



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الإستشفائية
العمومية في الجزائر.

دراسة ميدانية في مستشفى عبد الرزاق بوحارة - سكيكدة -.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

• د. عبد الغني زغنوف

إعداد الطالبتين:

• فراح الشين

• إكرام شريط

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	جامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر "ب"	د. نور الدين ليجيري
مشرفا ومقرا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الغني زغنوف
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر "ب"	د. عبد الكريم بابوري

السنة الجامعية 2024/2023

قال تعالى:

"والله أخرجكم من بطون أمماتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار و الأفئدة لعلكم تشكرون"

الشكر و التقدير

أولاً وقبل كل شيء الشكر لله عز و جل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

وقال صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أما بعد يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى نبع العون إلى

من وجهنا دون وهن إلى استاذنا الفاضل "محمود عبد الغني" المشرف على هذه

المذكرة، لك منا الشكر الجزيل و التقدير و الاحترام، جزاك الله كل خير

و يطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا

العمل

و إلى أساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا من العلم و المعرفة بشئ، كما نتقدم إلى

الموظفين في كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية و موظفين المكتبة المركزية

بأسمى عبارات الشكر و التقدير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير مستشفى عبد الرزاق بوحارة ولاية سكيكدة و إلى

جميع الإداريين و رؤساء المطالع

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث.

إهداء

قال تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

أهدى هذا العمل المتواضع إلى

من وضعني في الأمام وربني و علمني الصواب إلى والدي العزيز أطلال الله بعمره.

إلى من علمتني الصمود و الأمل أعظم و أحن إنسانة في الوجود إلى أمي الحبيبة أطلال الله بعمرها.

إلى جميع أفراد عائلتي اخواني و اخواتي زوجة اخي ابنت عمي جدتي وجدتي رحمه الله فخرا و اعتزازا

إلى كل أساتذتي الذين استفدت من علمهم ومن نعم أخلاقهم

إلى كل زملائي و إلى أعز الناس على قلبي الذين ساندوني لإتمام هذا العمل

و لكل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد و ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

و أخص بالذكر المشرف الدكتور زغنون عبد الغني.



فورا

إهداء

بعد مسيرة دراسية طويلة حملت في طياتها التعب و الفرح، ها أنا اليوم أقف
على عتبة تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات و بلوغ النهايات، أهدي
نجاحي إلى من أحمل اسمه بكل فخر،

إلى من سعى طوال حياته لتكون أفضل منه الي من دعمني بلا حدود و
أعطاني بدون مقابل أبي الغالي،

إلى من ساندتني لمواصلة مسيرتي و سملت لي الشدائد بدعائها أمي الغالية
حفظها الله.

إلى من كانوا لي سندا و دعما، إلى من همروني بالحب و التوجيه إلى الذين
لطالما كانوا الظل لهذا النجاح إخوتي.

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح صديقاتي.

و إلى صاحب الفضل في توجيهنا و مساعدتنا أستاذ الدكتور زخروف عبد
الغني جزاه الله خيرا.

"و آخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله حبا و شكرا و إمتنانا على البدء و الختام.



إكرام

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

تمهيد

1- ماهية إدارة الجودة الشاملة

1-1: مفهوم الجودة.

1-2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1-3: نشأة وتطور مراحل إدارة الجودة الشاملة.

1-4: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

1-5: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

2- فعاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2-1: مبادئ ومكونات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-2: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-3: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4-2 : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5-2: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي (ISO 9000):

1-3: مفهوم نظام الجودة العالمي (ISO 9000).

2-3: نشأة وتطور (ISO 9000) كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة.

3-3: سلسلة مواصفات (ISO 9000).

4-3: منهجية تطبيق الإيزو (ISO 9000).

5-3: أهمية الإيزو وفائدته.

6-3: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية (ISO 9000).

خلاصة

الفصل الثاني: الصورة الذهنية في المؤسسات

تمهيد

1- ماهية الصورة الذهنية

1-1: مفهوم الصورة الذهنية.

2-1: البداية التاريخية للصورة الذهنية.

3-1: أنواع الصورة الذهنية.

4-1: خصائص الصورة الذهنية.

5-1: أهمية الصورة الذهنية.

2- آليات تكوين الصورة الذهنية

1-2: عوامل تكوين الصورة الذهنية.

2-2: مكونات تكوين الصورة الذهنية.

3-2: أبعاد تكوين الصورة الذهنية.

4-2: مصادر تكوين الصورة الذهنية.

5-2: شروط تكوين الصورة الذهنية.

3- برامج ووسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات

1-3: إدارة الصورة الذهنية .

3-2: وظائف الصورة الذهنية.

3-3: مزايا الصورة الذهنية للمؤسسات.

3-4: برامج تشكيل الصورة الذهنية.

3-5: وسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

خلاصة:

الفصل الثالث: دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية

للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة - سكيكدة -

تمهيد:

1- ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة

1-1: التعريف بمؤسسة مستشفى عبد الرزاق بوحارة.

1-2: مهام المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

1-3: القوانين الداخلية للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

1-4: أهداف المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

1-5: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

2- تفرغ بيانات الاستبيان وتحليله

1-2: تفرغ بيانات الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

2-2: تفرغ بيانات الاستبيان المتعلقة بمدى مساهمة استقطاب المؤسسة الإستشفائية

للكفاءة البشرية في تحسين نوعية الخدمة.

2-3: تفرغ بيانات الاستبيان المتعلقة بعلاقة تحقيق متطلبات الزبون بزيادة اقبالهم على

المؤسسة

2-4: تفرغ بيانات الاستبيان المتعلقة بدور التنظيم الفعال في خلق انطباعات حسنة

للمؤسسة.

خلاصة.

نتائج الدراسة .

مقارنة نتائج الدراسة بنتائج المقاربة النظرية.

مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

خاتمة.

قائمة المصادر و المراجع.

قائمة الملاحق.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

قائمة المحتويات.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال، فهي الوسيلة الأنسب و الأداة الأنجح التي تساعد المؤسسات خاصة المؤسسات العمومية الإستشفائية في مواجهة التحديات و الإرتقاء، و ذلك من أجل أداء مختلف الأنشطة و التحسين من عملياتها، و بتالي تقديم خدمات بطرق حديثة و ذات جودة، و كل هذا يساهم في تحسين صورتها لدى جماهيرها و بتالي اكتساب سمعة حسنة لها.

فمن خلال هذه الدراسة و التي جاءت بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات العمومية في الجزائر"، حيث أجريت بالمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة ولاية سكيكدة، و التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة استقطاب المؤسسة الإستشفائية للكفاءات البشرية من أجل تحسين نوعية الخدمة، بالإضافة إلى التعرف على دور التنظيم الفعال في خلق الانطباعات الحسنة للمؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي باعتباره يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة و بتالي الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم موضوع الدراسة، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لعينة قصدية من الموظفين الإداريين بالمؤسسة باعتبارهم الفواعل الرئيسية فيها.

و في الأخير و من خلال البيانات المتوصل إليها استنتجنا، أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تقوم بتقديم خدمات جيدة، كما تقوم بتلبية حاجيات و متطلبات كل من

ملخص الدراسة

الموظفين و المرضى، و هذا ما أكسبها صورة حسنة بين جمهورها، ففي المقابل نجد أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تسعى جاهدة إلى تحسين و تطوير من خدماتها المقدمة لتصبح ذات جودة و نوعية عالية.

- **الكلمات المفتاحية:** دور، إدارة، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الصورة، الصورة الذهنية، المؤسسة، المؤسسة العمومية الإستشفائية.

Summary:

Total quality management is one of the important topics that has received great attention in the business environment, it is the most appropriate means and the most successful tool that helps institutions, especially public hospital institutions in facing challenges and Improving, in order to perform various activities and improve their operations, and thus provide services in various ways. Modern and of high quality, and all of this contributes to improving its image among its fans and thus gaining a good reputation for it.

Through this study, which was entitled 'the role of total Quality Management in improving the Mental Image of public Hospital institutions in Algeria', which was conducted at Abdrezaq-Bouhara province, which aims to know the extent to which the Hospital institution attracts human competencies in order to improve Quality of service, in addition to identifying the role of effective organization in creating good impressions of the institution, relying on the descriptive approaches it based on careful monitoring and follow-up of a phenomenon and in order to reach results and generalizations that help in understanding the subject of the study, We also relied on the questionnaire as a tool for collecting data for a purposive sample of the administrative employees of the institution, as they are the main actors in it.

