

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس
ميدان: علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفيات

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

- رحيمة شخوم

من إعداد الطالبتين:

- نور الهدى قريوعي

- صفية مجلد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/31م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نور الهدى بوقرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
رحيمة شخوم	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
مهدي شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس
ميدان: علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفيات

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان ولاية غرداية

من إعداد الطالبتين: نور الهدى قريوعي -
تحت إشراف الأستاذة: -
رحيمة شخوم -
صفية مجلد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/31م
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نور الهدى بوقرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
رحيمة شخوم	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
مهدي شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025م

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبَّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبَّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ



شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وآخراً وامتناناً لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة شخوم رحيمة التي تكرمته بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح .
كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها .

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية بجامعة غرداية، وجزاهم الله كل خير .
وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد،
ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنه قريب مجيب..



الإهداء

إلى من كَلَّلَ العرشَ جبينه، وعَلَّمَنِي أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى النور الذي أُنار
دربي، والسراج الذي لا ينطفئ نوره في قلبي أبداً، إلى من بذل الغالي والنفيس،
واستمددت منه قوتي واعتزازي بذاتي... إلى والدي العزيز.

وإلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، وسهّلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة
التي لطالما تمنّيت أن تقتر عينها برؤيتي في يوم كهذا... إلى أمي العزيزة.

وإلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شدت عضدي بهم، فكانوا لي ينابيع أرتوي
منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى قرة عيني... إلى إخوتي وأخواتي الغاليين،

وإلى خالاتي وجداتي الغاليات اللواتي غمرنني بالحب والدعاء والحنان، فكنّ سداً ودفعاً
في كل مراحل حياتي.

وإلى كل من كان عوناً وسداً في هذا الطريق، إلى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين،
أصحاب الشدائد والأزمات، إلى كل من أمدق عليّ بمشاعره ونصائحه المخلصة...

إليكم جميعاً أهدي هذا الإنجاز وثمرته النجاح التي طالما تمنّيتها. ها أنا اليوم أقطع أولى ثمار
هذا المشوار بفضل الله سبحانه وتعالى، فالحمد لله على ما وهبني، وأسأله أن يجعلني مباركاً
أينما كنت، وأن يعينني على القادم.

فمن قال: أنا لها، نالها... وأنا لها، وإن أتت عن الصعاب أتيت بها. فالحمد لله شكراً،
وحمداً، وامتناناً على البدء والختام، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

مجلد صفة 2026



الإهداء

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة ، داعمني الأول في مسيرتي و ملاذي بعد الله فخري و اعتزازي: ابي الغالي
إلى من كانت دعواتها تحيطني دائما، إلى القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة
سر قوتي و نجاحي جنتي : امي الغالية .

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي و أراح عن طريقي المتعب ممهدا لي الطريق زارعا الثقة و الإصرار
بداخلي، إلى من شد الله به عضدي فكان خير معين : اخي الغالي

إلى رفيق الدرب و سند أيامي، إلى من كان دعمه لي نورا يرافقتني في كل خطوة، إلى القلب الذي
منحني القوة حين تعب، و الطمأنينة حين خفت: زوجي الغالي

إلى جدتي و جدي ، يا من كان حنانكما ملاذا ووجودكما بركة لا تقدر بثمن، أسأل الله أن يحفظكما و
يديم علي دعاءكما الذي كان نورا يرافق طريقي

إلى من غمروني بالمحبة الصادقة و الدعوات التي كانت ترافقتني في كل خطوة ، و كنتم لي السند و
الطمأنينة في جميع مراحل حياتي: خالتي و خوالي

وإلى الأصدقاء الأوفياء و رفقاء الدرب، إلى من شاركوني اللحظات الجميلة و الصعبة .

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، و الحمد لله على التوفيق بعد التعب، وعلى الفرح بعد طول انتظار
أسأل الله أن يجعل القادم أجمل، وأن يبارك لي فيما وصلت إليه، و أن أكون دائما أهلا لما تمنيت و سعيد
إليه فمن قال: أنا لها نالها و أنا لها، وإن أتت رزقا عن الصعاب أتيت بها. الحمد لله شكرا و حمدا و امتنانا
على جميل عطائه، وعلى البداية التي يسرها، و النهاية التي أحرمني بها . و آخر دعوانا أن الحمد لله رب
العالمين.

نور الهدى قريبي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان بولاية غرداية، وإبراز دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية. واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة حالة، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. وتوصلت النتائج إلى وجود اهتمام مرتفع بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة. كما أظهرت وجود مستوى جيد من التنسيق وفعالية الإجراءات واتخاذ القرار المبني على البيانات. في حين تبين أن ممارسة القيادة جاءت بمستوى متوسط مقارنة بباقي الأبعاد. وأكدت الدراسة أيضاً اهتمام المؤسسة بالمشاركة والتكوين والاستجابة لاحتياجات المرضى، مما يعكس توجهاً نحو تحسين جودة الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: إدارة جودة شاملة؛ خدمات صحية؛ مؤسسة عمومية؛ جودة خدمات صحية.

Abstract:

This study aims to identify the extent to which Total Quality Management (TQM) principles are applied in the Public Primary Healthcare Institution in Berriane, Ghardaia Province, and to highlight its role in improving the quality of healthcare services. The study employed a descriptive-analytical approach, supported by a case study, and utilized a questionnaire as the primary data collection and statistical analysis tool. The results revealed a high level of commitment to implementing TQM principles within the institution. They also demonstrated a good level of coordination, procedural effectiveness, and data-driven decision-making. However, leadership practices were found to be at an average level compared to the other dimensions. The study further confirmed the institution's focus on patient participation, training, and responsiveness to patient needs, reflecting a commitment to improving the quality of healthcare services.

Keywords: Total Quality Management; healthcare services; public institution; quality of healthcare services.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر و عرفان
II	الإهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة للجودة الشاملة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة و أهميتها
13	المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أبرز معوقاتها
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية	
40	تمهيد

قائمة المحتويات

41	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية
46	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثالث: أداة الدراسة
51	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	خلاصة الفصل
75	خاتمة
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

✓ قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
(1-1)	عرض الدراسات السابقة المحلية	26
(2-1)	عرض الدراسات السابقة الأجنبية	30
(3-1)	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	34
(2-1)	مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته	48
(2-2)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	49
(3-2)	معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	51
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	54
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	57
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب القسم	58
(9-2)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	59
(10-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد القيادة	61
(11-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المشاركة والتكوين	62
(12-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاجراءات	63
(13-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التنسيق	64
(14-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد اتخاذ القرار بناء على البيانات	65

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المشاركة والاستجابة	(15-2)
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المشاركة والاستجابة	(16-2)
68	اختبار التوزيع الطبيعي	(17-2)
69	اختبار الفرضيات الرئيسية	(18-2)
70	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(19-2)
71	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(20-2)
71	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(21-2)
72	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(22-2)
73	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(23-2)
74	اختبار الفرضية الفرعية السادسة	(24-2)

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

✓ قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
(2-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان	42
(2-2)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان	43
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	55
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	57
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب القسم	59
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	60

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

✓ . قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
83	طلب تسهيل المهمة	1
84	الاستبيان	2
86	الاساتذة المحكمون للاستبيان	3
86	صدق الاتساق الداخلي	4
90	معامل الثبات ألفا كرومباخ	5
92	البيانات الشخصية لأفراد العينة	6
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	7
95	اختبار التوزيع الطبيعي	8
95	اختبار فرضيات الدراسة	9

مقدمة

أ- توطئة:

تعد المؤسسات الصحية، وعلى رأسها المستشفيات، من أهم الركائز الأساسية في أي نظام صحي، لما لها من دور مباشر في الحفاظ على صحة الأفراد وتقديم خدمات علاجية ووقائية ذات جودة عالية. ومع التطورات المتسارعة في بيئة الرعاية الصحية، وارتفاع مستوى الوعي الصحي لدى المرضى، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بالارتقاء المستمر بمستوى خدماتها، ليس فقط من حيث الكفاءة الطبية، بل أيضا من حيث جودة الأداء الإداري والتنظيمي.

وفي هذا السياق برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء داخل المؤسسات الصحية من خلال التركيز على رضا المريض، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، وتفعيل المشاركة الفعلية لجميع العاملين، بما يضمن تحقيق جودة شاملة ومستدامة في تقديم الخدمة الصحية.

ب- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ذكره تتبلور لنا الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة؟

ت- التساؤلات الفرعية:

تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما أهميتها داخل المؤسسة؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات؟
- هل يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بأبعاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة؟
- هل يوجد اهتمام ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بجودة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة؟

ث - فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد اهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- يساهم التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة داخل المؤسسات.
- توجد ممارسة لأسلوب القيادة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد اهتمام بممارسة أنشطة المشاركة والتكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد اهتمام بفعالية الإجراءات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- بممارسة أنشطة التنسيق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- اتخاذ القرار بناء على البيانات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد اهتمام بممارسة أنشطة المشاركة والاستجابة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

ج- أسباب اختيار الموضوع:

الدوافع الذاتية: ترتبط الدوافع الذاتية باهتمامنا بموضوع الجودة الشاملة في القطاع الصحي، ورغبتنا في فهم كيفية تطبيق هذا المدخل داخل المستشفيات لما له من أهمية في تحسين جودة الخدمات الصحية، إضافة إلى رغبتنا في تعميق المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي.

الدوافع العملية: تتمثل الدوافع العملية في أهمية الموضوع على أرض الواقع، حيث تعاني العديد من المؤسسات الصحية من تحديات تتعلق بجودة الخدمات المقدمة، مما يستدعي دراسة مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة باعتبارها أداة فعالة لتحسين الأداء، وتقليل الأخطاء الطبية، ورفع مستوى رضا المرضى.

ح- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في البعدين الأكاديمي والميداني:

الأهمية الأكاديمية: تتمثل في إثراء الجانب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، وتقديم إضافة علمية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بمدى تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسات الصحية.

الأهمية الميدانية: تتمثل في كون نتائج الدراسة قد تساعد المسؤولين في المستشفيات على تقييم مستوى تطبيق الجودة الشاملة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بشكل فعال.

خ- أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف العلمي: التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان ولاية غرداية ، وتحليل مختلف أبعاده التنظيمية والإدارية.

الهدف العملي: تقديم توصيات عملية من شأنها المساهمة في تحسين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المستشفيات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى.

د - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات.

الحدود المكانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان ولاية غرداية.

الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي لعام 2026م.

الحدود البشرية: العاملون بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان ولاية غرداية بمختلف فئاتهم المهنية والإدارية.

ذ - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف وتحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المستشفى محل الدراسة، مع الاعتماد على التحليل الكمي للبيانات المستخلصة من الاستبيان.

ر - أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لقياس آراء العاملين حول مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المستشفى، إضافة إلى الاستعانة بالمراجع العلمية ودراسات السابقة لتعزيز الجانب النظري للدراسة.

ز - مرجعية الدراسة:

استندت الدراسة إلى مجموعة متنوعة من المصادر العلمية، شملت الكتب المتخصصة، والمقالات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، سواء العربية أو الأجنبية، بهدف بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة الميدانية ويعزز مصداقيتها العلمية.

س - صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أبرزها :

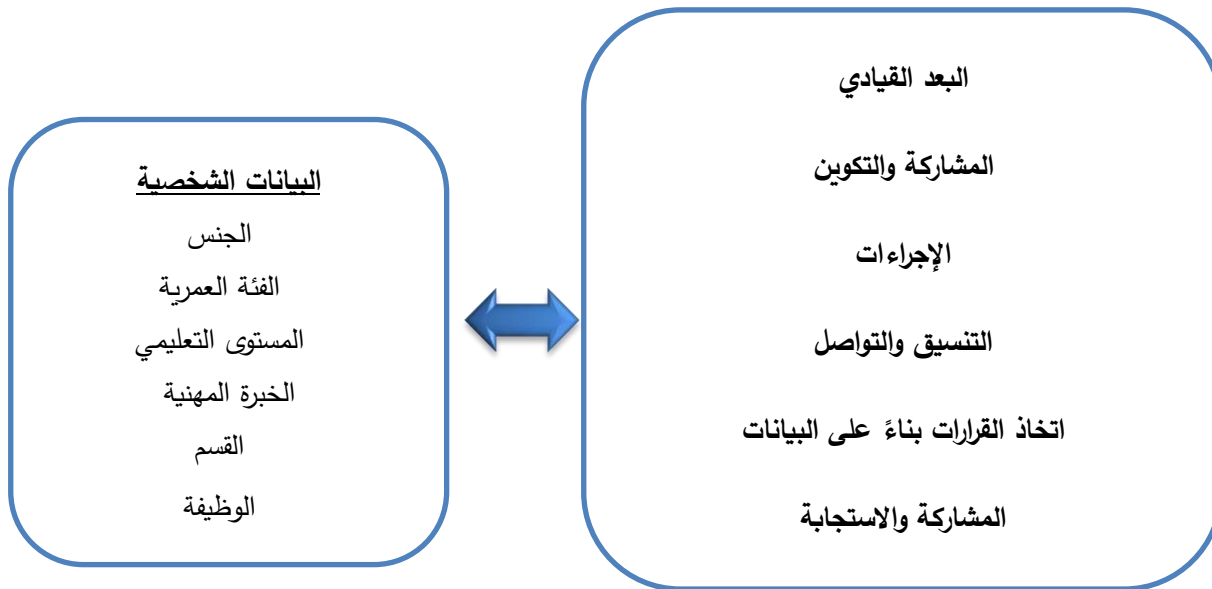
- صعوبة الحصول على بعض البيانات الدقيقة من داخل المؤسسة
- محدودية المراجع المتخصصة التي تتناول تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي بشكل مباشر.

ش - هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من فصلين رئيسيين؛ حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، بينما يخصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية، من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، ثم تقديم مجموعة من التوصيات المناسبة.

ص - الهيكل البنائي للدراسة

تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى



المصدر: من إعداد الطالبتين



الفصل الأول

الإطار النظري و الدراسات السابقة

للجودة الشاملة

تمهيد:

أفرزت التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وما صاحبها من انفتاح اقتصادي وتطور تكنولوجي متنامٍ، تحديات متزايدة أمام المؤسسات بمختلف أنواعها، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن مداخل إدارية حديثة تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق التميز والاستمرارية. وفي ظل هذه المتغيرات، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الفلسفات الإدارية المعاصرة التي تركز على التحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري، والتركيز على رضا المستفيد، باعتبارها مدخلا استراتيجيا يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لدورها الفعّال في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، من خلال تبني مجموعة من المبادئ والأسس التي تقوم على العمل الجماعي، والوقاية من الأخطاء، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة. كما ساهمت العديد من الدراسات السابقة في إبراز أهمية هذا المدخل، وتوضيح آليات تطبيقه، والنتائج المترتبة عنه في مختلف القطاعات.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى بناء أرضية نظرية تدعم موضوع الدراسة، من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت حضورها بقوة في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها فلسفة تنظيمية شاملة تسعى إلى إحداث تحول جذري في أسلوب تسيير المؤسسات، من خلال التركيز على التحسين المستمر، ورفع مستوى الأداء، وتكريس مبدأ رضا المستفيد كهدف استراتيجي. كما تقوم هذه الفلسفة على إشراك جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الجودة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة. وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، يأتي هذا المبحث ليؤسس إطاراً نظرياً متكاملًا حول إدارة الجودة الشاملة، من خلال معالجة مختلف الجوانب المفاهيمية والتنظيمية والتطبيقية المرتبطة بها، بما يسمح بفهم أعمق لأسسها الفكرية وآليات تفعيلها داخل المؤسسة.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب مترابطة، حيث يتناول المطلب الأول المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأهميتها باعتبارها مدخلاً لفهم الإطار العام للموضوع، بينما يخصص المطلب الثاني لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة من خصائص ومبادئ وأهداف، في حين يعالج المطلب الثالث تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبرز معوقاتهما باعتباره الجانب التطبيقي الذي يوضح كيفية تجسيد هذا المدخل داخل المؤسسات والتحديات التي قد تعترضه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة وأهميتها

يهدف هذا المطلب إلى تقديم الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى أهم الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل الإداري، وذلك لفهم طبيعته وأبعاده بشكل أوضح. وعليه، سيتم تقسيمه إلى ثلاثة فروع رئيسية تتمثل في التعريف اللغوي والاصطلاحي للجودة (الفرع الأول)، وتعريف إدارة الجودة الشاملة (الفرع الثاني)، إضافة إلى إبراز أهميتها في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز (الفرع الثالث).

