

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

بعنوان:

تأثير كفاءة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " شيفيفارا " بمستغانم

تحت اشراف الاستاذ:

• ودان بو عبد الله

من اعداد الطالبة:

• بلعوريي سهام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مقررا			جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

و إلى أمي التي زودتني بالحنان و المحبة

أقول لهم : أنتم وهبتموني الحياة و الأمل و النشأة على شغف

الإطلاع و المعرفة

و إلى أخي الحاج و أختي وهيبة الأعزاء على قلبي

كما أهدي هذا العمل إلى زوجي العزيز أمين و إلى والديه و إخوته

وإلى زميلتي زهور و أمينة

و إلى رئيس مصلحة جراحة الأعصاب بوعزة و إلى جميع عمالها

تم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضيء الطريق

أمامي

سهام

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل و هداانا سبيل العلم  
و المعرفة و بعد : أقدم جزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ  
المشرف: ودان بوعبدالله على كل ما قدمته لي من مساعدة  
والنصائح طوال إنجاز المذكرة كما أقدم بالشكر و التقدير  
إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم و إرشاداتهم  
و إلى جميع زملائي دفعة 2017/2018

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء.
	شكر و تقدير.
I	الفهرس.
II	قائمة الأشكال.
III	قائمة الجداول.
4-1	المقدمة العامة.
18-5	<b>الفصل الأول: كفاءة الموارد البشرية.</b>
6	المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية.
6	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.
7	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية.
7	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الموارد البشرية.
10	المبحث الثاني: عموميات حول الكفاءات البشرية.
10	المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية و مميزاتها.
13	المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات البشرية و أهميتها.
14	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها.
36-19	<b>الفصل الثاني: أداء المؤسسة الاستشفائية.</b>
20	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاستشفائية.
20	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاستشفائية و خصائصها.

25	المطلب الثاني: أصناف المستشفى ووظائفه.
27	المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمستشفى.
29	المبحث الثاني: أداء المؤسسة الاستشفائية.
29	المطلب الأول: عموميات حول أداء المؤسسة.
31	المطلب الثاني: أداء المؤسسات الاستشفائية.
34	المطلب الثالث: قياس أداء الموارد البشرية وأهميته.
87-37	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "شيغيفارا" -مستغانم-
38	المبحث الأول: مجالات و منهج الدراسة الميدانية.
38	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة.
43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
43	المطلب الثالث: منهجية الدراسة.
44	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.
44	المطلب الأول: الدراسة الميدانية.
45	المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج.
90-88	الخاتمة العامة.
	المصادر و المراجع.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	كيفية تداخل العوامل البيئية المختلفة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	01
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية -شبيغيفارا- بمستغانم.	02
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
46	توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	05
48	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	06
48	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	07
49	توزيع أفراد العينة حسب البند 01.	08
50	توزيع أفراد العينة حسب البند 02.	09
51	توزيع أفراد العينة حسب البند 03.	10
52	توزيع أفراد العينة حسب البند 04.	11
52	توزيع أفراد العينة حسب البند 05.	12
53	توزيع أفراد العينة حسب البند 06.	13
54	توزيع أفراد العينة حسب البند 07.	14
55	أفراد العينة حسب البند 08.	15
55	توزيع أفراد العينة حسب البند 09.	16
56	توزيع أفراد العينة حسب البند 10.	17

57	توزيع أفراد العينة حسب البند 11.	18
58	توزيع أفراد العينة حسب البند 12.	19
59	توزيع أفراد العينة حسب البند 13.	20
59	توزيع أفراد العينة حسب البند 01.	21
60	توزيع أفراد العينة حسب البند 02.	22
61	توزيع أفراد العينة حسب البند 03.	23
62	توزيع أفراد العينة حسب البند 04.	24
63	توزيع أفراد العينة حسب البند 05.	25
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	26
64	توزيع أفراد العينة حسب السن.	27
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	28
66	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة.	29
67	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتقديم الخدمات الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.	30
67	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود الحرص في حل مشاكل المرضى.	31
68	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم للاحتفاظ بالسجلات و الملفات الطبية الدقيقة.	32
69	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم حول إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة و الانتهاء منها.	33
70	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم للرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوي و احتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال.	34

71	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لسرعة تقديم الخدمة الصحية المطلوبة.	35
72	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتقديم الخدمات بود و لطف.	36
72	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود احترام لخصوصيات المريض.	37
37	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لامتلاك الموظفون للمعرفة و الدراية باحتياجات و رغبات المرضى.	38
74	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمراعاة الموظفون العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع .	39
75	يبين إذا كان يوضح الموظفون في المستشفى للمرضى المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض.	40
76	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود المعدات التقنية و الأجهزة الطبية حديثة و مسايرة للتكنولوجيا.	41
77	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتوفر المستشفى على كل الأدوية التي يحتاجها المريض.	42
78	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لحرص الموظفون على درجة عالية من النظافة و حسن المظهر.	43
79	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كان المستشفى يضع لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة.	44
80	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لإذا كان يتمتع الموظفون بالمعرفة و المهارة و الخبرة الصحية المناسبة.	45
80	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كان مقدم الخدمة الصحية يسعى على إيصال المعلومات الكافية حول المرض.	46
81	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كان لديهم ثقة كبيرة في الأطباء و الأخصائيين و الممرضين.	47



82	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود سرية المعلومات الخاصة بالمرضى.	48
83	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كانوا يشعرون بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية.	49
84	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود تفهم لاحتياجات المرضى.	50
85	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لآذا كانت توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة و الموظفين.	51
85	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لاتصاف الموظفين في المستشفى بالروح المرحة و الصداقة في التعامل معم.	52

## II

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	القدرة الاستيعابية لمستشفى شيغيفارو بمستغانم.	01
43	تعداد المستخدمين بمستشفى شيغيفارو بمستغانم.	02
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
46	توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	05
47	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	06
48	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	07
49	يبين إذا كانت الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف فقط.	08
49	يبين إذا كانت الكفاءة البشرية تتمثل في جملة الخبرات فقط.	09
50	يبين إذا كانت الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف والخبرات معا.	10
51	يبين إذا كان يتطلب أثناء العمل تواجد الكفاءات الفردية فقط.	11
52	يبين إذا كان يتطلب أثناء العمل تواجد الكفاءات الجماعية فقط.	12
53	يبين إذا كان يتطلب أثناء العمل تضافر الكفاءات الفردية والجماعية معا.	13
53	يبين إذا كانت القدرات الفكرية والمعرفية تتناسب مع الأعمال الموكلة للموظف.	14
54	يبين إذا كان يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم.	15
55	يبين إذ يقوم رئيس المصلحة بتصحيح أخطاء العمال أثناء العمل.	16
56	يبين إذا كانت الوظيفة تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	17
57	يبين إذا كان الموظف يواجه صعوبات في تقديم الخدمة للمريض.	18

57	يبين إذا كانت الخدمة الصحية تقدم في الأجل المحددة للمريض.	19
58	يبين إذا كان المستشفى يمتلك كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة عالية	20
59	يبين إذا كان المستشفى يقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دورية.	21
60	يبين إذ يوجد تشجيع للكفاءات البشرية في المستشفى.	22
61	يبين إذا كانت تقام دورات تدريبية بصفة دورية في المستشفى.	23
61	يبين إذا كانت تقام دورات تكوينية نظرية من اجل نشر المعرفة في المستشفى.	24
62	يبين إذا كان يتم تحفيز العاملين و ترقيتهم.	25
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	26
64	توزيع أفراد العينة حسب السن.	27
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	28
65	يبين إذا كانت الخدمات الصحية تقدم في المواعيد المحددة.	29
66	يبين إذا كانت الخدمات الصحية تقدم بطريقة صحيحة من أول مرة.	30
67	يبين إذا كان هناك حرص في حل مشاكل المرضى.	31
68	يبين إذا كان يتم الاحتفاظ بالسجلات و الملفات الطبية الدقيقة.	32
69	يبين إذا كان يتم إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة و الانتهاء منها.	33
70	يبين إذا كان هناك الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوي و احتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال.	34
70	يبين إذا كانت هناك سرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة.	35
71	يبين إذا كانت تقدم الخدمات بود و لطف.	36

72	يبين إذا كان يوجد احترام لخصوصيات المريض.	37
73	يبين إذا كان يمتلك الموظفون المعرفة و الدراية باحتياجات و رغبات المرضى.	38
74	يبين إذا كان يراعي الموظفين العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع.	39
75	يبين إذا كان يوضح الموظفون في المستشفى للمرضى المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض.	40
76	يبين إذا كانت المعدات التقنية و الأجهزة الطبية حديثة و مسايرة للتكنولوجيا.	41
76	يبين إذا كانت تتوفر المستشفى على كل الأدوية التي يحتاجها المريض.	42
77	يبين إذا كان يحرص الموظفون على درجة عالية من النظافة و حسن المظهر	43
78	يبين إذا كان المستشفى يضع لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة.	44
79	يبين إذا كان يتمتع الموظفون بالمعرفة و المهارة و الخبرة الصحية المناسبة	45
80	يبين إذا كان يسعى مقدم الخدمة الصحية على إيصال المعلومات الكافية حول مرضكم.	46
81	يبين إذا كان للمرضى ثقة كبيرة في الأطباء و الأخصائيين و الممرضين.	47
82	يبين إذا كانت توجد سرية المعلومات الخاصة بالمرضى.	48
82	يبين إذا كان المريض يشعر بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية معه.	49

83	يبين إذا كان يوجد تفهم لاحتياجات المرضى.	50
84	يبين إذا كانت توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة و الموظفين.	51
85	يبين إذا كان يتصف الموظفون في المستشفى بالروح المرحة و الصداقة في التعامل مع المرضى.	52

# المقدمة العامة

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تركز عليها المنظمة من أجل نجاحها و استمراريتها و من اجل مواجهة كل التغييرات و التحولات الطارئة عليها الاهتمام بهذا المورد لاعتباره العنصر المساعد على خلق القدرة التنافسية, فرغم التطور التقني مازال الإنسان هو الأساس وهو موجه للتكنولوجيا ومسيرها, فحتى الحاسوب قمة التطور و الاختراع في عصرنا فهو عبارة عن منفذ و ليس بمخترع : من هنا تظهر أهمية العامل البشري وضرورة الاهتمام به.

تعتبر الموارد البشرية ثروة المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية حيث حصلت في الآونة الأخيرة على اهتمام كبير من طرف المؤسسات، ثم سائرت الأمور التطورات الراهنة حيث أصبحت التوجهات تنصب حول الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تملك قدرات ومهارات ومعارف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أي ما يطلق عليها مصطلح "الكفاءات البشرية" والتي تعتبر من أهم عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة وهنا لا يمكن القول أنها فقط مصدر نجاحها كونها تتميز بصفات خاصة وتمتلك قدرات باهرة، وإنما جوهرها يكمن في تسييرها وحسن استغلالها من طرف المؤسسة ولصالح هذه الأخيرة فكل مؤسسة اليوم لا تريد النجاح فقط وإنما تريد التميز ولا تكتفي بأي موظف وإنما موظف متميز ومبدع، ولكن يبقى لها دور كبير ومسؤولية على عاتقها كون أن كل كفاءة لا تحتاج إلى جلبها وتركها في الميدان وإنما عليها أن تنمي خبراتها وتسييرها بمبادئ وأسس علمية سوية وشروط خاصة.

كما يعد المورد البشري العنصر الرئيسي و المحوري في المنظمات، و الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما. فالحصول على المورد البشري و إعدادة و تحفيزه و المحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

ففي عصر التحولات و التحديات التي تشهدها المؤسسات ، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة و المعرفة و الاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية ، التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة .

حيث أضحي الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة، خاصة التي تحاول امتلاك و خلق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال توفير الكفاءات البشرية ذات المهارات و القدرات على تقديم خدمات مرضي الزبون.

إن تواجد هذه الكفاءات البشرية ضروري في جميع المجالات خاصة في مجال الصحة، بحيث يعتبر القطاع الصحي قطاعا حساسا لكونه يتعامل مع المريض أي أن أي خلل في التسيير سواء من طرف الإداريين أو الأطباء أو الممرضين ستكون النتيجة سلبية للزبون الذي يمثل المريض وهنا يمكن القول أن رضا المريض يجب أن يكون من أولويات المؤسسة أو بالأحرى على رأس قائمة اهتماماتها. فالمؤسسات الاستشفائية هي الأخرى تسعى إلى امتلاك و احتواء كفاءات بشرية و كوادر ذوي مهارات و خبرات عالية و متميزة، من طاقم طبي المتكون من أطباء، ممرضين، صيادلة و قابلات... و ذلك لضمان توفير و تقديم خدمات و رعاية صحية جيدة للمريض، وكذا قاطم إداري يسهر على تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الأقسام لتوفير ظروف ملائمة لاستقبال المرضى و تحقيق رضاهم.

فنجاح المؤسسة الاستشفائية و تفوقها و بلوغها مستويات عالية، يكون مرتبط و عن طريق اعتمادها على هذه الكفاءات البشرية. بناء على ذلك تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

## "كيف تؤثر كفاءة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية؟"

و تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية :

1. ماذا نعني بكفاءة الموارد البشرية ؟
2. ما مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة الاستشفائية؟
3. هل يمكن اعتبار الموارد البشرية و الكفاءات عناصر أساسية في المؤسسة الاستشفائية ؟
4. ما طبيعة العلاقة الموجودة بين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية ؟

### • فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بالاعتماد على الفرضيات التالية :

1. تعتبر الكفاءات البشرية مصدرا أساسيا في المؤسسة الاستشفائية.
2. يمكن استثمار العنصر البشري بأحسن الطرق من خلال استغلال كل المعارف و الطاقات الكامنة لديه مما يعود بالفائدة على المؤسسة الاستشفائية.
3. تساهم الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية و ذلك بتقديم خدمة ذات جودة عالية للمريض.
4. هناك علاقة طردية بين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية.

### • أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:

1. بحكم تخصصنا في إدارة الهياكل الاستشفائية و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو مورد بشري بالمؤسسة الصحية.
2. كون الموارد البشرية مهمة و أساسية في المؤسسة الاستشفائية.
3. إظهار مدى أهمية المورد البشري و دوره الفعال في المؤسسة الاستشفائية.

### • أهمية الدراسة:

1. إبراز العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية و شاملة لآليات تسيير و تنمية كفاءات الأفراد.
3. الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق أداء أفضل و تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية.



4. تعتبر هذه الدراسة كمبادرة لدراسة إشكالية ندرة الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصحية و ضرورة الاهتمام بتسييرها و العمل على تطويرها .

5. إبراز دور التسيير الجيد و تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصحية.

#### • أهداف الدراسة:

أما عن أهداف هذه الدراسة فهي كالتالي:

1. التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصحية.
2. إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد أو الكفاءات البشرية نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة من ناحية التعريف، المكونات، طرق التنمية...
3. توعية إدارة المستشفيات الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات البشرية.
4. المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.

#### • الصعوبات:

لم أواجه أي صعوبة تذكر ما عدا قلة المراجع بمكتبة الجامعة أو خارجها للاعتماد عليها، خصوصا في الجانب المتعلق بالمؤسسة الصحية ، و كون أن التخصص جديد، لا يوجد مراجع وكتب يمكن الاعتماد عليها.

#### • محددات الدراسة:

الحدود المكانية: تمت فترة التريص على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية "شيغيفار" لولاية مستغانم.

الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص حوالي شهر من 01 جويلية إلى 31 جويلية 2018 .

#### • منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الفصل الأول و الثاني على المنهج الوصفي، و ذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده ، أما في الفصل الثالث اعتمدنا على المنهج التحليلي، و ذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي فاستعملنا بعض الطرق الإحصائية و توزيع الاستبيان و كذا المقابلات الشخصية .

#### • الدراسات السابقة:

من أجل إثراء موضوعنا، اعتمدنا على العديد من المراجع، منها:

-أماني خضر شلتوت "2009". (تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري) مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال تخصص إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.

-مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بيسكرة.

#### • هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى الجانب النظري و الجانب التطبيقي كما يلي:

فالجانب النظري يحتوي على فصلين هما:

الفصل الأول: تمحور حول كفاءة الموارد البشرية، فتطرقنا فيه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تحدثنا حول "عموميات حول الموارد البشرية"، فاحتوى على مفهوم الموارد البشرية، دورها في المؤسسة عامة و في المؤسسة الصحية خاصة، و العوامل المؤثرة عليها،

أما في المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى "عموميات حول الكفاءات البشرية"، فقدمنا مفاهيم حول الكفاءات البشرية، مميزاتها، متطلباتها، خصائصها، أنواعها و أهميتها.

الفصل الثاني: تمحور حول أداء المؤسسة الصحية، فتطرقنا فيه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تحدثنا حول "عموميات حول المؤسسة الاستشفائية"، فاحتوى على مفهوم المؤسسة الاستشفائية و خصائصها، أصناف المستشفى ووظائفه و التنظيم الداخلي للمستشفى.

أما في المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى " أداء المؤسسة الاستشفائية" ، فاحتوى على عموميات حول أداء المؤسسة، أداء المؤسسات الاستشفائية و قياس أداء المورد البشري و أهميته .

الفصل الثالث: جاء عبارة عن دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شيغيفارا" بمستغانم، فقمنا بإعطاء نبذة عن المؤسسة و عن مصالحتها، كما قمنا بتوضيح واقع تأثير كفاءة الموارد البشرية على أداء المؤسسة وذلك عن طريق عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

# الفصل الأول: كفاءة الموارد البشرية

تمهيد :

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لمنظمة ما رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبدا عن العنصر البشري الكفاء، الماهر، الفعال، المدرب ، والمعد إعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجا

بذاتهما، فالبشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفيزيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع.<sup>1</sup> تحتاج كل مؤسسة صحية إلى امتلاك يد عاملة ذات درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية ، ومن هنا تبرز ضرورة امتلاك الموارد البشرية لكفاءة عالية و ذلك من اجل كسب رضا المريض وتقديم له أعلى مستوى من الرعاية الصحية.

و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول كفاءة الموارد البشرية وسوف يكون هذا في مبحثين هما عموميات حول الموارد البشرية و ماهية الكفاءات البشرية.

## المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية

أصبحت الموارد البشرية اليوم تشكل بلا منازع مصدر ثروات حقيقية للمؤسسات بما أنها تلعب دورا فعالا في نجاح هذه الأخيرة وهذا ما أدى إلى سعي كل مؤسسة إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة والناجحة في تسييرها وإعطائها جل الاهتمام.

---

<sup>1</sup> امانى خضر شلتوت "2009". (تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري) مذكرة مقدمة لنيل درجة

الماجستير في إدارة أعمال تخصص إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، ص2

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

#### 1. مفهوم الموارد :

فيما يخص مفهوم المورد اختلفت تعريفاته من قبل عدة باحثين أهمها:

• عرفت الموارد بأنها كل ما يولد تدفقا للخدمات أو كما نقول في أيامنا كل ما من شأنه أن يخلق القيمة.

• وعرفت أيضا بأنها كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف منشأة ما.<sup>2</sup>

#### 2. مفهوم الموارد البشرية :

يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها >> مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات و تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية:

1. الموارد الاحترافية.

2. الموارد القيادية.

3. الموارد الإشرافية.

4. باقي الموارد المشاركة.

5.الاتحادات العمالية<<<sup>3</sup>

المورد البشري تعبير عن الثورة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدماتية و هو العنصر الإنتاجي الرئيسي و الأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج ويضم المورد البشري كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات و يعتبر أهم أنواع رأس المال التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية و تقديم خدمة ذات جودة عالية فيمكننا إعطاء تعريف واضح و شامل للمورد البشري .

المورد البشري : هو ذلك الجمع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات العالية و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداءها بحماس و إقناع.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

---

<sup>2</sup> الحبيب ، ثابقي ، الجيلالي ، بن عبو. تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. جامعة معسكر، الجزائر، مؤسسة الثقافة الجامعية 40 شارع سوتير الأزاريطة / الإسكندرية، 2009، صص.82-83.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 01، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 16.

<sup>4</sup> طاهر محمود، الكلالدة. تنمية وإدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008-1428هـ، ص.15.