Finally through the data obtained, we concluded that the Abdrezaq Bouhara hospital institution provides good services, also meets the needs and requirements of both employees and patients, and this is what earned it a good image among its audience. On the other hand, we find that the hospital Abdel- Razzaq Bouhara strives to improve and develop the services it provides to become of high quality.

- Keywords: role, management, quality, total quality management, image, mental image, institution, public hospital institution.

مقدمة

مقدمة:

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح مصطلح الجودة من أهم المصطلحات التي شهدت اهتماما من قبل المؤسسات و التي تسعى للوصول إلى منتج خال من العيوب و لتقديم خدمة ممتازة، فقد قامت هذه الأخيرة بترسيخ الجودة في عملياتها التصنيعية و الخدماتية و الإنتاجية حتى تستطيع مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة، و من بين أهم المنظمات الخدمية التي تبنت هذا المفهوم الحديث في إدارة التسيير بالرغم من الفروقات الموجودة بين المنتج المادي و الخدمة هي المنظمات الإستشفائية العمومية في الجزائر، حيث تعتبر هذه الأخيرة الواجهة الحضارية التي تظهر التقدم الصحي و العلمي و الاجتماعي للمجتمع باعتبارها القطاع الحساس، و الإلهام في الحياة اليومية للإنسان و التي تهدف جميعها إلى تحقيق الرعاية الصحية من خلال المساهمة في تحقيق خدمات ذات جودة للمرضى بالتعاون مع كفاءات طبية ذوي الخبرة و غيرها من الخدمات التي تؤدي إلى الوصول لنيل رضا المرضى، وبتالي رسم صورة حسنة عن المنظومة الصحية بأكملها.

2/ المشكلة بحثية:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة و التحولات الكبيرة في شتى مجالات الحياة وكل هذا تحت ظل ما يسمى بالعولمة، فقد أدت هذه الأخيرة إلى ازدياد المنافسة العالمية و إحداث تغييرات عليها فالأمر لم يصبح مقتصرًا على منح العميل المنتج و تسويقه بفعالية و حسب بل الاتجاه نحو مزيد من الجودة، حيث تعتبر أحد العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح و التميز في أي منظومة و الوظيفة الأولى لعمل و سير أي مؤسسة و مطلبًا لجميع الزبائن ووجودها ملزمًا في جميع القطاعات، فالجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة فهي تساهم في زيادة رضا العملاء، فقد أدى إدراك الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على الميزة التنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر هذه الأخيرة مفهوم حديث يرتكز على مجموعة من المبادئ تمكن المؤسسات التي تطبقها من التحسين المستمر في الأداء، فلم يعد اهتمامها منصبًا على سلع فقط بل أيضًا على جودة الخدمات و كل الأنشطة الداخلية للمؤسسة و هذا من أجل تحسين صورتها الذهنية، حيث يشير مفهومها إلى التصور أو الصورة التي يملكها الأفراد عن المؤسسة و التي تتشكل من خلال عوامل مختلفة كثقافة المؤسسة و سمعتها و خدماتها، حيث تعد الصورة من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها فنجاحها يأتي من حسن صورتها التي تكون سببًا في تميزها، و لعل أبرز أسباب ريادة المؤسسات هو تحسين الخدمات المقدمة و نجدها بكثرة في المجال الصحي، فقد حظيت هذه الأخيرة

بكامل الاهتمام نظرا لتعلقها بصحة و حياة الإنسان فتحقيق الجودة في المؤسسات الإستشفائية يتم من خلال تقديم الرعاية الصحية الكاملة للزبون و تلبية حاجياته و إعطاءه الاهتمام الكامل.

و من ضمن المؤسسات الصحية الجزائرية التي أدركت أهمية و دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها، نجد المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة بسكيكدة و التي سوف نؤخذها كمجال مكاني لدراسة، و للإجابة عن الإشكالية المراد معالجتها و التي تتمحور في السؤال الرئيسي التالي: ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية تالية :

- إلى أي مدى يساهم استقطاب المؤسسة الإستشفائية للكفاءات البشرية في تحسين نوعية الخدمة؟
- هل هناك علاقة بتحقيق متطلبات الزبون و ازدياد عددهم ؟
- هل التنظيم الفعال بين وحدات المؤسسة يخلق صورة انطباعية حسنة للمؤسسة ؟

3/ أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع أسباب ذاتية و أخرى موضوعية نذكر منها :

أ/ الأسباب الذاتية:

- الفضول في معرفة ما وراء نجاح المؤسسات ومدى فاعليتها في اكتساب الصورة الحسنة.
- الرغبة في النزول إلى الميدان و التدرب على البحث العلمي و تطبيق مناهجه .
- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بالتخصص و ذلك باعتبار أن بناء الصورة الذهنية و تحسينها هو من ضمن أهم وظائف العلاقات العامة.
- قناعتنا الداخلية بأن هذا الموضوع من الممكن جدا أن نوفق في دراسته أكثر من الموضوعات الأخرى.

ب/ الأسباب الموضوعية:

- معرفة حيثيات موضوع إدارة الجودة الشاملة لماله من أهمية بالغة و فوائد تعود على المؤسسة و العامل و الزبون.
- محاولة التقرب و معرفة آراء و وجهة نظر الإدارة العليا من إمكانية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

- إثراء مكتبة علوم الإعلام والاتصال بجامعة سكيكدة بهذا النوع من الدراسة.
- تشجيع أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتكون هناك إرادة حقيقية للقائمين على المؤسسات لانتهاج هذا الأسلوب.

4 / أهداف الدراسة :

إن أى دراسة يقوم بها الباحث لا تكون دون هدف يسعى لتحقيقه، ودراستنا الحالية هدفها الرئيسي هو:

- معرفة مدى دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسة الإستشفائية العمومية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى نذكر منها ما يلي:

- تحديد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كذا المراحل الواجب اتباعها .
- الكشف عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية، باعتبارها مدخل إداري حديث له دور كبير في تحسين الجودة و يعود بفوائد جمة على كل من المرضى و العاملين بالمؤسسة .
- معرفة كيفية بناء صورة ذهنية حسنة للمؤسسة .
- السعى إلى معرفة مدى مساهمة المؤسسة الإستشفائية في استقطاب الكفاءات البشرية لتحسين من نوعية خدماتها.

- معرفة علاقة تحقيق متطلبات الزبون من خلال زيادة اقبالهم على المؤسسة.
- الرغبة في معرفة دور التنظيم الفعال الذي يساهم في خلق انطباعات حسنة للمؤسسة.
- معرفة معوقات التي تحول دون برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الإستشفائية.

5/ أهمية الدراسة :

يحظى موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا في وقتنا الحالي من قبل المؤسسات العمومية وحتى المؤسسات الخاصة نظرا لإدراكهم لأهميتها البالغة و تأثيراتها على جودة الأداء داخليا و على مدى الإقبال علي خدمات المؤسسات خارجيا و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوعا حيويا حيث أن دراسة موضوع الجودة الشاملة يساعد المنظمة في التعرف على الدور الذي يقوم به تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية.
- أهمية القطاع الصحي و الدور الذي تلعبه المستشفيات العمومية باعتبارها من القطاعات الخدمية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلدان
- تبرز أهمية الدراسة أيضا في كونها ستفتح المجال لمزيد من الدراسات و الأبحاث في حقل علوم الإعلام و الاتصال التي تتناول إدارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية.

6/منهج الدراسة:

لكي يستطيع الباحث دراسة مشكلة بحثية بطريقة علمية و هادفة و يجب عليه إتباع طريقة لمواجهة مشكلة موضوع الدراسة و هو ما يسمى بمنهج البحث، الذي يعتبر الطريق أو السبيل الذي يسير وفقه الباحث من أجل الوصول إلى أهداف و نتائج الدراسة المراد دراستها، حيث يعرفه موريس أنجرس: انه مسألة جوهرية في العلم و أن الاجراءات المستخدمة من خلال اعداد البحث هي التي تتحكم في تحديد النتائج النهائية له¹، ويعرف أيضا بأنه: الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه أين يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير الباحث ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث.² و المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، و يعرف المنهج الوصفي بأنه: المنهج الذي يركز على وصف الظواهر والأحداث في وقت محدد ومكان معين³، كما يعرف أيضا بأنه: أسلوب من أساليب تحليل المتركز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة

¹ موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، 2008، ص36.

