة الجودة الشاملة"، على الموافقة بشدة بنسبة (٧٠%)، والموافقة بنسبة (١٠%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين "إدارة الجودة الشاملة".

حصلت عبارة: لدى القطاع الصحي بحفر الباطن قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين، على الموافقة بشدة بنسبة (٦٦%)، والموافقة بنسبة (١٤%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أنه غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه لدى القطاع الصحي بحفر الباطن قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.

حصلت عبارة: يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن على برامج تدريبية تتناسب مع مدخل "الجودة الشاملة"، على الموافقة بشدة بنسبة (٦٤%)، والموافقة بنسبة (١٦%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن على برامج تدريبية تتناسب مع مدخل "الجودة الشاملة".

حصلت عبارة: يسعى القطاع الصحي بحفر الباطن إلى تطوير البرامج التدريبية باستمرار.. على الموافقة بشدة بنسبة (٦٠%)، والموافقة بنسبة (١٨%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يسعى القطاع الصحي بحفر الباطن إلى تطوير البرامج التدريبية باستمرار.

## ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

نقوم بتحليل محور إدارة الجودة الشاملة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد، والجدول الاتي يبين النتائج.

جدور رقم (٩): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة الجودة الشاملة

| م | العبرة                                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١ | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة | ٣٠         | ١٠    | ٢     | ٦        | ٤             |
|   |                                                                                                 | ٦٠         | ٢٠    | ٤     | ١٢       | ٨             |
| ٢ | يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، وفرق العمل) | ٢٤         | ١٢    | ٦     | ٢        | ٦             |
|   |                                                                                                 | ٤٨         | ٢٤    | ١٢    | ٤        | ١٢            |
| ٣ | تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في القطاع الصحي بحفر الباطن                                      | ٢٣         | ٨     | ٩     | ٨        | ٢             |
|   |                                                                                                 | ٤٦         | ١٦    | ١٨    | ١٦       | ٤             |
| ٤ | لدى القطاع الصحي بحفر الباطن مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة الخدمات التي يقدمها                | ٣٢         | ١٠    | ٤     | ٣        | ١             |
|   |                                                                                                 | ٦٤         | ٢٠    | ٨     | ٦        | ٢             |
| ٥ | يملك القطاع الصحي بحفر الباطن أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة                                 | ١٥         | ٢٠    | ٥     | ٨        | ٢             |
|   |                                                                                                 | ٣٠         | ٤٠    | ١٠    | ١٦       | ٤             |
| ٦ | يملك القطاع الصحي بحفر الباطن المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة            | ١٨         | ٢٢    | ٥     | ٥        |               |
|   |                                                                                                 | ٣٦         | ٤٤    | ١٠    | ١٠       |               |
| ٧ |                                                                                                 | ١٩         | ١٨    | ٣     | ٨        | ٢             |

|   |                                                                                 |    |    |    |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|---|---|
| ٨ | يملك القطاع الصحي بحفر الباطن<br>المستلزمات المادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة | ٢١ | ١٩ | ٣  | ٣ | ٤ |
|   |                                                                                 | %  | ٤٢ | ٣٨ | ٦ | ٨ |
|   |                                                                                 | ت  |    |    |   |   |
|   | يعمل القطاع الصحي بحفر الباطن بشعار<br>الجودة مسؤولية الجميع                    | %  | ٣٨ | ٣٦ | ٦ | ٤ |

يبين الجدول رقم (٩): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض للنتائج:

حصلت عبارة: لدى القطاع الصحي بحفر الباطن مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة الخدمات التي يقدمها "، على الموافقة بشدة بنسبة (٦٤%)، والموافقة بنسبة (٢٠%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه لدى القطاع الصحي بحفر الباطن مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة الخدمات التي يقدمها.

حصلت عبارة: لدى القطاع الصحي بحفر الباطن (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، على الموافقة بشدة بنسبة (٦٠%)، والموافقة بنسبة (٢٠%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أنه غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه لدى القطاع الصحي بحفر الباطن (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

حصلت عبارة: يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، وفرق العمل) ، على الموافقة بشدة بنسبة (٤٨%)، والموافقة بنسبة (٢٤%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، وفرق العمل).

حصلت عبارة: **تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في القطاع الصحي بحفر الباطن** ، على الموافقة بشدة بنسبة (٤٦%)، والموافقة بنسبة (١٦%)، وهي نسب كبيرة جدًا وتشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنه **تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في القطاع الصحي بحفر الباطن**.

### ثالثاً: تحليل فرضية الدراسة

تتص فرضية الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي بحفر الباطن.

للتعرف على نوعية العلاقة التي تربط بين إدارة الموارد البشرية، والجودة الشاملة تم عمل اختبار (ت)، لمعرفة الفروق والجدول التالي يبين النتائج.