الفرع الأول: التعريف اللغوي والاصطلاحي للجودة

لغة: تُشتق كلمة "الجودة" من الفعل "جاذ"، أي صار الشيء جيداً، ويقال جاد الشيء جوداً وجودةً، بمعنى أصبح حسناً ومنتقناً وصحيحاً. وهي تدل كذلك على صفة الإتيان والحسن والفخامة والامتياز¹.

أما مفهوم الجودة (Quality) فيعود إلى الكلمة اللاتينية Qualitas، والتي تشير إلى طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة إتقانه وصلاحيته. وقد ارتبط هذا المفهوم قديماً بالدقة والإحكام في التصنيع، حيث كان الإنسان يُظهر مهارته في إنتاج الآثار التاريخية والدينية مثل التماثيل والقلاع والقصور، إما بهدف التفاخر بها أو استخدامها لأغراض الحماية. ومع تطور الفكر الإداري وظهور الثورة الصناعية والإنتاج الكبير، إضافة إلى نشوء المؤسسات الكبرى واشتداد المنافسة بينها، تغير مفهوم الجودة وأصبح أكثر شمولاً وعمقاً، حيث لم يعد يقتصر على الإتيان المادي فقط، بل امتد ليشمل أبعاداً إدارية وتنظيمية وخدمية تلبي حاجات المستهلك وتحقق التميز المؤسسي².

اصطلاحاً: عرفها كروسبي بأنها: "التوافق مع المتطلبات، وليس مدى كون الشيء جيداً، أي أن الجودة تتحقق بمدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً"³.

كما يعرفها منير عبوي بأنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين أو العملاء، سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، بهدف الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم"⁴.

و عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها: "مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية"¹.

¹ ابن منظور جمال الدين، لسان العرب ، ط3 ، دار صادر، بيروت، 1994م، ص 245.

² نورة البركنو و لعل بوكميش، مدخل (مفاهيمي - معرفي) لإدارة الجودة الشاملة، جامعة أدرار، 2018، ص 739

³ فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1 ، دار المعرفة

للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص 29

⁴ المرجع نفسه، ص 35

يتضح من التعاريف السابقة أن الجودة تعبر عن مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تهدف أساساً إلى تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم. كما تؤكد هذه التعاريف أن الجودة لا تقتصر على المنتج النهائي فقط، بل تشمل جميع مراحل التصميم والتصنيع والأداء، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحسين مستوى الخدمات والمنتجات وتعزيز ثقة المستهلكين.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرف معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري يهدف إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب حديثة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة.²

كما تعرف أيضاً بأنها مدخل شامل يركز على التحسين المستمر في مختلف مستويات ووظائف المؤسسة، ويعتمد على التخطيط والتنظيم والتحليل لكافة أنشطتها، إضافة إلى مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية ودعمهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.³

ومن جهة أخرى، عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة، وتهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر الطرق كفاءة وأقلها تكلفة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين وتعزيز مبدأ التحسين المستمر.⁴

¹ مدحت أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص. 25.

² أحمد الخطيب و رداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص. 35.

³ جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة". دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص. 14.

⁴ محمد عبد الوهاب القراوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص. 29.

ويرى سلاك Slack بأنها "نظام فاعل لتكامل وتطوير الجودة وإدامتها وجهود مكرسة نحو تحسين الجودة للمجموعة المختلفة في منظمة ما، وذلك لأجل تمكين المنتج والخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا التام للمستفيد أو المستهلك".¹

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها التفوق في الأداء لإسعاد العملاء، عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة عالية، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت.²

أما مركز التجارة الدولي فقد عرفها من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:³

- التركيز على السلعة.
- التركيز على التصنيع بحيث يكون المنتج مطابقاً في خصائصه للمواصفات المطلوبة.
- التركيز على الزبون أو المستفيد.
- التأكيد على القيمة المضافة وفقاً لسعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها المستفيد أو المستهلك.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة يتضح أنها تمثل فلسفة إدارية متكاملة وليست مجرد أسلوب رقابي، إذ تقوم على تحسين الجودة بشكل مستمر في جميع أنشطة المؤسسة بمشاركة جميع العاملين، بهدف تحقيق رضا العملاء وإسعادهم. كما تركز على تقديم المنتج أو الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت، مع الاهتمام بتكامل جهود الإدارة والموظفين. ويتبين كذلك أنها لا تهتم بالمنتج فقط، بل تشمل أيضاً جودة العمليات وفعالية التصنيع والتوجيه نحو الزبون وإضافة قيمة حقيقية للسلعة أو الخدمة بما يتوافق مع توقعات المستفيد واحتياجاته، مما يجعلها مدخلاً شاملاً لتحقيق التميز المؤسسي.

¹ SLACK Nigel & Stuart Chambers & Robert Johnston, **Operations Management**, Second Edition Pitman Publishing London, HongKong, 1998 P761

² عميرة أسماء، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 06

³ MARGEN C & MARGATROYD Stephen, **Total Quality Management in the Publish Sector – Graphict tupesetty Ltd**, Publishing Hong-Kong, 1995, P9

الفرع الثالث: أهمية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة

توجد عدة عوامل تبرز أهمية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات الاقتصادية والإدارية، والتي فرضت على المؤسسات ضرورة تبني أساليب حديثة تضمن لها الاستمرارية والتنافسية. ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: ¹

تصاعد حدة المنافسة العالمية: أدى ظهور منظمة التجارة العالمية إلى تحرير التجارة الدولية من القيود الجمركية وغيرها من القيود مثل حصص الاستيراد والدعم الحكومي للصادرات، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى العالمي. وبالتالي أصبحت المؤسسات مطالبة بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق ومواجهة المنافسين .

تنامي التكتلات الاقتصادية الإقليمية: شهد العالم ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية، حيث تعتمد هذه التكتلات على منح امتيازات تجارية بين الدول الأعضاء، مما قد يقلل من فرص دخول منتجات المؤسسات الأخرى إلى تلك الأسواق. لذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة وسيلة مهمة لتعزيز القدرة التنافسية وتمكين المنتجات من دخول الأسواق العالمية .

التحول في المفاهيم الإدارية الحديثة: أصبحت الإدارة الحديثة تركز بشكل أساسي على العميل واعتباره نقطة الانطلاق في جميع أنشطة المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات إلى تلبية احتياجاته وتوقعاته بشكل مستمر. ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم .

فشل الأساليب الإدارية التقليدية: أثبتت العديد من المداخل الإدارية الجزئية مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالاستثناء أو التركيز فقط على خفض التكاليف محدوديتها في تحسين الجودة بشكل شامل. لذلك برزت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء في جميع جوانب المؤسسة .

¹ ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة ، مجلة الإدارة، المجلد 17،

التطور التكنولوجي السريع: ساهم التقدم التكنولوجي في زيادة توقعات العملاء وارتفاع مستوى المنافسة، مما دفع المؤسسات إلى ضرورة تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر لمواكبة هذه التطورات .

السعي لتحقيق رضا العملاء والاستمرارية: أصبحت المؤسسات تدرك أن رضا العملاء يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الاستمرارية والنمو، وهو ما يدفعها إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

يتم في هذا المطلب بتوضيح أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح تطبيق هذا المدخل داخل المؤسسة. إذ لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة دون الالتزام بجملة من المبادئ والخصائص والأهداف التي توجه العمل الإداري نحو التحسين المستمر والتميز. وعليه، سيتم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في خصائص إدارة الجودة الشاملة (الفرع الأول)، وأهدافها (الفرع الثاني)، ومبادئها (الفرع الثالث).

الفرع الأول: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أساسية تساهم في تحقيق الأداء المتميز وتحسين جودة المنتجات والخدمات داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:¹

- مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين: حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية مراقبة الجودة، مما يضمن تحسين الأداء في مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية .
- الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق: إذ تهتم إدارة الجودة الشاملة بوضع معايير واضحة ومحددة للجودة تساعد المؤسسة على تحقيق التميز ومواكبة المنافسة في السوق .

¹ مريم فارس و مروة عزوزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص:

تمويل التنمية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2016-2017م، ص14

- تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة: حيث يتم تشكيل فرق عمل متخصصة تعمل على دراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة .
- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين العمليات .
- التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات: تهتم إدارة الجودة الشاملة بتطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة تسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم .
- تقليل وإتقان العمليات الإدارية: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التعقيدات الإدارية وتحسين الإجراءات بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء .
- تبسيط النماذج والإجراءات: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تبسيط النماذج والإجراءات الإدارية لتسهيل العمل وتقليل الوقت والجهد المبذول .
- زيادة الإنتاجية: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى رفع مستوى الإنتاجية من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد .
- تقليل شكاوى العملاء: تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل الأخطاء التي تؤدي إلى الشكاوى .
- التحسين المستمر داخل المؤسسة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر للأداء والعمليات بهدف تحقيق التطور الدائم والتميز المؤسسي .

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل المنظمات على بلوغها من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويتطلب ذلك من إدارة المنظمة توجيه هذه الأهداف بالشكل الصحيح، وتنفيذها في الوقت المناسب، مع مراعاة الموازنة بينها وفقاً لمعيار الأهمية النسبية، والعمل على معالجة أوجه القصور داخل المنظمة. كما يتطلب تحقيق هذه الأهداف تبني الإدارة لقيم جديدة

وممارسات حديثة تقوم على التحسين المستمر وتطوير مختلف الأنشطة المرتبطة بالجودة. ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

- تحقيق استقرار جودة المنتجات والخدمات وتحسينها باستمرار حيث تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ومستقرة تلبي توقعات العملاء وتفوق منافسيها .
- تطوير قنوات توزيع فعالة للمنتجات والخدمات وذلك لضمان وصول المنتجات إلى العملاء بسرعة وكفاءة، مع توفير خدمات ما بعد البيع بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين .
- تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل ومتطلبات السوق، سواء من حيث حجم الإنتاج أو نوعية المنتجات المطلوبة .
- خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الكفاءة وذلك من خلال تحسين الجودة وتقليل العيوب والأخطاء في العمليات الإنتاجية أو في المنتجات النهائية .
- تحقيق تحسينات شاملة ومتكاملة داخل المنظمة حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير جميع الأنشطة والعمليات بشكل مترابط لضمان تحقيق الأداء المتميز .
- تعزيز مشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة إذ تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مساهمة جميع الأقسام والإدارات والعاملين في عملية تحسين الجودة وتحقيق أهداف المنظمة .
- تحقيق ضبط الجودة في جميع مراحل العمل بدءاً من تصميم المنتج، مروراً بعمليات الإنتاج، وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع لضمان تحقيق رضا العملاء .
- اختيار الموردين وفق معايير الجودة الشاملة حيث تسعى المنظمة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين تقوم على أساس التعاون والشراكة لتحقيق جودة أفضل للمنتجات والخدمات .

¹ بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في المؤسسات التعليمية العالي بالجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص15

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، والوصول إلى مستويات عالية من الجودة والتميز. وتُعد هذه المبادئ بمثابة الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي¹:

التركيز على العميل: يعد العميل محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة، ويقصد به كل من العميل الخارجي الذي يشتري منتجات أو خدمات المؤسسة، والعميل الداخلي المتمثل في العاملين داخل المؤسسة. حيث تسعى المؤسسة إلى التعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها بشكل يفوق توقعاتهم، مما يساعد على كسب رضاهم وولائهم. كما أن الاهتمام بالعميل الداخلي يساهم في تحسين الأداء، لأن العاملين هم المسؤولون عن تحقيق الجودة المطلوبة من خلال كفاءتهم والتزامهم بأداء مهامهم.

تدعيم الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ تمتلك المؤسسات طاقات بشرية قادرة على تطوير العمل وتحسين الأداء إذا تم استثمارها بالشكل الصحيح. فالعاملون داخل المؤسسة هم الأكثر دراية بالمشكلات التي تواجهها، ولديهم القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لها. ولذلك فإن تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز روح الإبداع والابتكار، ويساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين جودة الأداء.

التحسين المستمر: يعد التحسين المستمر أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير أدائها بشكل دائم ومتواصل من خلال تحسين العمليات والأنشطة المختلفة. وقد ارتبط مفهوم التحسين المستمر بفكرة "كايزن" اليابانية التي تقوم على إدخال تحسينات تدريجية مستمرة في جميع مراحل العمل، وذلك من خلال الاهتمام بكل خطوة من خطوات الإنتاج أو تقديم الخدمة، بما يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة وتحقيق رضا العملاء.

¹ حملاوية سبخاوي، العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مخابر فينوس venus مواد التجميل - البلدية - ، مذكرة ماجستير التخصص : تنظيم و عمل ، جامعة سعد دحلب البلدية، 2010،، ص ص 57-

اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة، وليس على التقديرات الشخصية. ويشمل ذلك استخدام الأساليب العلمية في تحليل المشكلات وتحديد أسبابها، ومن ثم اختيار الحلول المناسبة. كما يشترك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالعمل، مما يساهم في تحسين جودة القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تركز إدارة الجودة الشاملة على منع الأخطاء قبل حدوثها بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها، وذلك من خلال وضع معايير دقيقة للقياس ومراقبة العمليات الإنتاجية أثناء التنفيذ. ويساهم هذا الأسلوب في تقليل نسبة العيوب، وخفض تكاليف الإنتاج، وتحقيق جودة أفضل في المنتجات والخدمات المقدمة.

التركيز على العمليات: يعني التركيز على العمليات الاهتمام بتحسين وتطوير العمليات الإنتاجية والإدارية داخل المؤسسة، بحيث يتم تنفيذها وفق معايير محددة تضمن تحقيق الجودة المطلوبة. ويساعد هذا المبدأ على تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعد نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في توفير البيانات الدقيقة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة. كما يساعد تدفق المعلومات بشكل مستمر على متابعة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، إضافة إلى دعم عملية التحسين المستمر داخل المؤسسة، مما يعزز تحقيق أهداف الجودة الشاملة. كما أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى عاملين أساسيين، يتمثلان في المزايا التي تحققها هذه الإدارة للمؤسسة من جهة، وضرورة تطبيقها لمواكبة التغيرات والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال من جهة أخرى، وهو ما يجعل تبني إدارة الجودة الشاملة خياراً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أبرز معوقاتها

يتناول هذا المطلب الجانب التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة من خلال توضيح كيفية تجسيد هذا المدخل داخل المؤسسة، وأهم المراحل والمتطلبات التي تضمن نجاح تطبيقه بشكل فعال. كما يسلط الضوء على أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات أثناء عملية التطبيق، والتي قد تحد من تحقيق الأهداف المرجوة. و سيتم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع رئيسية تتمثل في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الفرع الأول)، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الفرع الثاني) ، إضافة إلى مجالات و أهم المعوقات التي تعترض تنفيذها داخل المؤسسة (الفرع الثالث).