² عبد الفتاح خضر، أزمة البحث العلمي العربي، مكتب صلاح حجيلان، ط3، الرياض، 1992، ص17.

³ مصطفى محمود أبو بكر، أحمد اللوح، مناهج البحث العلمي أسس علمية حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص52.

موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية لظاهرة.¹ اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتبار هذا الأخير يساهم في تقديم شروحات و ايضاحات خاصة بمشكلة بحثنا، و أيضا من أجل الوقوف على الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة مع تحديد مبادئها و متطلباتها التي تستخدمها لتحسن من الصورة الذهنية لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة بسكيكدة (أنموذجا).

7/أداة الدراسة:

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع المعلومات في المناهج المسحية و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة ببعضها، البعض و بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث و ذلك في ضوء موضوع البحث و مشكلته، ويعرف الاستبيان على أنه وسيلة قائمة بذاتها تستخدم لجمع البيانات عن موضوعات محددة من مجموعة كبيرة من الأفراد و يضم عدد من الأسئلة توزع على فئة من مجتمع العينة²، ويعرف أيضا: على أنه من بين أحد الوسائل شائعة الاستعمال للحصول على المعلومات و حقائق تتعلق بآراء و اتجاهات الجمهور حول الموضوع أو موقف معين.³

¹ محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص46.

² محمد أبو شبيب، البحث التصميم و التنفيذ التجريبي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص257.

³ عامر إبراهيم فندليجي، البحث العلمي و إستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2012، ص88.

و لقد قمنا باستخدام هذه الأداة بهدف التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات الإستشفائية بسكيكدة، و قد تم بناء الاستبيان للكشف عن آراء العاملين حول هذا الموضوع و معرفة انطباعاتهم حول الوسائل و الأساليب المتاحة لهم و قد تم تقسيم محاور الاستبيان كالتالي:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية.
- **المحور الثاني:** مدى مساهمة استقطاب المؤسسة الاستشفائية للكفاءات البشرية في تحسين نوعية الخدمة.

- **المحور الثالث:** علاقة تحقيق متطلبات الزبون بزيادة اقبالهم على المؤسسة.

- **المحور الرابع:** دور التنظيم الفعال في خلق انطباعات الحسنة للمؤسسة.

و يشمل كل محور على مجموعة من الأسئلة وزعت على جميع مجتمع أفراد الدراسة و تتمثل في العمال الاداريين بمستشفى سكيكدة عبد الرزاق بوحارة، و لقد قمنا بإخضاع الاستبيان لتحكيم من قبل الاساتذة **جقريف زكرياء، لقوي بوخميس، بودراع جمال***، حيث خضع لتعديلات طفيفة و بسيطة ليخرج بشكله النهائي، كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة تجريبية قوامها 10 أفراد و ذلك للتأكد من سلامة الأسئلة، وبعد الانتهاء من مهمة التوزيع قمنا بعملية تبويب البيانات من أجل تفرغها و تحليلها.

* أساتذة بقسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر.

8/مجتمع الدراسة:

يعتبر الجمهور اساس الدراسات الإعلامية و هو يتميز بحجم كبير و التشتت و التنوع و انتهاج أي منهج يتطلب الامام بهذه القواعد المعرفية عن طريق الرصد الكامل بمفرداتها، بحيث أن مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم المراحل المنهجية في بحوث العلوم الانسانية و الاجتماعية و التي تتطلب الدقة البالغة و الواجب توفرها لدى الباحث، و يعرف مجتمع البحث بأنه: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة¹، كما يعرف بأنه: يشمل جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.² ويتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مستشفى عبد الرزاق بوحارة بولاية سكيكدة، والذي يفوق عددهم أكثر من 80 مفردة و الذين يعملون في مختلف المصالح داخل المؤسسة الإستشفائية، و لكن لصعوبة الاتصال بهم و عدم منحنا الفرصة للالتقاء بهم جميعا بسبب انشغالاتهم العملية قمنا بأخذ عينة متكونة من 40 مفردة من مجتمع البحث و الذين يعملون في الإدارة و رؤساء المصالح، و العينة المختارة هي العينة القصدية أو العمدية، و تعرف هذه الأخيرة بأنها العينة التي يقوم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها لصدفة بل يقوم

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص44.

² ربحى مصطفى عليان، البحث العلمي(أسسه، مناهجه و أساليبه، اجراءاته)، المؤتمر للتوزيع، عمان، ب/س، ص159.

فيها الباحث باقتناء المفردات المتمثلة أكثر من غيرها لما يبحث عن معلومات و بيانات.¹ أو تعرف أيضا: على أنها تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل مجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.² و سبب اختيارنا للعينة القصدية هو أن أفراد العينة المختارة يعملون داخل الإدارة ويعتبرون الفواعل الرئيسية داخلها و يحضون بالكثير من المسؤوليات الموكلة لهم.

9/نظرية الدراسة:

كأي دراسة علمية أو بحث علمي يبنى على أسس و مبادئ نظرية توظف من أجل الإلمام بالمصادر العلمية، و في هذه الدراسة اعتمدنا على المقاربة الوظيفية البنائية. حيث أن النظرية الوظيفية تعتبر إحدى النظريات التي تحتل مكانة مرموقة بين النظريات السوسولوجيا المعاصرة، و لا نكاد نجد باحثا في علم الاجتماع إلا و ظهرت أعماله و تفسيراته و منهجه الخصائص الوظيفية.³

و تستند الوظيفية البنائية إلى مفهومي البناء Structure و الوظيفية Function في تفكيكها لبنية المجتمع و تنطلق من عدة قضايا مترابطة، فهي تسلّم بأن المجتمع يمثل كتلا مؤلفة

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص286.

⁴ رابوية بنت أحمد القحطاني، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية، دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود و الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، ب/س، ص446.

³ بن حسان زينة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس:نظريات علم اجتماع الحديثة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021، ص37.

من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة من أجل خدمة أهداف الكل، معنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق يضم مجموعة من العناصر المتساندة التي تساهم في تحقيق تكامله.¹

و من أهم رواد النظرية: أوجيست كونت، هربيرت سنبر، دوركايم، ميرثون بارسونز.²

و من مسلمات النظرية نذكر منها:

- النظرة الكلية للمجتمع، بصفته نسق يحتوى على مجموعة من الأجزاء المتكاملة بنائيا و المتساندة وظيفيا لبلوغ النسق أهدافه.
- استناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية و تبادل التأثير و التأثير فيما بينها.
- إن الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن ديناميكي الذي يشير إلى حالة الاستجابة لتغير الخارجي المعززة باليات التلائم و الضبط الاجتماعي.
- لا يخلو النسق من التوترات و الانحرافات و القصور الوظيفي غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا لتكامل و التوازن.³

و هناك من يحدد مبادئ النظرية الوظيفية على النحو التالي:

¹ أمل إبراهيم الملاح، النظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع، مجلة روزا اليوسف المصرية، 2019، ص57.

² إحسان محمد الحسن، مبادئ علم الاجتماع الحديث، دار وائل لنشر، عمان، 2005، ص109.

³ شذوان علي شبيبة، (الإعلان ، المدخل، النظرية)، دار المعرفة الجامعية، السويس، 2005، ص62.

- **المبدأ الأول:** المعرفة لا تستقبل بجمود، لكنها تستقبل بفعالية إدراك الموضوع، بمعنى أن الأفكار و الحقائق لا توضع بين الأيدي بل عليهم بناء مفاهيمهم.

- **المبدأ الثاني:** فعل المعرفة تكيفي من خلال تنظيم العالم التجريبي و إننا لا نجد الحقيقة و لكننا نبني تفسيرات لخبراتنا و لا نملك معرفة الحقيقة دائما عن العالم المحيط و لكن يمكن معرفة العالم المحيط من خلال الخبرات.¹

جاءت أهمية تبني النظرية الوظيفية في هذه الدراسة بصدد معرفة دور إدارة الجودة الشاملة كأسلوب و كوظيفة إدارية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإستشفائية باعتبارها مؤسسة خدماتية تتكون من أنساق تنظيمية تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض، من أجل بلوغ أهداف محددة من خلال التنظيم و التسيير الفعال و الوصول إلى الريادة و زيادة المنافسة مع المؤسسات الأخرى، و لتحقيق هذه الأخيرة لابد من تكوين نسق من المعلومات حول إدارة الجودة الشاملة و كل ماله صلة بها مع إبراز كيفية تفاعلها مع باقي العناصر التنظيمية الأخرى.