## 1. أهمية المورد البشري في المؤسسة بشكل عام :

ونقصد بالمورد البشري هو: مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من كون رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، وهناك مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً وتشمل: القوى العاملة أو المواهب أو العمال أو الأفراد.

وتعتبر الموارد البشرية ممثلة بالعاملين في المؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة.

إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت على الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل.

## 2. دور العنصر البشري في المؤسسة الاستشفائية:

إن الفارق الأساسي بين مؤسسة صحية ناجحة و أخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تكتسب أو تنقل. هذا قول المسيرين حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة صحية اعتماداً كبيراً على فعالية العنصر البشري و مستوى أدائه للعمل المكلف به و تتوقف هذه الفعالية على مهارة العاملين و رضاهم عن العمل وظروفه ومناخه و حماسهم وتعاونهم في العمل و ذلك في كل المصالح فالعاملون في المؤسسة الصحية من أطباء، ممرضين و أعوان التخدير... يستمدون التحفيز، التشجيع أو الإحباط و التثبيط من بعضهم البعض، ولهذا فكلما كانت ظروف العمل ملائمة كلما كان مستوى الرعاية الصحية المقدم للمرضى أحسن.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الموارد البشرية

تلعب أهم العوامل البيئية دوراً كبيراً في التأثير على الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في المجتمع ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

#### أولاً: مجموعة العوامل الداخلية :

تمثل تلك العوامل التي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية وحجم المنشأة وإمكاناتها

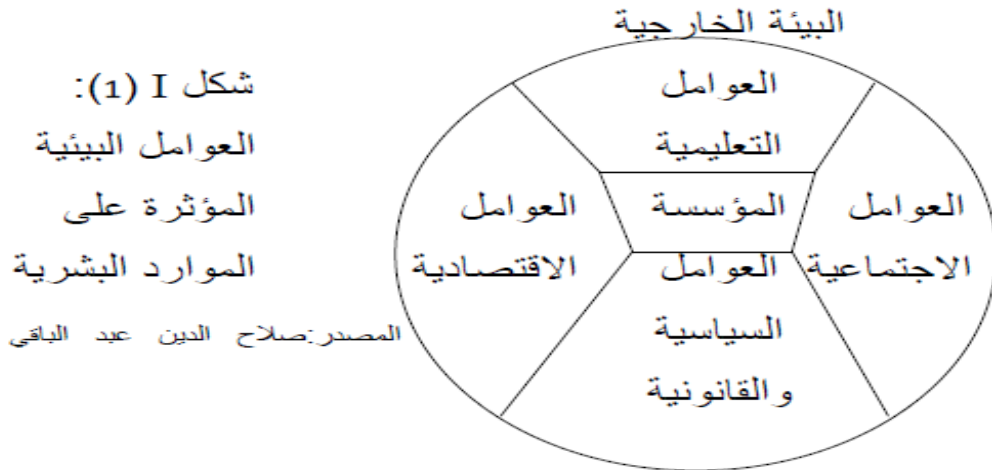
المادية ... وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية .

ثانياً: مجموعة العوامل الخارجية :

تمثل العوامل الخارجية مجموعة من العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، ولا تتخذ قرارها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها .

ولا بد للمؤسسة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، و بمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة والنظام المفتوح.

والشكل رقم (01) يوضح كيفية تداخل العوامل البيئية المختلفة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>5</sup>



## 1.1 العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم العوامل الخارجية المؤثرة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنشآت باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 43

المطلوبة من كل تخصص. وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارساتها وسياساتها, وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية ومن أمثلة هذه المعوقات :

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية .

## 2. العوامل الاجتماعية:

أن هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المنشآت وهي بذلك تخلف جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ,ولهذه المؤثرات تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل الأجل, لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة. وتتمثل هذه العوامل في :

- النظرة لمفهوم السلطة والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل .
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر .
- حل المشاكل الفنية والإدارية.
- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

## 3. العوامل الاقتصادية:

إن العوامل الاقتصادية هي إحدى العوامل المحددة لنجاح المؤسسة ولهذا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند اخذ القرارات لتفادي احتمالات الخطر الكبير الذي يمكن أن تواجهه المؤسسات ومن أهم العوامل:

- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي, كذلك دور الدولة في التسعير احتياطي البنوك وفوائد القروض .
- الاستقرار الاقتصادي ومدى قدرة الاقتصاد على مواجهة التضخم والانكماش .
- استقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي.
- مدى توفر المرافق العامة مثل الكهرباء والمياه والنقل, الإسكان لتلبية متطلبات الموارد البشرية.

## 4.العوامل السياسية والقانونية:



إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على سياسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها حيث أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة كذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على سياسة المؤسسات ومن أهم العوامل السياسية:

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات والقوانين العامة المرتبطة بقطاع الأعمال .
- تأثير السياسة الخارجية على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية الجمارك , والتبادل التجاري.

كما أن العوامل القانونية أصبحت تؤثر على سياسات الأفراد بالمؤسسات فهي التي تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الأفراد, حيث تلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهتم العاملين كالأجور والمكافآت و الترقية.<sup>6</sup>

#### المبحث الثاني: عموميات حول الكفاءات البشرية

مع ظهور التطورات الحديثة والتغيرات في شتى المجالات بعدما كان ينظر إلى العامل أي المورد البشري على أنه مجرد آلة تكمن أهميته في الجهد العضلي فقط, أصبح الآن يمثل طاقة فكرية ودعامة أساسية للابتكار والتطوير وهنا ظهر الاهتمام بهذا الجانب الفكري للمورد البشري بشكل بارز وهذا ما يطلق عليه مصطلح "الكفاءة البشرية" وهذه الأخيرة ليست كلمة حديثة الظهور ولكن الجديد فيها هو المفهوم والمكانة التي تحتلها اليوم في الممارسات الإدارية.

#### المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية ومميزاتها

عمل العديد من الباحثين على الوصول إلى مفهوم شامل لكل ما يحمله مصطلح الكفاءة البشرية فنجد عدة تعاريف منها:

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات البشرية:

##### 1. مفهوم الكفاءة:

- الكفاءة هي عمل الأشياء بشكل صحيح.<sup>7</sup>

- الكفاءة في المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> صلاح الدين عبد الباقي والاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ومرجع سابق ص 47.

<sup>7</sup> كاظم نزار الركابي. الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص.318.

<sup>8</sup> كاظم نزار الركابي، نفس المرجع السابق ، ص 318

تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR": الكفاءة في استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.<sup>9</sup>

وفي سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حددت ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في المعرفة، الممارسة والمواقف.<sup>10</sup>

### المعرفة أو العلم (Savoir) :

تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي عبر تجنيد تفسيرات مختلفة جزئية ومتناقضة في بعضها. المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة وإدماجها في نماذج جاهزة ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معا.

### الممارسة أو التطبيق (Savoir - faire) :

يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات التجريبية بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة ومن هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجربي وجزئيا بالضماني.

### السلوك أو المواقف (Savoir - être) :

وهي التي تبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على انجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعملية.<sup>11</sup>

ويمكن الخروج بحصيلة لهذه المفاهيم التي جاء بها الباحثون حيث تمثل كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.<sup>12</sup>

## 2. مفهوم الكفاءات البشرية :

<sup>9</sup> الحبيب ثابتي و الجليلي بن عبو، مرجع سبق ذكره، ص.112

<sup>10</sup> الحبيب ثابتي الجليلي وبن عبو، نفس المرجع السابق، ص. ص. 117، 118

<sup>11</sup> الحبيب ثابتي و الجليلي بن عبو، نفس المرجع السابق، ص، ص، 117، 118

<sup>12</sup> . أحمد مصنوعة . الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول مداخل في تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص ص. 3-4.

هناك العديد من التعاريف سنحاول إعطاء البعض منها:

- يعرفها العالم كايتير caiter على أنها: "هي مجموعة المعارف و المهارات و التغييرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين".

- أما روبرت Ropert و بوي Boy: "هي المقدرة على التحرك ( العمل ) في محيط مهني معطى و تتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها، القدرات الفردية الكامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، فهي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.<sup>13</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الكفاءات في تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية والمادية و المعلومات المتاحة .

ويمكن القول أن الكفاءة البشرية هي الطاقة الفكرية والقدرة العملية التي تتجسد في وظيفة ما بشكل فعال وإيجابي.

### الفرع الثاني: مميزات الكفاءات البشرية:

تتميز الكفاءات البشرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- كفاءات ذات غاية: يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: و ذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.

- مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، و ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.

- مكتسبة: إن الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين ، و إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه له.<sup>14</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات البشرية و خصائصها

#### الفرع الأول: متطلبات الكفاءات البشرية

<sup>13</sup> مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بيسكرة، 2014، ص 15

<sup>14</sup> . مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بيسكرة، 2014، ص 15.

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، فهي ضرورية لوجود الكفاءات و هي: المعرفة: و هي تعني الفهم، الإدراك و التعلم، و المعرفة، ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة استناد إلى البيانات و المعلومات المتوفرة عنها و المتصلة بما، و لذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات و المعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

(2) المهارات: هي مجموعة القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو المجموعة، و التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه. فهي تركز على عنصرين أساسيين:

• الرأس المال الفكري: و الذي يتمثل في القدرات الذهنية و الكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها و ما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث و عمليات تطويرية.

• الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية.

(3) السلوك: السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية و اللاشعورية و النظرية المكتسبة أو الوراثية و المتعلمة أو العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و الحالة الصحية.<sup>15</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب منها أن تتصف بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة.

- أن تكون الموارد نادرة: تمتاز بالندرة مع الأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن تلك تملك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة .

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

• طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

• صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

<sup>15</sup> بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصد مرياح بورقلة، 2012، ص 61-62.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

- عدم قابلية المورد للتبديل : بمعنى لا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى المؤسسة.<sup>16</sup>

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية وأهميتها

الفرع الأول: أنواع الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين ومن الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث "Mc Clelland" الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية والأخرى بالكفاءات التفاضلية وهي تتمثل في ما يلي :<sup>17</sup>

1. الكفاءات الأساسية والكفاءات التفاضلية:

1.1 الكفاءات الأساسية: حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

- المعارف: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين.

- المؤهلات: أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما .

2.1 الكفاءات التفاضلية : حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

- إدراك الذات : وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل : إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق.

- صفات العبقرية: أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة ، المرونة والمبادرة

- الدوافع : هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل : دوافع الانجاز أو الانتماء.

2. تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية :

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وهي:

---

<sup>16</sup> يمينة حمادين و أسماء دفرور. أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير و تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص.10.

<sup>17</sup> نذيرة، بوزيد . دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة مقدمة لاستكمال تيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، . 2011/2012، ص. ص. 54.51.

1.2. الكفاءات الفكرية أو التصورية.

2.2. الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية.

3.2. الكفاءات التقنية.

3. تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة :

وتتميز نوعين من الكفاءات هما:

1.3. الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المكلفة بها إلا بتوافر هذه الكفاءات مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

2.3. الكفاءات المشتركة :

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها :

-تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى .

- تمنح الفرد قاعدة ومركزات التحصيل معارف أخرى.

- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات .

4. تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة :

1.4. الكفاءات الفردية : وهي تعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة والمقصود منها أخذ المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. وبغرض التبسيط فإن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية والتجارب الشخصية ، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية مثلا :

تعترف مجموعة "Hay" بالكفاءات التالية :

-كفاءات العمل والانجاز : دافعية الأداء، الاهتمام بالنظام والجودة ، المبادرة والبحث عن المعلومات .

- كفاءات الإعانة والخدمة : التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون.

-كفاءات التأثير: النفوذ والتأثير ، روح التنظيم وإقامة العلاقات.

-كفاءات إدارية: تطوير معاونين ، التوجيه ، العمل الجماعي والتعاون و إدارة الفريق.

- كفاءات معرفية : التفكير التحليلي ، القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية.  
- كفاءات الفعالية الشخصية : التحكم في الذات ، الثقة في النفس ، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة.

أما The Council fir Adult Experimental Learning فقد حدد 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد وهي:

1. روح المبادرة.
2. التثبث.
3. روح الإبداع .
4. روح التنظيم.
5. روح النقد.
6. التحكم في الذات.
7. مؤهلات القيادة.
8. القدرة على الإقناع.
9. الثقة في النفس.
10. العلاقات ما بين الأفراد.
11. التحسين.

#### 2.4. الكفاءات الجماعية :

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي ، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .

#### الفرع الثاني : أهمية الكفاءات البشرية:

إن الكفاءات و المؤهلات و المعارف من عوامل التميز الأساسية، إذ أصبحت تخصص لها إستراتيجية ضمن الإستراتيجيات العامة للمؤسسة. فالمورد البشري يعد أهم مصدر للنجاح و التفوق، فهو عنصر

فعال، وجب الاهتمام به من حيث تطويره و تفعيله، وإشراكه في أهداف المؤسسة و توجيهاتها، بحيث يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة و الارتقاء بأدائها و تحسين موقعها و تنافسيتها.<sup>18</sup> كما أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفردتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، فالفرد قد يواجه خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا للمتطلبات المنافسة إذا توجب ذلك.<sup>19</sup>

## خلاصة الفصل :

تم التعرف من خلال هذا الفصل على مفهوم الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها الأساسية وكذلك سلط الضوء حول مفهوم الكفاءات البشرية ، أنواعها، خصائصها ، وعليه خلاصة القول أن المؤسسات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى جميع المستويات وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها وتعتبر الكفاءات البشرية أهم عوامل النجاح الأساسية بالنسبة للمؤسسة إذا طبقت كل مبادئ التسيير لهذه الأخيرة من أجل الوصول إلى أهدافها

---

<sup>18</sup> طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماغن بيسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014، ص 20.

<sup>19</sup> عزى أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة الشركة سونلغاز بمستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،



والعمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي للمؤسسة بشكل عام و نجد أن المؤسسة الاستشفائية بشكل خاص بمختلف أنواعها و أصنافها، صغيرة أو كبيرة، من بين المؤسسات والمنظمات التي يجب أن تتوفر على كفاءات بشرية عالية. و ذلك لكون المستشفى العمود الفقري للنظام الصحي، فهو يمتلك القدرة على توفير الرعاية الصحية، العلاج، العناية بالمريض... و كذا احتوائه على موارد بشرية متخصصة من طاقم طبي عال الكفاءة و طاقم إداري متميز.

لذلك فإن المؤسسات الاستشفائية ملزمة دائما بتحسين أدائها و تطوير مواردها البشرية، الذي يتحقق من خلال التسيير الجيد لهذه الكفاءات البشرية من اجل تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية للمرضى.

# الفصل الثاني: أداء المؤسسة الاستشفائية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية أكبر مكون للنظام الصحي الذي يقدم الخدمات الصحية في المجتمعات المنظمة فهي ملاذ المرضى الذين ينشدون العافية و الأصحاء الذين يطلبون الوقاية، و مكان للتدريب و

التكوين و إجراء البحوث لمواكبة التطور و التغيير العلم و التكنولوجيا في مجال الطب و الزيادة في الخبرات و الكفاءات.

إن امتلاك المؤسسات الاستشفائية لموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية و مهارات متميزة، من طاقم إداري و طبي متخصص يسهر على توفير الراحة للمرضى، و كذا القيام بتسييرها و العمل على تنميتها و تطوير قدراتها، من شأنه أن يعزز و يقوي من مكانة المستشفى، يساهم في تحسين أدائه و يمكنه من تحقيق أهدافه المحددة و المنشودة.

و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما عموميات حول المؤسسة الاستشفائية و أداءها.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاستشفائية

المؤسسة الاستشفائية هي مكان لعلاج المرضى بمفهومها الحديث أصبحت تعتبر جزءا أساسيا من النظام الاجتماعي ، تقوم بأداء مختلف الوظائف الصحية .<sup>20</sup>

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاستشفائية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية

حمل المفهوم الحالي للمستشفى عدة تعابير مختلفة في شكلها لكنها موحدة في المعنى الذي تصبو للوصول إليه.

فهناك العديد من التعاريف، سنحاول ذكر البعض منها:

● المستشفى هو: "مكان لعلاج المرضى و تأهيلهم، بحيث تكون مجهزة بعيادات للأطباء و غرف العمليات غرف للإنعاش، غرف للمرضى عامة و خاصة ... كما تحتوي على بعض العيادات الخارجية لاستقبال المرضى غير المقيمين و فيها أيضا مختبرات و أقسام الأشعة و أقسام الطوارئ، يعمل فيها أطباء، ممرضين، ...."<sup>21</sup>

● عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات American Hospital Association المستشفى على انه مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للتنويم و خدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء و خدمات المريض المستمرة لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين.

وتعرفه OMS بتعريفين هما :

التعريف الوظيفي للمستشفى : جزء أساسي من تنظيم اجتماعي و طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية و تمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، كما أنه أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين و للقيام ببحوث اجتماعية حيوية .

التعريف البسيط للمستشفى : هو انه مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الصحية. يختلف مفهوم المستشفى حسب الأطراف التي يتعامل معها، فكل طرف له مفهوم خاص به عن المستشفى تبعا لتلك العلاقة القائمة بينهما، ويتضح ذلك فيما يلي:

المرضى: يرى المرضى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الصحية لهم.

. أواله عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا المريض، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على <sup>20</sup> شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2011/ 2010 ، ص32

. وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 23<sup>21</sup>

الكادر الطبي: يعتبره هو المكان الذي يمارس فيه أعماله و مهامه الإنسانية، و بما يملكه من خبرة و مهارة في القيام بالرعاية الصحية.

إدارة المستشفى: هو منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بما و متفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف و واجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء و فعال.<sup>22</sup>

الدولة : إحدى مؤسساتها الخدمية و المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع، للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن. مصانع الأدوية : هو سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية و مستلزمات طبية وفق اتفاقات مسبقة. الطلبة و الجامعة : هو موقع تدريبي و عملي لإكسابهم المهارة و المعرفة الميدانية عن أسرار المهنة لإجراء التجارب و البحوث المستقبلية في مجال الطب.<sup>23</sup>

كما يعتبر المستشفى أنه مجموعة من الإمكانيات المادية، البشرية، المالية و الفنية التي تسمح بتقديم خدمات صحية و طبية. فهي تعمل على تدريب القوى العاملة الصحية و القيام بالبحوث و الدراسات الطبية. فالمستشفى يتميز بازواجية سلطته، سلطة الجهاز الإداري و سلطة الجهاز الطبي.<sup>24</sup>

فحسب التعاريف السابقة يعتبر المستشفى مجموعة من الإمكانيات المادية و البشرية التي تتضافر فيما بينها لإنتاج خدمات صحية تقدم للسكان.<sup>25</sup>

#### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاستشفائية

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة و متميزة لأن لها سمات أو خصائص تنظيمية تميزها عن باقي المنظمات الخدمية التي تنعكس على تنظيمها و ذات أثر مباشر على مستوى فعاليتها التنظيمية، و من هذه الخصائص ما يلي:

#### المستشفى نظام مفتوح :

إن المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض، كما تتفاعل مع المحيط الخارجي، و تنشأ بينهما صلات ذات تأثير متبادل، و يعتمد على البيئة المحيطة بالدرجة الأولى، و يستمد أساسيات وجوده منها، و يعمل أساسا لخدمة هذه البيئة، و يعتمد نجاحه في أداء وظيفته على درجة التكيف و التكامل مع البيئة الخارجي؛<sup>26</sup>

عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم و الإشكالية، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 27.22

كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، التخصص 23 تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ماناجمنت، جامعة منصورى بقسنطينة، 2009، ص 19.

عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم و الإشكالية، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 27.24

نصر الدين عيساوي ، مراقبة التكاليف في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي ، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة ، السنة الجامعية 2006/2007 ، ص 121.

للى بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية ، المجلة الجزائرية 26 للتنمية الاقتصادية، العدد رقم 01 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2014 ، ص 136.