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة توفير بيئة تنظيمية مناسبة تساعد على تبني هذا المدخل الإداري وتطبيقه بشكل فعال. ومن خلال الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، يمكن تحديد أهم المتطلبات الأساسية التي ينبغي توفرها عند البدء في تطبيق هذه المنهجية، وذلك على النحو الآتي:¹

دعم الإدارة العليا: يعد دعم الإدارة العليا من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب الأمر اقتناع الإدارة العليا بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة والالتزام بتطبيقها. ويظهر هذا الدعم من خلال تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة، والعمل على تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، إضافة إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة تتضمن رسالة المنظمة وأهدافها. كما تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قيادة التغيير في الهياكل التنظيمية واللوائح والسياسات بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.

التركيز على العميل: يعد العميل محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة، إذ تسعى المنظمة إلى تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. كما تهدف إلى تعزيز الثقة بين المنظمة والعملاء وكسب ولائهم ورضاهم، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلباتهم وتوقعاتهم والعمل على تحقيقها بصورة مستمرة.

¹ أحلام سوداني و أمال بن ناصر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، (الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص384

التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب الأمر الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، مع تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات التشغيلية. ويتضمن التحسين المستمر توثيق الإجراءات، وتشكيل فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تطوير، واستخدام أدوات التحليل وحل المشكلات، بالإضافة إلى تطبيق دورة "خطط - نفذ - تحقق - صحح" بهدف تحقيق التطوير المستمر في جودة المنتجات والخدمات.

التركيز على إدارة الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أحد أهم ركائز نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب الأمر الاهتمام باختيار العاملين وتعيينهم وفق معايير مناسبة، وتقييم أدائهم بصفة مستمرة، إلى جانب توفير برامج تدريبية وتطويرية وتحفيزية. كما يتطلب ذلك تعزيز العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مع توفير قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة.

وجود نظام فعال للقياس: يعد وجود نظام دقيق للقياس من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة واكتشاف الانحرافات في العمليات الإنتاجية في الوقت المناسب. ويساعد هذا النظام على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتحسين الأداء، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل أي منظمة المرور بعدة مراحل أساسية ومتداخلة، حيث تمثل هذه المراحل إطاراً متكاملًا يساعد على الانتقال التدريجي نحو تطبيق فلسفة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي:

أولاً: المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

تعد مرحلة الإعداد من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تسبق مرحلة التنفيذ الفعلي، وقد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه باقي المراحل. وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات المتسلسلة تتمثل في¹:

اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حيث يتم إدراك المديرين والتنفيذيين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما يمكن تحقيقه من تحسينات في الأداء، ومن ثم العمل على صياغة رؤية المنظمة وأهدافها وتحديد السياسات اللازمة، إضافة إلى تخصيص الموارد المطلوبة للتطبيق .

تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين: وذلك من أجل تمكينهم من فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وتعزيز التعاون والتفاعل بينهم أثناء عملية التدريب .

التخطيط الاستراتيجي للمنظمة: ويشمل وضع خطة طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحديد القطاعات المستهدفة وأسلوب المنافسة، بما يساعد على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة .

صياغة رسالة ورؤية المنظمة: حيث يتم تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتوضيح علاقتها ببيئتها الداخلية والخارجية، مع التركيز على تحقيق الجودة والتميز التنافسي ورضا العملاء .

تحديد أهداف المنظمة: ويتم ذلك في ضوء الرؤية والرسالة، حيث توضع أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

رسم سياسة المنظمة: من خلال التزام الإدارة العليا بتبني الجودة الشاملة، وإجراء التغييرات اللازمة في نظام الحوافز، وتعزيز الأمن الوظيفي، وبناء سياسة عامة تدعم تطبيق الجودة الشاملة .

اتخاذ قرار الاستمرار والتقدم: حيث يقوم المديرون التنفيذيون بعد استكمال الخطوات السابقة بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخصيص الإمكانيات اللازمة لضمان نجاحها .

¹ بالحاج الزين فتحية و محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي مراحل التطبيق الأساليب

والمقومات ، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 ، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 01، 2023، ص960

الخطاب الافتتاحي للمنظمة :ويهدف إلى توضيح رسالة المنظمة وأهدافها، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين، وبيان كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .

ثانيا: المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

تعد مرحلة التخطيط من المراحل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم خلالها وضع الأسس العملية لإحداث التغيير داخل المؤسسة. وتبدأ هذه المرحلة بقيام الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد، من أجل الشروع في إعداد خطة دقيقة ومنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة أنشطة رئيسية، من أهمها ما يلي¹:

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة: حيث يتم دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتحديات أو التهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .

وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى: ويتم ذلك من خلال تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، بما يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحسين الأداء .

اختيار منسق للجودة: حيث يتم تعيين مسؤول أو منسق لإدارة الجودة الشاملة، وغالبًا ما يكون من المستويات الإدارية العليا، ويتميز بدعمه القوي لمفهوم الجودة، ويعمل كحلقة وصل بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة .

تدريب منسق الجودة: ويتم ذلك عادة من خلال برامج تدريبية يشرف عليها مستشارون متخصصون، بهدف تمكين منسق الجودة من فهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآليات تنفيذها .

إعداد مسودة خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حيث يقوم مجلس الجودة بإعداد خطة أولية للتطبيق بالتنسيق مع جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة .

¹ عميرة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 14

مناقشة خطة التطبيق واعتمادها: ويتم ذلك من خلال مراجعة الخطة المقترحة والموافقة عليها، مع تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذها بنجاح.

ثالثا: المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق، إضافة إلى تبادل الخبرات ونشر ثقافة الجودة داخل المنظمة. وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الرئيسية، وهي¹:

التقييم الذاتي: ويهدف إلى تقييم مدى وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل نموذج فيليب كروسبي، والمسح الشامل للعاملين، ونظام أنماط الشخصية الذي يساعد على فهم السلوك التنظيمي وبناء فرق العمل .

التقدير التنظيمي: ويتم من خلال إجراء مقابلات أو استبيانات مع العاملين بهدف تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تقييم آراء الزبائن: وذلك للتعرف على توقعات العملاء واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها .

تقييم تكلفة الجودة: ويشمل تحديد التكاليف المرتبطة بالجودة وتحليلها بهدف تحسين الأداء وتقليل التكاليف .

رابعا: المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم خلالها تنفيذ الخطط وتحقيق العائد من الاستثمار في الوقت والموارد. وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات، أهمها²:

اختيار مسؤول التدريب في المؤسسة: بحيث يكون لديه الخبرة والمعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة.

¹ ا بالحاج الزين فتحية و محمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص 962

² بالحاج الزين فتحية و محمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص963

تدريب المديرين والعاملين: ويتضمن ذلك نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وتنمية المهارات المتعلقة ببناء فرق العمل، وتحسين الاتصال، وحل المشكلات، والتوجه نحو تحقيق الأهداف .

تشكيل فرق العمل: حيث يتم تشكيل فرق متخصصة لجمع المعلومات وتحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لتحسين الجودة .

وتعد مرحلة التطبيق بمثابة المرحلة التي تظهر فيها نتائج الجهود السابقة، حيث يؤدي التطبيق الفعال إلى تحقيق نتائج إيجابية وتحسين مستوى الأداء داخل المنظمة، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

الفرع الثالث: مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أبرز معوقاتها

أولاً: مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات والتي تشمل ما يلي: ¹

الخدمات الحكومية: تعتمد الحكومات على إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والتحسين المستمر مثل خدمات التعليم، ومن أبرز الأمثلة على ذلك إطلاق برنامج "جودة الحياة" في المملكة العربية السعودية الذي يركز على تقديم مستوى أفضل في الحياة المعيشية.

الصناعة: تعتمد الشركات على إدارة الجودة الشاملة في مختلف الصناعات مثل الأجهزة الإلكترونية والسيارات لضمان جودة كافة مراحل وجوانب المنتج عند التصنيع حتى مرحلته النهائية، وذلك من خلال استخدام الأدوات الخاصة بالجودة أبرزها التحليل الإحصائي، ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة تويوتا التي تهتم دائماً بمتطلبات العملاء، وتسعى دائماً إلى إنتاج سيارات خالية من عيوب الصناعة.

المؤسسات غير الربحية: تطبق المؤسسات غير الربحية مثل الجمعيات الخيرية والهيئات الإغاثية إدارة الجودة الشاملة لتلبية متطلبات المستفيدين، كما أنه يساعدها أيضاً على توفير التكاليف عبر رفع مستوى الكفاءة ومعالجة مشكلات الخدمات المقدمة، ومن أبرز الأمثلة على هذه المؤسسات منظمة اليونيسيف التي تستهدف تقديم أعلى مستوى في جودة الخدمات للأطفال - من مختلف الجنسيات - في التعليم.

¹ مريم الخليلي، مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 08 نوفمبر 2022، تم الاطلاع بتاريخ 05 ماي 2026 على

الساعة 13:07 عبر الرابط التالي: <https://mawdoo3.com>.

الخدمات: تركز المؤسسات والشركات على تقديم جودة عالية في الخدمات للعملاء تلبي احتياجاتهم المتوقعة، والعمل المستمر على تعزيز كفاءتها، وهذا بدوره يساعدها على الحصول على ميزة تنافسية في السوق بالاستحواذ على رضا وثقة العملاء، ومن أهم الأمثلة على هذه المؤسسات شركات الطيران، الفنادق، البنوك.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المعوقات التنظيمية والإدارية والمالية والبشرية، التي قد تحد من نجاح هذا المدخل الحديث. ويمكن تلخيص أبرز هذه المعوقات في العناصر التالية:¹

عدم ملائمة برنامج إدارة الجودة الشاملة لواقع المؤسسة: حيث قد يتم تبني مفاهيم الجودة دون تكييفها مع طبيعة المؤسسة وظروفها الفعلية، مما يؤدي إلى ضعف في التطبيق وعدم تحقيق النتائج المرجوة .

المركزية في اتخاذ القرار: إذ تعتمد بعض المؤسسات على أسلوب مركزي صارم في صنع السياسات واتخاذ القرارات، مما يحد من مشاركة العاملين ويقلل من فاعلية تطبيق الجودة الشاملة التي تقوم على التفويض والعمل الجماعي .

نقص الكفاءات والكوادر المؤهلة: حيث تعاني العديد من المؤسسات من قلة العاملين المدربين في مجال إدارة الجودة الشاملة، مما يؤثر على جودة التنفيذ ويضعف القدرة على تطبيق المبادئ بشكل صحيح .

ضعف الإمكانيات المالية: يمثل نقص التمويل وصعوبة الحصول على مصادر مالية إضافية عائقاً أمام تنفيذ برامج التدريب والتطوير وتحسين العمليات المرتبطة بالجودة .

ضعف الاهتمام بالتغذية الراجعة: حيث لا تولي بعض المؤسسات أهمية كافية لآراء المستفيدين مثل العملاء أو الطلبة أو الخريجين، رغم أن هذه التغذية تعد عنصراً أساسياً في تحسين الجودة .

¹ نبيلة حمي، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس -دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021، ص 111

ضعف التزام الإدارة العليا: ويعد من أهم المعوقات، إذ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دعمًا فعليًا من الإدارة العليا من خلال توفير الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وتطوير نظام الحوافز، وليس مجرد تبني نظري للفكرة .

التركيز على أدوات محددة دون النظام ككل: حيث يتم أحيانًا تطبيق بعض أساليب الجودة بشكل جزئي دون اعتماد فلسفة الجودة الشاملة بشكل متكامل، مما يقلل من فعالية التطبيق .

توقع نتائج سريعة: إذ تتوقع بعض المؤسسات تحقيق نتائج فورية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التحسين المستمر طويل المدى وليس النتائج السريعة .

مقاومة التغيير داخل المؤسسة: حيث يواجه تطبيق الجودة الشاملة رفضًا من بعض العاملين أو الإدارات بسبب الخوف من تغيير أساليب العمل أو تحمل مسؤوليات جديدة .

الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين: بدلا من بناء قدرات داخلية، مما يضعف استدامة تطبيق الجودة داخل المؤسسة .

عدم استقرار القيادات الإدارية: التغيير المستمر في القيادات العليا يؤدي إلى عدم استمرارية برامج الجودة وضعف تنفيذها .

ضعف أنظمة المعلومات: حيث يؤدي نقص البيانات الدقيقة وعدم توفر نظام معلومات فعال إلى صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة .

صعوبة قياس وتقييم النتائج: نظرا لتعقيد بعض العمليات وعدم وجود أدوات دقيقة للقياس، مما يعيق متابعة التحسين .

ضعف نظام الحوافز: مما يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين وضعف شعورهم بالانتماء للمؤسسة .

قلة المنافسة بين المؤسسات: حيث يقل الدافع نحو تحسين الجودة في غياب المنافسة الفعلية .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث الى استطلاع مختلف الدراسات السابقة لدراستنا تم تقسيمه الى ثلاث مطالب، حيث عرضنا في المطلب الأول الدراسات المحلية و المطلب الثاني الدراسات الأجنبية، ولقد تم ترتيبها من الاقدم الى الاحدث، وتناولنا في المطلب الثالث أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، كما أبرزنا اهم ما يميز دراستنا ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية

الجدول رقم (1-1): عرض الدراسات السابقة المحلية

دراسة عميرة أسماء، بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2013.	
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تقديم إطار نظري، يحدد في فصله الأول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمدخل الإيزو، 9000 أما الفصل الثاني فقد ركز على جودة الخدمة التعليمية المقدمة من طرف الجامعة باعتبارها مؤسسة للتنمية البشرية، ومدى مساهمتها في إعداد الإطارات القادرة على قيادة المجتمع نحو التنمية المستدامة. حاولت في الدراسة الميدانية تحديد مدى إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك وفقا لمستويات تطوير العملية التعليمية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
النتائج	تم التوصل إلى أن الأساتذة بجامعة جيجل، على وعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين نوعية الخدمة التعليمية، كما أن هناك العديد من المبررات التي تدفع بالجامعة إلى تبني هذا المنهج الناجح والعمل به.
دراسة مريم فارس ومروة عزوزي، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة	

الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة"، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: تمويل التنمية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2017	
هدف الدراسة هدفت الدراسة إلى الحث على ضرو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها وسيلة من جهة وغاية من جهة أخرى تصبو إلى بلوغها مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ تسعى هذه الخيرة إلى التطبيق السليم لمختلف معايير الايزو بغرض تسهيل عمليات التصدير والاستيراد، وهذا يؤدي لا محالة إلى تحسين مستوى أدائها، وبالتالي تحقيق التميز والريادة في السوق المحلية والعالمية. وتعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ابرز مثال على ذلك، فقد تمت دراسة نشاط المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)	
منهج الدراسة المنهج التاريخي: من خلال السرد التاريخي لنشأة المؤسسة وتطورها. المنهج الوصفي التحليلي: من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالموضوع وشرح أبعادها والعوامل المؤثرة فيها. منهج دراسة حالة: دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.	
النتائج تم التوصل إلى أن هذه المؤسسة تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال حصولها على مختلف شهادات الايزو، المر الذي أدى إلى ارتقائها وتميزها من خلال التحسين المستمر لدائها، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي في ظل القطاع الذي تنشط فيه.	
أحلام سوداني و أمال بن ناصر، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، (الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.	
هدف الدراسة هدف البحث إلى دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر، بالاعتماد على إجابات وآراء عينة من موظفي البنك تقدر ب 40 موظف	