10/ الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث علمي، حيث توفر مجموعة كبيرة من المصادر و المراجع المتعلقة بالبحث العلمي و تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي

¹ علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، المنشورات الجافالينا، مالطا، 1988، ص136.

بشكل صحيح، فقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة في الجانب النظري و التطبيقي، لكن الدراسات التي تربط بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية) قليلة جدا، و مع هذا وجدنا مجموعة من الدراسات التي تتقاطع مع إحدى متغيرات الدراسات كدراسات الغير مباشرة بالموضوع المعالج و هي كالآتي:

- الدراسة الأولى:

أثارت هذه الدراسة التي جاء بها الباحث أحمد علي الملاح¹ حول إشكالية ما درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية في المحافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها من خلال مجالات الدراسة الاربعة وهي (مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، و المجال الأكاديمي، و المجال النمو المهني، و مجال علاقات الجامعة بالمجتمع المحلي)؟

و يندرج هذا التساؤل حول تساؤلات فرعية و هي كالتالي:

- ما درجة تحقيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئات التدريس؟.

¹ منتهي أحمد علي ملاح، درجة التحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، أطروحة إستكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية لكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.

- ما درجة تحقيق المجال الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئات التدريس؟.

- ما درجة تحقيق مجال النمو المهني في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئات التدريس؟.

- ما درجة تحقيق مجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي للجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئات التدريس؟.

ومن أهم الفرضيات التي جاءت في هذه الدراسة و المصاغة من قبل الباحث هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية بين مجالات الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات الدراسة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته بطبيعة الدراسة و أهدافها، فهو يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، و استعانة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة هنا تمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الضفة الغربية، و العينة المختارة هي العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي أن إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد قرار يتخذ أو منهج يسلك بل لابد من التعلم و التدريب عليها عبر فترة من الزمن و بصورة لا تكاد التوقف، فالهدف الأسمى لإدارة الجودة الشاملة ليس نيل شهادات مطابقة لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، و إنما ترمي إلى غرس قيم الجودة و مفاهيمها في النفوس و تأكيد على أهمية أن تصبح الجودة ثقافة سائدة في المجتمعات و تتغلغل في نفوس الأفراد العاملين فيها انطلاقا من إدارتها العليا، و هذا ما تسعى إليه إدارات الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من المضي قدما نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال ما تم التوصل إليه فإن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا، من حيث المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة"، كما تتشابه أيضا من حيث المنهج المعتمد في الدراسة "المنهج الوصفي"، باعتبار أنه المنهج الملائم لتحليل و تفسير و وصف الظاهرة المراد دراستها، و تتشابه أيضا من حيث الأداة المستعملة لجمع البيانات و هي الاستبيان.

- و بالرغم من وجود نقاط تشابه هناك أيضا نقاط اختلاف، حيث تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير التابع "الجامعات الفلسطينية في المحافظات الضفة الغربية"، و تختلف كليا من حيث مشكلة الدراسة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة في الجامعة الفلسطينية، على عكس دراستنا التي تهدف إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدي المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر.
- افادتنا هذه الدراسة من خلال الحصول على كم هائل من المعلومات التي تخدم موضوع مذكرتنا، إضافة إلى معرفة كيفية تصميم الاستبيان.

الدراسة الثانية:

دراسة عصام الدين محمد أبو العنين خليفة¹ و التي انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي، هل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أثر على جودة التعليم؟

حيث اندرجت تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية التالية:

- هل هناك رؤية إستراتيجية تتوافق مع أهداف و سياسات و اجراءات الجامعة لتحقيق متطلبات مفهوم الجودة الشاملة؟
- هل توجد في جميع الجامعات السعودية إدارة متخصصة لتطبيق مفهوم الجودة تعمل على تطبيق معيار الايزو بالطريقة الصحيحة لقياس الجودة وتقوم بعمل قياسات دورية عن مستوى الأداء الأكاديمي و العملي في الجامعة؟
- هل لدى القيادة القناعة التامة بتطوير و تنظيم العمل و تحسين مستوى الأداء من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؟
- هل تعمل الجامعات السعودية على تطبيق المفاهيم الحديثة في الجودة لقياس الأداء و تحسين العمل بمقارنة الأداء بما هو سائد في غرب أوروبا و أمريكا؟

¹ عصام الدين محمد ابو العنين خليفة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على إستدامة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية، دراسة منشورة بمجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، ، السعودية، 2019.

- هل يتم إعادة صياغة الأهداف و السياسات وفق المستجدات في البيئة الداخلية و الخارجية؟

- هل هناك جزاءات و مكافآت معنوية و مادية للقائمين على تحقيق الجودة بالجامعات؟

- هل هناك معايير محددة للقياس الانحراف عن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الأكاديمي و العملي؟

و انطلاقا من التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية صيغة بعض الفرضيات وهي كما يلي:

- يوجد دعم قيادي و مبادرات كافية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

- لا تهتم إدارة جامعة الملك سعود بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للقياس الأداء و تحسينه.

- تدعم هيئة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي بالمملكة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في جامعة ملك سعود.

- تعمل جامعة الملك سعود على توفير المتطلبات الأساسية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الألي من تدريب و توعية.

و المنهج الذي اعتمده **عصام الدين محمد ابو العنين خليفة** في دراسته هو

المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز نطاق عمل و منهجية مثلى لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة على استدامة و ديمومة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

كما اعتمد على المنهج الوثائقي المكتبي، و هذا يعتمد على المنهجية العلمية و الاستقرائية الوصفية لاستعراض و تحليل بعض الأسس و القواعد و النظريات التي تخدم مشكلة و أهداف الدراسة لتشخيص و قراءة الواقع، و سيقوم الباحث بعملية جمع البيانات و المعلومات النظرية بهدف تكوين منظور لموضوع الدراسة معتمدا على (الكتب، و وثائق رسمية، رسائل اعلامية، المراجع و الكتب العلمية و النشرات و المطبوعات).

- قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على بيانات من المستقصي منهم في جامعة الملك سعود، حيث تكونت هذه القائمة من قسمين رئيسين و هما: البيانات الديموغرافية لمستقصي منهم محل الدراسة، و القسم الأخر و هي الأسئلة التي تغطي محاور المتغيرين المستقل و التابع لدراسة.

- تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع العاملين في جامعة الملك سعود، قام الباحث هنا بتصميم قائمة الاستقصاء للحصول على بيانات من المستقصي منهم في جامعة الملك سعود حيث قام بتوزيع عدد 320 استمارة على المجتمع المدروس (العاملين) و قام باسترداد عدد 124 استمارة و عدد الاستمارات التي لم يتم الحصول على استجابتها هي 196 استمارة، و نسبة الاستجابة قدرت ب 37,85% و

من هذا نستنتج أن مجتمع الدراسة ليس لديه الوعي الكافي بأهمية الدراسة و بمفهوم أهمية تطبيق الجودة الشاملة.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة هي:

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس و تحليل النتائج و البدئ في التحسين المستمر.
- إن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أبعديات و عناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن معيار الايزو يعتبر من أهم الادوات المستخدمة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية أثر على فاعلية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة له أثر ايجابي على الاصلاح المؤسسى في التعليم العالي.
- إن القيادات الأكاديمية و الإدارية في الجامعات السعودية ملمة بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن عدم الاستفادة من الخبرات السابقة عالميا و محليا في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤثر سلبا على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن عدم عمل برامج تدريبية و تثقيفية للعاملين في المؤسسة التعليمية يؤثر سلبا على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

• التعقيب على الدراسات:

1- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث:

- المتغير الأول (إدارة الجودة الشاملة).
- من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي).
- من حيث الأداة و هي (الاستبيان).

2- تختلف من حيث:

- المتغير الثاني (جودة الخدمة التعليمية في مملكة العربية السعودية)
- عكس دراستنا الحالية (الصورة الذهنية).
- من حيث الزمان و المكان حيث أجريت هذه الدراسة في السعودية عام 2019 على عكس الدراسة الحالية التي أجريت في الجزائر سكيكدة- عام 2024.