إن المستشفى نظام مفتوح، يتفاعل مع المجتمع و يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها و بكل ظروفها، فهو يتكون من العديد من المكونات منها:

### 1. المدخلات :

تمثل المدخلات الإمكانيات المادية و البشرية و التقنية اللازمة لقيام المستشفى بنشاطاته المتعددة، هذه المدخلات تتكون من:<sup>27</sup>

- العنصر البشري: يشمل جميع المستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة، بالإضافة إلى مختلف العاملين في المستشفى (سلك طبي، إداريين، عمال نظافة،...)

- العنصر المادي: يشمل مختلف الإمكانيات المادية اللازمة لإقامة المستشفى و أداء مهمته مثل: الأراضي المباني، المعدات و الأجهزة، الأدوية، الأغذية ... بالإضافة إلى مصادر التمويل المختلفة.

- عنصر المعلومات: هناك نوعان من المعلومات:

- معلومات داخلية: و هي لازمة للتعرف على نتائج النشاطات المقدمة للمرضى من حيث الاستفادة من خدمات المستشفى و تقوم جودة الخدمات المقدمة لهم.
- معلومات خارجية: تفيد في التعرف على كمية و نوعية الاحتياجات الصحية لسكان المنطقة التي يتواجد بها المستشفى.

### 2. النشاطات:

تتمثل في المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى المخرجات، و يمكن تصنيفها إلى نوعين:

- نشاطات أساسية تقدم مباشرة إلى المرضى (مثلا التشخيص، العلاج،...)
- نشاطات مساعدة و التي تتعلق بتسهيل النشاطات الأساسية (مثلا نشاطات الإدارة، خدمات التمريض، نشاطات ذات طابع استشاري...)

### 3. المخرجات:

وهي عبارة عن نتيجة نشاطات المستشفى، و يمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

- مخرجات تتعلق بحالة المرضى عند الخروج: عند دخول المريض المستشفى هناك عدة احتمالات، قد يشفي و يتحسن، و قد يتوفى المريض أو تتم إحالته إلى مراكز طبية أكثر تخصصا.
- مخرجات تتعلق بجودة الخدمة المقدمة: تعبر عن مدى فعالية العلاج و التقليل من حالات الوفاة.

كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، التخصص 27. تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ماناجمنت، جامعة منصورى بقسنطينة، 2009، ص20-23.

- مخرجات تتعلق بكفاءة إدارة المستشفى: إن المستشفى يهدف و يحتاج إلى جهاز إداري ملم بتقنيات الإدارة الفعالة، و يعمل على تنظيم الجهود من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

#### 4.البيئة:

يعمل المستشفى في بيئة يأخذ منها مدخلاته و يطرح فيها مخرجاته، فالمستشفى يؤثر في البيئة و يتأثر بها و يمكن تصنيف البيئة إلى صنفين:

- البيئة الداخلية للمستشفى: تصور البيئة الداخلية للمستشفى الجوانب التي تساعد المستشفى على تحقيق أهدافه الأساسية، فتشمل: الجانب الإنساني، الجانب التقني، الجانب التنظيمي، ظروف العمل...

- البيئة الخارجية للمستشفى : و تشمل مجموع المؤثرات المحيطة بالمستشفى، التي تؤثر عليه و يؤثر فيها، منها: المؤثرات الخاصة بمصادر مدخلات المستشفى، المتعلقة بخصائص المجتمع، المتعلقة بالرقابة الاجتماعية على المستشفيات...

#### 5- الأهداف العامة والأهداف المحددة والبرامج :

إن الأهداف العامة بالنسبة للمستشفى هي بمثابة الخطوط العريضة التي تعبر عن الاحتياجات الصحية للسكان، أما البرامج فهي الخطة التي توضع من أجل تنظيم العمل داخل المستشفى، أما الأهداف المحددة فهي نتيجة الخطة أو البرامج التي تمثل أهداف محددة يسعى البرنامج للوصول إليها من أجل تحقيق الأهداف العامة.

#### 6- التغذية المرتدة ( العكسية):

تقوم التغذية المرتدة على مقارنة نتائج النشاطات الفعلية ( المخرجات) بالأهداف والمعايير المحددة، فإذا كانت نتائج المقارنة مطابقة للأهداف المحددة فهذا يعني أن مستوى الأداء كان جيدا وإذا كان هناك انحراف عما خطط له، يجب العمل على إيجاد أسبابه من أجل معالجته. و في كلتا الحالتين يتطلب الأمر توفر معلومات.<sup>28</sup>

#### المستشفى نظام معقد :

يعتبر المستشفى نظاما معقدا، حيث يشتمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج.

#### المستشفى نظام متعدد الأهداف :

المستشفى نظام متعدد الأهداف يجب إشباعها في وقت واحد، مثل هدف تقديم الرعاية الطبية والعلاجية، التعليم والتدريب، البحث والتطوير، خدمات وقائية؛ المستشفى نظام يتسم بمحدودية

فعالية الرقابة الطبية، الأصل أن العلاقة مباشرة بين الطبيب والمريض وذلك من منطلق الحرية المهنية للطبيب في مزاوله مهنته، وهذا يعني الحاجة إلى تنمية أساليب الرقابة الذاتية بين كل من الأطباء والمرضى لأن أي خطأ يقع فيه يصعب محاسبتهم.

المستشفى نظام يصعب فيه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على خدماته يصعب في المستشفى التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي نظرا لأن طلب العلاج مسألة تحكمها اعتبارات شخصية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأولوية تعطي دائما للحالات العاجلة والحوادث مما يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان ويزيد من هذه الصعوبة أنه يستحيل تنميط طرق العلاج وهذا يتطلب أن تكون خطة المستشفى مرنة بحيث يمكن مواجهة ظروف عدم التأكد أو أية ظروف غير متوقعة؛

المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة : لأن العاملين فيها غالبا ما يعملون تحت ضغط نفسي مستمر ومتكرر وبصفة يومية مما يجعلهم مشدودي الأعصاب ومتوترين لأنهم يتعاملون دائما مع حقيقة الموت والحياة.<sup>29</sup>

المطلب الثاني: أصناف المستشفى ووظائفه

الفرع الأول: أصناف المستشفى

يمكن تصنيف المستشفيات وفق العديد من الأسس و هي: حسب نمط الملكية، الربحية، نوع الخدمة و الحجم.

#### 1. نمط الملكية:

و هي نوعين المستشفيات الحكومية و المستشفيات الخاصة<sup>30</sup>.

- فالمستشفيات الحكومية: هي مستشفيات تملكها هيئات رسمية تقوم على رعاية شؤونها و مصالحها (كالحكومة أو الدولة)، تقدم خدمات صحية لمختلف المواطنين مقابل أجور زهيدة.
- المستشفيات الخاصة: فهي مستشفيات تعود ملكيتها في الغالب إلى أطباء يعملون لحسابهم الخاص أو بعض المؤسسات الخيرية.

#### 2. الربحية:

يمكن تمييز نوعين، منها مستشفيات لا تهدف للربح (المستشفيات الحكومية، المستشفيات الخيرية...)، و مستشفيات تهدف إلى تحقيق الربح تعود ملكيتها عادة إلى أفراد.

#### 3. نوع الخدمة :

ليلى بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية ، المجلة الجزائرية 29 للتنمية الاقتصادية، العدد رقم 01 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2014 ، ص136.

السويدي دلال، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة 30 العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات و مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012، ص 36-37.



يمكن تقسيمها على هذا الأساس إلى مستشفيات عامة و هي التي تحتوي على جميع الأقسام السريرية أي أنه يعالج فيها جميع أنواع الأمراض عدا الأمراض التي قد يحدث فيها عدوى التي يجب أن يخصص لها مستشفيات خاصة، و مستشفيات خاصة تعالج في أقسامها أمراضا معينة.

#### 4.الحجم:

يمكن تقسيم المستشفيات على حسب المجتمعات السكنية التي تحدها إلى صغيرة و متوسطة و كبيرة:

-مستشفيات صغيرة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية صغيرة و لا تتجاوز سعة المستشفى عموما 100 سرير مثل المستشفيات البلدية.

-مستشفيات متوسطة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية أكبر من النوع السابق، أين السعة السريرية تتراوح بين 100 إلى 500 سرير مثل المستشفيات الولائية.

-مستشفيات جهوية أو كبيرة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة جغرافية كبيرة و التي بواسطتها تسهر على رعاية عدد كبير من سكان مناطق مختلفة تحتوي على إمكانات متنوعة و هائلة، سعتها السريرية أكثر من 500 سرير (حسب عدد السكان لتلك المنطقة)، مثل: المستشفيات الجامعية و المراكز الجامعية.

#### الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للمستشفى

إن اختلاف وظائف المستشفيات بعضها عن بعض قد يرجع إلى اختلاف الأهداف من وراء إنشائها، فنجد:

1- وظيفة الرعاية الصحية العلاجية: و يقصد بها الخدمات الشخصية و العلاجية سواء من خلال العلاج الدوائي المباشر أو من خلال خدمات صحية مساندة تحتاج رعاية سريرية داخل المستشفى أو من خلال التدخل الجراحي، بالإضافة إلى ما يرتبط بهذه الخدمات من الفحوصات المخبرية العادية و المتخصصة و خدمات الإسعاف و خدمات التمريض و الصيدلانية و الغذائية.<sup>31</sup>

2.وظيفة الرعاية الصحية الوقائية : هي الرعاية المرتبطة بتوجيه النظام الصحي في المجتمع أو ما يسمى الخدمات الصحية البيئية، حيث يرتبط بتشجيع مشاركة الأفراد و المجتمع في الأنشطة الصحية على أساس الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانيها المجتمع من الأمراض المعدية و الأوبئة... مما يتطلب الوقاية منها و ذلك عن طريق البرامج التثقيفية و حملات التطعيم و خدمات رعاية الأمومة و الطفولة.<sup>32</sup>

طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة 31 المطاحن الكبرى للجنوب أو ماغن بيسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014، ص 39.

. بن دانية عائشة، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات 32 بتقوت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، ميدان علوم إنسانية، قسم علوم و الإعلام الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014، ص 49-51.

3-وظيفة التعليم والتدريب: إن المستشفى في الوقت الحالي لم يبق نشاطه منحصر في معالجة و فحص المرض، بل توسع ليشمل التدريب و التكوين للممارسة الطبية، هذه العمليات تكون عموما في المستشفيات الجامعية، المتخصصة....، لما تحتوي على إمكانيات مادية و بشرية هائلة و مناسبة للتأطير الجيد للطبية.

4- وظيفة البحوث الطبية و الاجتماعية: تنسم المستشفيات بشكل كبير من خلال ما تحتويه من مخابر و تجهيزات و سجلات طبية و حالات مرضى متنوعة و إطارات بشرية متخصصة مهنيًا في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث و الدراسات الطبية الاجتماعية المتخصصة في مجالات التشخيص والعلاج و التطوير الذاتي لخدمات المستشفى و مهارات الأفراد...

5- الوظيفة التأهيلية: تخصص المستشفيات الكبيرة خاصة العسكرية قسما خاصا لعلاج التشويه و العلاج الطبيعي و ذلك لتدريب أصحاب هذه الحالات على مواولة مهامهم الأصلية أو تدريبهم على أعمال جديدة تتناسب مع حالتهم الجديدة و يمكن أن يمس التأهيل حتى العوامل النفسية و المعنوية التي يعاني منها المريض سواء قبل المرض أو بعده و أيضا العوامل البيئية و الأسرية التي تحيط بالمريض من اجل الشفاء الكامل بأقصى سرعة ممكنة.<sup>33</sup>

#### المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمستشفى:

لا شك أن المستشفى هو من أكثر المؤسسات الصحية تعقيدا، ويرجع ذلك أساسا إلى تنوع طبيعة العمل بالمستشفى، وما يتبع ذلك من تعدد وظائفه، كما أن المستشفى يقوم بتقديم خدماته للمريض مباشرة وذلك يستدعي درجة كبيرة من التنظيم ولفهم التنظيم الداخلي لأي مستشفى لابد من التطرق إلى العناصر التالية مجلس الإدارة، مدير المستشفى، الهيئة الطبية، الهيكل التنظيمي للمستشفى، أقسام المستشفى.

#### 1.مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو السلطة العليا في المستشفى والمسؤول عن حسن إدارته ونوعية الخدمة المقدمة ويمثل مجلس الإدارة من الناحية القانونية" مالكي المستشفى "وبالتالي تقع عليه مسؤولية المراقبة الطبية والإدارية والمالية.<sup>3</sup>

#### 2- مدير المستشفى:

إن مدير المستشفى هو الرئيس التنفيذي الأول للمستشفى وهو الذي يتطلع الجميع إلى توجيهاته، لذا فإن مدير المستشفى هو الذي سيكون مسؤولا في النهاية عن نجاح المستشفى أو فشله، في الماضي كان يدير المستشفى طبيب ترقى في منزلته يتم تعيينه مديرا للمستشفى، ولكنه لا يكون مدبرا على الإدارة وقوانين الأفراد وعلاقات العمل والمالية والتخطيط وإدارة الموارد... الخ، وعليه فإن المستشفى يخسر

غازي فرحان أبو زيتون، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 16.<sup>33</sup>

طبييا جيدا ويحصل على إداري ضعيف . وقد أصبح الآن ممكنا أن يكون هناك أشخاص طبيون أو ممرضون أو غير طبيون حصلوا على تدريب في إدارة المستشفيات وأصبحوا مديرين بصورة فاعلة وتختلف واجبات ومسؤوليات مدير المستشفى استنادا إلى الوصف الوظيفي، وتوفر مديرين آخرين طبيين وغير طبيين وكذلك الواجبات المحددة المخصصة له من قبل الحكومة أو مجلس الإدارة.<sup>34</sup>

### 3. الهيئة الطبية :

يعتبر الأطباء أهم عناصر التنظيم في المستشفى وأكثرها تأثيرا على كم ونوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى لمرضاه . وجدير بالذكر أن مجلس الإدارة هو المسؤول قانونيا وأخلاقيا عن سلوك الأطباء وعن العمل الطبي في المستشفى، وللوفاء بهذه المسؤولية لابد للمجلس من المصادقة على القوانين الداخلية والتعليمات المنظمة للهيئة الطبية، ونظرا لعدم إمكانية المجلس أداء العمل الطبي في المستشفى يقوم عادة بتفويض مسؤولية هذه الرعاية إلى الهيئة الطبية، والتي بدورها تحمل كل طبيب الالتزام والمسؤولية عن جودة وكم الخدمات المقدمة للمرضى .

وأخيرا، يتم التنسيق بين مجلس الإدارة ومدير المستشفى ورئيس الهيئة الطبية عن طريق لجنة عليا تمثل فيها الجهات الثلاثة، وفي الغالب تتألف اللجنة من ممثل مجلس الإدارة ومدير المستشفى ورئيس الأطباء، وفي بعض الأحيان رئيس هيئة التمريض ومهمة هذه اللجنة دراسة الموضوعات الهامة وإبداء الرأي فيها من الناحية الإدارية والطبية والتمريضية، وترفع اللجنة توصياتها في هذه الموضوعات إلى مجلس الإدارة لإقرارها.

### 4- الهيكل التنظيمي للمستشفى:

لا يمكن تنظيم نشاط المستشفى بدون بناء هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد داخل هذا المستشفى ومجال ممارستها.

### 5- أقسام المستشفى :

يتألف المستشفى من مجموعة من الأقسام تعمل مع بعضها بتعاون وتنسيق من أجل تحقيق أهداف المستشفى والتي تتمثل في تقديم الخدمات الصحية على مستوى عال من الجودة وبأقل تكلفة.<sup>35</sup>

المبحث الثاني : أداء المؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول : عموميات حول أداء المؤسسة

الفرع الأول : مفهوم الأداء

كحيلة نبيلة ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مرجع سبق ذكره ، ص 71.34

راوية حسن , إدارة الموارد البشرية بروية مستقبلية الدار الجامعية , 2001.35

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع ما الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد , فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة , أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>35</sup>

و يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه , و الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين .

36

أما الأستاذ لمين علوطي فقد عرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشتمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة , و" النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.<sup>37</sup>

بينما يتميز تعريف ظاهر محمود كلالدة بالشمولية , حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد و الجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.<sup>38</sup>

### الفرع الثاني : محددات الأداء.<sup>39</sup>

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات, وإدراك الدور و المهام, ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتيجة للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد.
2. القدرات.
3. إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهمته و يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله و بقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر و يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

.وسيلة حمداوي وإدارة الموارد البشرية ومديرية النشر لجامعة قلمة, 2004, ص 143<sup>36</sup>

لمين علوطي , تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة , رسالة 37 ماجستير في علوم التسيير و جامعة الجزائر , ص 143 سنة 2004.

ظاهر محمود كلالدة .. مرجع سابق الذكر , ص 242.<sup>38</sup>

أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية , ص 50.<sup>39</sup>

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين , فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل, فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح . و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات فعادتا ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض , وهنا كاحتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء<sup>40</sup>

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه , و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل . ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا نجد :

• النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد .

• عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات .

• السياسات المحددة للعمل و التي تؤثر على الوظيفة .

• نقص التعاون من الآخرين .

• نمط الإشراف والإضاءة و الحرارة و الضوضاء .

حتى الحظ و الصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء و هو ما لا يمكن التحكم به و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة والاتجاه , لذلك فإنه من أكبر و أهم مسؤوليات الإدارة هما:

1. توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين .

2. توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن .

المطلب الثاني: أداء المؤسسات الاستشفائية

الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسات الاستشفائية

أداء المستشفى هو: "مدى قدرة المستشفى على تحقيق أهدافه المحددة و المسطرة."<sup>41</sup>

راوية حسن , إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية , الدار الجامعية , 2001, ص 210.<sup>40</sup>

فريد توفيق نصيرات, إدارة المستشفيات, مكتبة جامعة الشارقة, الطبعة الأولى, الأردن, 2008, ص 413.<sup>41</sup>

كما يمكن اعتبار أداء المستشفى: " هو محصلة لكل من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية فضلا عن تأثيرات البيئة الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية عليهما. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقويم أداءه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل و وسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر ممكن من الكلفة و في أقل وقت و على مستوى من الجودة."

يقاس أداء كل إدارة مجموعة من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان، هي مقاييس فاعلية المنظمة الصحية للوقوف على مدى قربها من الفعالية، و تشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية السياسية البيئية. الداخلية و الخارجية، الرقابية و البيئية.<sup>42</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد أداء المستشفيات و مشكلات و صعوبات قياسه

#### • أبعاد أداء المستشفيات:

هناك أربعة أبعاد تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس و تقييم الأداء الكلي للمستشفيات، و هي:

**الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية في قطاع المستشفيات من المفاهيم المعقدة التي يصعب الاتفاق على تعريفها و قياسها بين الباحثين و المهنيين، و راجع ذلك إلى التوقعات الفردية و المجتمعية حول ما يفترض أن تقوم به المستشفيات و هو تحسين المستوى الصحي للمجتمع المخدوم. لذلك عند قياس الإنتاجية نجد مشكلة مدى مساهمة المستشفيات في تحقيق هدف تحسين المستوى الصحي و ليس كم أيام الاستشفاء التي أنتجتها المستشفيات. فيمكن تمييز بعددين للإنتاجية، الإنتاجية الكمية ( مثلا عدد المرضى المستفيدين من الخدمة الصحية، عدد الحالات المرضية لكل سرير ...) و الإنتاجية النوعية ( وجود طاقم طبي، وجود خبرات...).

**الكفاءة:** تختتم بمقاييس نسبة المدخلات إلى المخرجات من خلال: متوسط مدة الإقامة، عدد العمال...  
**الرضا الوظيفي:** تشير إلى ما كان العاملين يتبعون مواقف ايجابية اتجاه أنشطة المستشفى و أعمالهم، من خلال مقاييس ترك العمل، التأخير، التباطؤ في القيام و تنفيذ العمل المطلوب منهم...