منهج الدراسة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات الدراسة	تم الاعتماد على استمارة استبيان اشتملت على خمس أبعاد مكونة من 25 فقرة. وتم من خلال البرنامج الإحصائي SPSS إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية كالمتوسط الحسابي واختبارات
النتائج	قد تم التوصل في الأخير إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة العليا للبنك تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تركز على العمل كمتطلب أساسي لتطبيق هذه الأخيرة.
هدف الدراسة	دراسة ولد عيسى كنزة و سطات زينب بتول، بعنوان " نظام إدارة الجودة الشاملة على المستوى المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مجمع متيجي "، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021.
منهج الدراسة	هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9001 في تحقيق وتنمية التميز و التفوق للمؤسسة الاقتصادية و الرفع من قدراتها التنافسية و الدخول للأسواق العالمية. وللوصول إلى ذلك تعرضت الدراسة إلى جزء نظري تناولت فيه ماهية المؤسسة و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، متطلباتها، مراحل تطبيقها، و أبعادها في صياغة رسالة و رؤية المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الأداء.
منهج الدراسة	منهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة
النتائج	توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمراريتها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة، لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها و إدارة الجودة الشاملة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين، وتعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة، ولتدعيم ما جاء في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 2001 مجمع متيجي المؤسسة الرائدة في إنتاج مشتقات الحبوب.
هدف الدراسة	دراسة نبيلة حمي، بعنوان : معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس -دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة ، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.	
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس-دراسة ميدانية ببلدية بسكرة، - تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس لمؤسسات التكوين المهني للبلدية بسكرة، بمعنى المسح الشامل للجميع أعضاء هيئة التدريس والذي بلغ عددهم 188مكونا (أستاذ وأستاذة)، خلال سنة 2020،
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
أدوات الدراسة	تم الاستعانة بأداة الدراسة الاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس وتم استردادها كلها بنسبة 100%
نتائج الدراسة	- وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي إلى برامج التكوينية بدرجة عالية . - وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي إلى طرائق التدريس بدرجة عالية . - وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي إلى الموارد المالية بدرجة متفاوتة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة المحلية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

الجدول رقم (1-2): عرض الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة عماد الشديفات، بعنوان: Implementation of total quality management in hospitals تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات جامعة الدمام، المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم الطبية، المجلد 10 ، العدد 04، 2015	
هدف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المستشفيات وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية.	
منهج و أدوات الدراسة جمعت الدراسة المقطعية بيانات من 332 ممرضًا وممرضة باستخدام استبيان مُعدّ خصيصًا لهذا الغرض. تم اختيار المشاركين من القطاعات الصحية الحكومية والعسكرية والجامعية والخاصة.	
النتائج أظهرت نتائج الدراسة أن 70% من التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُمكن تحقيقه باتباع مبادئها. تشمل هذه المبادئ التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على المريض. كان التحسين المستمر العامل الأكثر أهمية في تفسير التباين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية بنسبة تقل عن 60%. كان مبدأ التركيز على المريض هو الأكثر تطبيقًا، بينما كان مبدأ التحسين المستمر هو الأقل تطبيقًا. وقد طُبّق القطاع الخاص جميع هذه المبادئ الخمسة بنسبة أعلى من القطاعات الأخرى.	
دراسة فائزة محمد عثمان الزقل و خيري احمد رحومة، بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضى الوظيفي دراسة ميدانية على الموظفين بكلية العلوم بجامعة بنغازي (ليبيا)، المجلة الدولية لمجتمع الأعمال ، المجلد 02، العدد 03، 2018	
هدف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضى الوظيفي، وذلك من خلال تساؤلات الدراسة المتمثلة في : ما مدى تطبيق إدارة	

الجودة الشاملة في الجامعات العامة؟. ما مستوى إدراك العاملين لمفهوم الرضى الوظيفي؟. اما علاقة تطبيق الجودة الشاملة بالرضى الوظيفي؟. وذلك من خلال التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الرضى الوظيفي، وعلى أهم العوامل المؤثرة فيهما ومسبباتهما، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضى الوظيفي، ما علاقة الجودة الشاملة بالرضى الوظيفي.	
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي كان عددها (65) فردا. و تم تحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج SPSS	أدوات الدراسة
وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وعدم تشجيع إدارة الجامعة على تطوير نشر ثقافة الجودة الشاملة فيها، وعدم الالتزام بالدورات التدريبية. وان هناك تدني في مستوى الرضى الوظيفي للموظفين، وايضا أن هناك أثر للتدريب والحوافز على الرضى الوظيفي. واوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ونشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين والتركيز على التدريب والحوافز للحصول على الرضى الوظيفي بين الموظفين.	نتائج الدراسة
أحمد صالح أحمد الأثري، بعنوان: ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز علي العميل (المستهلك) دراسة عن واقع علاقة التركيز علي العميل وثقافة إدارة الجودة الشاملة في الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب، دولة الكويت، المجلد12، العدد03، 2021	
هدفت الدراسة إلى لفت انتباه المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية إلى أهمية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وثقافتها التنظيمية، كما سعت إلى تقديم وصف شامل لواقع الثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، خاصة فيما يتعلق بعامل التوجه نحو العميل، والذي شمل المستهلكين الخارجيين والداخليين، والتغذية الراجعة، والمشاركة في تخطيط المنتج، وحل المشكلات المشتركة، ودور الإدارة كمورد ومستهلك في آن واحد .	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة

نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن مستوى التركيز على العميل في الثقافة التنظيمية لم يكن بالمستوى المطلوب لتبني إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، كما أظهرت النتائج أن الإدارة ما تزال بعيدة نسبياً عن تطبيق مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة بصورة كاملة. كذلك بينت الدراسة أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعزيز الاهتمام بالمستهلك الداخلي والخارجي، وتفعيل آليات التغذية الراجعة، وتشجيع المشاركة في حل المشكلات وتحسين الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الكويتية بما يتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.
دراسة (Zhiyuan Hu) ، The global research landscape and future trends in healthcare Total Quality Management المشهد البحثي العالمي والاتجاهات المستقبلية في إدارة الجودة الشاملة في مجال الرعاية الصحية مجلة أرشيف الصحة العامة، الصين، المجلد 82، العدد 193، 2024.	
هدف الدراسة	تقدّم الدراسة نظرة معمقة على السيناريوهات الدولية السائدة وآفاق البحث المستقبلية في مجال إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية
أدوات و منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب التحليل الببليومتري، حيث تم تحليل (360) منشوراً علمياً تم استخراجها من قاعدة بيانات Web of Science، وذلك باستخدام برنامج VOSviewer المتخصص في تحليل البيانات الببليومترية ورسم خرائط التعاون العلمي بين الباحثين والدول والمؤسسات.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود نمو متزايد ومستمر في الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية خلال الثلاثين سنة الماضية، مما يعكس الاهتمام المتزايد بهذا المجال. كما أظهرت النتائج أن الدراسات شملت (51) دولة ومنطقة، مع مساهمات بارزة من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وهولندا، وإيطاليا، حيث احتلت الولايات المتحدة الصدارة من حيث عدد المؤسسات البحثية والمؤلفين الأكثر مساهمة في هذا المجال.

كما بينت الدراسة أن الكلمات المفتاحية الأكثر استخداماً في السنوات الأخيرة تمثلت في سلامة الرعاية الصحية، وضمان جودة الرعاية الصحية، ومؤشرات الجودة، وتطبيق منهجية Six Sigma ، وهو ما يعكس الاتجاه المتزايد نحو تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز سلامة المرضى.	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة الأجنبية

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه التشابه

أولاً: من حيث موضوع الدراسة: تتشابه دراستي مع الدراسات السابقة في:

- تركيزها جميعاً على إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمدخل حديث لتحسين الأداء.
- السعي إلى تحسين جودة الخدمات (سواء كانت صحية، تعليمية أو اقتصادية)
- الربط بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز المؤسسي.
- اعتماد معايير الإيزو (ISO) كمرجعية في بعض الدراسات، وهو ما يتقاطع مع مجال الجودة في المؤسسات الصحية.

ثانياً: من حيث المنهجية

- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات وهو نفسه المعتمد في دراستنا.
- استخدام منهج دراسة حالة في بعض الدراسات (مطاحن عمر بن عمر، مجمع متيجي)، وهو ما يتوافق مع طبيعة دراستنا التطبيقية .

ثالثاً: من حيث أداة جمع البيانات

تتشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في:

- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات (خاصة دراسات البنك والتكوين المهني)
- استخدام التحليل الإحصائي (مثل برنامج SPSS)
- الاستعانة بآراء العاملين داخل المؤسسة (أساتذة، موظفين، عمال...).

رابعاً: من حيث أهداف الدراسة

يوجد تقارب و تشابه واضح في الأهداف، حيث:

- تسعى جميع الدراسات إلى تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تهدف إلى إبراز دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
- محاولة تحديد مدى إدراك العاملين لمفاهيم الجودة الشاملة (كما في دراسة عميرة أسماء، 2013)
- التركيز على متطلبات تطبيق الجودة (كما في دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)
- الكشف عن معوقات التطبيق (كما في دراسة نبيلة حمي)

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب كالتالي:

الجدول رقم (1-3): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
السياق الجغرافي والتنظيمي من حيث السياق الجغرافي: أجريت دراستنا في ولاية غرداية (بريان)، حيث تنتمي إلى القطاع الصحي (مؤسسة عمومية للصحة الجوارية). من حيث الطبيعة التنظيمية : دراستنا: مؤسسة صحية ذات طابع خدمي إنساني.	من حيث السياق الجغرافي : توزعت الدراسات السابقة بين ولايات أخرى مثل جيجل، قالمة، مستغانم، بسكرة، إضافة إلى دراسات أجنبية في السعودية، ليبيا، الكويت، الصين . حيث ركزت على قطاع التعليم العالي (جامعة جيجل، جامعة بنغازي)، القطاع الاقتصادي والصناعي (مطاحن عمر بن عمر، مجمع متيجي)، القطاع البنكي (بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، قطاع التكوين المهني (دراسة بسكرة) من حيث الطبيعة التنظيمية: مؤسسات تعليمية، إنتاجية، أو مالية (تركيز على الطالب، الزبون، أو الأداء الاقتصادي)

الدراسات الأجنبية تميزت بمقارنات بين قطاعات صحية متعددة (حكومية، خاصة، عسكرية)، تحليل عالمي شامل (كما في الدراسة الصينية)		
من حيث المنهجية: بعض الدراسات استخدمت مناهج متعددة (وصفي + تاريخي + دراسة حالة) مثل دراسة مطاحن عمر بن عمر . الدراسة الأجنبية (Zhiyuan Hu ، 2024) اعتمدت التحليل الببليومتري، وهو منهج مختلف كلياً عن دراستنا. دراسة الشديفات استخدمت منهج مقطعي (Cross-sectional) بعينة كبيرة (332 ممرضاً)، وهو أكثر شمولاً إحصائياً من دراستنا. من حيث الأدوات: بعض الدراسات استخدمت : تحليل وثائقي وإحصائي ببليومتري (دراسة Zhiyuan 2024) .	من حيث المنهجية: دراستنا تعتمد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة. من حيث الأدوات: دراستنا تعتمد على الاستبيان داخل مؤسسة واحدة (قطاع صحي محلي). مع تحليل متقدم (SPSS)	المنهجيات والأدوات التفصيلية
تختلف أهداف الدراسات السابقة كما يلي : دراسة عميرة أسماء (2013): ركزت على جودة التعليم العالي وإعداد الكفاءات البشرية . دراسة مطاحن عمر بن عمر (2017): هدفت إلى تحسين الأداء الاقتصادي وتعزيز التنافسية والتصدير . دراسة بنك الفلاحة (2020): ركزت على مدى توافر متطلبات تطبيق الجودة ورضا العميل .	هدف دراستنا يتمثل في تقييم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة صحية وتحسين الخدمات الصحية .	الأهداف

دراسة مجمع متيجي (2021): هدفت إلى تحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية في السوق . دراسة نبيلة حمي (2022): ركزت على الكشف عن معوقات تطبيق الجودة الشاملة . الدراسات الأجنبية : بعضها ركز على العلاقة بين الجودة الشاملة والمتغيرات الديموغرافية (الشديقات). أو تأثير الجودة على الرضا الوظيفي (دراسة ليبيا) . أو تحليل الاتجاهات البحثية العالمية (دراسة الصين).		
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسات السابقة

ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة هو حداثة الزمنية في عام 2026 وتركيزها الشامل على واقع التطبيق والجودة وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إمكانية الكشف عن تحديات وفرص جديدة وتقديم منظور محلي معاصر، وإتاحة الفرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في عدة جوانب نظرية ومنهجية وتطبيقية، يمكن توضيحها فيما يلي:

على المستوى النظري: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث تم التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بها، وأهم مبادئها وأبعادها الأساسية. كما ساهمت هذه الدراسات في توضيح العلاقة بين الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، إضافة إلى إبراز دورها في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات، وهو ما ساعد على تكوين أرضية معرفية صلبة ينطلق منها البحث.

على المستوى المنهجي: أفادت الدراسات السابقة في توجيه الجانب المنهجي للدراسة، من خلال التأكيد على ملاءمة المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الجودة الشاملة، إلى جانب الاستفادة من منهج دراسة الحالة في تحليل واقع المؤسسة محل الدراسة. كما ساعدت في فهم كيفية الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وتحديد خطوات إنجاز الدراسة الميدانية بشكل منظم.