- مشكلة الدراسة فعصام الدين محمد ابو العين خليفة، يهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر على جودة التعليم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

3- ساعدتنا دراسة التي جاء بها الباحث عصام الدين محمد ابو العين خليفة في الحصول على المعلومات لإكمال مذكرتنا في الجانب المنهجي و حتى الجانب النظري باعتبار أنها تناولت موضوع "إدارة الجودة الشاملة".

الدراسة الثالثة:

للباحث أنس محمد الحمود¹ الذي قام بدراسة و التي تمحورت إشكاليتهما كالتالي، ما طبيعة الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني و العوامل التي أثرت في تشكيلها؟

و من هذا التساؤل انبثقت جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ما مجالات تأثير الأداء الاتصالي لأمانة عمان في تشكيل صورتها الذهنية لدى الجمهور الأردني؟

- ما الأعمال الخدمية لأمانة عمان التي تؤثر في تشكيل صورتها الذهنية لدى الجمهور الأردني؟

- ما مدى فاعلية الأداء الإداري لأمانة عمان في تشكيل صورتها الذهنية لدى الجمهور الأردني؟

- ما تأثير البيئة السياسية و التشريعية في مستوى الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني؟

- ما العوائق التي أثرت سلبا في مستوى الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني؟

¹ أنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الأردني أمانة عمان أنموذجا، دراسة مسحية ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019.

- ما المعالجات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني؟

- ما مستوى الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني؟

أما الفرضية التي جاءت بها هذه الدراسة هي أنهم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تشكيل الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني، تعزى لمتغيرات شخصية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المستوى الاكاديمي، العمل، مستوى الدخل).

المنهج الذي اعتمده الباحث في دراسته هو المنهج المسحي باعتباره المنهج المناسب لغايات هذه الدراسة بوصفه منهجا يجمع بيانات المعلومات و يوصف الظاهرة و يحللها، كما اعتمد الباحث أيضا على المنهج الوصفي الذي يهتم بتصوير ما هو كائن فهو يصف خصائصها و العوامل التي تؤثر عليها و الظروف التي تحيط بها و يحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة، فالباحث يستخدم المنهج الوصفي لكون البحث يرتبط بدراسة الواقع و الأحداث و الظواهر و المواقف و الاراء و تحليلها و تفسيرها بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة، إما من أجل القيام بتصحيح الواقع أو تحديده أو استكمالها أو تطوير، هذه الاستنتاجات تمثل فهما للحاضر يستهدف توجيه المستقبل.

- و لدراسة هذه الظاهرة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، و تعد الاستبانة من أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحوث و الدراسات الأكاديمية و لكون هذه الدراسة تتناول موضوعا يتعلق بالإعلام و العلاقات العامة، فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المختصين في الإعلام و العلاقات العامة في الجامعة الأردنية.

- تمثل مجتمع الدراسة في جميع المواطنين الأردنيين في مدينة عمان و البالغ عددهم 4 ملايين نسمة، حيث بلغ حجم العينة 614 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة تم إخضاع استجابات المبحوثين لتحليل الإحصائي باستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية البسيطة.

توصل الباحث أنس محمد الحمود في دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن من أبرز الأعمال الخدمية التي ساهمت في تشكيل صورة أمانة عمان الذهنية لدى الجمهور الأردني هي استخدام أمانة عمان الكبرى الدفع الإلكتروني لتيسير إنجاز المعاملات و بناء قاعدة بيانات شاملة للجمهور و تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة و تحسينها، و كذلك حرص أمانة عمان الكبرى على تسهيل اتصال زبائنها بالمؤسسات الأخرى عبر الخدمات الإلكترونية للجمهور.

- توصلت النتائج أيضا أن أمانة عمان تقوم بمتابعة احتياجات الجمهور و قياس رضاهم و متابعة شكاويهم و اقتراحاتهم و نادرا ما تعقد الدورات و البرامج التدريبية و معالجة الإدارة.

• **التعقيب على الدراسات السابقة:**

- تتشابه مع إحدى متغيرات دراستنا ألا و هو "الصورة الذهنية"، حيث يهدف الباحث من خلال دراسته تحسين صورة المؤسسات الخدمية لدى الجمهور الأردني، كما تهدف الدراسة الحالية إلى تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات الإستشفائية، و تتشابه أيضا من حيث المنهج و أداة جمع البيانات (المنهج الوصفي، الاستبيان).

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع البحث بحيث أن هذه الدراسة مجتمعا أردني على غرار مجتمع دراستنا جزائري، تختلف من حيث الزمان باعتبار أن الباحث **أنس محمد الحمود** أجرى دراسته عام 2019، عكس دراستنا سنة 2024.

- أفادتنا هذه الدراسة في معرفة طبيعة الصورة الذهنية لأمانة عمان لدى الجمهور الأردني و العوامل المؤثرة في تشكيلها، كما سهلت علينا الكشف على عدة أمور المرتبطة بالصورة الذهنية للمؤسسات.

الدراسة الرابعة:

للباحث العابد هوارى¹ و التي تمحورت إشكالياتها حول التساؤل الرئيسى التالي: كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية؟.

حيث يندرج هذا التساؤل على تساؤلات فرعية و هي:

- ما مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية؟
- ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الأداء المتميز للعنصر البشري؟
- ما مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون تبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟

و من أهم الفرضيات التي جاءت بها هذه الدراسة مايلى:

- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون و الموظفين بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين و المرتقبين في إطار تحقيق هدف الدراسة.

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-2015.

- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير و تحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة.

- توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم و تطوير مهارات الإبداع و الابتكار.

- يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

- توجد مجموعة من المشاكل و الأخطاء التي تقع فيها الإدارات و التي تؤدي إلى فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف من خلاله إلى رصد الظاهرة أو موضوع محدد، بهدف فهم مضمونها و كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع و تطويره، معتمدا على المقابلة و الاستبانة كأداة جمع البيانات موجهة لأفراد عينة البحث ثم القيام بتحليلها و التعليق عليها.

اعتمد الباحث العابد هوارى في دراسته، على المقابلة و الاستبانة كأداة لجمع البيانات الموجهة لأفراد عينة البحث ثم القيام بتحليلها و التعليق عليها.

يتألف مجتمع البحث المدروس في هذه الدراسة على 160 موظف، حيث تمت هذه العينة في ولاية ادرار بالضبط من مديرية الإدارة المحلية بمقر الولاية و مديرية النقل و المديرية الولائية لتشغيل، لما لهم من دور مباشر في تقديم الخدمة العامة للمواطنين، و نوع العينة هنا هي العينة العشوائية.

و من أهم النتائج المتوصل إليها من قبل الباحث في هذه الدراسة هي أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين و بوجود قادة لديهم استعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين و القدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة و منها تحقيق مستوى عالي من الجودة و الاستجابة لاحتياجات الزبون.

كما يرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة منظمة العمل على تنمية قدرات و مواهب الأفراد بها.

التعقيب علي الدراسات السابقة:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تناولها لمتغير من متغيرات الدراسة و هو المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، بلاضافة إلي هذا تتشابه من حيث المنهج المعتمد و هو المنهج لوصفي التحليلي.

- تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع، حيث تناولنا في دراستنا الحالية "تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية الخاصة"، و منه الإختلاف يكمن في مشكلة البحثية لدراستين، فدراسة العابد الهواري تسعى إلى تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية من خلال إدارة الجودة الشاملة، عكس الدراسة الحالية.

أيضا تختلف من حيث المكان و الزمان إجراء الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في الإدارة المحلية بولاية ادرار عام 2014-2015، على غرار دراستنا التي أجريت في المؤسسة الإستشفائية العمومية- عبد الرزاق بوحارة - بولاية سكيكدة عام 2023-2024.

- أفدتنا دراسة الباحث العابد هواري خاصة في الجانب النظري الخاص بمتغير إدارة الجودة الشاملة، هذا بالإضافة إلى الاستفادة في تفسير النتائج و مقارنتها بهدف التعرف على أهم العوامل و المتغيرات التي تأثر على موضوع محل الدراسة.