**الإبداع و التغيير:** تتجسد من خلال قدرة المؤسسة على تبني و إدخال التغييرات المفروضة، كما أن الإبداع و خلق التغيير و التجديد داخل المؤسسة يمنع الهبوط في الأداء و يسمح لها و يمكنها من الاستمرار و العطاء.<sup>43</sup>

#### • مشكلات و صعوبات قياس أداء المستشفيات:

بثينة راشد الكعبي، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية 42 في مستشفى الدكتور عمال السامرائي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 87، 2011، ص 43-45.  
فريد توفيق نصيرات، المرجع السابق، ص، ص. 417,418.<sup>43</sup>

ترجع صعوبة قياس أداء المؤسسات الاستشفائية إلى صعوبات لها علاقة بطبيعة العمل لمثل هذا النوع من المنظمات، و من أهم المشكلات نجد:

1. طبيعة الخدمات الصحية.
2. تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات.
3. غياب التحديد و الدقة لمهام الأجهزة الطبية.
4. الروتين في الأجهزة و القطاع الصحي.
5. الضغوط السياسية.
6. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.
7. غياب المنافسة.<sup>44</sup>

### الفرع الثالث: معايير تقييم أداء إدارة المستشفى

تتحمل إدارة المستشفى مسؤولية القيام بالعملية الإدارية و وظائفها، و عند القيام بهذه الوظائف تتخذ الإدارة القرارات و ترسم السياسات المتعلقة باستعمال و توظيف الموارد المتاحة. و بقدر ما تكون هذه الإدارة مؤهلة و فاعلة بقدر ما تحسن استعمال الموارد و تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

للقيام بتقييم أداء إدارة المستشفى، هناك عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار، و هي:

#### • التخطيط و التنظيم:

أ- معيار خطة المستشفى: و ذلك من خلال وضع عدة تساؤلات قصد إيجاد الحلول المناسبة لها، و هي:

هل يوجد خطة طويلة المدى للمستشفى تتضمن منطقة خدمة المستشفى و خصائص المنتفعين ؟

هل يوجد خطة قصيرة المدى للطوارئ أو الكوارث، دراسات التقييم الذاتي ...؟

هل هذه الخطة هي ضمن برنامج صحي متكامل و شامل ؟

ب- ترابط و تناسق الأقسام: يتم هذا الترابط و الانسجام و التناسق من خلال عدد اللجان المشتركة

للأقسام بالنسبة للعدد الكلي، قياس نظام الاتصالات...

ج- ترابط المستشفى مع الوحدات الخارجية: و ذلك من خلال نظام خدمات المرضى الخارجيين و كذا

العيادات...

د- نظام المعلومات: يتجسد من خلال تسيير الملفات الطبية، التقارير الشهرية و السنوية للأقسام...

#### • الفاعلية و الكفاءة: تتحقق من خلال معرفة:

بثينة راشد الكعبي، مرجع سابق، ص 44.44

- الاستخدام الأمثل للأسرة.

- سهولة المنال أي سهولة تلقي المريض للعلاج، من خلال معدل عدد الزيارات للعيادات لكل ألف من السكان، الزيارات لغرف الطوارئ...

- معرفة و دراسة معدل التكاليف.

- الأجهزة و المعدات: الاستخدام بالنسبة للعمر الافتراضي، قياس فعالية نظام الطلب و الشراء، التخزين...

• جودة الخدمات : التركيز على إرضاء المنتفعين ( عدد الشكاوي للمرضى، فعالية الخدمات الاجتماعية) و مراقبة الجودة من خلال (مراقبة نسبة عدد حالات الوفاة عند الولادة، أثناء التخدير، ما بعد الجراحة...) و كذلك تقييم درجة الاعتمادية، الاستجابة و الفورية، الكياسة و المجاملة، الفهم التام لحاجيات المريض، الملموسية و التجسيد، المقدرة و الجدارة، الثقة و المصدقية و التعاطف.

• القوى البشرية: معرفة و تحديد معدلات التوظيف، معدات الانخراط في دورات تدريبية...<sup>45</sup>

المطلب الثالث: قياس أداء المورد البشري وأهميته

الفرع الأول: قياس أداء المورد البشري:

هو النظام الذي يساعد في قياس و تقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل و واجبات و مسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه و مقدرته على أداء تلك الواجبات و المسؤوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة و الضعف في الأداء الماضي و تحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف و استثمار جوانب القوة في الوقت الحالي و في المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد و المنظمة و المجتمع .

الفرع الثاني: أهمية قياس أداء المورد البشري:

تتمثل أهمية قياس أداء المورد البشري في :

- تعريف العاملون ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبول أو لا .
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة.
- يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد و تصحيح أسباب ضعف الأداء.

فريد توفيق نصيرات، المرجع السابق، ص 419.45



- تخطيط التطوير المهني للموظف.
  - يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.
  - على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.
  - يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة.
  - التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.
- وقبل عملية القياس لابد من الإجابة على الأسئلة التالية :
- من هم العاملون الذين سيخضعون للقياس ؟
  - هل سيتم استثناء بعض العاملين على أساس المركز الذي يحتله أو كبر السن ؟
  - ماهي المعايير التي تستخدم في القياس ؟
  - ما هي النماذج والسجلات التي سوف تستخدم في القياس ؟
  - من الذي يقوم بالقياس ؟ الرئيس المباشر أم فرد آخر في مستوى رئاسي أعلى في التنظيم ؟
  - هل سيشارك الأشخاص المطلوب تقييمهم في عملية القياس ؟
  - هل يطلع العاملون على قياس الأداء الخاص بهم ؟

#### أهداف قياس الأداء:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

## خاتمة الفصل:

المؤسسة الاستشفائية هي مؤسسة خدماتية تقدم الرعاية الصحية للأفراد سواء كانت وقائية أو علاجية ، فهي تسعى دائما إلى امتلاك سياسات واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين، حيث تقوم بإشراك أصحاب الخبرات مع غيرهم من الموظفين والعمل على مشاركتهم المعرفة والخبرة من اجل تحسين ثقافة العاملين ورفع كفاءة أدائهم بواسطة البرامج التدريبية.

فيجب على المؤسسات الصحية أن تضع برامج تدريبية ومستمرة من شأنها أن تعطي المورد البشري مهارة عالية، وتحديدًا في المستشفيات لما في ذلك من خطورة في وظيفة العاملين في المجال الصحي، حيث في معظم الأحيان يكون لعامل الوقت والكفاءة المحافظة على حياة إنسان وإنقاذه من الموت. فكفاءة المورد البشري بالمنظمة عموماً وبالمؤسسة الاستشفائية خصوصاً يجب أن تحسن بواسطة التدريب الذي يجعل المورد البشري يقوم بمهامه بطريقة جديدة ويتفادى الوقوع في الأخطاء وهنا يؤدي إلى تحقيق رعاية صحية جيدة للأفراد.

# الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية "شيغيفارا" مستغانم

مقدمة الفصل :

من خلال ما سبق في الجانب النظري يمكن القول أن فكرة تأثير كفاءة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية تبقى في حيزها النظري وإثباتها أو نفيها سيتم إسقاطها على المؤسسة العمومية الاستشفائية لمستغانم وهنا يمكن استطلاع آراء وانطباعات المرضى من ناحية الخدمات الصحية المقدمة لهم في هذه المؤسسة وفي نفس الوقت استطلاع آراء الموظفين من إداريين وأطباء وممرضين من حيث كفاءتهم في

المؤسسة لتتم المقارنة بين نتائج الفئتين والوصول إلى أي مدى ارتباط الكفاءات البشرية بأداء المؤسسة الاستشفائية.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مجالات ومنهج الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: مجالات ومنهج الدراسة الميدانية

إن أي دراسة كانت وحول أي موضوع كان فهي تحتاج إلى بذل مجهود يفي بالغرض ويحقق الهدف المرجو منها و مهما اعتمدت الدراسات على الكتب أو شبكة الانترنت والدراسات السابقة أي ما يسمى الجانب النظري فهي تبقى ناقصة نوعا ما حيث تحتاج إلى دراسة تطبيقية ميدانية لإثراء محتواها وهذا ما تم

القيام به في هذا العمل من أجل إلقاء نظرة حول المؤسسات الاستشفائية الجزائرية والوصول إلى الإجابة عن الإشكالية بشفافية وموضوعية وواقعية.

**المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية - شيفغافارا - مستغانم**

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية سنوضحها بالتفصيل في الآتي:

• **الحدود الزمنية:** فرضت الظروف و طبيعة الموضوع إجراء تربص ميداني بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - شيفغافارا - وذلك ابتداء من 01 جويلية إلى غاية 31 جويلية من سنة 2018 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

• **الحدود المكانية:** بهدف التعرف على أثر الكفاءات البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية اخترنا المؤسسة العمومية الاستشفائية - شيفغافارا - مستغانم للدراسة الميدانية.

## 1. نشأة وتعريف المؤسسة:

من باب تاريخي، المؤسسة الاستشفائية - شيفغافارا - مستغانم شيدت في العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري تطور من مستشفى عسكري سنة 1943 تحت إشراف الجنرال بيجار، في عهد نابليون الثالث وفي المرحلة الثانية تطور إلى مستشفى مختلط (عسكري ومدني) في سنة 1936، وفي 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة إلى مستشفى جهوي بمستغانم.

في سنة 1969 وبقرار من الوالي، سمي المستشفى بمستشفى شيفغافارا، مساحة المؤسسة تقدر ب 183000 م<sup>2</sup>.

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على ستة عشرة (16) مصلحة طبية، تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محددة من طرف وزارة الصحة والسكان، حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة ب 501 سرير والأسرة التقنية ب 614 سرير.

## 2. النظام القانوني:

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء، تسيير وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية وعلى ضوء المواد 02، 03، 04 و 05 يمكن لنا أن نعرف المؤسسة ومهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

• المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

• توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة.

- تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي ولها مهمة صحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

### 3. مهام المؤسسة الاستشفائية شيفيفارا مستغانم:

للمؤسسة العمومية الاستشفائية مهام محددة، مندمجة ومتدرجة وفقا للاحتياجات الصحية للمواطنين، وفي هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية :

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية
- ضمان النظافة وإجراءات ضد الأضرار والانحرافات الاجتماعية
- ضمان تحسين التكوين ورسكلة أفراد المصالح الصحية
- المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

### 4. مصالح المؤسسة الاستشفائية - شيفيفارا - مستغانم

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على واحد و عشرون (21) مصلحة طبية، تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محددة من طرف وزارة الصحة والسكان، حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة ب 501 سرير والأسرة التقنية ب 614 سرير.

وأهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24 / 24 ساعة و 7 / 7 أيام كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): القدرة الاستيعابية لمستشفى شيفيفارا بمستغانم.

الاختصاص	قدرة استيعاب المصلحة بعدد الأسرة
الطب الداخلي	37
طب الأطفال	25
الأمراض المعدية	32
الأمراض الصدرية	36
الاستعجالات الطبية الجراحية	40
أمراض الأنف والأذن والحنجرة	24
طب العيون	33
طب الأعصاب	18

25	أمراض السرطان
15	الإنعاش الطبي
46	جراحة عامة
24	جراحة الأطفال
36	جراحة العظام
12	جراحة الأعصاب
29	تصفية الكلى
18	أمراض الجهاز الهضمي
15	أمراض الكلى و المسالك البولية
09	أمراض القلب
17	العلاج الفيزيائي
04	مركز نقل الدم
06	طب السجن
501	المجموع

#### المصدر: مدير النشاطات الصحية DAS

مستشفى شيفغافارا بمستغانم مقسم إلى مصالغ إدارية وأخرى استشفائية، وبالإضافة للمصالح المذكورة في الجدول أعلاه هناك مصالغ أخرى منها: مصالحة الكشف بالرنين المغناطيسي مصالحة، الكشف الإشعاعي، الصيدلية والمخبر الداخلي.

#### المصالح الإدارية:

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي ولاية مستغانم ويسيره مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية. هذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.

#### المديرية العامة:

يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني والرسمي للمؤسسة، ويساعده في أشغاله اليومية ومتابعة تنفيذ البرامج الصحية وتعليمات الوصاية مكتبان:

- مكتب التنظيم العام.



- مكتب الاتصال.

يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية وهي كالتالي:

### 1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

وتنقسم بدورها إلى أربعة مكاتب:

- مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل.

- مكتب المحاسبة المادية.

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

### 2.المديرية الفرعية للموارد البشرية:

والتي بدورها تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية.

- مكتب تسيير المستخدمين.

- مكتب المنازعات.

- مكتب الأجور.

- مكتب التكوين.

### 3.المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وتنقسم بدورها إلى مكاتب وهي:

- مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية.

- مكتب الدخول.

- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية.

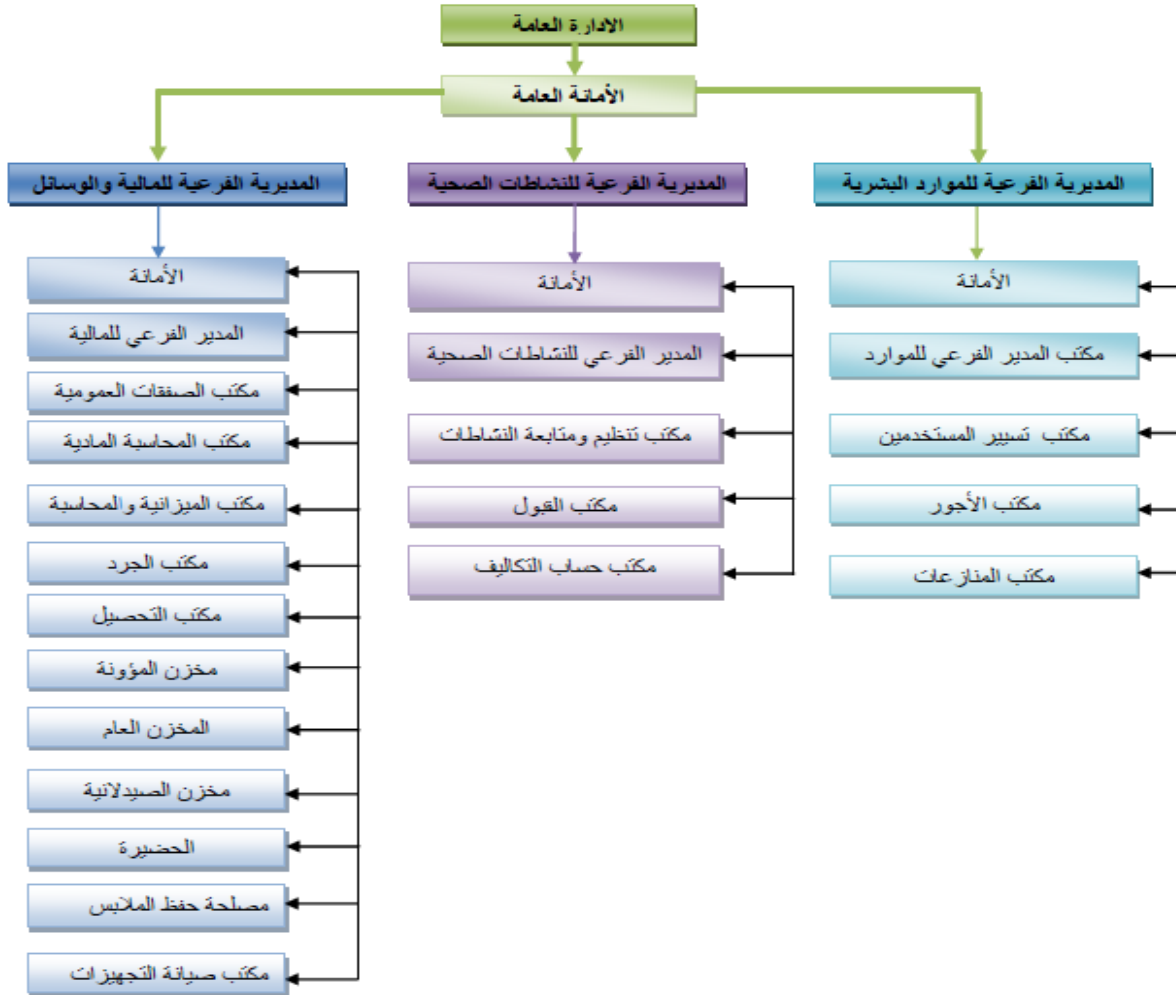
- مكتب حساب التكاليف.

الهيكل التنظيمي لمستشفى شيفيفارا بمستغانم :

إن الهيكل التنظيمي لمستشفى شيفيفارا هو عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة و الأجزاء الداخلية فيها كما يحدد خطوط السلطة و المسؤوليات، ومواقع اتخاذ القرار ، وهو هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات و أدوات التنسيق و التفاعل الواجب إتباعها ، كما يبين درجة الرسمية التي

تعكس مدى اعتماد هذه المؤسسة على القوانين و الأنظمة و القواعد والتعليمات والإجراءات في توجيهه و تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما يبين أيضا درجة المركزية فيشير إلى مكان و موقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في هذه المؤسسة فيمكن الاعتماد عليه في تحديد درجة الحوكمة المتبعة.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية -شيغيفارا-بمستغانم



المصدر: مدير الموارد البشرية DRH

أما من ناحية تعداد المستخدمين داخل المستشفى ندرجه في الجدول الآتي حسب التخصص:

الجدول رقم (2): تعداد المستخدمين بمستشفى شيغيفارا بمستغانم

عدد الموظفين	الصنف
103	الممارسون الأخصائيون
58	الأطباء العامون

09	الأخصائيون في علم النفس العيادي
/	جراحو الأسنان
02	صيادلة
450	الشبه الطبيون
80	الموظفون الإداريون
190	العمال المهنيون
892	المجموع

المصدر: مدير الموارد البشرية DRH

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم الاعتماد في المجتمع المدروس على العنصرين الرئيسيين العنصر الأول الكفاءات البشرية وهنا كانت العينة تشمل عمال المؤسسة (إداريين، ممرضين، أطباء...) الذين قدر عددهم ب 70 والعنصر الثاني هو أداء المؤسسة الاستشفائية وبناء على هذه الأخيرة كانت العينة الثانية للدراسة تشمل المرضى الذين كان اختيارهم عشوائيا من كل مصلحة في المستشفى والذي بلغ عددهم 60 مريض أي ما يعادل 12% من المرضى المقيمين بالمستشفى واستثنى البعض نظرا لحالتهم الصحية وكذلك حالتهم النفسية حيث طلب من المرضى الإجابة على هذه الأسئلة بكل حرية وصدق بعدما تم شرح أسئلة الاستبيان وفي اغلب الأحيان تم استجواب المرضى بطريقة مباشرة لأن معظم المرضى ليس لديهم مستوى دراسي تقريبا أما فيما يخص الموظفين تم ترك الاستثمارات لهم لمأها بحرية مع مناقشة بعض الأمور التي لم يتم فهمها والتحاور مع رؤساء المصالح الذين قدموا بعض المعلومات شفهيًا.

### المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

إن استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث يتم من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "تأثير كفاءة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية" فقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من الموظفين وعينة من المرضى.

كان هناك احترام للأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي و إعطاء الملاحظات ثم تعديله وإعداده. الاستبيان كان عبارة عن نسختين مختلفتين لكل فئة أحدهما للموظفين الذي تم تقسيمه إلى جزئين الجزء الأول عبارة عن معلومات شخصية والجزء الثاني يتعلق بكفاءة الموارد البشرية و كل جزء يحتوي

على مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الموضوع المدروس والاستبيان الثاني الموجه إلى المرضى كذلك تم تقسيمه إلى جزئين الجزء الأول عبارة عن معلومات شخصية والجزء الثاني عبارة عن أداء الخدمة المقدم لهم.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي أسئلة مغلقة محصورة بين "موافق تماما" , "موافق" , "محايد" , "رافض" و "رافض تماما" أي تهدف إلى الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها .

ولقد تم استعمال مجموعة من الأدوات في تحليل نتائج الاستبيان تتمثل في:

-الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

-الأشكال التي توضح توزيع البيانات التي تفيد في استخلاص النتائج.

ولقد تم توزيع 80 استمارة على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية- شبيغيفارا- مستغانم من ممرضين وأطباء وموظفين إداريين، و عليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر ب 70 استمارة في حين 10 استمارات ألغيت نتيجة عدم الإجابة علمها التي تركت للذين كانوا منشغلين في العمل وللموظفين في المناوبة ليلا وبعضها كانت تحتوي على فراغات ووجود إجابات غير كافية وبالتالي فهي لا تلي غرض الدراسة وكذلك تم توزيع 60 استمارة على المرضى حيث استرجع العدد كما هو.

#### المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

إن العلاقة التي تربط كفاءة الموارد البشرية مع أداء المؤسسة الاستشفائية يمكن تسميتها بعلاقة تكاملية وتبقى هذه وجهة نظر واحدة، من جهة أخرى تبقى دراسة وجهات النظر المختلفة وجمع عدة آراء يصنع الفارق وهنا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طرح الدراسة بالتفصيل مع تحليل نتائجها والخروج بمقارنة بين النظري والتطبيقي والوصول إلى إجابة كافية للسؤال الجوهرى للدراسة.

#### المطلب الأول: الدراسة الميدانية

تم القيام في هذه الدراسة الميدانية التي شملت 70 موظف و60 مريض بتوزيع الاستبيان الخاص بالموظفين الذي يشمل المعلومات الشخصية (الجنس السن- المستوى التعليمي - الوظيفة- عدد سنوات الخبرة) وأسئلة تتعلق بكفاءة الموارد البشرية وفيما يخص الاستبيان الخاص بالمرضى يشمل كذلك المعلومات الشخصية (الجنس-السن - المستوى العلمي) و أسئلة تتعلق بجودة الخدمة المقدمة لهم (الاعتمادية- الملموسية- الثقة والمصدقية-الجدارة - التعاطف - الكياسة والمجاملة - فهم احتياجات المريض- الاستجابة والفورية). بالنسبة للعينة التي تم أخذها فيما يخص الموظفين كان هذا العدد المتاح الذي كان بالإمكان التعامل معه مع انشغالهم بالعمل وبالإضافة إلى الإجابة على الاستبيان كان لنا شرف الحديث معهم خاصة رؤساء المصالح الذين وضحو عدة أمور وكانت إجاباتهم في غاية الشفافية بدون تخوفات وبدون انحياز وكانوا يعترفون بالجانب السلبي والإيجابي وفيما يخص المرضى أخذت عينة من كل

مصلحة حسب حالتهم الصحية التي تسمح بالتحاور مع محاولة تبسيط الأمور وشرحها خاصة للأشخاص الذين دون مستوى تعليمي وبعد جمع الاستبيان تم القيام بالفرز والحسابات ثم تحليل النتائج وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات والتحقق من الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج

1- تحليل نتائج الاستبيان الموجه للموظفين (إداريين، أطباء، ممرضين):

- المعلومات الشخصية

1-1 الجنس:

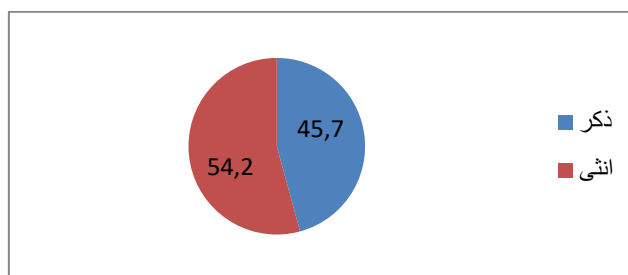
جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	32	45.7%
أنثى	38	54.2%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظ في المجتمع المدروس أن نسبة الإناث كانت أعلى حيث كانت تمثل 54.2% بالمقارنة مع نسبة الذكور التي كانت تمثل 45.7% .

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-1 السن:

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن

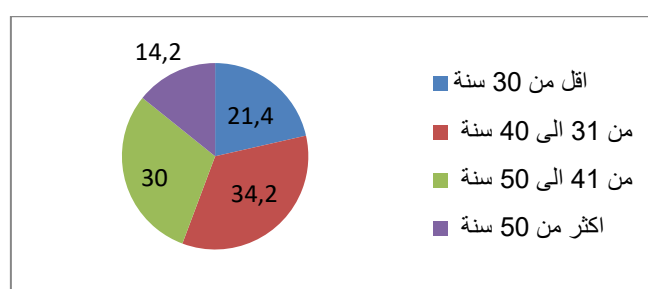
السن	التكرارات	النسبة %
اقل من 30 سنة	15	21.4%
من 31 إلى 40 سنة	24	34.2%

من 41 إلى 50 سنة	21	٪ 30
أكثر من 50 سنة	10	٪ 14.2
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

فيما يخص أعمار المجتمع المدروس فقد كانت أكبر نسبة منهم تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بـ 34.2 % وكذلك ما بين 41 سنة إلى 50 سنة بـ 30 % ثم تليهم نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بـ 21.4 % في حين نجد الفئة التي تفوق أعمارهم 50 سنة تمثل 14.2 % .

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### 3-1 المستوى التعليمي:

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

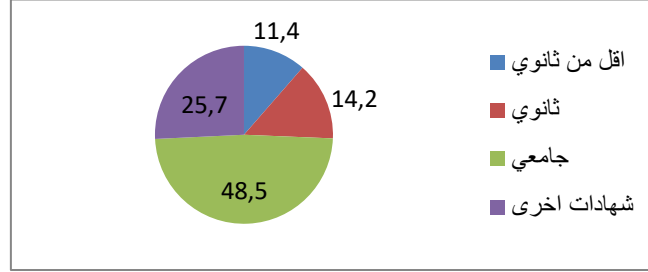
النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
٪ 11.4	08	أقل من ثانوي
٪ 14.2	10	ثانوي
٪ 48.5	34	جامعي
٪ 25.7	18	شهادات أخرى
٪ 100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال دراسة مؤشر المستوى التعليمي تبين أن أعلى نسبة كانت تتمثل في شهادات جامعية بنسبة 48.5 % في حين يليها شهادات أخرى والمقصود بها شهادة معهد التكوين للشبه الطبي وشهادة مساعدي التمريض وشهادة مراكز التكوين المهني بـ 25.7 % ثم يليها مستوى الثانوي بـ 14.2 % وأخر

نسبة تمثل المستوى اقل من ثانوي ب 11.4% وهنا يمكننا الاستخلاص أن مؤشر المستوى التعليمي في المؤسسة جيد بتمركز المستوى الجامعي في الأول و تليها الشهادات الأخرى.

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

#### 4-1 الوظيفة :

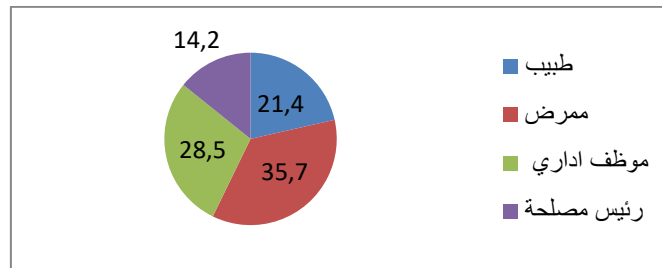
جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
طبيب	15	٪ 21.4
ممرض	25	٪ 35.7
موظف إداري	20	٪ 28.5
رئيس مصلحة	10	٪ 14.2
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال توزيع الاستبيان كان أكبر عنصر متفاعل ومتجاوب هو فئة الشبه الطبي حيث احتل الممرضون المركز الأول بنسبة 35.7% ومن الملاحظ أنهم أكثر فئة مهمشة في المؤسسات الصحية ثم يليهم الموظفون الإداريين بنسبة 28.5% ثم الأطباء بنسبة 21.4% وأخيرا رؤساء المصالح بنسبة 14.2%.

الشكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## 5-1 عدد سنوات الخبرة:

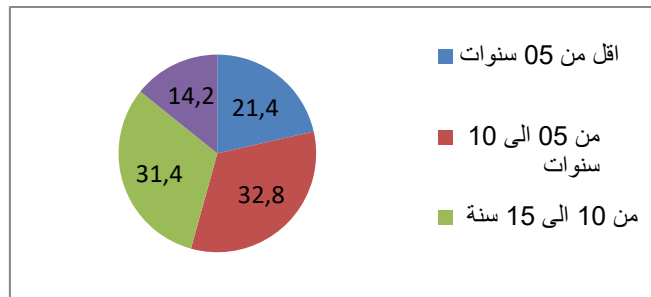
جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
اقل من 5 سنوات	15	٪21.4
من 5 إلى 10 سنوات	23	٪32.8
من 10 إلى 15 سنة	22	٪31.4
أكثر من 15 سنة	10	٪14.2
المجموع	70	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

فيما يخص عدد سنوات الخبرة كانت أكبر نسبة تمثل 32.8 % من 05 سنوات إلى 10 سنة ثم تليها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 31.4 ٪ وهذا مؤشر جيد في تسيير المؤسسة من ناحية الخبرة والأقدمية ثم 21.4 % لأقل من 05 سنوات سنة خبرة وأخيرا 14.2 % لأكثر من 05 سنوات خبرة .

الشكل رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## 2- كفاءة الموارد البشرية :

1-2 : تتمثل الكفاءة البشرية في جملة المعارف فقط

جدول رقم (8) : يبين إذا كانت الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف فقط

النسبة	التكرارات	البند 01
0	0	موافق تماما
0	0	موافق

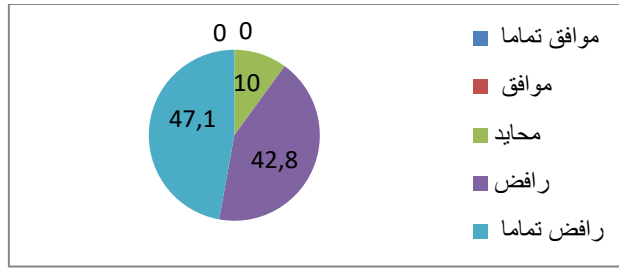


07	10%	محايد
30	42.8%	رافض
33	47.1%	رافض تماما
70	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف فقط . فنسبة العينة الراضية تماما قدرت ب 47.1 % و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 42.8 % ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 10 % وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة و الموافقة تماما ب 0 % .

الشكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب البند 01



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-2: تتمثل الكفاءة البشرية في جملة الخبرات فقط

جدول رقم (9): يبين إذا كانت الكفاءة البشرية تتمثل في جملة الخبرات فقط

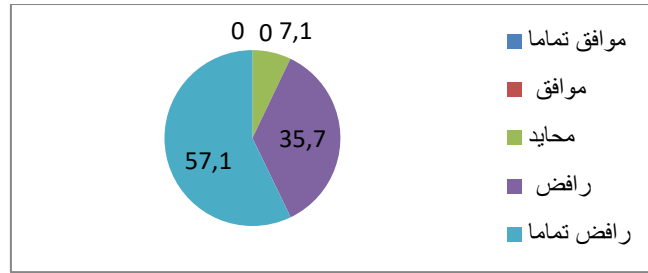
النسبة	التكرارات	البند 02
0%	0	موافق تماما
0%	0	موافق
7.1%	05	محايد
35.7%	25	رافض
57.1%	40	رافض تماما

المجموع	70	٪100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن الكفاءة البشرية تتمثل في جملة الخبرات فقط . فنسبة العينة الراضية تماما قدرت ب 57.1 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 35.7٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 7.1 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة و الموافقة تماما ب 0. ٪ .

الشكل رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب البند 02



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-2: تتمثل الكفاءة البشرية في جملة المعارف والخبرات معا

جدول رقم (10) : يبين إذا كانت الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف والخبرات معا

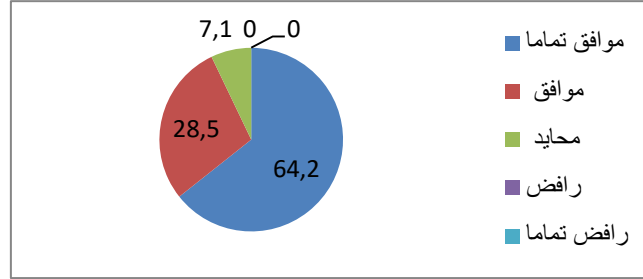
النسبة	التكرارات	البند 03
٪64.2	45	موافق تماما
٪28.5	20	موافق
٪7.1	05	محايد
٪0	0	رافض
٪0	0	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على فكرة أن الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف و الخبرات معا . فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 64.2 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة

أفراد العينة الموافقة ب 28.5٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 7.1 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة و الراضة تماما ب 0.0 ٪ .

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب البند 03



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

4-2 : أثناء العمل يتطلب تواجد الكفاءات الفردية فقط

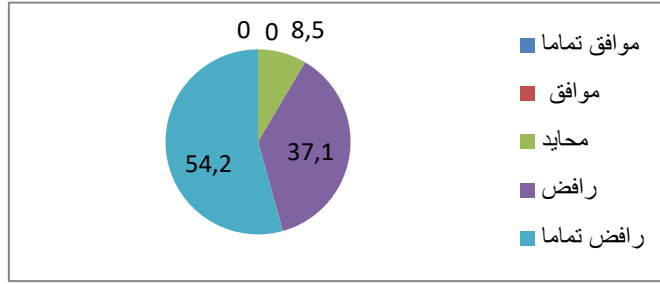
جدول رقم (11) : يبين إذا كان يتطلب أثناء العمل تواجد الكفاءات الفردية فقط

النسبة	التكرارات	البند 04
٪0	0	موافق تماما
٪0	0	موافق
٪8.5	06	محايد
٪37.1	26	رافض
٪54.2	38	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن أثناء العمل يتطلب تواجد الكفاءات الفردية فقط. فنسبة العينة الراضة تماما قدرت ب 54.2 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 37.1٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 8.5 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة و الموافقة تماما ب 0.0 ٪ .

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب البند 04



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

5-2 : أثناء العمل يتطلب تواجد الكفاءات الجماعية فقط

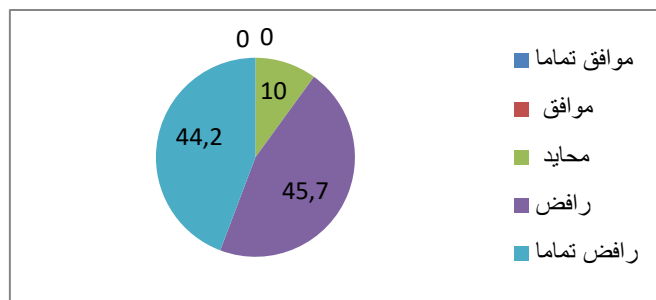
جدول رقم (12) : يبين إذا كان يتطلب أثناء العمل تواجد الكفاءات الجماعية فقط

النسبة	التكرارات	البند 05
0%	0	موافق تماما
0%	0	موافق
10%	07	محايد
45.7%	32	رافض
44.2%	31	رافض تماما
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن أثناء العمل يتطلب تواجد الكفاءات الجماعية فقط. فنسبة العينة الراضة قدرت بـ 45.7% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما بـ 44.2% ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة بـ 10% وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة و الموافقة تماما بـ 0%.

الشكل رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب البند 05



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

6-2: أثناء العمل يتطلب تضافر الكفاءات الفردية والجماعية معا

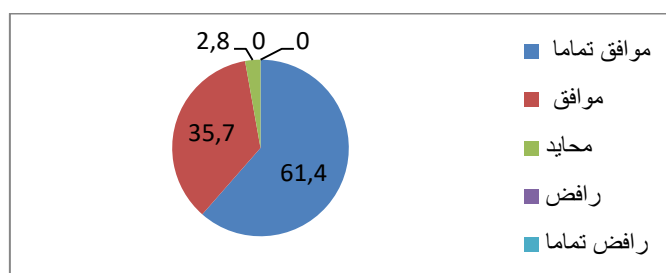
جدول رقم (13) : يبين إذا كان يتطلب أثناء العمل تضافر الكفاءات الفردية والجماعية معا

النسبة	التكرارات	البند 06
٪61.4	43	موافق تماما
٪35.7	25	موافق
٪2.8	02	محايد
٪0	0	رافض
٪0	0	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على فكرة أن الكفاءة البشرية تتمثل في جملة المعارف والخبرات معا . فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 61.4 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 35.7 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 2.8 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة و الراضة تماما ب 0 ٪ .

الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب البند 06



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

7-2: تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك

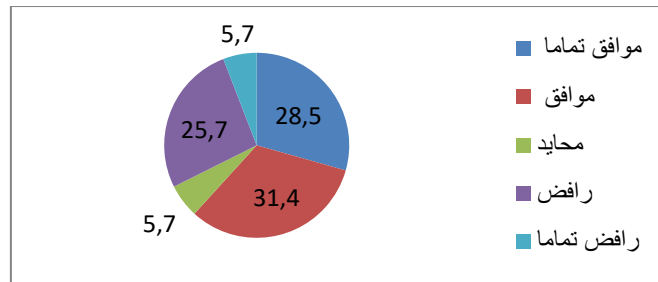
جدول رقم (14): يبين إذا كانت القدرات الفكرية والمعرفية تتناسب مع الأعمال الموكلة للموظف

النسبة	التكرارات	البند 07
٪28.5	20	موافق تماما
٪31.4	22	موافق
٪5.7	04	محايد
٪25.7	18	رافض
٪5.7	04	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على فكرة أن الأعمال الموكلة للموظف تتناسب مع قدراته الفكرية والمعرفية. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 31.4٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 28.5٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 25.7٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما والمحايدة ب 5.7٪ .

الشكل رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب البند 07



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

8-2: يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم

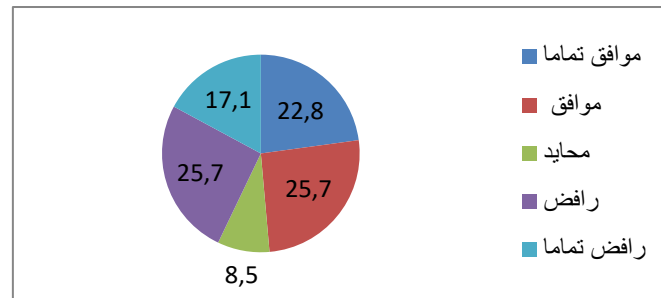
جدول رقم (15): يبين إذا كان يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم

النسبة	التكرارات	البند 08
٪22.8	16	موافق تماما
٪25.7	18	موافق
٪8.5	06	محايد
٪25.7	18	رافض
٪17.1	12	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد تقارب بين أفراد العينة الموافقة و الراضية لفكرة أنه يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم فنسبة العينة الموافقة و الراضية قدرت ب ٪25.7 و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب ٪22.8 ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب ٪17.1 وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب ٪8.5 .

الشكل رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب البند 08



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

9-2 : عند ارتكابك للأخطاء أثناء العمل يقوم رئيسك بتصحيحها

جدول رقم (16): يبين إذ يقوم رئيس المصلحة بتصحيح أخطاء العمال أثناء العمل

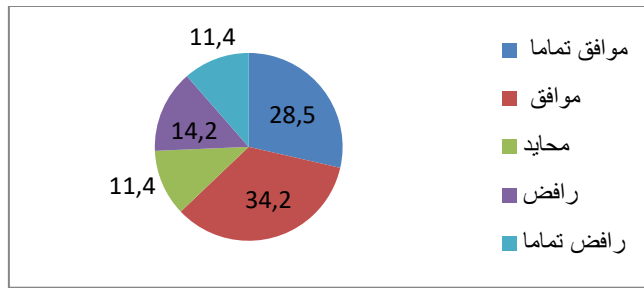
النسبة	التكرارات	البند 09
٪28.5	20	موافق تماما
٪34.2	24	موافق

11.4%	08	محايد
14.2%	10	رافض
11.4%	08	رافض تماما
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على فكرة أن رئيس المصلحة يقوم بتصحيح أخطاء العمال أثناء العمل فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 34.2% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 28.5% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 14.2% وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة و الراضية تماما ب 11.4% .

الشكل رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب البند 09



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

10-2 : تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء

جدول رقم (17) : يبين إذا كانت الوظيفة تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء

النسبة	التكرارات	البند 10
11.4%	08	موافق تماما
14.2%	10	موافق
10%	07	محايد
28.5%	20	رافض
35.7%	25	رافض تماما

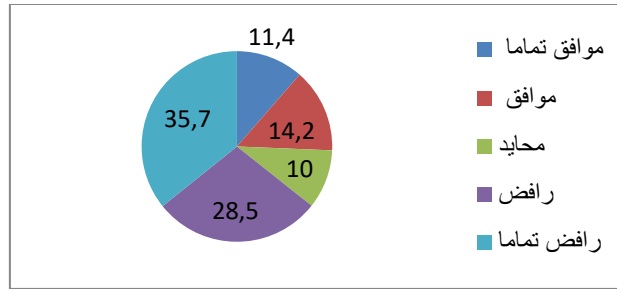


المجموع	70	٪ 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن الوظيفة تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء فنسبة العينة الراضية تماما قدرت ب 35.7 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 28.5٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 14.2٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 11.4 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 10 ٪.