على مستوى أدوات جمع البيانات: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، وكذا في تصميم محاوره وفقراته بما يتلاءم مع موضوع الدراسة. كما ساعدت في تحديد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي يجب قياسها، مثل دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى التعرف على طرق تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

على المستوى التطبيقي: مكنت الدراسات السابقة من الاطلاع على تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات مختلفة، كالتعليم والاقتصاد والبنوك، مما أتاح فهمًا أوسع لواقع تطبيقها. كما ساعدت نتائجها في التعرف على أهم العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق الجودة، مثل دعم الإدارة العليا والتدريب المستمر، وكذلك أبرزت المعوقات التي قد تعترض التطبيق، وهو ما أفاد في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

في تحديد إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات: ساهمت الدراسات السابقة في بلورة إشكالية البحث بشكل أدق، من خلال التعرف على ما تم التوصل إليه سابقًا في هذا المجال، كما ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة بالاعتماد على النتائج السابقة، إضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية المحلية.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من حيث المفاهيم والمبادئ الأساسية كالتركيز على المستفيد، التحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا. كما أبرز أهميتها في تحسين جودة الخدمات خاصة في المؤسسات الصحية. وتم التطرق إلى متطلبات تطبيقها مثل توفر الموارد، ونشر ثقافة الجودة، والاعتماد على معايير الإيزو. إضافة إلى عرض دراسات سابقة محلية وأجنبية بيّنت دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء والكشف عن معوقات تطبيقها. وقد ساهمت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وتوجيه الدراسة الميدانية الحالية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة

الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بريان - ولاية غرداية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، يُعد هذا الفصل التطبيقي تكملة للجانب النظري والأسس المفاهيمية لمعايير الجودة الشاملة، وهو محاولة لإسقاط ذلك على ميدان الدراسة، والمتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية، حيث سنقوم بتقديمها والتعرف عليها بشكل مختصر، ضمن منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة، بما يشمله من اختبار للفرضيات، وعلى هذا الأساس تضمن هذا القسم التطبيقي مبحثين:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث التعرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية، بشكل مختصر، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

أولاً: تعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة عمومية صحية ذات طابع عمومي جوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، مقرها بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 ببلدية بريان الواقعة على بعد 45 كيلو متر شمال بلدية غرداية،

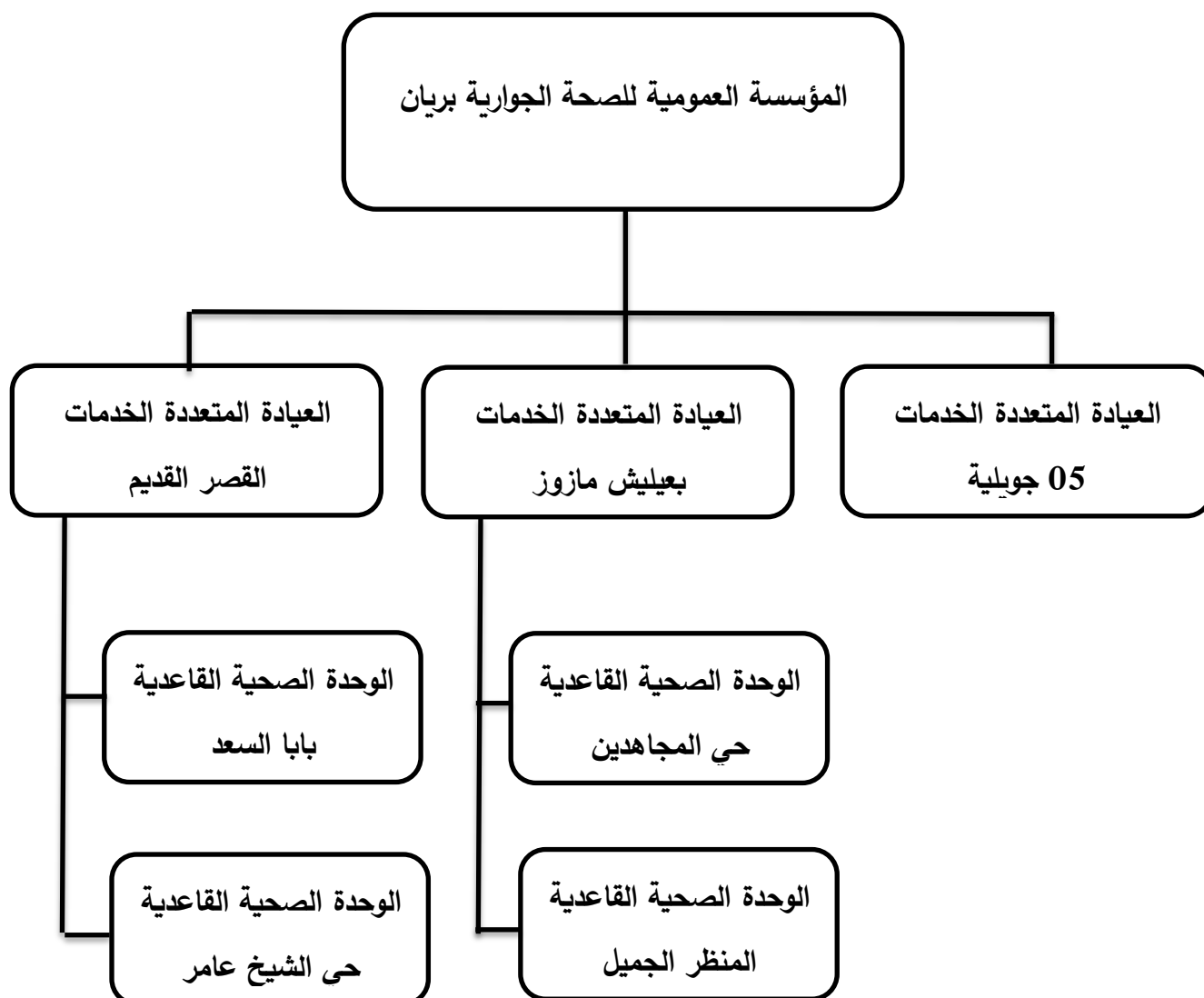
و تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم التنفيذي 140-07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق لـ 19 ماي سنة 2007 م يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية وتنظيمها و سيرها، حيث كانت هذه المؤسسة وليدة تطبيق الخارطة الصحية الجديدة المتضمنة بالمرسوم التنفيذي سالف الذكر.

أما الهياكل الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببريان فهي:

- العيادة متعددة الخدمات 05 جويلية (مقر الإدارة).
- العيادة متعددة الخدمات القصر القديم.
- العيادة متعددة الخدمات بعيليش مازوز.
- الوحدة الصحية القاعدية حي المجاهدين.
- الوحدة الصحية القاعدية بابا السعد.
- الوحدة الصحية القاعدية حي الشيخ عامر.
- الوحدة الصحية القاعدية المنظر الجميل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بريان.

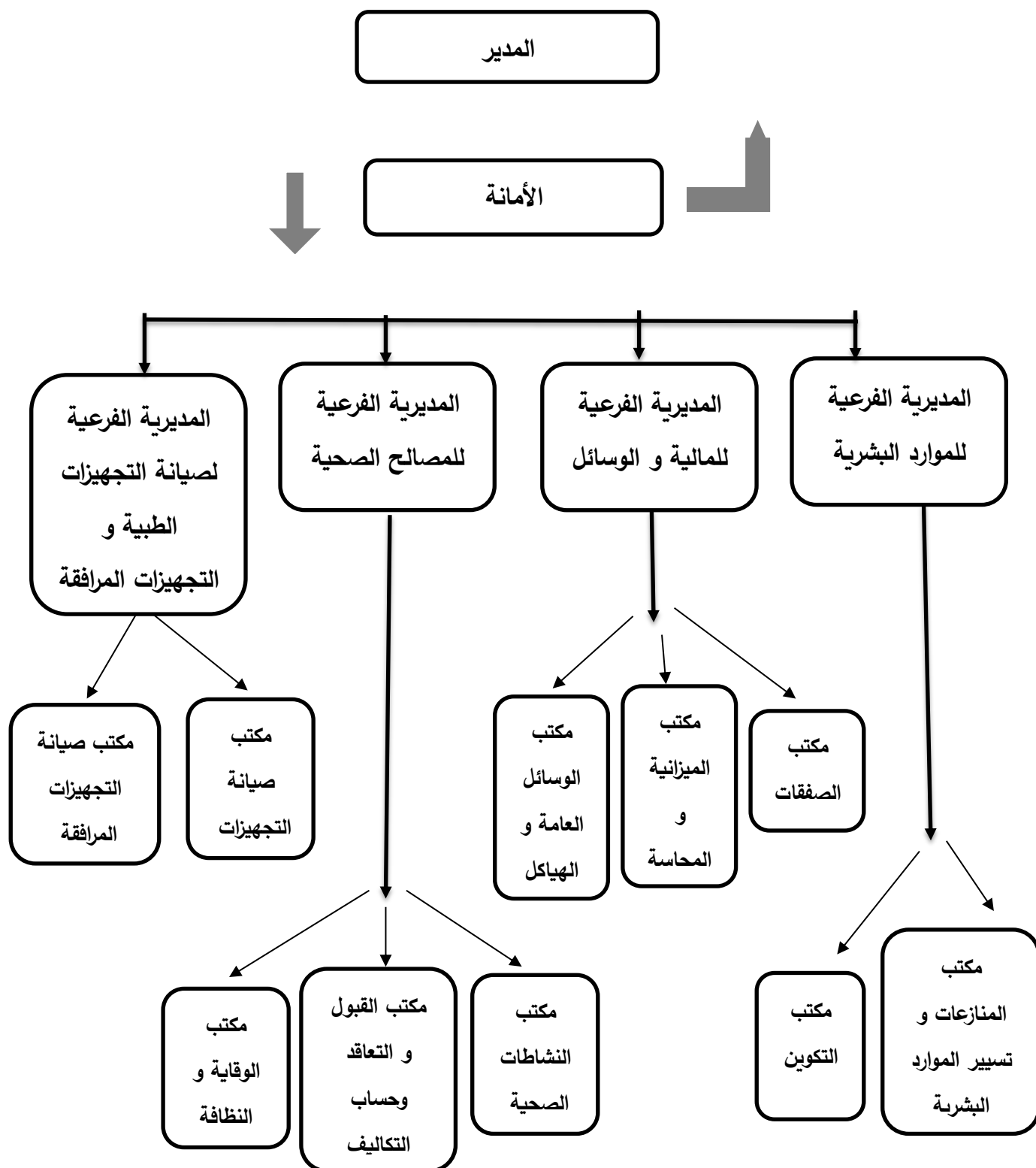
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف

و يحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الشكل رقم (2-2): الهياكل التنظيمية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بريان.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

1/المدير : يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و هو المسؤول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين.

2/الأمانة العامة : يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب وتنظيم الملفات و الوثائق، البريد الصادر و الوارد، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم و برمجة الاجتماعات.

3/المديرية الفرعية للموارد البشرية : وتضم مكتبين وهما :

- **مكتب المنازعات و تسيير الموارد البشرية :** يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة و المواطنين و حتى الأفراد العاملين بها.

- **مكتب التكوين :** من أبرز مهامه تدريب وتكوين الموظفين والعمل على ضمان استمرارية هذا التكوين.

4/المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

- **مكتب الصفقات العمومية :** يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري.

- **مكتب الميزانية والمحاسبة :** يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وهي نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العناد الطبي نفقات أخرى للتوظيف نفقات التكوين نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

- **مكتب الوسائل العامة والهياكل:** تسجيل و جرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي و أثاث و اجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير والتصديق عليها و مكاتب تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.

5/المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تتكون من ثلاث مكاتب و هي :

- **مكتب النشاطات الصحية :** يطبق نشاطات التشخيص والعلاج و إعادة التكليف الطبي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

و الاستشفائي.

- مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف : يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات و الاختبارات المهنية و المسابقات على أساس الشهادات و إعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال و تثبيتهم و ترقيةهم و إحالتهم إلى التعاقد، وبالإضافة ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل ... الخ.
- مكتب الوقاية و نظافة المحيط : يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية و الصحة و مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية. النظافة

6/المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة : تتكون من مكتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات المكتبية : من بين مهامه صيانة الأجهزة و صيانة مبنى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- مكتب التجهيزات المرافقة : ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية و الأدوية و كل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة : النظافة الإطعام، الأثاث، ... الخ.

مكانة تكوين العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان:

يعمل مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان والمسؤولين فيها على إدراك دوافع العاملين وحاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية، وطرق تفكيرهم و أسلوب إقناعهم وكيفية التأثير فيهم، وتحقيق رضاهم ومعرفة الأهداف التي يسعون عليها من أجل وضع سياسة الاهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض من اهداف الافراد فيها، لتحقيق النتائج و ذلك بدفع العمال الى الرغبة في التكوين لتحسين الاداء و العمل و من هنا يبدو أن تكوين العامل والاهتمام به له انعكاس إيجابي على أدائه، نظرا لما للتكوين من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك المورد البشري في العمل، و من اهمها:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغيابات و دوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات إيجابية داخلية الصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنّها وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع الموظفين المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان- ولاية غرداية، البالغ عددهم 90 فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة:

أما العينة الإحصائية فهي جزء من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام أسلوب العينة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم توزيع الاستبيان على 70 فرداً من الموظفين الإداريين والأساتذة بالمؤسسة محل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الدراسة، وتم استرجاع 55 استبياناً، وبعد عملية التدقيق والفرز، تم إلغاء 5 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، لينحصر العدد النهائي في 50 استبياناً، صالحاً للتحليل الإحصائي ومستوفية شروطه، وهم يمثلون ما نسبته 55.55% من مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان الذي يعتبر أداة للدراسة الميدانية، والتأكد من تحقق اختبار الصدق والثبات الفاكرومباخ.

أولاً: عرض أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، وهو يشمل ثلاث محاور هما:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، القسم، الوظيفة.

✓ **المحور الثاني:** يخص المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الجودة الشاملة)، والذي يشمل 20 عبارة، تم ترميزها في برنامج spss من (Q1 إلى غاية Q20)، موزعة على الأبعاد التالية:

- **البُعد الأول:** القيادة، يشمل العبارات المرقمة من 1 إلى 4.
- **البُعد الثاني:** المشاركة والتكوين، يشمل العبارات المرقمة من 5 إلى 7.
- **البُعد الثالث:** الاجراءات، يشمل العبارات المرقمة من 8 إلى 11.
- **البُعد الرابع:** التنسيق، يشمل العبارات المرقمة من 12 إلى 14.
- **البُعد الخامس:** اتخاذ القرار بناء على البيانات، يشمل العبارات المرقمة من 15 إلى 17.
- **البُعد السادس:** المشاركة والاستجابة، يشمل العبارات المرقمة من 18 إلى 20.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2) محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي $5/(1-5) = 0.80$ ، وبناءا على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم (1-2).

الجدول رقم (1-2): مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته

رقم الفئة	مجال الفئة	دلالة الفئة
01	[1.8-1]	موافقة منخفضة جدا
02	[2.6-1.8]	موافقة منخفضة
03	[3.4-2.6]	موافقة متوسطة
04	[4.2-3.4]	موافقة مرتفعة
05	[5-4.2]	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

هو يشمل ما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبيان: تم تحيكم الاستبيان عند عدد من الأساتذة في التخصص (وفقا للملحق رقم 3)، وتم التقيد بالملاحظات المقدمة من طرفهم، لأجل توزيع الاستبيان في شكله النهائي.
- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: نتحقق من الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول رقم (2-2).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة
الجوارية بريان - ولاية غرداية

الجدول رقم (2-2): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

المتطلبات	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
القيادة	.1	0,834**	0,000
	.2	0,874**	0,000
	.3	0,867**	0,000
	.4	0,620**	0,000
المشاركة والتكوين	.5	0,704**	0,000
	.6	0,836**	0,000
	.7	0,845**	0,000
الاجراءات	.8	0,795**	0,000
	.9	0,585**	0,000
	.10	0,883**	0,000
	.11	0,838**	0,000
التنسيق	.12	0,794**	0,000
	.13	0,800**	0,000
	.14	0,882**	0,000
اتخاذ القرار بناء	.15	0,803**	0,000

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

0,000	0,874**	.16	على البيانات
0,000	0,820**	.17	
0,000	0,737**	.18	المشاركة والاستجابة
0,000	0,882**	.19	
0,000	0,860**	.20	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، أن كل قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، وهي تتراوح بين 0.585 و 0.874 أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) لهذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه من التحليل السابق.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

في حال كانت قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ أكبر من 0.7 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الجدول رقم (2-3): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة	4	0,817
المشاركة والتكوين	3	0,710
الإجراءات	4	0,787
التنسيق	3	0,757
اتخاذ القرار بناء على البيانات	3	0,769
المشاركة والاستجابة	3	0,770
تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	20	0,900

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت النتائج أن معامل الفاكرومباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.900، وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70، كما أن معامل ألفا كرومباخ لمحوري الدراسة تتراوح بين 0.710 و 0.817، وهي أكبر من 0.7، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام التحليل.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا (spss) نسخة 21، وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

✓ التكرارات المطلقة والنسب المئوية: تم استخدامه للتعرف على خصائص أفراد العينة وإجاباتهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

✓ **معامل (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبيان.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي:** للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ **اختبار T للعينة الواحدة:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاوّر الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