الدراسة الخامسة:

دراسة بزرل عبد الكريم¹ انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية، ما هو دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي تجاه الجامعة الجزائرية؟

و تتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية و هي:

¹ بزرل عبد الكريم، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الجامعة الجزائري، دراسة ميدانية للمركز الجامعي غليزان، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

- ما هو مفهوم العلاقات و الصورة الذهنية؟
- ما هي عوامل و اليات نجاح العلاقات فى تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلى تجاه الجامعة الجزائرية؟
- ما هي أبرز التحديات التى تواجه الجامعة الجزائرية؟
- ما هي النتائج التى يمكن تحقيقها من خلال التوظيف العلمى و العملى لوظيفة العلاقات العامة؟
- ما نوع الصورة الذهنية التى يحملها الجمهور الداخلى تجاه المركز الجامعى بغليزان؟
- و انطلاقا من إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية صيغة الفرضيات على النحو التالى:
- تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية اتصالية مهمتها بناء الثقة بين المؤسسة و جمهورها معتمدة فى ذلك على عدة اسس و مبادئ أخلاقية أهمها الصدق و الأمانة و تجنب التضليل و الخداع.
- يرتبط نجاح العلاقات العامة فى تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلى تجاه الجامعة الجزائرية بعدة عوامل و اليات أبرزها التنظيم و الاتصال و جودة الخدمة و المسؤولية الاجتماعية.

- يؤدي التطبيق العلمي و العملي لوظيفة العلاقات العامة من قبل إدارة الجامعة إلي نجاحها في مواجهة العديد من التحديات أبرزها عزوف القطاع الخاص عن تفعيل الشراكة معها و هجرة الأدمغة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة و الصورة الذهنية.

المنهج المعتمد من قبل الباحث في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، و ذلك من خلال الوقوف على واقع العلاقات العامة في الجامعة مع تحديد ملامحها و خصائصها و الكشف على الوسائل التي تستخدمها لتحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي تجاه الجامعة.

كما اعتمد ايضا على منهج دراسة الحالة و ذلك من أجل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع بغية تحليل واقع العلاقات العامة في الجامعة، و التعرف على نوع الصورة الذهنية الموجودة لدى جماهيرها الداخلية، و ذلك أن موضوع هذه الدراسة يستدعي النزول إلي الميدان للاستطلاع آراء الجمهور و الحصول على بيانات منهم.

من أجل جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالعديد من الأدوات منها ما يلي:

- تم الاستعانة في هذه الدراسة بالملاحظة بالمشاركة كون الباحث أستاذ متعاقد بالمركز الجامعي، حيث مكنته هذه الأخيرة من الوقوف على مدى ممارسة إدارة المركز الجامعي

لوظيفة العلاقات العامة و أيضا نوع الصورة الذهنية المتشكلة لدى الجمهور الداخلى
اتجاه المركز الجامعي.

- اعتمد الباحث على المقابلة المقننة من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين في
المركز الجامعي من بينهم: الأمين العام، نائب مدير المركز الجامعي المكلف بالبحث
العلمي و العلاقات الخارجية، رئيس مصلحة الإعلام و التوجيه، رئيس مصلحة
النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية و بعض مدراء المعاهد.

كما تم الاعتماد على المقابلة الغير مقننة كأداة تمكنه من الحصول على المعلومات قد
يتعسر الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى و ذلك من خلال عدم التقيد بالأسئلة
المخططة من قبل، حيث منحت من خلالها الفرصة لطلبة و الأساتذة لتعبير بكل حرية
على الصورة الذهنية المتشكلة لديهم اتجاه المركز الجامعي.

- اعتمد الباحث أيضا على الاستبيان من خلال الأسئلة التي قام بها في استمارة
الاستبيان، حيث توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أظهرها التحليل الإحصائي و
هي أن، بعض الأساتذة و الطلبة يمتلكون صورة ذهنية إيجابية اتجاه المركز الجامعي
بغليزان و هذا ما يدل على وجود ممارسة لوظيفة العلاقات العامة من قبل إدارة المركز
الجامعي.

- تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الاساتذة و طلبة الطورين الثاني و
الثالث بالمركز الجامعي بغليزان، و البالغ عددهم 3489 فردا و تم اختيارهم باعتبارهم

فواعل رئيسية في الجامعة و تم التركيز على طلبة الماستر و الدكتوراه لأن الطالب في هاتين المرحلتين يكون قد تشكلت لديه صورة ذهنية معينة اتجاه الجامعة و يستطيع التعبير عنها، و العينة المختارة في هذه الدراسة هي العينة العشوائية مكونة من 94 استاذ بنسبة 20% من المجموع الكلي للأساتذة و 645 طالب و هو كذلك ما يمثل نسبة 20% من المجموع الكلي لطلبة الماستر و الدكتوراه، كما حرص الباحث أيضا على أخذ نسبة 20% من كل معهد من أجل منح فرص متساوية لكل أفراد عينة الدراسة.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية من خلال محاولتها إبراز الدور الذي يمكن أن يؤديه نشاط العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لإحدى المؤسسات العمومية الجزائرية و المتمثلة في الجامعة، ثم توضيح هذا الدور من خلال تأثير برامج و أنشطة العلاقات العامة على الانطباعات الذهنية التي يحملها الجمهور الداخلي، ليتبع بعد ذلك بمرحلة التقييم و إسقاط هذه المفاهيم على إحدى الجامعات الجزائرية، و قد تبين أنه على الجامعة الجزائرية و في ظل الظروف و التحديات التي تمر بها و من أجل ضمان مكانتها بين الجامعات العالمية، اصبح لازما عليها تبني نشاط العلاقات العامة و منحه المكانة التي يستحقها، ذلك أن العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة تسمح للمؤسسة أن تتواصل مع مختلف الجماهير التي تنتمي إليها، كما تجعل الجماهير على إطلاع بكل سياسات و أهداف المؤسسة، فهي بمثابة همزة وصل بين الجامعة و

جماهيرها للإنشاء علاقات و إيجاد قنوات اتصال ذات اتجاه تبادلي بينهما كونها تعمل على إحداث التكيف بين كل من الجامعة و الجماهير المتعامل معها، و عليه فإن نشاط العلاقات العامة يستهدف الجماهير بالبرامج الاتصالية المناسبة و التي من شأنها المساهمة في تكوين و تحسين الصورة الذهنية المرغوبة، و تقويم الصورة الذهنية المكونة عن الجامعة لدى فئات الجمهور الداخلي و العمل على تحسينها و المحافظة عليها.

• التعقيب على الدراسة:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الهدف، حيث تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي للجامعة " التشابه في المتغير الثاني الصورة الذهنية"، كما تتشابه من حيث المنهج الوصفي إذ يهتم بتصوير الوضع الراهن و تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر و الاتجاهات التي تسير عن طريق النمو و التطور و التغيير.
- تختلف هذه الدراسة و الدراسة الحالية من حيث الموضوع فهذه الدراسة تدرس دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي اتجاه الجامعات الجزائرية، أما الدراسة الحالية فتدرس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات الإستشفائية الجزائرية، كما تختلف من حيث الزمان و المكان فهذه الدراسة أجريت بالمركز الجامعي بغيليزان سنة 2017-2018، و الدراسة الحالية أجريت في مستشفى-عبد الرزاق بوحارة سكيكدة-، 2023-2024.

- أفادتنا هذه الدراسة في الإيطار النظري و ذلك بالحصول على معلومات تخدم دراستنا، دراسة ذات قيمة علمية أفادتنا في فهم و التنقيف في بعض الجوانب تخص تخصصنا.

- الدراسة السادسة:

أثارت هذه الدراسة للباحث ميسون بلخير¹ و التي جاءت تحت التساؤل الرئيسي التالي ما مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال و هل تعتبر برامج العلاقات العامة التي تعتمد عليها حاليا كافية لتحسين صورتها الذهنية؟

و اندرجت تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية تالية:

- هل تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال كافة برامج العلاقات العامة المذكورة في ادبيات التسويق؟

- هل تتميز برامج العلاقات العامة المطبقة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالفعالية من وجهة نظر زبائنها؟

- هل تمتلك المؤسسة محل الدراسة صورة ذهنية جيدة من وجهة نظر زبائنها؟

¹ ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال(المديرية الجهوية بورقلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2018-2019.

- هل يؤثر كل برنامج من برامج العلاقات العامة في الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر الإعلانات المؤسسية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر المعارض و الايام المفتوحة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر برامج الرعاية(و نقصد بذلك رعاية الأحداث الرياضية و الثقافية و كذا البرامج التلفزيونية)في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر الوسائل المكتوبة(المجلة و المنشورات المتعلقة بالمؤسسة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة)؟

- هل تؤثر التبرعات و الاعمال الخيرية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر الندوات و اللقاءات الصحفية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يؤثر الموقع الإلكتروني في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة؟

و من أهم الفرضيات التي جاء بها الباحث في هذه الدراسة هي:

- تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال كافة برامج العلاقات العامة المذكورة في ادبيات التسويق.