الشكل رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب البند 10



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

11-2 : لا تواجه صعوبات في تقديم الخدمة للمريض

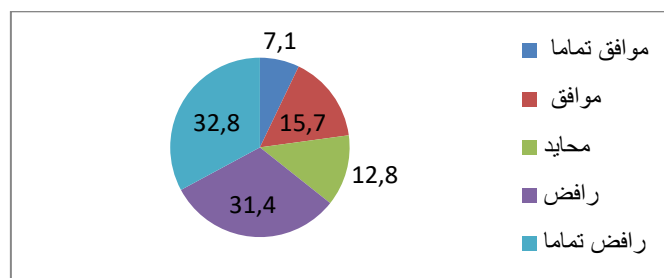
جدول رقم (18) : يبين إذا كان الموظف يواجه صعوبات في تقديم الخدمة للمريض

النسبة	التكرارات	البند 11
٪ 7.1	05	موافق تماما
٪ 15.7	11	موافق
٪ 12.8	09	محايد
٪ 31.4	22	رافض
٪ 32.8	23	رافض تماما
٪ 100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة انه لا توجد صعوبات في تقديم الخدمة للمريض فنسبة العينة الراضية تماما قدرت ب 32.8٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 31.4٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 15.7٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 12.8٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 7.1٪. و من هنا نستنتج ان الموظف يواجه صعوبات في تقديم الخدمة للمريض.

الشكل رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب البند 11



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

12-2: تتم تقديم الخدمة الصحية في الأجل المحددة

جدول رقم (19) : يبين إذا كانت الخدمة الصحية تقدم في الأجل المحددة للمريض

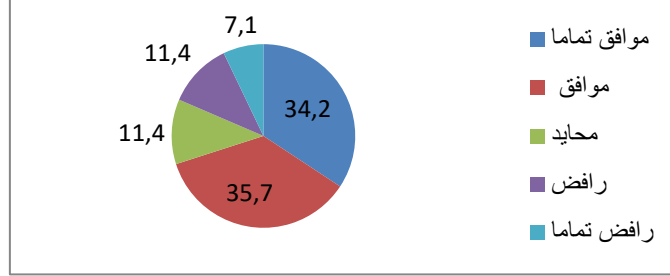
النسبة	التكرارات	البند 12
34.2٪	24	موافق تماما
35.7٪	25	موافق
11.4٪	08	محايد
11.4٪	08	رافض
7.1٪	05	رافض تماما
100٪	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على فكرة أنه تتم تقديم الخدمة الصحية في الأجل المحددة للمريض. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 35.7٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد

العينة الموافقة تماما ب 34.2٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة و الراضية ب 11.4 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 7.1 ٪ .

الشكل رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب البند 12



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

13-2 : يمتلك المستشفى كفاءات بشرية متميزة وذات خبرة عالية

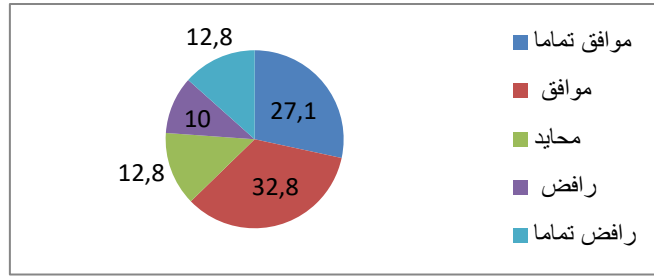
جدول رقم (20) : يبين إذا كان المستشفى يمتلك كفاءات بشرية متميزة وذات خبرة عالية

النسبة	التكرارات	البند 13
٪ 27.1	19	موافق تماما
٪ 32.8	23	موافق
٪ 12.8	09	محايد
٪ 14.2	10	رافض
٪ 12.8	09	رافض تماما
٪ 100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن يمتلك المستشفى كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة عالية فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 32.8 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 27.1٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 14.2 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة و الراضية تماما ب 12.8 ٪ .

الشكل رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب البند 13



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3- أداء الكفاءات البشرية :

1-3 : يقوم المستشفى بتقييم أداء العاملين بصفة دورية

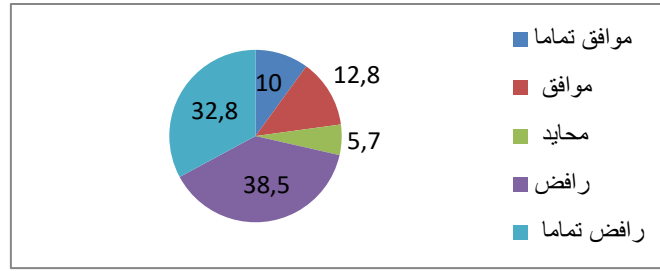
جدول رقم (21): يبين إذا كان المستشفى يقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دورية

النسبة	التكرارات	البند 01
٪ 10	07	موافق تماما
٪ 12.8	09	موافق
٪ 5.7	04	محايد
٪ 38.5	27	رافض
٪ 32.8	23	رافض تماما
٪ 100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن المستشفى يقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دورية. فنسبة العينة الراضة قدرت ب 38.5 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 32.8 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 12.8 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 10 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 5.7 ٪.

الشكل رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب البند 01



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-3: هناك تشجيع للكفاءات البشرية في المستشفى

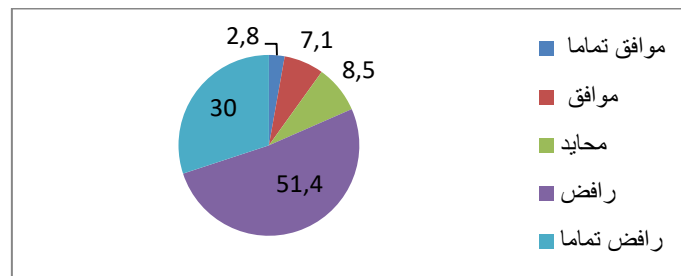
جدول رقم (22) : يبين إذ يوجد تشجيع للكفاءات البشرية في المستشفى

النسبة	التكرارات	البند 02
٪2.8	02	موافق تماما
٪7.1	05	موافق
٪8.5	06	محايد
٪51.4	36	رافض
٪30	21	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أنه يوجد تشجيع للكفاءات البشرية في المستشفى فنسبة العينة الراضية قدرت ب 51.4 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 30 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 8.5 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 7.1 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 2.8 ٪ .

الشكل رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب البند 02



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-3 : تقام دورات تدريبية بصفة دورية

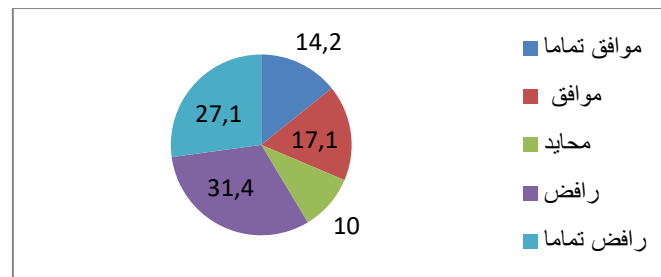
جدول رقم (23) : يبين إذا كانت تقام دورات تدريبية بصفة دورية في المستشفى

النسبة	التكرارات	البند 03
٪ 14.2	10	موافق تماما
٪ 17.2	12	موافق
٪ 10	07	محايد
٪ 31.4	22	رافض
٪ 27.1	19	رافض تماما
٪ 100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أنه تقام دورات تدريبية بصفة دورية في المستشفى فنسبة العينة الراضية قدرت ب 31.4 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 27.1 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 17.2 ٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 14.2 ٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 10 ٪ .

الشكل رقم (23) توزيع أفراد العينة حسب البند 03



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

4-3 : تقام دورات تكوينية نظرية من اجل نشر المعرفة في المستشفى

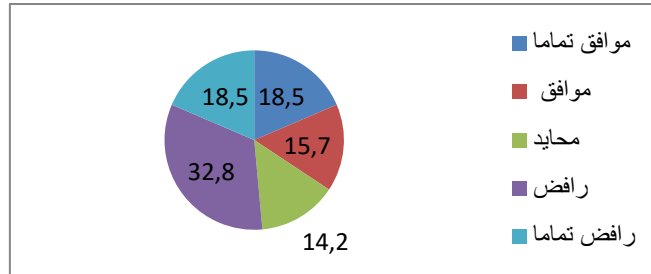
جدول رقم (24) : يبين إذا كانت تقام دورات تكوينية نظرية من اجل نشر المعرفة في المستشفى

النسبة	التكرارات	البند 04
٪18.5	13	موافق تماما
٪15.7	11	موافق
٪14.2	10	محايد
٪32.8	23	رافض
٪18.5	13	رافض تماما
٪100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أنه تقام دورات تكوينية نظرية من أجل نشر المعرفة في المستشفى. فنسبة العينة الراضية قدرت ب 32.8٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية تماما و الموافقة تماما ب 18.5٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 15.7٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 14.2٪.

الشكل رقم (24) توزيع أفراد العينة حسب البند 04



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-5: يتم تحفيز العاملين و ترقيتهم

جدول رقم (25) : يبين إذا كان يتم تحفيز العاملين و ترقيتهم

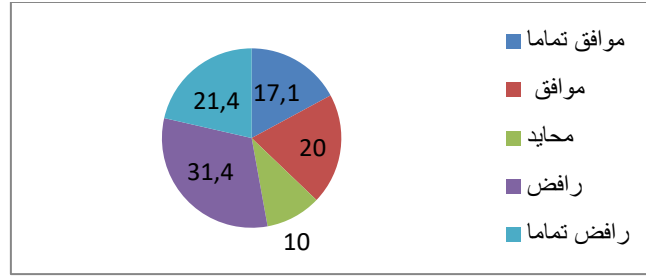
النسبة	التكرارات	البند 05
٪17.1	12	موافق تماما
٪20	14	موافق

07	10%	محايد
22	31.4%	رافض
15	21.4%	رافض تماما
70	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أنه يتم تحفيز العاملين و ترقيةهم. فنسبة العينة الراضية قدرت ب 31.4% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 21.4% ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 20% ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 17.1% وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 10%.

الشكل رقم (25) توزيع أفراد العينة حسب البند 05



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2- تحليل نتائج الاستبيان الموجه للمرضى:

المعلومات الشخصية

1-2 الجنس:

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

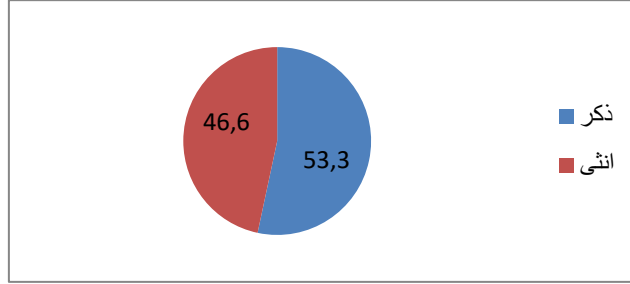
النسبة (%)	التكرارات	الجنس
53.3%	32	ذكر
46.6%	28	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



الملاحظ في المجتمع المدروس أن نسبة الذكور كانت أعلى حيث كانت تمثل 53.3٪ بالمقارنة مع نسبة الإناث التي كانت تمثل 46.6٪ .

الشكل رقم (26) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-2 السن:

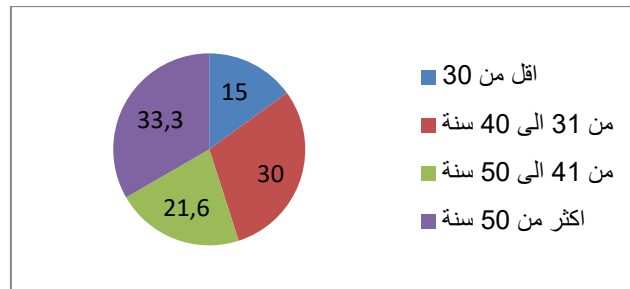
جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرارات	السن
15٪	09	اقل من 30 سنة
30٪	18	من 31 إلى 40 سنة
21.6٪	13	من 41 إلى 50 سنة
33.3٪	20	أكثر من 50 سنة
100٪	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

فيما يخص أعمار المجتمع المدروس فقد كانت أكبر نسبة منهم التي تفوق أعمارهم 50 سنة بـ 33.3% وكذلك ما بين 31 إلى 40 سنة بـ 30% ثم تليهم نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة بـ 21.4% في حين نجد الفئة التي أعمارهم أقل من 30 سنة تمثل 15% وهي أقل نسبة .

الشكل رقم (27) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-2 المستوى التعليمي:

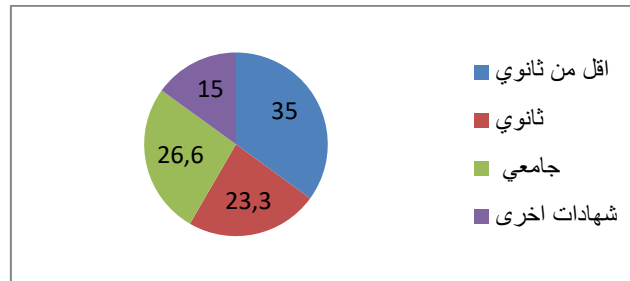
جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
35%	21	اقل من ثانوي
23.3%	14	ثانوي
26.6%	16	جامعي
15%	09	شهادات أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال دراسة مؤشر المستوى التعليمي تبين أن أعلى نسبة كانت تتمثل في المستوى اقل من ثانوي بنسبة 35% في حين يليها المستوى الجامعي ب 26.6 % ثم يليها مستوى الثانوي ب 23.3 % وأخر نسبة تمثل في شهادات أخرى ب 15% .

الشكل رقم (28) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثانيا : أداء المؤسسة الاستشفائية

1-الاعتمادية : درجة الاعتماد على مقدم الخدمة و دقة انجازه للخدمة المطلوبة

1-1 : تقدم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة

جدول رقم (29): يبين إذا كانت الخدمات الصحية تقدم في المواعيد المحددة

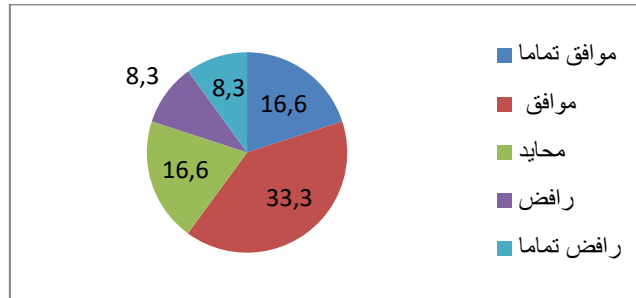
النسبة	التكرارات	الإجابة
--------	-----------	---------

موافق تماما	10	٪16.6
موافق	20	٪33.3
محايد	10	٪16.6
رافض	05	٪8.3
رافض تماما	05	٪8.3
المجموع	60	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الخدمات الصحية تقدم في المواعيد المحددة. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 33.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تلمها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما و المحايدة ب 16.6٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة و الراضة تماما ب 8.3٪.

الشكل رقم (29) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-1 : تقدم الخدمات الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة

جدول رقم(30) : يبين إذا كانت الخدمات الصحية تقدم بطريقة صحيحة من أول مرة

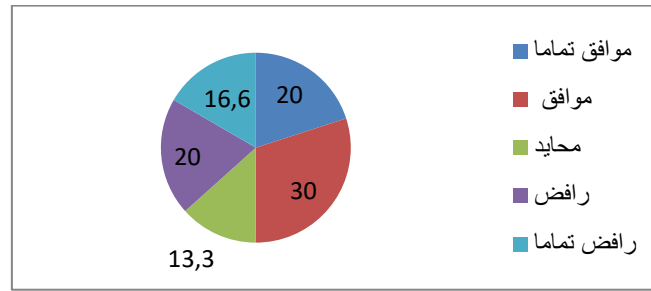
النسبة	التكرارات	الإجابة
٪20	12	موافق تماما
٪30	18	موافق
٪13.3	08	محايد

20%	12	رافض
16.6%	10	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الخدمات الصحية تقدم بطريقة صحيحة من أول مرة. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 30% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما و الراضة ب 20% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 16.6% وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 13.3%.

الشكل رقم (30) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتقديم الخدمات الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-1: يوجد حرص في حل مشاكل المرضى

جدول رقم (31): يبين إذا كان هناك حرص في حل مشاكل المرضى

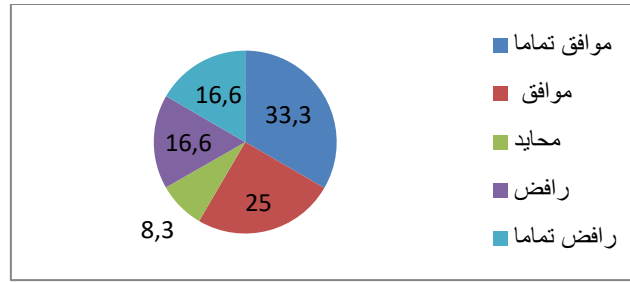
النسبة	التكرارات	الإجابة
33.3%	20	موافق تماما
25%	15	موافق
8.3%	05	محايد
16.6%	10	رافض
16.6%	10	رافض تماما

المجموع	60	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه يوجد حرص في حل مشاكل المرضى . فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 33.3% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 25% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما و الراضة ب16.6% وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 8.3%.

الشكل رقم (31) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود الحرص في حل مشاكل المرضى



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

4-1 : يتم الاحتفاظ بالسجلات والملفات الطبية الدقيقة

جدول رقم(32) : يبين إذا كان يتم الاحتفاظ بالسجلات والملفات الطبية الدقيقة

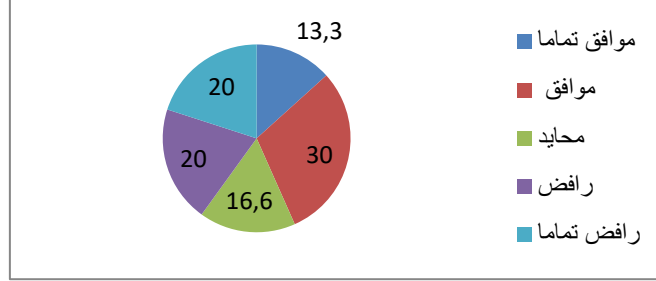
النسبة	التكرارات	الإجابة
13.3%	08	موافق تماما
30%	18	موافق
16.6%	10	محايد
20%	12	رافض
20%	12	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه يتم الاحتفاظ بالسجلات و الملفات الطبية الدقيقة. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 30% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة

الرافضة تماما و الراضة ب 20٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 16.6٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 13.3٪.

الشكل رقم (32) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم للاحتفاظ بالسجلات والملفات الطبية الدقيقة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2: الاستجابة والفورية : سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستخدم من قبل مقدم الخدمة

1-2 : يتم إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها

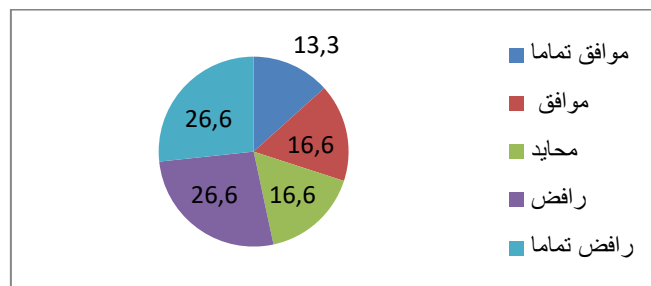
جدول رقم(33) : يبين إذا كان يتم إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪ 13.3	08	موافق تماما
٪ 16.6	10	موافق
٪ 16.6	10	محايد
٪ 26.6	16	رافض
٪ 26.6	16	رافض تماما
٪ 100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة راضون لفكرة أنه يتم إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها. فنسبة العينة الراضة و الراضة تماما قدرت ب 26.6 ٪ و هي تمثل أعلى نسبة ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة والمحايدة ب 16.6٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 13.3٪.