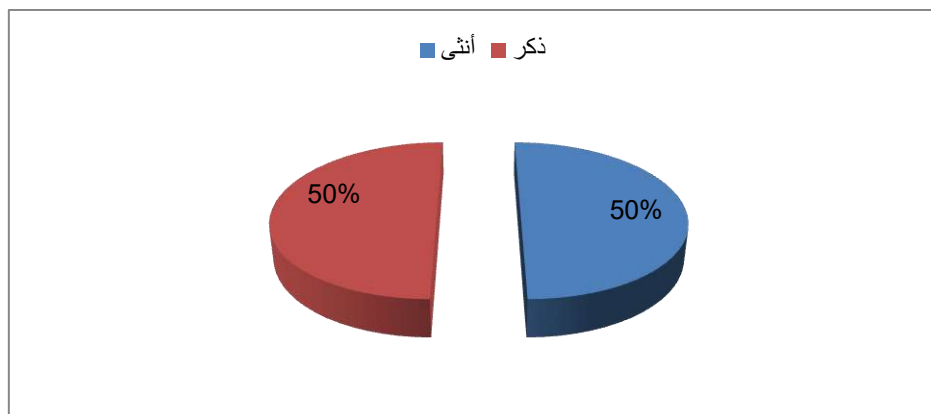
النسبة %	التكرار	الجنس
50,0	25	أنثى
50,0	25	ذكر
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أنه يوجد تكافؤ في توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث أن نصفهم من الذكور، بما نسبته 50%، وبذات النسبة والقدر هي نسبة الإناث، أي أنه لا يوجد تمييز بين الذكور والإناث عن شغل المناصب الإدارية.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

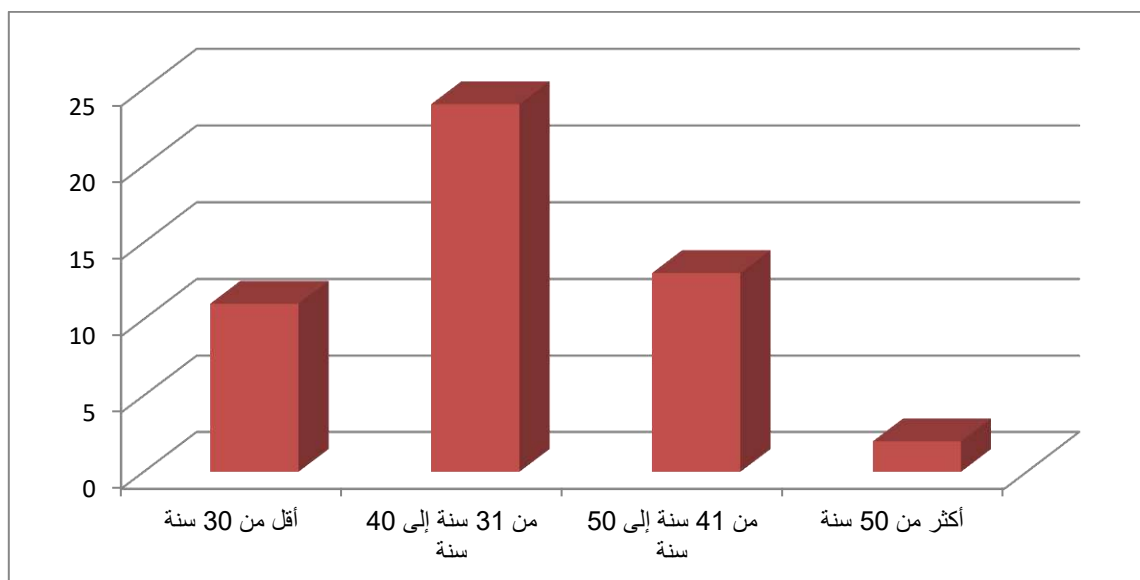
النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
22,0	11	أقل من 30 سنة
48,0	24	من 31 سنة إلى 40 سنة
26,0	13	من 41 سنة إلى 50 سنة
4,0	2	أكثر من 50 سنة
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة سنهم من 31 سنة إلى 40 سنة، بما نسبته 48%، وعدد قدره 24 فردا، تليها نسبة 26% التي تعبر عن 13 فردا من الموظفين، سنهم من 41 سنة إلى 50 سنة، أما الذين سنهم 30 سنة فأقل فنسبتهم 22%، يمثلون 11 مبحوثا، في حين تمثل 4% من سنهم أكثر من 50 سنة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
38,0	19	ثانوي
56,0	28	جامعي

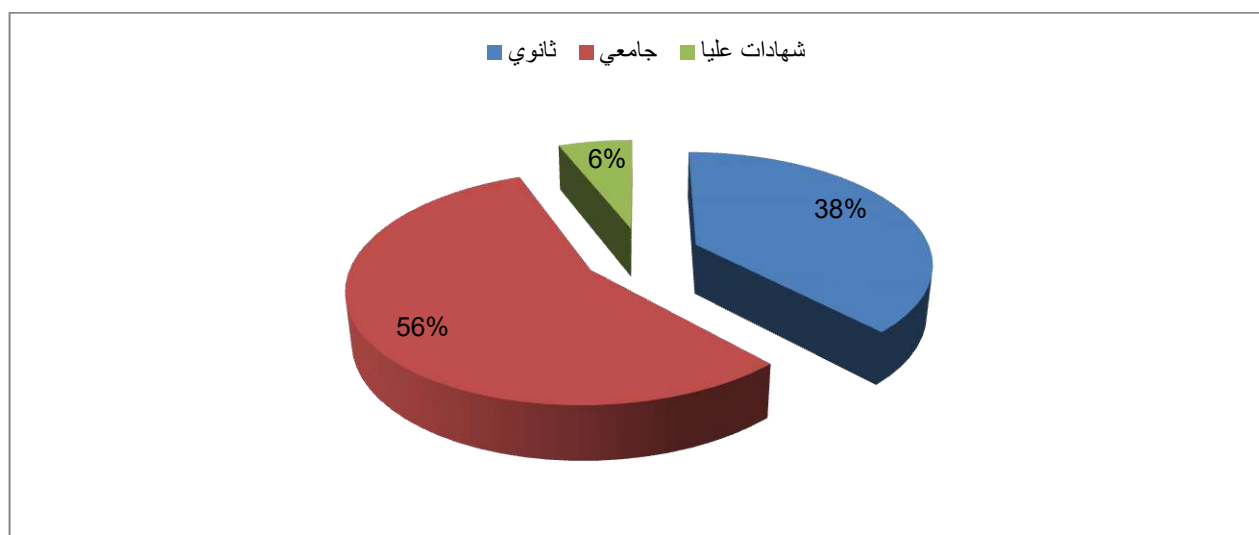
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

6,0	3	شهادات عليا
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلبية أفراد العينة لهم مستوى جامعي، يمثلون ما نسبته 56%، بعدد قدره 28 فردا، تليها نسبة 38% تمثل ما عدده 19 مبحوثا، لهم مستوى ثانوي، أما الذين لهم مستوى شهادات عليا، فعددهم 3 أفراد يمثلون ما نسبته 6% .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

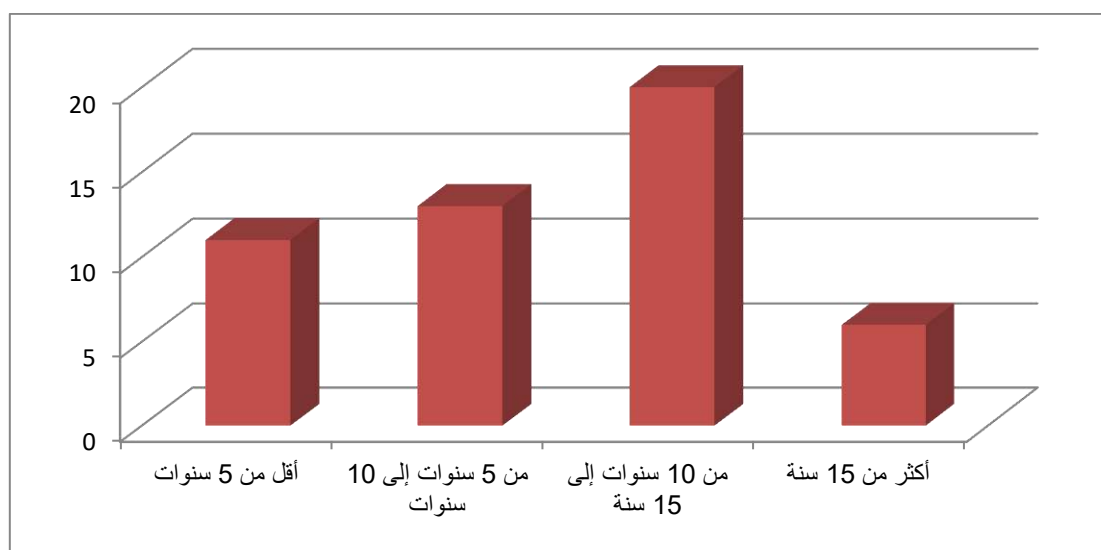
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	22,0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	26,0
من 10 سنوات إلى 15 سنة	20	40,0
أكثر من 15 سنة	6	12,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة، حيث أن نسبتهم 40%، وعددهم 20 فرداً، أما 13 فرداً فسنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، فهم يمثلون ما نسبته 26%، أما 11 فرداً فسنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، فهم يمثلون ما نسبته 22%، في حين أن 6 مبحوثين فسنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، فهم يمثلون ما نسبته 12%.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب القسم

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب القسم

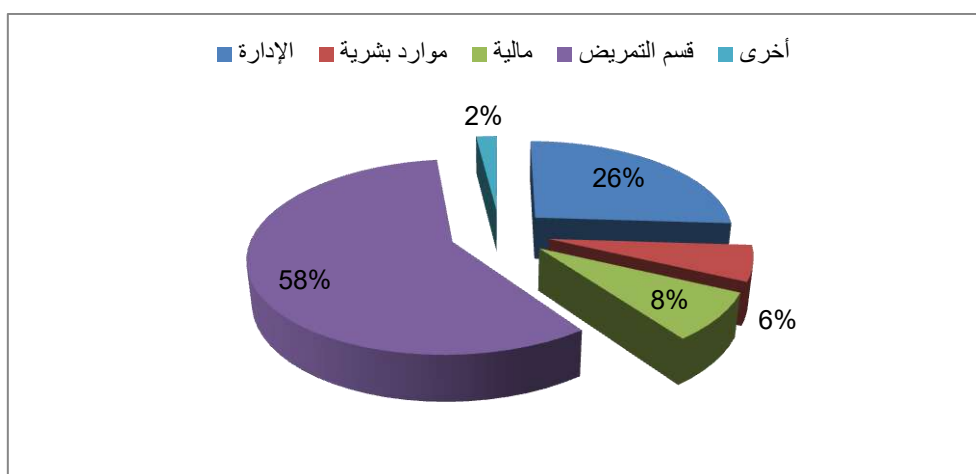
القسم	التكرار	النسبة %
الإدارة	13	26,0
موارد بشرية	3	6,0
مالية	4	8,0
قسم التمريض	29	58,0
أخرى	1	2,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب القسم في التمثيل البياني التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب القسم



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يزيد عن نصف أفراد العينة من قسم التمريض، يمثلون ما نسبة 58%، بعدد قدره 29 فردا، تليها نسبة 26% تمثل ما عدده 3 أفراد، من قسم الإدارة، أما الذين يشتغلون في قسم الموارد البشرية، فعددهم 3 أفراد يمثلون ما نسبته 6%، أما الذين يشتغلون في قسم المالية، فعددهم 4 أفراد يمثلون ما نسبته 8%، في حين أن أقرب نسبة فهي 2% تمثل فرد واحد من الأقسام الأخرى.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إداري	19	38,0
طبي	4	8,0
شبه طبي	27	54,0

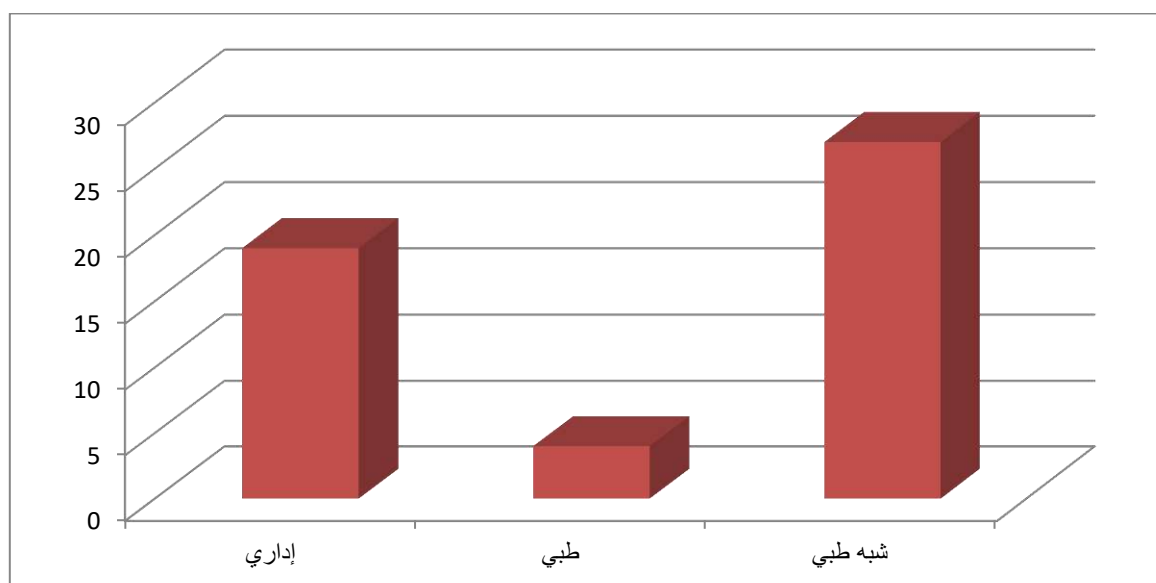
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

100,0	50	المجموع
-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن نصف أفراد العينة هم يشتغلون وظيفة شبه طبي، حيث أن نسبتهم 54%، وعددهم 27 فردا، أما الإداريين، فهم يمثلون ما نسبته 38%، بعدد قدره 19 فردا، أما الأطباء، فهم يمثلون ما نسبته 8%، بعدد قدره 4 أفراد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمحور الكلي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد القيادة: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	توجد رؤية واضحة بالمستشفى فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة.	3,34	1,081	متوسط	2
2.	توفر الإدارة منشورات/ أدلة توضح سياسة الجودة في المستشفى.	3,26	1,209	متوسط	4
3.	تتابع الإدارة تنفيذ برامج الجودة.	3,28	1,089	متوسط	3
4.	أشعر بدعم الإدارة العليا لمبادرات تحسين الجودة	3,54	0,973	مرتفع	1
	القيادة	3,36	0,876	متوسط	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن مستوى إدراك المبحوثين لأسلوب القيادة المتبع في المؤسسة، بلغ 3.36، وهو يوافق مستوى موافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على وجود ممارسات مرتبطة بالقيادة في المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.876، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

البُعد، كما يتم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية، حيث تراوحت من مستوى مرتفع إلى مستوى متوسط، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بلغ 3.54، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على شعور المبحوثين بدعم الإدارة العليا لمبادرات تحسين الجودة، أما أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (2) بلغ 3.26، والذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة على توفير الإدارة منشورات وأدلة توضح سياسة الجودة في المستشفى.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة والتكوين: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المشاركة والتكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
5.	أشارك في اقتراح أفكار لتحسين جودة الخدمات.	3,70	1,147	مرتفع	1
6.	أستفيد من برامج تدريبية دورية حول مفاهيم الجودة الشاملة.	3,40	1,195	مرتفع	2
7.	تشجع الإدارة العمل الجماعي في حل المشكلات المرتبطة بالجودة.	3,30	1,147	متوسط	3
--	المشاركة والتكوين	3,47	0,926	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن مستوى إدراك المبحوثين لممارسة المشاركة والتكوين في المؤسسة، بلغ 3.47، وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود أنشطة تخص المشاركة والتكوين في المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.926، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة نوعا ما في