- تتميز برامج العلاقات العامة المطبقة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالفعالية من وجهة نظر زبائنها.
- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال صورة ذهنية جيدة من وجهة نظر زبائنها.
- يؤثر كل برنامج من برامج العلاقات العامة المطبقة من طرف المؤسسة محل الدراسة في الصورة الذهنية.
- هناك أثر ذو دلالة احصائية بين الإعلانات المؤسساتية و الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a < 0.05$).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المعارض و الأيام المفتوحة و الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a < 0.05$).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين برامج الرعاية و الصورة الذهنية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a < 0.05$).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الوسائل المكتوبة و الصورة الذهنية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a < 0.05$).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الندوات اللقاءات الصحفية و الصورة الذهنية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a < 0.05$).

- هناك أثر ذو دلالة بين الموقع الإلكتروني و الصورة الذهنية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a < 0.05$).

المنهج الذي اعتمده الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الوصفي في الجانب النظري للتعلم في العلاقات العامة و الصورة الذهنية، و التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأدوات و الأساليب الإحصائية.

- اعتمد الباحث على عدة اساليب لجمع المعلومات الخاصة بالجانب الميداني للبحث أهمها الاستبيان و المقابلة.

- جاءت في هذه الدراسة أن مجتمع البحث يمثلون عينة من الأفراد و المتمثلون في زبائن موبيليس (إناث و ذكور)، و ذلك من أجل معرفة من هم المستهلكون أكثر لشريحة موبيليس هل الذكور أم الإناث؟، و استنتج الباحث أن أغلب زبائن موبيليس هم الاناث و أكثرهم إقبالا على خدمات موبيليس حيث قدرت نسبتهم بـ 51.6% مقابل الذكور بنسبة 47.02%.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر منها:

- توصلت إلى كون الرعاية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الصورة الذهنية كالمعارض و الايام المفتوحة ثم الموقع الإلكتروني ثم الندوات و اللقاءات الصحفية.

- الصورة الذهنية للمؤسسة جيدة من وجهة نظر زبائنها و هذا مرجعه إلى تميز المؤسسة بالخبرة في مجال اتصالات الهاتف النقال وسعيها دائما إلى تطوير المجتمع الجزائري في قطاع الاتصالات.

• **التعقيب على الدراسات السابقة:**

- من خلال ما تم التوصل إليه فإن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير التابع(الصورة الذهنية)، كما تتشابه أيضا من حيث المنهج المعتمد في الدراسة ألا و هو المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لوصف الظاهرة المراد دراستها، و أيضا من حيث الأداة المستعملة لجمع البيانات و هي الاستبيان،

- تختلف من حيث المكان و الزمان إجراء هذه الدراسة، و أيضا تختلف من حيث المتغير الأول(العلاقات العامة).

- أفادتنا دراسة ميسون بلخير في الحصول على المعلومات قيمة مرتبطة بتحسين الصورة الذهنية و أيضا في بناء الجانب النظري الخاص بهذه الأخيرة، بالإضافة إلى كسب معرفة بكيفية تصميم الاستبيان و بناء الجانب التطبيقي.

11/مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة للبحث في بحوث الاعلام و الاتصال من أهم الخطوات لمعرفة نتائج الاشكالية و ينقسم إلى عدة مجالات أهمها:

أ/المجال المكاني للدراسة:

تم إجراء البحث الميداني على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة بسكيكدة.

ب/المجال الزمني للدراسة:

تمت هذه الدراسة لمدة 6 أشهر خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2023 إلى غاية أواخر ماي 2024.

ج/المجال البشري للدراسة:

اقتصرت البعد البشري على الطاقم الإداري (الإدارين، الموظفين، رؤساء المصالح).

12/تحديد المفاهيم:

تحدد مصطلحات البحث من خلال المفردات المكونة للعنوان، فمن المهم جدا توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة في البحث و فهم مضمونها و دلالتها حتى لا يساء فهمها، و عليه فالمصطلحات المستخدمة في البحث تتمثل في:

أ/ دور، إدارة، الجودة، الشاملة، ادارة الجودة الشاملة:

• مفهوم الدور:

لغة: يعرف من الناحية اللغوية أنه "اشتقاقا من الفعل دار، يدور، دورا أي تحرك في اتجاهات متعددة وهو في مكانه".¹

إصطلاحا: ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجيا عادة إلى "لينتون رولف" إذ يذهب إلى القول: "كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار و يفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع التام لهذه الأدوار، يحدث الدور جملة من الواجبات يقوم بتنفيذها كل فرد في التنظيم".²

- أما عبد المجيد سالمى " فقد عرفه في معجم مصطلحات علم النفس: بأنه مجموعة من أنماط سلوك الفرد تمثل المظهر الديناميكي للمكانة، وترتكز على الحقوق و الواجبات المتعلقة بها، و بمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذى يحتل مكانة ما فى أوضاع معينة".³

¹ بوعلام بوحمودة و آخرون، القاموس العربي أبجدي بسيط، دار الأمة، الجزائر، 1996، ص132.

² ريمون بودوفرانسو بريكو و آخرون، المعجم التنفيذي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ترجمة سليم حراء، ب/ب، 1996، ص288.

³ عبد المجيد سالمى و آخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط/4، 1998، ص107.

و منه فالدور كتعريف إجرائي فهو الوظيفة التي يقوم بها أي فرد داخل أي مؤسسة من أجل الأخذ بها إلى استمراريتها و بلوغ غايتها.

• مفهوم الإدارة:

- لغة: أدار الشيء أي تعاطه و منه فالمدبر هو الذي يتولى النظر في الشيء.¹
- إصطلاحاً: عرفها أحمد مصطفى خاطر و محمد جاد الله كشك" بأنها مجموعة الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال و المؤثر في الموارد المختلفة، خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر".²
- في حين عرفها أحمد شفيق السكري: "بأنها طرق الممارسة التي تستخدم في التخطيط و الاختيار و التنسيق و التقييم و التوسط بين المهام و الوظائف و العاملين الذين يعتمدون على بعضهم البعض و الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة".³

• مفهوم الجودة:

- عرفها القاموس اكسفورد الأمريكي: أنها درجة أو مستوى من التمييز.⁴

¹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتين، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص18.

² أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجب كشك، إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص06.

³ أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية و الخدمات الاجتماعية، دار المعرفة، الجامعة الاسكندرية، 2000، ص20.

⁴ محمد عبد العالي النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص31.

- تعرف الجودة بأنها: القدرة على إرضاء الحاجات عند وقت الشراء و أثناء الاستخدام و عند أفضل تكلفة بينما تقلل من الخسائر و تزيد من القدرة التنافسية.¹
- يعرفها أبو الجودة العالمية Deming(1986): فيقول عنها"الجودة الجيدة لا تعني بضرورة العالية، إنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام و الاتساق و الثقة بجودة تناسب السوق".²

• مفهوم شاملة:

- المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديث و التعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد و رغباته من سلع المنظمة و خدماتها و العمل على بذل كل جهد جماعي و فردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.³
- و تعرف بأنها تشمل جميع الأفراد و الأقسام في المنظمة، لتحقيق التكيف و التحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسلسل الجيد للقيمة إلى الزبون.⁴

¹ غازي علي البدانية، إطار مقترح لتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية الحكومية، دراسة مقارنة بين مستشفى عين شمي و مستشفى الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011، ص04.

² فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة، بيروت، 2008، ص30.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص165-194.

⁴ سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص34.

• مفهوم الجودة الشاملة:

- هناك من يعرفها: بأنها" التكيف المستمر مع حاجات الزبائن و المستعملين، و تطوراتها بواسطة تحكم في جميع النشاطات ووظائف المؤسسة".¹
- كما تعرف الجودة الشاملة بأنها: جودة كل شئ أي جودة عناصر التنظيم و الإنتاج و كل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا و إشباع المستهلك.²

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- يعرفها **John Oakland**: بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية و الفعالية و المرونة في المنظمة من خلال التخطيط،التنظيم، و الفهم لكل نشاط و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.³
- يعرفها معهد الجودة الفدرالي: "إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة".⁴

ومنه نعرف إدارة الجودة الشاملة كتعريف إجرائي فنقول هي عبارة عن نظام

إداري يشمل جميع الأنشطة و الاعمال التي تقوم بها المنظمة و التي تسعى من خلاله

¹ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص498.