الشكل رقم (33) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم حول إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتفاء منها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

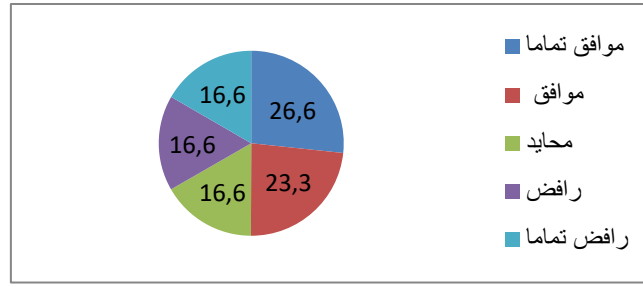
2-2: يكون الرد فوري على الاستفسارات والشكاوي واحتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال  
جدول رقم(34): يبين إذا كان هناك الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي واحتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪.26.6	16	موافق تماما
٪.23.3	14	موافق
٪.16.6	10	محايد
٪.16.6	10	رافض
٪.16.6	10	رافض تماما
٪.100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه هناك الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي واحتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال. فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 26.6٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 23.3٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما و الراضة و المحايدة ب 16.6٪.

الشكل رقم (34) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم للرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي و احتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### 3-2: هناك سرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة

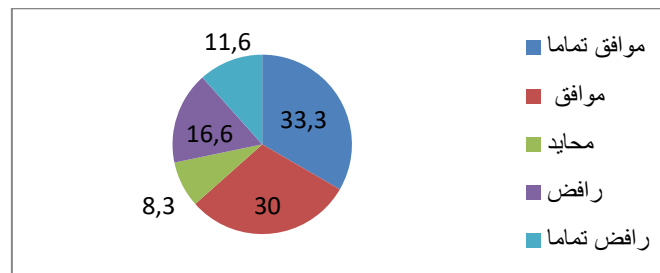
جدول رقم (35): يبين إذا كانت هناك سرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪33.3	20	موافق تماما
٪30	18	موافق
٪8.3	05	محايد
٪16.6	10	رافض
٪11.6	07	رافض تماما
٪100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه هناك سرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 33.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 30٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 16.6٪ تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 11.6٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 8.3٪.

الشكل رقم (35) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لسرعة تقديم الخدمة الصحية المطلوبة





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3- الكياسة والمجاملة: وهي كل أشكال الود والاحترام والاتصال مع الزبون

1-3: يقدم لكم الموظفون الخدمات بود و لطف

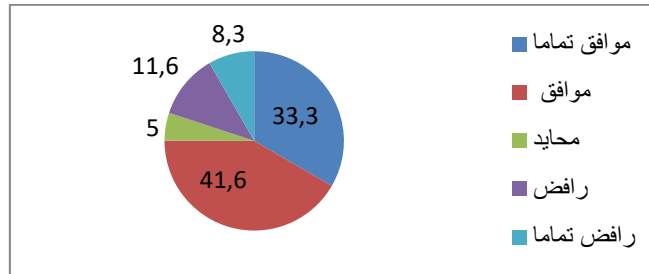
جدول رقم (36): يبين إذا كانت تقدم الخدمات بود و لطف

النسبة	التكرارات	الإجابة
33.3%	20	موافق تماما
41.6%	25	موافق
5%	03	محايد
11.6%	07	رافض
8.3%	05	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه تقدم الخدمات بود و لطف. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 41.6% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 33.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 11.6% تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 8.3% وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 5%.

الشكل رقم (36) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتقديم الخدمات بود و لطف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-3: يوجد احترام لخصوصيات المريض

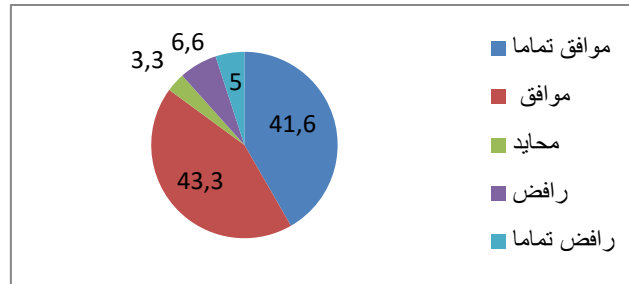
جدول رقم (37): يبين إذا كان يوجد احترام لخصوصيات المريض

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪41.6	25	موافق تماما
٪43.3	26	موافق
٪3.3	02	محايد
٪6.6	04	رافض
٪5	03	رافض تماما
٪100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه يوجد احترام لخصوصيات المريض. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 43.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 41.6٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 6.6٪ تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 5٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 3.3٪.

الشكل رقم (37) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود احترام لخصوصيات المريض



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

4- الفهم التام لحاجيات المريض : ان يبذل الموظفون جهدا لتفهم احتياجات المريض و ان يمنحوه اهتماما شخصيا.

1-4 : يمتلك الموظفون المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات المرضى

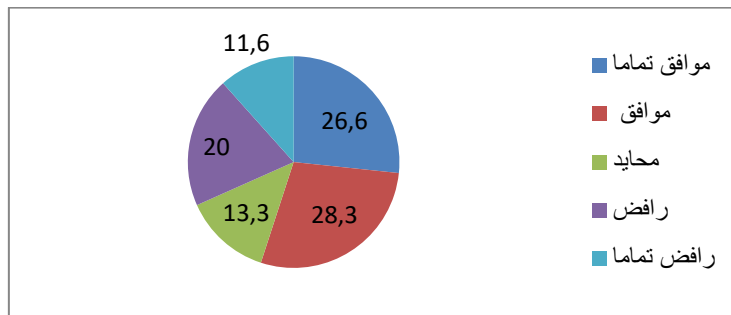
جدول رقم (38): يبين إذا كان يمتلك الموظفون المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات المرضى

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪26.6	16	موافق تماما
٪28.3	17	موافق
٪13.3	08	محايد
٪20	12	رافض
٪11.6	07	رافض تماما
٪100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه يمتلك الموظفون المعرفة و الدراية باحتياجات و رغبات المرضى. فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 28.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 26.6٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 20٪ تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 13.3٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 11.6٪.

الشكل رقم (38) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لامتلاك الموظفون للمعرفة و الدراية باحتياجات و رغبات المرضى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-4 : يراعي الموظفون العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع

جدول رقم (39): يبين إذا كان يراعي الموظفون العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع

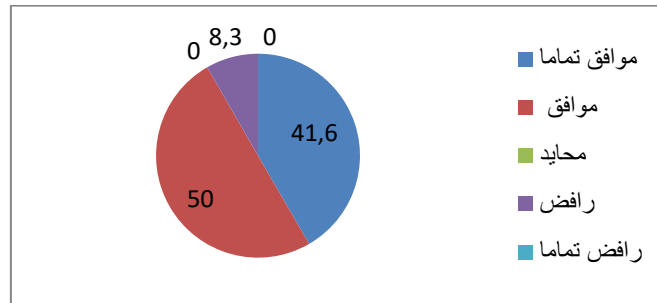
النسبة	التكرارات	الإجابة
٪41.6	25	موافق تماما

موافق	30	٪50
محايد	0	٪0
رافض	5	٪8.3
رافض تماما	0	٪0
المجموع	60	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الموظفون يراعون العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع فندسة العينة الموافقة قدرت ب ٪50 و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب ٪41.6 ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب ٪8.3 وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما و المحايدة ب ٪0.

الشكل رقم (39) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمراعاة الموظفون العادات و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-4: يوضح الموظفون في المستشفى للمرضى المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض

جدول رقم(40): يبين إذا كان يوضح الموظفون في المستشفى للمرضى المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض

الإجابة	التكرارات	النسبة
موافق تماما	08	٪13.3

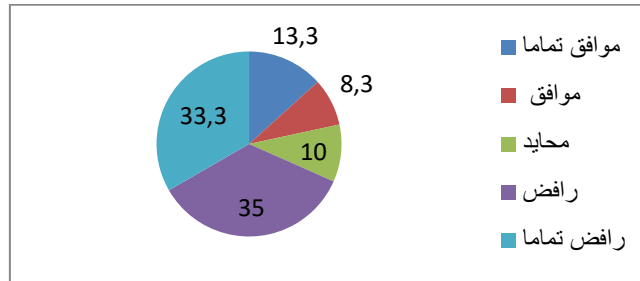
موافق	05	8.3%
محايد	06	10%
رافض	21	35%
رافض تماما	20	33.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أنه يوضح الموظفون في المستشفى للمرضى المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض. فنسبة العينة الراضة قدرت بـ 35% وهي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما بـ 33.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما بـ 13.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة بـ 10% وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة بـ 8.5%.

الشكل رقم (40) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتوضيح الموظفون في المستشفى للمرضى

المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

5- الملموسية أو التجسيد: يركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة و الأدوات التي تستخدم في تأديتها.

1-5 : المعدات التقنية والأجهزة الطبية حديثة ومسايرة للتكنولوجيا

جدول رقم (41): يبين إذا كانت المعدات التقنية والأجهزة الطبية حديثة ومسايرة للتكنولوجيا

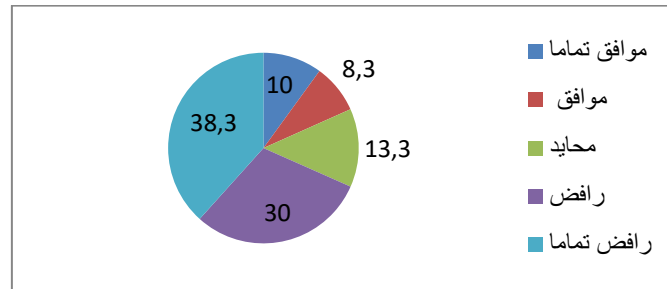
الإجابة	التكرارات	النسبة
موافق تماما	06	10%

موافق	05	٪8.3
محايد	08	٪13.3
رافض	18	٪30
رافض تماما	23	٪38.3
المجموع	60	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أنه توجد المعدات التقنية و الأجهزة الطبية حديثة و مسايرة للتكنولوجيا. فنسبة العينة الراضة تماما قدرت ب 38.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 30٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 13.3٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 10٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الموافقة ب 8.3٪ .

الشكل رقم (41) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود المعدات التقنية و الأجهزة الطبية حديثة و مسايرة للتكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-5 : تتوفر كل الأدوية التي يحتاجها المريض

جدول رقم(42) : يبين إذا كانت تتوفر المستشفى على كل الأدوية التي يحتاجها المريض

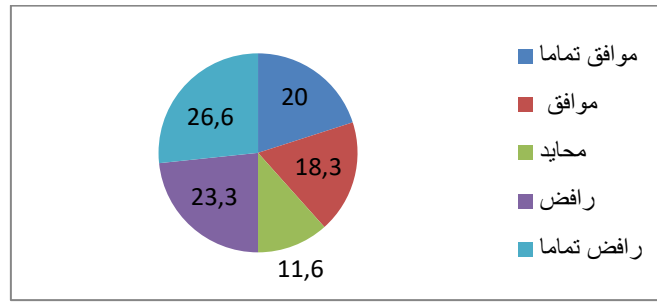
الإجابة	التكرارات	النسبة
موافق تماما	12	٪20
موافق	11	٪18.3
محايد	07	٪11.6

23.3%	14	رافض
26.6%	16	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة رافضون لفكرة أن المستشفى يتوفر على كل الأدوية التي يحتاجها المريض. فنسبة العينة الراضة تماما قدرت ب 26.6% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 23.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما المحايدة ب 20% ثم تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 18.3% وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 11.6%.

الشكل رقم (42) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لتوفر المستشفى على كل الأدوية التي يحتاجها المريض



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-5: يحرص الموظفون على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر

جدول رقم (43): يبين إذا كان يحرص الموظفون على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر

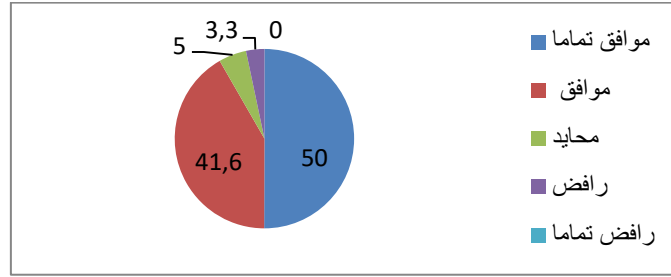
النسبة	التكرارات	الإجابة
50%	30	موافق تماما
41.6%	25	موافق
5%	03	محايد
3.3%	02	رافض
0%	0	رافض تماما

المجموع	60	٪100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الموظفون يحرصون على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 50٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 41.6٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 5٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 3.3٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما و ب 0٪.

الشكل رقم (43) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لحرص الموظفون على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

4-5: تضع المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة

جدول رقم (44): يبين إذا كان المستشفى يضع لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة

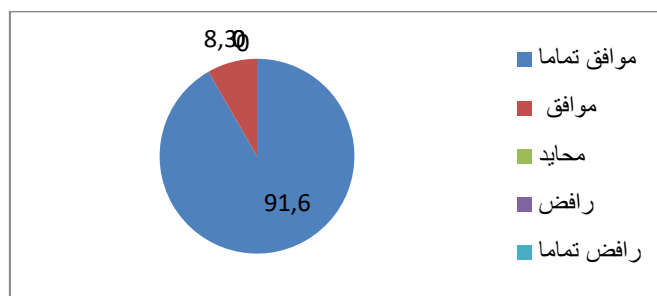
النسبة	التكرارات	الإجابة
٪91.6	55	موافق تماما
٪8.3	05	موافق
٪0	0	محايد
٪0	0	راض
٪0	0	راض تماما
٪100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة موافقون على أن المستشفى يضع لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 91.6% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 8.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة الراضة و العينة الراضة ب 0% .

الشكل رقم (44) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كان المستشفى يضع لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

6- المقدرة و الجدارة : أي امتلاك العاملين للمهارات و القدرات و المعلومات اللازمة

1-6 : يتمتع الموظفون بالمعرفة و المهارة و الخبرة الصحية المناسبة

جدول رقم (45): يبين إذا كان يتمتع الموظفون بالمعرفة و المهارة و الخبرة الصحية المناسبة

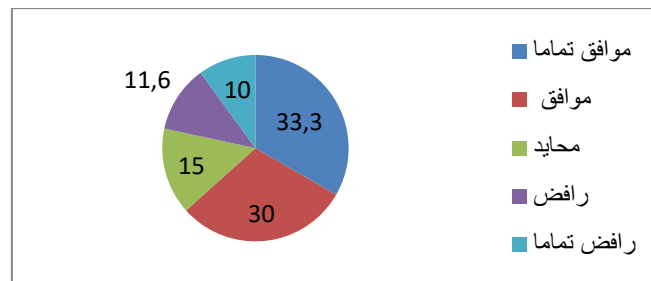
النسبة	التكرارات	الإجابة
33.3%	20	موافق تماما
30%	18	موافق
15%	09	محايد
11.6%	07	رافض
10%	06	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن الموظفون يتمتعون بالمعرفة و المهارة و الخبرة الصحية المناسبة فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 33.3% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة

أفراد العينة الموافقة ب 30٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 15٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 11.6٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما و ب 10٪.

الشكل رقم (45) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لاذا كان يتمتع الموظفون بالمعرفة والمهارة و الخبرة الصحية المناسبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-6: يسعى مقدم الخدمة الصحية على إيصال المعلومات الكافية حول مرضكم

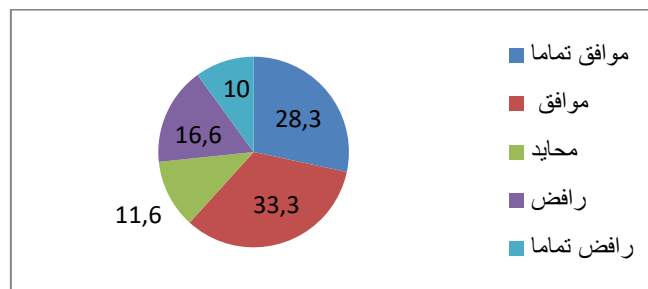
جدول رقم (46): يبين إذا كان يسعى مقدم الخدمة الصحية على إيصال المعلومات الكافية حول مرضكم

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪28.3	17	موافق تماما
٪33.3	20	موافق
٪11.6	07	محايد
٪16.6	10	راض
٪10	06	راض تماما
٪100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن مقدم الخدمة الصحية يسعى على إيصال المعلومات الكافية حول المرض فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 33.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 28.3٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 16.6٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 11.6٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما و ب 10٪.

الشكل رقم (46) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كان مقدم الخدمة الصحية يسعى على إيصال المعلومات الكافية حول المرض



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

7- الثقة والمصداقية والأمان :

1-7 : لديك ثقة كبيرة في الأطباء والأخصائيين والممرضين

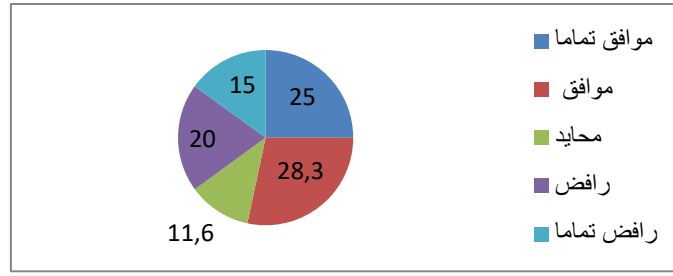
جدول رقم (47): يبين إذا كان للمرضى ثقة كبيرة في الأطباء والأخصائيين والممرضين

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪.25	15	موافق تماما
٪.28.3	17	موافق
٪.11.6	07	محايد
٪.20	12	رافض
٪.15	09	رافض تماما
٪.100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن لديهم ثقة كبيرة في الأطباء و الأخصائيين و الممرضين فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 28.3٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 25٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 20٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 15٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 11.6٪.

الشكل رقم (47) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كان لديهم ثقة كبيرة في الأطباء والأخصائيين و الممرضين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2-7: توجد سرية المعلومات الخاصة بالمرضى

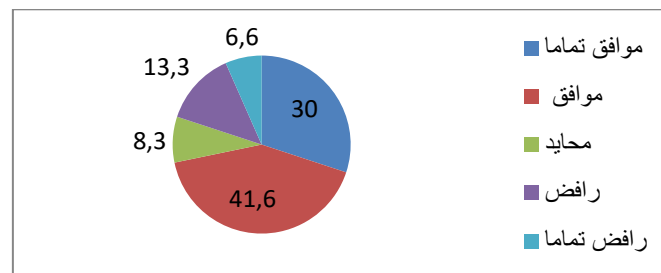
جدول رقم (48): يبين إذا كانت توجد سرية المعلومات الخاصة بالمرضى

النسبة	التكرارات	الإجابة
٪30	18	موافق تماما
٪41.6	25	موافق
٪8.3	05	محايد
٪13.3	08	رافض
٪6.6	04	رافض تماما
٪100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه توجد سرية المعلومات الخاصة بالمرضى فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 41.6٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 30٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 13.3٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 8.3٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 6.6٪.

الشكل رقم (48) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود سرية المعلومات الخاصة بالمرضى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-7: تشعر بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية معك

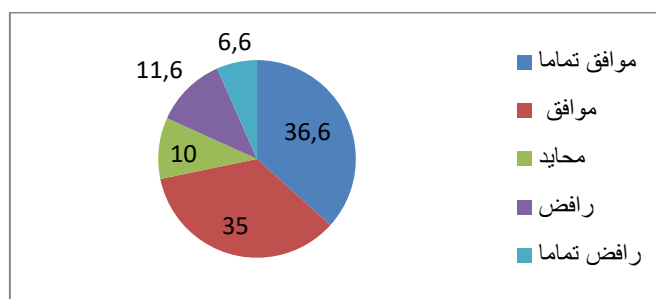
جدول رقم (49): يبين إذا كان المريض يشعر بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية معه

النسبة	التكرارات	الإجابة
36.6%	22	موافق تماما
35%	21	موافق
10%	06	محايد
11.6%	07	رافض
6.6%	04	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنهم يشعرون بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية معهم فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 36.6% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 35% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 11.6% ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 10% وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 6.6%.