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد، كما يتم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية، حيث تراوحت من مستوى مرتفع إلى مستوى متوسط، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (5) بلغ 3.70، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على مشاركة المبحوثين في اقتراح أفكار لتحسين جودة الخدمات، أما أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (7) بلغ 3.30، والذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة على تشجيع الإدارة العمل الجماعي في حل المشكلات المرتبطة بالجودة.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاجراءات: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاجراءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
8.	أقيم في عملي وفق معايير جودة واضحة.	3,84	1,057	مرتفع	2
9.	ألتزم بالإجراءات المعتمدة.	4,14	0,606	مرتفع	1
10.	ألاحظ تحديث الإجراءات باستمرار وفق متطلبات الجودة.	3,36	1,102	متوسط	3
11.	تعتمد المؤسسة معايير أداء واضحة	3,34	1,136	متوسط	4
الإجراءات		3,67	0,780	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن مستوى ممارسة الإجراءات بفعالية في المؤسسة، بلغ 3.67، وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود فعالية وكفاءة الإجراءات في المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.780، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد، كما يتم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية، حيث تراوحت من مستوى مرتفع إلى مستوى متوسط، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (9) بلغ 4.14، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على التزام المبحوثين بالإجراءات المعتمدة ، أما أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (11) بلغ 3.34، والذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة على اعتماد المؤسسة معايير أداء واضحة.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التنسيق: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التنسيق

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
12.	ألاحظ تحسنا في مستوى التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام	3,62	1,048	مرتفع	3
13.	يسهم التواصل الفعال في تحسين جودة العمل	3,96	0,807	مرتفع	2
14.	أشعر أن التواصل بين الأقسام يسهم في تقديم خدمة أفضل للمرضى	4,12	0,918	مرتفع	1
التنسيق		3,90	0,763	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن مستوى حرص المبحوثين على التنسيق فيما بينهم خلال ادائهم للعمل بالمؤسسة، بلغ 3.90، وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الالتزام بالتنسيق كشرط أساسي لتكامل أنشطة المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.763، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة ما في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد، كما يتم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

حيث تراوحت بمستوى مرتفع، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (14) بلغ 4.12، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على التواصل بين الأقسام يسهم في تقديم خدمة أفضل للمرضى، أما أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (12) بلغ 3.62، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على وجود تحسن مستوى التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام.

5. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد اتخاذ القرار بناء على البيانات: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد اتخاذ القرار بناء على البيانات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
15.	يتم تحليل نتائج الأداء بشكل دوري لدعم اتخاذ القرارات	3,46	1,129	مرتفع	3
16.	يتم توظيف البيانات في تطوير الإجراءات الطبية والإدارية	3,72	1,011	مرتفع	2
17.	تسهم نظم المعلومات الصحية في دعم القرارات في المستشفى	3,80	0,881	مرتفع	1
--	اتخاذ القرار بناء على البيانات	3,66	0,837	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار المعتمدة على البيانات الدقيقة في المؤسسة، بلغ 3.66، وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود فعالية عملية اتخاذ القرار التي لا تتم بشكل عشوائي، وإنما برشادة ومن منطلق يتعمد على البيانات الدقيقة والموضوعية في المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

المعياري فقيمته 0.837، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية، حيث تراوحت بمستوى مرتفع، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (17) بلغ 3.80، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على مساهمة نظم المعلومات الصحية في دعم القرارات في المستشفى، أما أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (15) بلغ 3.46، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على أن تحليل نتائج الأداء يتم بشكل دوري لدعم اتخاذ القرارات.

6. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة والاستجابة: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة والاستجابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
18.	تحرص المؤسسة على فهم احتياجات المرضى وتوقعاتهم بشكل مستمر	3,76	0,822	مرتفع	2
19.	يتم استقبال شكاوى المرضى والتعامل معها بجدية لتحسين جودة الخدمة.	3,76	0,894	مرتفع	3
20.	ألاحظ أن آراء ومقترحات المرضى تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الخدمات	3,74	0,853	مرتفع	1
المشاركة والاستجابة		3,75	0,709	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن مستوى إدراك المبحوثين لممارسة المشاركة والاستجابة في المؤسسة، بلغ 3.75، وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

موافقون بدرجة مرتفعة على وجود أنشطة تخص المشاركة والاستجابة الفعالة لانشغالات المرضى وذويهم في المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمه 0.709، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية، حيث تراوحت بمستوى مرتفع، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (20) بلغ 3.74، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على أن مقترحات المرضى تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الخدمات، أما أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (19) بلغ 3.76، والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة على استقبال شكاوى المرضى والتعامل معها بجدية لتحسين جودة الخدمة.

كما يتم ترتيب مبادئ تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة والاستجابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	القيادة	3,36	0,876	متوسط	6
2.	المشاركة والتكوين	3,47	0,926	مرتفع	5
3.	الإجراءات	3,67	0,780	مرتفع	3
4.	التنسيق	3,90	0,763	مرتفع	1
5.	اتخاذ القرار بناء على البيانات	3,66	0,837	مرتفع	4
6.	المشاركة والاستجابة	3,75	0,709	مرتفع	2
	تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3,62	0,598	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

من الجدول السابق يتضح أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة، بلغ 3.62، وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على وجود أنشطة تخص تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بمختلف مبادئها الستة في المؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.598، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد، كما يتم ترتيب عبارات هذا المتغير والمحور حسب متوسطاتها الحسابية، حيث تراوحت بمستوى مرتفع إلى مستوى متوسط، حيث أن أعلى متوسط حسابي لُبُعد التنسيق بلغ 3.90، أما أدنى متوسط حسابي لُبُعد القيادة بلغ 3.36، والذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة لوجود أنشطة قيادية مرنة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نتحقق أولاً من اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي من معاملي الالتواء والتفلطح، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (2-17).

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة	-0,991	0,560
المشاركة والتكوين	-0,933	0,609
الاجراءات	-1,114	0,732
التنسيق	-1,670	4,395
اتخاذ القرار بناء على البيانات	-1,443	2,519
المشاركة والاستجابة	-0,700	0,362
تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	-0,990	0,888

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الالتواء تتراوح بين 3 و -3، وقيم معامل التفلطح أقل من 7، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لاحقا باختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على الاختبارات المعلمية.

يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية، حيث تظهر نتائج اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)."

الجدول رقم (2-18): اختبار الفرضيات الرئيسية

الفرضية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الرئيسية	تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3,62	0,598	7,355	2,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 7.355، التي هي أكبر من T الجدولية 2.00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضمن استراتيجياتها الإدارية الحديثة، وذلك بمستوى مرتفع، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.62، بانحراف معياري 0.598، وعليه يتم قبول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد اهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على أنه: " توجد ممارسة لأسلوب القيادة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم (2-19): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الأولى	القيادة	3,36	0,876	2,864	2,000	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 2.864، التي هي أكبر من T الجدولية 2.00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد وجود ممارسة للقيادة الإدارية ضمن معايير تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بمستوى متوسط، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.36، بانحراف معياري 0.876، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " توجد ممارسة لأسلوب القيادة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بممارسة أنشطة المشاركة والتكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الجدول رقم (2-20): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الثانية	المشاركة والتكوين	3,47	0,926	3,564	2,000	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 3.564، التي هي أكبر من T الجدولية 2.00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد وجود اهتمام بأنشطة المشاركة والتكوين ضمن معايير تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بمستوى مرتفع، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.47، بانحراف معياري 0.926، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بممارسة أنشطة المشاركة والتكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بفعالية الإجراءات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (2-21): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الثالثة	الإجراءات	3,67	0,780	6,075	2,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 6.075، التي هي أكبر من T الجدولية 2.00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد وجود اهتمام بفعالية الإجراءات الإدارية وتسهيلها ضمن معايير تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بمستوى مرتفع، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.67، بانحراف معياري 0.780، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بفعالية الإجراءات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه: " بممارسة أنشطة التنسيق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم (2-22): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الرابعة	التنسيق	3,90	0,763	8,345	2,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 8.345، التي هي أكبر من T الجدولية 2.00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد وجود اهتمام بأنشطة التنسيق والتكامل بين فروع المؤسسة ضمن معايير تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بمستوى مرتفع، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.90، بانحراف معياري 0.763، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بممارسة أنشطة التنسيق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على أنه: " اتخاذ القرار بناء على البيانات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (2-23): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدالة Sig
الخامسة	اتخاذ القرار بناء على البيانات	3,66	0,837	5,575	2,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 5.575، التي هي أكبر من T الجدولية 2.00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد وجود رشادة وعقلانية اتخاذ القرار القائمة على بيانات واضحة ودقيقة ضمن معايير تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بمستوى مرتفع، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3.66، بانحراف معياري 0.837، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: " اتخاذ القرار بناء على البيانات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة: التي تنص على أنه: " يوجد اهتمام بممارسة أنشطة المشاركة والاستجابة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الجدول رقم (2-24): اختبار الفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الفرعية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
السادسة	المشاركة والاستجابة	3,75	0,709	7,514	2,000	0,000

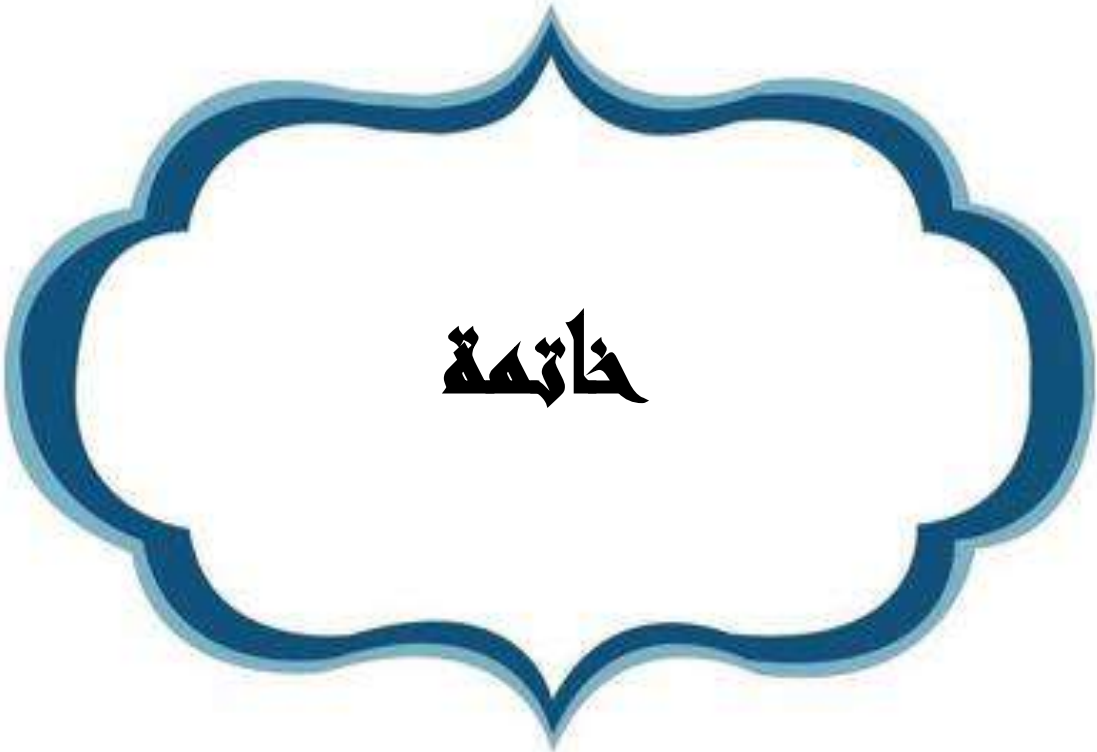
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة البالغة 7,514، التي هي أكبر من T الجدولية 2,00، وكذلك بلغ مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد وجود اهتمام بأنشطة المشاركة والاستجابة للمرضى وذويهم، وتلبية احتياجاتهم، ضمن معايير تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بمستوى مرتفع، لأن المتوسط الحسابي بلغ 3,75، بانحراف معياري 0,709، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "يوجد اهتمام بممارسة أنشطة المشاركة والاستجابة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية

الخلاصة:

تم اكمال الجانب التطبيقي وإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان - ولاية غرداية، وتم توزيع استبيان وجمعه من عينة 50 فردا، بطريقة العينة غير العشوائية البسيطة، من الإداريين وطاقم طبي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم التأكد من صدق الاستبيان بعباراته وثباته، وتم القيام بالتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة، والقيام بعرض وتحليل إجاباتهم حول مبادئ معايير الجودة الشاملة، ولقد تم التوصل من خلال اختبار فرضيات الدراسة إلى وجود اهتمام مرتفع بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة، وذلك لكل أبعادها الخمس، المتمثلة في: المشاركة، والتكوين الاجراءات، بالإضافة إلى التنسيق، واتخاذ القرار بناء على البيانات، المشاركة والاستجابة، أما ممارسة الأسلوب القيادي فهو بمستوى متوسط.



خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريان بولاية غرداية، تم السعي إلى إبراز مدى تطبيق هذه المبادئ ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. وقد بينت الدراسة من خلال الجانب النظري أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتطلب مستوى عاليًا من الدقة والكفاءة. أما من خلال الدراسة الميدانية، فقد تم تحليل واقع تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على آراء العاملين.

✓ أبرز النتائج:

- توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام مرتفع بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما أكدته النتائج الإحصائية (متوسط حسابي 3.62 ودلالة معنوية 0.000)، مما يعكس تبني المؤسسة لهذا المدخل ضمن استراتيجياتها الإدارية.
- أظهرت النتائج وجود ممارسة لأسلوب القيادة داخل المؤسسة، لكن بمستوى متوسط (متوسط حسابي 3.36)، مما يدل على أن القيادة الإدارية موجودة لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة.
- بينت الدراسة وجود اهتمام بأنشطة المشاركة والتكوين بمستوى مرتفع نسبيًا (متوسط 3.47)، ما يعكس إدراك المؤسسة لأهمية إشراك العاملين وتدريبهم في تحسين الأداء.
- أكدت النتائج وجود اهتمام كبير بفعالية الإجراءات الإدارية (متوسط 3.67)، وهو ما يدل على سعي المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات وتحسين سير العمل.
- كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع جدًا من التنسيق بين مختلف مصالح وفروع المؤسسة (متوسط 3.90)، وهو من أعلى الأبعاد، مما يعزز التكامل التنظيمي ويدعم تطبيق الجودة الشاملة.
- أظهرت النتائج أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة يعتمد على البيانات والمعلومات (متوسط 3.66)، ما يعكس وجود توجه نحو العقلانية والاعتماد على أساليب علمية في التسيير.
- توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بأنشطة المشاركة والاستجابة لاحتياجات المرضى (متوسط 3.75)، مما يدل على تركيز المؤسسة على رضا المستفيدين كأحد أهم مبادئ الجودة الشاملة.

✓ التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكثيف برامج التكوين والتدريب في مجال الجودة لفائدة العاملين. كما توصي بنشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال التحسيس والتوعية، وتحسين نظام الاتصال الداخلي، إضافة إلى توفير الموارد المادية والتقنية اللازمة. كما يستحسن اعتماد معايير الجودة الدولية مثل الإيزو والعمل على تطبيقها بشكل تدريجي لضمان التحسين المستمر.