جدور رقم (١٠): نتائج اختبار T

| المتغيرات                        | قيمة T | الدلالة |
|----------------------------------|--------|---------|
| استراتيجية إدارة الموارد البشرية | ٠,٢٦٨  | ٠,٠٥    |
| إدارة الجودة الشاملة             |        |         |

بلغت قيمة ت (٠,٢٦٨)، وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الخامس :

١. الخاتمة
٢. النتائج
٣. التوصيات
٤. المراجع

## الفصل الخامس: الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برفع كفاءة أداء الموارد البشرية حيث تعتبر الجودة الشاملة منهج علمي حتمي على كافة المنظمات للبقاء والاستمرار وكسب الميزة التنافسية، وضرورة تبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاية الأعمال في المنظمات ، وكما يتضح لنا جليا أن لها عالقة وطيدة بالأداء الوظيفي نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث هي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات ، والمعيار المحدد أيضا للأداء المتميز ، وهي القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل، ومقياس للمفاضلة بين المنظمات ، ومما زاد من أهميتها هو العالقة الوطيدة بينها وبين الأداء الوظيفي الذي يمكن أن نشير على أنه ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الغاية والتي هي النتائج التي خططت لها إدارة الجودة الشاملة ، وهذا بالنظر إليه على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل العملية الإنتاجية من ( تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة ) .

### النتائج:

١. يهتم القطاع الصحي بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة
٢. يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاته من الموارد البشرية
٣. يهتم القطاع الصحي بحفر الباطن بدراسة معدل دوران العمال والغياب
٤. يعطي القطاع الصحي بحفر الباطن أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد (استمارة تعيين - مقابلات - اختبار).
٥. سياسة التعويض في القطاع الصحي بحفر الباطن توفر العدالة والمساواة
٦. تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين
٧. يقدم القطاع الصحي بحفر الباطن بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية
٨. يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين "بإدارة الجودة الشاملة
٩. لدى القطاع الصحي بحفر الباطن قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين
١٠. يعتمد القطاع الصحي بحفر الباطن على برامج تدريبية تتناسب مع مدخل "الجودة الشاملة"
١١. يسعى القطاع الصحي بحفر الباطن إلى تطوير البرامج التدريبية باستمرار.

١٢. لدى القطاع الصحي بحفر الباطن مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة الخدمات التي يقدمها

١٣. لدى القطاع الصحي بحفر الباطن (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة

١٤. يضع القطاع الصحي بحفر الباطن برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، وفرق العمل)

١٥. تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في القطاع الصحي بحفر الباطن

١٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

#### التوصيات:

١. العمل دائما بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لما أثبتته الدراسة من أثر هذه المبادئ بممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك بالعمل على تجسيد مبادئها لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى القطاع الصحي بحفر الباطن بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها، لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة لما يحمله العاملون من قيم، ومعتقدات.

٢. تدريب العاملين على مبادئ الجودة الشاملة وأهميتها بطرق أكثر موضوعية.

## المراجع:

- ١) العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٥.
- ٢) علاء الدين صباح الخير، دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة التامين الإسلامية، رسالة ماجستير، ٢٠١٧.
- ٣) ميادة الهاشمي، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، الجامعة السورية الخاصة، سوريا، ٢٠١٦.
- ٤) يزيد ذيب عبد الله محمد، دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ع٦، ٢٠١٦.
- ٥) محمد عباس، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- ٦) محمد، محمد هاني ، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- ٧) سلطان، محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، ط١، إسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. ٢٠٠٣.
- ٨) موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٩) الهيتي، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
- ١٠) الهيتي، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ٢٠١٠.
- ١١) الهزيمة، أديب محمد حسن، و سواق، جهاد فؤاد ذياب ، واقع ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة بين قطاعات البنوك وقطاعات التأمين في الأردن، ٢٠١٣.
- ١٢) خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط١، ٢٠٠٠.
- ١٣) Yogi Akan, QFD Pender En Compete Les Basins du Client Dan's ، La Conception du Product , ED-AFNOR, Paris , 1993
- ١٤) راتب جليل الصوص، غالب جليل الصوص ، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن دار اليازوري، طبعة الأولى.
- ١٥) مهدي صالح السامرائي "ادارة الجودة الشاملة"، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى.

- ١٦) احمد بن عيساوي "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد ٠٤/٢٠٠٦.
- ١٧) علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، ١٩٩٥.
- ١٨) علي السلمي ، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر ، السعودية ، ١٩٩٨.
- ١٩) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ١٩٩٨ .
- ٢٠) طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الأساسيات و التطبيق ، مصر ، الدار المتحدة للإعلان ، ١٩٩٩.
- ٢١) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، العبيكان للنشر و التوزيع ، ١٩٩٨.
- ٢٢) عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل كمّي ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ط١ ، ١٩٩٩.
- ٢٣) علي رحال ، إلهام يحياوي ، الجودة و السوق ، مجلة آفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، العدد ٠٥ ، مارس ٢٠٠١.
- ٢٤) خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط١ ، ٢٠٠٠.
- ٢٥) عبد العزيز أبو نبعة ، إدارة الجودة الشاملة ، المفاهيم و التطبيقات ن مجلة الإداري ، العدد ٧٤ ، سبتمبر ١٩٩٨.
- ٢٦) سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة ٢٠٠٠.
- ٢٧) أشوك شاندا. شلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة ٢٠٠٢.
- ٢٨) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مصر ، ط١ ، ١٩٩٦.
- ٢٩) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط١ ، ١٩٩٩.
- ٣٠) محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، جامعة السراء الخاصة، الأردن، ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

Mid-Ocean University

College of Management

Department/Business Administration

Major/Project Management

### **Title of the research**

The role of human resources in total quality management with application  
to the health sector in Hafar Al-Batin

Prepared by the student:

Nouf Abdullah Al-Harbi

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Academic year:

2024