الشكل رقم (49) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم إذا كانوا يشعرون بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## 1-8 : يوجد تفهم لاحتياجات المرضى

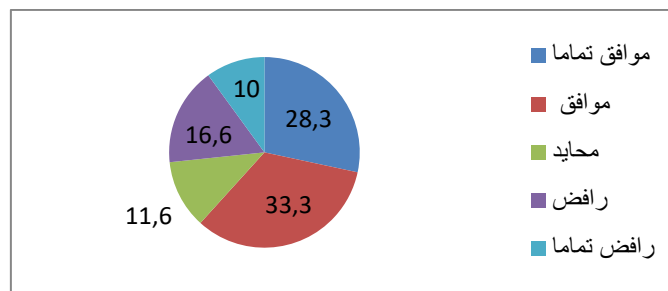
جدول رقم(50) : يبين إذا كان يوجد تفهم لاحتياجات المرضى

النسبة	التكرارات	الإجابة
28.3%	17	موافق تماما
33.3%	20	موافق
11.6%	07	محايد
16.6%	10	رافض
10%	06	رافض تماما
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه يوجد تفهم لاحتياجات المرضى فنسبة العينة الموافقة قدرت ب 33.3% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة تماما ب 28.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضية ب 16.6% ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة ب 11.6% وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضية تماما ب 10%.

الشكل رقم (50) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لوجود تفهم لاحتياجات المرضى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## 2-8 : توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين

جدول رقم (51): يبين إذا كانت توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين

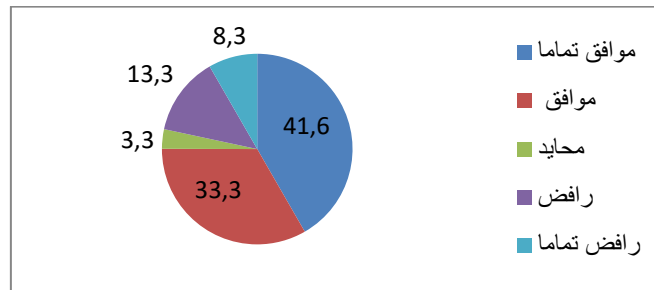
النسبة	التكرارات	الإجابة
--------	-----------	---------

موافق تماما	25	٪41.6
موافق	20	٪33.3
محايد	02	٪3.3
رافض	08	٪13.3
رافض تماما	05	٪8.3
المجموع	60	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنه توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة و الموظفين فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 41.6٪ و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 33.3٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 13.3٪ ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 8.3٪ وأخيرا نسبة أفراد العينة المحايدة ب 3.3٪.

الشكل رقم (51) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لآذا كانت توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة و الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

3-8 : يتصف الموظفون في المستشفى بالروح المرحة و الصداقة في التعامل مع المرضى

جدول رقم(52) : يبين إذا كان يتصف الموظفون في المستشفى بالروح المرحة و الصداقة في التعامل مع المرضى

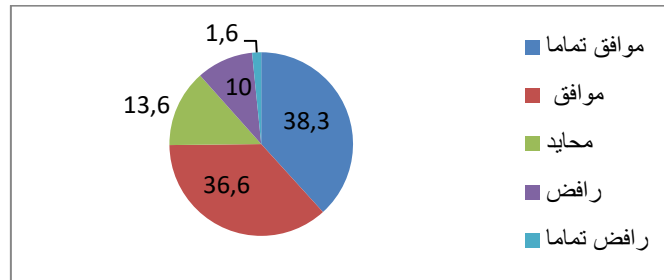
الإجابة	التكرارات	النسبة
موافق تماما	23	٪38.3

موافق	22	36.6%
محايد	08	13.3%
رافض	06	10%
رافض تماما	01	1.6%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة موافقون على كان يتصف الموظفون في المستشفى بالروح المرحة و الصداقة في التعامل مع المرضى فنسبة العينة الموافقة تماما قدرت ب 38.3% و هي تمثل أعلى نسبة تليها نسبة أفراد العينة الموافقة ب 36.6% ثم تليها نسبة أفراد العينة المحايدة الراضة تماما ب 13.3% ثم تليها نسبة أفراد العينة الراضة ب 10% وأخيرا نسبة أفراد العينة الراضة تماما ب 1.6%.

الشكل رقم (52) توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لاتصاف الموظفون في المستشفى بالروح المرحة و الصداقة في التعامل معم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل كان الهدف المرجو هو رؤية هذا الموضوع من الجانب الواقعي بعيدا عن الدراسة النظرية والقاء نظرة حول الكفاءات البشرية في المؤسسات الصحية الجزائرية باختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية-مستغانم.

وتم الاعتماد على استبيان خاص بالموظفين واستبيان خاص بالمرضي وحاولنا قدر المستطاع أن نأخذ المعلومات بكل شفافية ومصداقية وتوصلنا إلى النتائج التالية:

\* بعد تحليل الاستبيان الخاص بالموظفين تم استنتاج أن المؤسسة تهمل بعض الأساسيات المعتمدة في تكوين وتحفيز و تشجيع الموارد البشرية للحصول على كفاءات بشرية متميزة فالمؤسسة الاستشفائية تعاني من نقص فادح في الموارد البشرية و خاصة الكفاء منها كما أنها تعاني من ندرة متطلبات تقديم الخدمة للمريض من أدوية و مستلزمات طبية و رغم كل هذه الظروف يسعى مقدم الخدمة لتغطية احتياجات المريض و تلبيتها في الأجل المحددة كما صرح الموظفون انه توكل إليهم أعمال غير مدرجة ضمن مهامهم من اجل تغطية النقص المتواجد في الموارد البشرية كما استنتجنا أن المؤسسة لا تسعى إلى تطوير هذه الكفاءات ولا تولي اهتماما كبيرا بالتحفيز ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة لديها كفاءات بشرية جيدة لكنها تحتاج لبعض الاهتمام و الدعم .

\* بعد تحليل الاستبيان الخاص بالمرضي تم استنتاج أن هذه المؤسسة تقدم خدمة صحية جيدة لمرضاها لكن تتخللها بعض النقائص التي لا يمكن غض النظر عنها.

# الخاتمة العامة

لقد تبين من خلال دراسة موضوع تأثير كفاءة الموارد البشرية على مردودية المؤسسة الاستشفائية أن بين هاتين الأخيرتين علاقة طردية أي كلما كانت المؤسسة الاستشفائية تمتلك موارد بشرية كفاء ينعكس بالإيجاب على الخدمات الصحية المقدمة للمريض و بالتالي مردودية مثلى والعكس صحيح وفي نفس الوقت يمكن القول أنها نسبية والمقصود هنا أنه ليس بالضرورة أن يكون سبب المردودية المثلى للمؤسسة الاستشفائية هو امتلاكها للموارد البشرية الكفاء فقط بل يستلزم أيضا توفير جميع الظروف الملائمة لتقديم الخدمة الصحية للمريض من أدوية و أجهزة و معدات و ذلك حسب ما توصلت إليه الدراسة التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية -مستغانم- ومنه يمكن القول فيما يخص الفرضيات المقترحة للدراسة :

- إثبات صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن الكفاءات البشرية هي مصدر أساسي في المؤسسة الاستشفائية وهذا حسب ما توصلت إليه الدراسة النظرية التي تشير إلى أهمية استغلال المؤسسة لكفاءاتها للوصول إلى أهدافها .

- تشير الفرضية الثانية المقترحة إلى أنه يمكن استثمار العنصر البشري بأحسن الطرق من خلال استغلال كل المعارف و الطاقات الكامنة لديه مما يعود بالفائدة على المؤسسة وحسب الدراسة الميدانية نفت صحة هذه الفرضية بحيث توجد في المؤسسة التي درسناها عدم استثمار العنصر البشري بعدم تكوينه و يقابله هدر طاقة العنصر البشري بتحميله أكثر من طاقته و تكليفه بمهام غير مدرجة ضمن مهامه .

فيما يخص الفرضية الثالثة تم إثبات صحتها كونها تشير إلى أن الكفاءات البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الصحية و ذلك بتقديم خدمة ذات جودة عالية للمريض حيث أكد في المؤسسة التي درسناها كلا من الموظفين و المرضى صحة هذه الفرضية.

أما فيما يخص الفرضية الرابعة و المتمثلة في انه هناك علاقة طردية بين كفاءة الموارد البشرية و مردودية المؤسسة الصحية فهي نسبية و المقصود هنا أنه ليس بالضرورة أن يكون سبب المردودية المثلى للمؤسسة الاستشفائية هو امتلاكها للموارد البشرية الكفاء فقط بل يستلزم أيضا توفير جميع الظروف الملائمة لتقديم الخدمة الصحية للمريض من أدوية و أجهزة و معدات.

وتلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

- نستنتج أن المؤسسة العمومية الاستشفائية -مستغانم- تهمل الكفاءات البشرية و لا تسعى لاستثمارها و توكل إليهم أعمال غير مدرجة ضمن مهامهم.

- عدم سعي المؤسسة إلى تطوير كفاءاتها.

غياب الاهتمام بجانب التحفيز للموظفين.

نستنتج أن المؤسسة تقدم خدمات صحية جيدة للمريض مع وجود بعض الثغرات والنقائص.

- وجود المصدقية والشفافية عند العمال والمرضى نسبيا فنلاحظ تناقض بين ما صرح به الموظفين من عدم توفر المؤهلات و المعدات الطبية بالمقابل تصریح المرضى بجودة الخدمات الصحية في هذه المؤسسة علما أن المجتمع الجزائري بصفة عامة تجده غير راض عن أوضاع المستشفيات الجزائرية .

- استنتاج احتمال كون أن المؤسسة لديها سمعة جيدة من الممكن أن تكون جودة خدماتها نتيجة جهود شخصية وفردية من الموظفين بعيدا عن تسيير المؤسسة لهم.

- العلاقة بين الكفاءات البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية نسبية فكما تم الوصول إليه في هذه الدراسة فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية -مستغانم- لا تهتم بمواردها البشرية من ناحية التكوين و التقييم من اجل تعزيز المؤسسة بالكفاءات وبالمقابل تقدم خدمات صحية ذات جودة جيدة للمريض .

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي تساهم في التحسين المستمر للمؤسسات الصحية:

- يجب أن يكون هناك نظام رقابي في المؤسسة أي فرض الرقابة الصارمة وتطبيق نظام العقوبات في المؤسسات الصحية بداية من المستوى الأعلى إلى أدنى مستوى نظرا لغياب الضمير عند أغلب الموظفين.

- المؤسسات الصحية الجزائرية تحتاج إلى تركيز اهتماماتها حول تسيير كفاءاتها البشرية والمحافظة عليها كونها أهم مقومات نجاحها.

- إعادة نظر المؤسسة في أولويات نشاطاتها مثل التطوير والتحفيز لكفاءاتها.

على المؤسسات الصحية الجزائرية أن توفر جميع ظروف العمل من معدات طبية و أدوية من اجل تقديم خدمة صحية جيدة للمريض .

- إن هدف الوصول إلى جودة الخدمات الصحية لم يعد مجرد نظرية إدارية بل هو ضرورة ملحة يجب أن تركز عليها المؤسسة الصحية.

- التوعية الصحية للمرضى من أجل المطالبة بخدمة صحية في المستوى فالأمر يتعلق بحياة إنسان وليس منتج أو أي خدمة أخرى.

- نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الصحية بين الموظفين على الأقل توعيتهم بالمطالبة بتطوير قدراتهم الفكرية و المعرفية فهذا يعود بالفائدة لهم وفي نفس الوقت للمؤسسة.

- محاولة وضع الكفاءات البشرية وجودة الخدمات الصحية في نفس الطريق من أجل نجاح المؤسسة.

وفي الختام من خلال دراسة هذا الموضوع تبين مدى اتساعه وتشعبه وواجهت الدراسة إشكاليات أخرى يمكن أن تعتبر أفاق لدراسات وبحوث مستقبلية وهي:

- كيف يمكن نشر ثقافة جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؟

- أين تكمن نقطة الانطلاق في تحسين الكفاءات البشرية؟ ومن هي الجهة المسؤولة في المرتبة ا



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• المؤلفات:

1- طاهر محمود، الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1428-2008هـ.

2- صلاح الدين عبد الباقي والاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

3- كاظم نزار الركابي. الإدارة الإستراتيجية العمولة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر، 2004.

4- وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

#### • المجالات:

1- عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم و الإشكالية، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.

2- ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد رقم 01 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2014.

3- بئينة راشد الكعبي، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور عمال السامرائي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 87، 2011.

#### • المذكرات:

1- أحمد مصنوعة . الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول مداخله في تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 03-04 ديسمبر 2012.

2- مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بيسكرة، 2014.

3- بوزيد نذيرة، دور الميسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012.

4- يمينة حماين و أسماء دفرور. أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير و تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.



5- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماغن بيسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014.

6- عزي أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة الشركة سونلغاز بمستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2014.

7- أواله عائشة، اهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا المريض، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2011.

8- كحيله نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، التخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ماناجمنت، جامعة مناصوري بقسنطينة، 2009.

10- نصر الدين عيساوي، مراقبة التكاليف في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007.

11- السويدي دلال، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات و مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012.

12- بن دانية عائشة، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات بتقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، ميدان علوم إنسانية، قسم علوم و الإعلام الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين ( إداريين، أطباء، ممرضين )

السادة والسيدات الموظفين بالمؤسسة

تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تسيير الهياكل الاستشفائية بعنوان " تأثير الكفاءة البشرية على مردودية المؤسسة الاستشفائية" تم انجاز هذا الاستبيان بهدف فهم وتوضيح أثر العلاقة الموجودة بين الكفاءة البشرية و

مردودية المؤسسة الاستشفائية ، لذا نرجو من سيادتكم ملأ هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولا: معلومات شخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي

جامعي  شهادات أخرى

الوظيفة: طبيب  ممرض

موظف إداري  رئيس مصلحة

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

ثانيا : كفاءة الموارد البشرية :

الرقم	البنود	موافق تماما	موافق	محايد	رافض	رافض تماما
01	تتمثل الكفاءة البشرية في جملة المعارف فقط					
02	تتمثل الكفاءة البشرية في جملة الخبرات فقط					
03	تتمثل الكفاءة البشرية في جملة المعارف و الخبرات معا					
04	أثناء العمل يتطلب تواجد الكفاءات الفردية فقط					
05	أثناء العمل يتطلب تواجد الكفاءات الجماعية فقط					
06	أثناء العمل يتطلب تضافر الكفاءات الفردية والجماعية معا					

					07	تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك
					08	يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم
					09	عند ارتكابك للأخطاء أثناء العمل يقوم رئيسك بتصحيحها
					10	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
					11	لا تواجه صعوبات في تقديم الخدمة للمريض
					12	تتم تقديم الخدمة الصحية للمريض في الأجل المحددة
					13	يملك المستشفى كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة عالية

ثالثا : أداء الكفاءات البشرية:

الرقم	البنود	موافق تماما	موافق	محايد	رافض	رافض تماما
01	يقوم المستشفى بتقييم أداء العاملين بصفة دورية					
02	هناك تشجيع للكفاءات البشرية في المستشفى					
03	تقام دورات تدريبية بصفة دورية					
04	تقام دورات تكوينية نظرية من اجل نشر المعرفة في المستشفى					
05	يتم تحفيز العاملين و ترقيتهم					

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
سنة ثانية ماستر تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية  
استمارة الاستبيان الموجهة للمرضى

أخي المريض/ أختي المريضة

تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تسيير الهياكل الاستشفائية بعنوان " تأثير الكفاءة البشرية على مردودية المؤسسة الاستشفائية" قمنا بدراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - مستغانم - , فلکم جزيل الشکر مسبقا على مساهمتکم القيمة وعلى مشارکتکم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتکم على أسئلة هذا الاستبيان، مع العلم أن إجابتکم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولاً: معلومات شخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي

جامعي  شهادات أخرى

ثانياً: أداء المؤسسة الاستشفائية

الرقم	1.الاعتمادية : درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة.				
01					تقدم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة
02					تقدم الخدمات الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة أي عدم وجود أخطاء
03					يوجد حرص في حل مشاكل المرضى
04					يتم الاحتفاظ بالسجلات والملفات الطبية الدقيقة
الرقم	2.الاستجابة و الفورية: سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل مقدم الخدمة.				
01					يتم إعلام المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها
02					يكون الرد فوري على الاستفسارات والشكاوى واحتياجات المرضى مهما كانت درجة الانشغال
03					هناك سرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة

الرقم	<b>3. الكياسة والمجاملة:</b> وهي كل أشكال الود والاحترام والاتصال مع الزبون.	موافق تماما	موافق	محايد	رافض تماما
01	يقدم لكم الموظفون الخدمات بود ولطف				
02	يوجد احترام لخصوصيات المريض				

الرقم	<b>4. الفهم التام لحاجيات المريض:</b> أن يبذل الموظفون جهدا لتفهم احتياجات المريض وأن يمنحوه اهتماما شخصيا.	موافق تماما	موافق	محايد	رافض تماما
01	يملك الموظفون في المستشفى المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات المرضى				
02	يراعي الموظفون العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع				
03	يوضح الموظفون في المستشفى للمرضى المشاكل الصحية التي يعانون منها بطريقة يفهمها المريض				

الرقم	<b>5. الملموسية أو التجسيد:</b> يركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التي تستخدم في تأديتها.	موافق تماما	موافق	محايد	رافض تماما
01	المعدات التقنية والأجهزة الطبية حديثة ومسيرة للتكنولوجيا				
02	تتوفر كل الأدوية التي يحتاجها المريض				
03	يحرص الموظفون على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر				
04	تضع المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة				

الرقم	<b>6. المقدرة والجدارة:</b> أي امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.	موافق تماما	موافق	محايد	رافض تماما
01	يتمتع الموظفون بالمعرفة والمهارة والخبرة الصحية المناسبة				



					يسعى مقدم الخدمة الصحية على إيصال المعلومات الكافية حول مرضكم	02
راض	راض	محايد	موافق	موافق	<b>7. الثقة والمصداقية و الأمان:</b>	الرقم
تماما				تماما		
					لديك ثقة كبيرة في الأطباء والأخصائيين والمرضى	01
					توجد سرية المعلومات الخاصة بالمرضى	02
					تشعر بالأمان في تعامل مقدمي الخدمات الصحية معك	03

راض	راض	محايد	موافق	موافق	<b>8. التعاطف:</b>	الرقم
تماما				تماما		
					يوجد تفهم لاحتياجات المرضى	01
					توضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين	02
					يتصف الموظفون في المستشفى بالروح المرحة والصدقة في التعامل مع المرضى	03

### الملخص:

إن مصطلح الكفاءة يعتبر بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية و الاجتماعية، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، الذي يعتبر عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة.

فالمؤسسات الاستشفائية حالها حال أي مؤسسة، تعمل جاهدة للحصول على كفاءات بشرية ذات خبرة عالية، لما لها من تأثير كبير على أداءها، فمن أجل تأكيد هذه العلاقة، قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "شيغيفارا" بمستغانم ، فلاحظنا أنه كلما كان هناك استثمار جيد للموظفين و العمل على تطوير قدراتهم من خلال التبرصات، الدورات التكوينية، و توفير لهم كل متطلبات العمل كلما كان هناك رضا للعاملين و بالتالي تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة، و لكن لا يمكن الحكم أن الكفاءات البشرية فقط هي السبب الوحيد لتقديم أداء جيد كون العلاقة بينهما نسبية و لا يمكن حصرها أو جعلها طردية تماما.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، أداء المؤسسات الاستشفائية.

### **Résumé :**

L'efficacité à long terme est une nouvelle dimension imposée par les variables économiques, organisationnelles et sociales, il est étroitement lié à l'élément humain, qui est considéré comme un élément important pour l'institution.

L'hôpital des institutions inchangé si une institution, travaille dur pour obtenir l'efficacité de l'homme avec très expérimenté, en raison de l'impact significatif sur les performances de ces institutions, afin de clarifier et de confirmer cette relation, nous avons appliqué une étude sur le niveau d'hôpital d'institution publique, « CHE-GUIVARA » à MOSTAGANEM, on a vue que chaque fois qu'il ya un bon fonctionnement du personnel et du travail à développer leurs capacités à travers des stages, des séances de formation, chaque fois qu'il ya la satisfaction des employés, et fournir ainsi le meilleur, ce qui à son tour conduire à la levée de la performance de l'organisation, Mais on ne peut pas juger que seules les compétences humaines sont la seule raison d'être performantes car la relation entre elles est relative et ne peut être ni limitée ni entièrement positive.

**Mots-clés:** ressources humaines, compétences humaines, performance hospitalière.