✓ آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاعات صحية أخرى أو على مستوى مؤسسات استشفائية أكبر، مع إمكانية إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة.

كما يمكن التوسع في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الأداء التنظيمي. إضافة إلى إمكانية استخدام مناهج وأساليب تحليل أكثر تقدماً للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولاً.



قائمة المراجع

✓ قائمة المراجع:

- ابن منظور جمال الدين، لسان العرب ، ط3 ، دار صادر، بيروت، 1994م.
- نورة البركنو و لعلى بوكميش، مدخل (مفاهيمي - معرفي) لإدارة الجودة الشاملة، جامعة أدرار، 2018.
- فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1 ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
- مدحت أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، مجموعة النيل العربية ، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، " إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- جمال الدين لعويسات، " إدارة الجودة الشاملة". دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2003.
- محمد عبد الوهاب القراوي، " إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- عميرة أسماء، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة ، مجلة الإدارة، المجلد 17، العدد 02، ص ص 7 الى 23، ديسمبر 2007.
- مريم فارس و مروة عزوزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: تمويل التنمية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2016-2017م.
- بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في المؤسسات التعليمية العالي بالجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018-2019

قائمة المراجع

- حملاوية سبخاوي، العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مخابر فينوس venus المواد التجميل – البلدية- ، مذكرة ماجستير التخصص : تنظيم و عمل ، جامعة سعد دحلب البلدية، 2010
 - أحلام سوداني و أمال بن ناصر، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، (الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد02، 2020.
 - بالحاج الزين فتحية و محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة : التخطيط الاستراتيجي مراحل التطبيق الأساليب والمقومات ، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 ، دفاتر البحوث العلمية، المجلد11، العدد01، 2023.
 - مريم الخليفي، مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 08 نوفمبر 2022، تم الاطلاع بتاريخ 05 ماي 2026 على الساعة 13:07 عبر الرابط التالي: <https://mawdoo3.com>.
 - نبيلة حمي، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس -دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021
- ✓ المراجع باللغة الأجنبية:

- Slack Nigel & Stuart Chambers & Robert Johnston , Operations Management, Second Edition Pitman Publishing London, HongKong, 1998
- MARGEN C & MARGATROYD Stephen, Total Quality Management in the Publish Sector – Graphict tupesetty Ltd, Publishing Hong-Kong, 1995



الملاحق

الملحق رقم (1): طلب تسهيل المهمة



الملحق رقم (2): الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



تحية طيبة و بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي قمنا بتصميمه في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفيات -دراسة تطبيقية بمستشفى 18 فيفري متليلي، نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي أعد خصيصا لهذا الغرض حيث أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم معالجتها بسرية تامة دون الكشف عن هويتكم، وستساهم إجاباتكم الدقيقة والصادقة بشكل كبير في نجاح هذا البحث، وفي الأخير نشكركم على وقتكم وجهودكم، ونتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في عملكم.

من إعداد الطالبتين: قريوعي نور الهدى و مجلد صفية

الخو الأول: البيانات الشخصية: الرجاء منك وضع العلامة X في الخانة التي ترون أنها مناسبة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

الفئة العمرية: 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات عليا ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم: الإدارة ☐ موارد بشرية ☐ مالية ☐ قسم التمريض ☐ قسم الأشعة/ المختبر ☐ أخرى ☐

الوظيفة: مدير ☐ إداري ☐ طبي ☐ شبه طبي ☐ أخرى ☐

الملاحق

المحور الثاني: أبعاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى: قصد به الممارسات التنظيمية والإدارية التي تعتمدها المستشفى لتجسيد مبادئ الجودة الشاملة في عملها اليومي بهدف تحسين جودة الخدمات الصحية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد القيادي: يقصد به مدى وضوح الرؤية المتعلقة بالجودة الشاملة، وتبني الإدارة العليا لها، ودعمها الفعلي لمبادرات تحسين الجودة داخل المستشفى						
1	توجد رؤية واضحة بالمستشفى فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة.					
2	توفر الإدارة منشورات/ أدلة توضح سياسة الجودة في المستشفى.					
3	تتابع الإدارة تنفيذ برامج الجودة.					
4	أشعر بدعم الإدارة العليا لمبادرات تحسين الجودة					
بعد المشاركة و التكوين: هو مدى إشراك العاملين في تقديم الأفكار والعمل الجماعي، مع توفير فرص التكوين والتدريب في مفاهيم الجودة الشاملة لتعزيز كفاءتهم وترسيخ ثقافة الجودة داخل المستشفى.						
5	أشارك في اقتراح أفكار لتحسين جودة الخدمات.					
6	أستفيد من برامج تدريبية دورية حول مفاهيم الجودة الشاملة.					
7	تشجع الإدارة العمل الجماعي في حل المشكلات المرتبطة بالجودة.					
بعد الإجراءات: يقصد به وجود إجراءات عمل موثقة والالتزام بها، تحديثها بانتظام، اعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء، وترسيخ مبدأ التحسين المستمر..						
8	أقيم في عملي وفق معايير جودة واضحة.					
9	ألتزم بالإجراءات المعتمدة.					
10	ألاحظ تحديث الإجراءات باستمرار وفق متطلبات الجودة.					
11	تعتمد المؤسسة معايير أداء واضحة					
بعد التنسيق : يقيس مدى تحسن التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام داخل المستشفى، وأثر الجودة الشاملة في تحسين صورة المستشفى لدى المرضى والمجتمع.						
12	ألاحظ تحسنا في مستوى التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح والأقسام					

الملاحق

13	يسهم التواصل الفعال في تحسين جودة العمل				
14	أشعر أن التواصل بين الأقسام يسهم في تقديم خدمة أفضل للمرضى				
بعد اتخاذ القرارات بناء على البيانات					
15	يتم تحليل نتائج الأداء بشكل دوري لدعم اتخاذ القرارات				
16	يتم توظيف البيانات في تطوير الإجراءات الطبية والإدارية				
17	تسهم نظم المعلومات الصحية في دعم القرارات في المستشفى				
بعد المشاركة و الاستجابة: يقيس مدى إشراك المرضى في تحسين الخدمات من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، وفعالية نظام استقبال ومعالجة الشكاوى، وتحفيز العاملين على المساهمة في مبادرات تحسين الجودة.					
18	تحرص المؤسسة على فهم احتياجات المرضى وتوقعاتهم بشكل مستمر				
19	يتم استقبال شكاوى المرضى والتعامل معها بجدية لتحسين جودة الخدمة.				
20	ألاحظ أن آراء ومقترحات المرضى تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الخدمات				

الملحق رقم (3): الاساتذة المحكمون للاستبيان

الرقم	الاسم	اللقب	الكلية	الجامعة
1.	عقبة	مخنان	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية
2.	نور الدين	بورهان	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية
3.	حنان	عجيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية
4.	عائشة	بوقليمينة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية
5.	عبد اللطيف	صيتي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية
6.	عبد العزيز	بباز	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية
7.	سليمان	بلعور	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية	غرداية

الملحق رقم (4): صدق الاتساق الداخلي

EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=البيدي_البعد Q1 Q2 Q3 Q4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		البعد القيادي	Q1	Q2	Q3	Q4
Q1	Corrélation de Pearson	1	,834**	,874**	,867**	,620**
	البعد_القيادي Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,834**	1	,759**	,611**	,268
	Q1 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,060
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,874**	,759**	1	,672**	,312*
	Q2 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,027
	N	50	50	50	50	50
Q2	Corrélation de Pearson	,867**	,611**	,672**	1	,490**
	Q3 Sig. (bilatérale)		,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
Q3	Corrélation de Pearson	,620**	,268	,312*	,490**	1
	Q4 Sig. (bilatérale)		,000	,060	,027	,000
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

EXECUTE .

CORRELATIONS

/VARIABLES= المشاركة_ والتكوين Q5 Q6 Q7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations			
		المشاركة والتكوين	Q5	Q6	Q7
Q5	Corrélation de Pearson	1	,704**	,836**	,845**
	المشاركة_ والتكوين Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,704**	1	,327*	,364**
	Q5 Sig. (bilatérale)		,000	,020	,009
	N	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,836**	,327*	1	,655**
	Q6 Sig. (bilatérale)		,000	,020	,000
	N	50	50	50	50
Q6	Corrélation de Pearson	,845**	,364**	,655**	1
	Q7 Sig. (bilatérale)		,000	,009	,000
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=الإجراءات Q8 Q9 Q10 Q11

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations				
		الإجراءات	Q8	Q9	Q10	Q11
الإجراءات	Corrélation de Pearson	1	,795**	,585**	,883**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q8	Corrélation de Pearson	,795**	1	,386**	,629**	,437**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,000	,001
	N	50	50	50	50	50
Q9	Corrélation de Pearson	,585**	,386**	1	,320*	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,023	,004
	N	50	50	50	50	50
Q10	Corrélation de Pearson	,883**	,629**	,320*	1	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,023		,000
	N	50	50	50	50	50
Q11	Corrélation de Pearson	,838**	,437**	,404**	,699**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,000	
	N	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=التنسيق Q12 Q13 Q14

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations			
		التنسيق	Q12	Q13	Q14
التنسيق	Corrélation de Pearson	1	,794**	,800**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
Q12	Corrélation de Pearson	,794**	1	,368**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,000
	N	50	50	50	50
Q13	Corrélation de Pearson	,800**	,368**	1	,695**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,000
	N	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,882**	,515**	,695**	1
Q14	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

EXECUTE .

CORRELATIONS

/VARIABLES=البيانات_على_بناء_القرار_اتخاذ Q15 Q16 Q17

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		اتخاذ_القرار_بناء_على_البيانات	Q15	Q16	Q17
	Corrélation de Pearson	1	,803**	,874**	,820**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
Q15	Corrélation de Pearson	,803**	1	,509**	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002
	N	50	50	50	50
Q16	Corrélation de Pearson	,874**	,509**	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
Q17	Corrélation de Pearson	,820**	,423**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المشاركة_والاستجابة_المشاركة Q18 Q19 Q20

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		المشاركة_والاستجابة	Q18	Q19	Q20
	Corrélation de Pearson	1	,737**	,882**	,860**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
Q18	Corrélation de Pearson	,737**	1	,448**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,004

الملاحق

	N	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,882**	,448**	1	,720**
Q19	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,860**	,404**	,720**	1
Q20	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	
	N	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (5): معامل الثبات ألفا كرومباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4

/SCALE('القيادة') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : القيادة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	4

RELIABILITY

/VARIABLES=Q5 Q6 Q7

/SCALE('التكوين المشاركة') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : والتكوين المشاركة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

/VARIABLES=Q8 Q9 Q10 Q11

/SCALE('الإجراءات') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الإجراءات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q12 Q13 Q14

/SCALE('التنسيق') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التنسيق

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q15 Q16 Q17

/SCALE('البيانات على بناء القرارات اتخاذ') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : البيانات على بناء القرارات اتخاذ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q18 Q19 Q20

/SCALE('والاستجابة المشاركة') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	3

Echelle : والاستجابة المشاركة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	3

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('الكلّي الثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الكلّي الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	20

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم (6): البيانات الشخصية لأفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمرية_الفئة التعليمي_المستوى الخبرة
الوظيفة القسم
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

	الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الخبرة	القسم	الوظيفة
N	50	50	50	50	50	50
Valide	50	50	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أنثى	25	50,0	50,0	50,0
ذكر	25	50,0	50,0	100,0

الملاحق

Total	50	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	11	22,0	22,0	22,0
من 31 سنة إلى 40 سنة	24	48,0	48,0	70,0
Validه من 41 سنة إلى 50 سنة	13	26,0	26,0	96,0
أكثر من 50 سنة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	19	38,0	38,0	38,0
Validه جامعي	28	56,0	56,0	94,0
شهادات عليا	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	11	22,0	22,0	22,0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	26,0	26,0	48,0
Validه من 10 سنوات إلى 15 سنة	20	40,0	40,0	88,0
أكثر من 15 سنة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

القسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الإدارة	13	26,0	26,0	26,0
موارد بشرية	3	6,0	6,0	32,0
Validه مالية	4	8,0	8,0	40,0
قسم التمريض	29	58,0	58,0	98,0
أخرى	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	50	3,34	1,081
Q2	50	3,26	1,209
Q3	50	3,28	1,089
Q4	50	3,54	,973
البعد_القيادي	50	3,36	,876
Q5	50	3,70	1,147
Q6	50	3,40	1,195
Q7	50	3,30	1,147
المشاركة_والتكوين	50	3,47	,926
Q8	50	3,84	1,057
Q9	50	4,14	,606
Q10	50	3,36	1,102
Q11	50	3,34	1,136
الإجراءات	50	3,67	,780
Q12	50	3,62	1,048
Q13	50	3,96	,807
Q14	50	4,12	,918
التنسيق	50	3,90	,763
Q15	50	3,46	1,129
Q16	50	3,72	1,011
Q17	50	3,80	,881
اتخاذ_القرار_بناء_على_البيانات	50	3,66	,837
Q18	50	3,76	,822
Q19	50	3,76	,894
Q20	50	3,74	,853

الملحق

المشاركة_والاستجابة	50	3,75	,709
تطبيق_الجودة_الشاملة	50	3,62	,598
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (8): اختبار التوزيع الطبيعي

الإجراءات والتكوين_المشاركة والبيانات_على_بناء_القرار_اتخاذ والتنسيق الشاملة_الجودة_تطبيق
 DESCRIPTIVES VARIABLES= القيادة_البعد
 /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
البعد_القيادي	50	-,991	,337	,560	,662
المشاركة_والتكوين	50	-,933	,337	,609	,662
الإجراءات	50	-1,114	,337	,732	,662
التنسيق	50	-1,670	,337	4,395	,662
اتخاذ_القرار_بناء_على_البيانات	50	-1,443	,337	2,519	,662
المشاركة_والاستجابة	50	-,700	,337	,362	,662
تطبيق_الجودة_الشاملة	50	-,990	,337	,888	,662
N valide (listwise)	50				

الملحق رقم (9): اختبار فرضيات الدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

والتكوين_المشاركة القيادة_البعد الشاملة_الجودة_تطبيق
 والاستجابة_المشاركة البيانات_على_بناء_القرار_اتخاذ والتنسيق الإجراءات
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تطبيق_الجودة_الشاملة	50	3,62	,598	,085
البعد_القيادي	50	3,36	,876	,124
المشاركة_والتكوين	50	3,47	,926	,131
الإجراءات	50	3,67	,780	,110
التنسيق	50	3,90	,763	,108
اتخاذ_القرار_بناء_على_البيانات	50	3,66	,837	,118
المشاركة_والاستجابة	50	3,75	,709	,100



غرداية في :

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ(ة) : رحمة سغوم الصفة في لجنة المناقشة : مشرقا ومقرر

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية اسمائهم:

(1) أحمد في مهندي متحنا

(2) بوقرة نورالهدى رئيسة

(3) رحمة سغوم مشرقا ومقرر

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

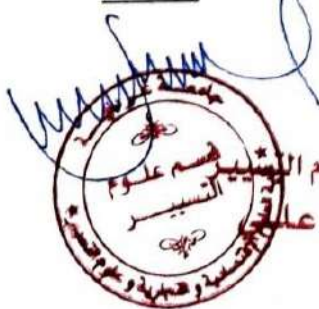
بعتوان المذكرة : تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات دراسات

حالة للمؤسسة الجماعية للصحة الجوارية بربان / ولاية غرداية

تاريخ المناقشة : الأحد 31 ماي 2026

أن الطالب (ة) إلترم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم



رئيس قسم علوم التسيير
ميلود بن علي

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

د/ رحمة سغوم