² علي السامي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو9000، دار غريب للطباعة و النشر، ب/ب، 1995، ص11.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدرة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص75.

⁴ محمد محمد إبراهيم، المدير و الإتجاهات العربية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص555.

إلى إرضاء الزبون بأى شكل من الأشكال و ذلك بتلبية و تحقيق متطلباته و حاجاته من خلال تحسين جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

ب/ مفهوم الصورة الذهنية:

- **الصورة لغة:** جمع صور و تعني: الشكل، الوجه، كل ما يصور، الصفة، النوع، صفات الشئ المميزة.

- **الذهنية لغة:** الذهن جمعه أذهان و هو العقل، الفهم، الفطنة، القوة.

- **وتعرف الصورة الذهنية اصطلاحا حسب كوتلر:** هي أي عروض تقدمها المؤسسة للحصول على موقع متميز في ذهن الزبون و بذلك يتحقق الهدف السوقي لها.

- **تعريف الدكتور علي عجوة:** " أنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الافراد، و الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية معينة أو أي شخص آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، و تتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة و غير المباشرة و ترتبط هذه التجارب بعواطف الافراد و اتجاهاتهم و عقائدهم و بغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلي ما حولهم و يفهمونه على أساسها".

و من خلال ما تم التطرق إليه مسبقا يمكن القول أن الصورة الذهنية كمفهوم اجرائي هي : مجمل التصورات و الانطباعات و المعارف و المعتقدات التي تتشكل في أذهان الأفراد حول أشياء متعلقة ب محيطهم الخارجي سواء كانت مؤسسة أو شركة أو فرد أو منتج أو خدمة وغيرها، وقد تكون هذه صورة إيجابية أو سلبية و ذلك حسب الخاصية التي يتميز بها ذلك الشيء.

ج/ مفهوم المؤسسة العمومية الإستشفائية:

- **مفهوم المؤسسة:** تعرف المؤسسة بأنها ممارسات اجتماعية متكررة بشكل دوري و منتظم متعددة و مصانة من قبل المعايير الاجتماعية، و لها أهمية في بناء الاجتماعي مثل الدور الاجتماعي. و يشير المصطلح أيضا إلى تأسيس أنماط السلوك، (...) فالمؤسسة عبارة عن وحدة ذات أهمية متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار.¹
- **و يعرفها ناصر دادي عدون:** "هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في اطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين، أو القيام بكليهما معا (الإنتاج و التبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه".²

¹ معن عمر خليل، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص296.

² ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ب/ب، 1998، ص11.

• مفهوم المؤسسة العمومية: هي كل هيئة عامة تنشأها الدولة و تمنحها الشخصية المعنوية المستقلة و تترك لها مهمة إدارة و تسيير مرفق عام معين على مبدئ التخصص فيه.¹

• ويعرفها الاستاذ محمد سليمان الطماوي: "المؤسسة العامة وفق التعريف الكلاسيكي، عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة و يتمتع بشخصية المعنوية.²

• مفهوم المؤسسة الإستشفائية: "هي كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة، أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون إستثناء.³

• يعرفها جيرالد ماكهو G.machogh و روبرت سايهو R.Syuell: على أنها بناء رسمي نظم خصيصا لتسهيل و إنجاز أهداف و غايات معينة تلك الأهداف و الغايات تتعلق معظمها بنواحي الخدمات الطبية و تقديمها لمجموعة معينة من الناس و هم المرضى.⁴

¹ طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم و نشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ب/س، ص263.

² محمد سليمان الطماوي، الكتاب الثاني نظرية المرفق العام و أعمال الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط10، 1979، ص63.

³ عبد المحي محمود حسن صالح، الصحة العامة بين البعدين الإجتماعي و الثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003، ص16.

⁴ فتحي أحمد محمد علي، الخدمات الإجتماعية في المؤسسات الصحية في ضوء سياسات الخصخصة، دار الكتب الوثائق، مكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015، ص78.

الفصل الأول

دور إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات.

تمهيد:

أصبحت اليوم جل المؤسسات العالمية و حتى المحلية مهما كانت تجارية أو اقتصادية أو عمومية إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أهم عنصر من عناصر الإستثمار، و الذي نال في الأوانى الأخيرة اهتماما واسعا من قبل الباحثين و علماء الإدارة في مجال تطوير المداخل الإدارية، فهي تسعى جاهدة إلى إثبات وجودها من خلال تقديم افضل ما لديها من منتجات و خدمات تجعلها تحقق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة، وبالتالي التقدم و التميز على منافسيها. وبعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية و ضرورية لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة و ضمان الجودة، فالمواصفات القياسية الدولية الايزو(9000) جاءت من أجل توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالميا و في اية منظمة كانت.

و بناء على ما سبق سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- 1- ماهية إدارة الجودة الشاملة.
- 2- فعاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي(ISO9000).

1 - ماهية إدارة الجودة الشاملة.

1-1 مفهوم الجودة :

- تعرف الجودة بأنها: "تحديد رضا الزبون و مستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو

الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة و العامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز

الميزة التنافسية.¹

- وتعرف أيضا بأنها: تحقيق رغبات الزبائن و المستفيدين و توقعاتهم مما تقدمه المنظمة

من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوي أعلى من تلك

التوقعات.²

- اما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة بأنها: "الهيئة و الخصائص الكلية

للمنتوج(خدمة أو سلعة) التي تظهر و تعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات

صريحة Explicif، وأخرى ضمنية Implicif".³

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجود الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص52.

² يوسف حليم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص194.

³ سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، مرجع سبق ذكره، ص92.

- تعريف Taguchi: بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها.¹
- تعرف هيئة الموصفات البريطانية الجودة: بأنها مجموعة صفات و ملامح و خواص المنتج أو الخدمة بما يرضى و يشبع الاحتياجات الملحة و الضرورية.²
- إذن فالجودة تعني: بلوغ الشئ (الخدمة، سلعة) درجة عالية من النوعية الجيدة، بحيث أنها تحمل في طياتها جملة من السمات أو الخصائص التي تساهم في إرضاء و إشباع رغبات و احتياجات العميل.

2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- المعهد المقاييس البريطاني يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطوير".³

¹ محمود حسين الوادي، و آخرون، إعادة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص20.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة (استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات)، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة، 2015، ص49.

³ محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة و التعليم)، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص24.

- **وتعرف أيضا:** بأنها مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الانتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقيق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.¹
- **كما تعرف:** بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.²
- **عرف Edwards.Deming إدارة الجودة الشاملة بأنها:** طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة، من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع.³

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط/2016، 3، ص80.

² فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012، ص57.

³ مدحت محمد ابو النصر، إدارة الجودة الشاملة (استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات)، المرجع السابق، ص54.

- وتعرف إدارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة و مجموعة من المبادئ الإرشادية و التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات.¹

1-3 نشأة و تطور مراحل إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء و المفكرين في تحديد مفهوم الجودة و تطويره، ففي عام 1931 بدأ W.Edwards Deming والذي تعلم على يد Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية في اليابان.

أما Joseph juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة.

¹ هشام يوسف العري، إدارة الجودة الشاملة(المفهوم و الفلسفة و التطبيقات)، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص26.

اما من حيث المراحل التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من تلخيص هذه المراحل كما يلي¹:

● **الفحص:** تتضمن عملية الفحص التأكيد من أن مواصفات المنتج أو الخدمة تطابق المواصفات الموضوعية، فعملية الفحص تتعلق بالنشاط الفني أو الوظيفة الفنية، إذ أنها تعتمد على الكشف على المنتجات لأجل تمرير المنتجات المطابقة للمواصفات و إيقاف المنتجات غير المطابقة للمواصفات لأجل تمرير المنتجات المطابقة للمواصفات و إيقاف المنتجات غير المطابقة للمواصفات لأجل إتلافها أو إعادة العمل عليها أو بيعها بأسعار أقل.

وحيث أن عملية فحص الجودة تركز على المنتج النهائي، فهي لا تتعلق بإنتاجية. وقد كان كثير من المسؤولين في المؤسسات و المصانع يعانون من حقيقة أنه من المستحيل إجراء الفحص على كافة المنتجات، وحتى في حالة اختيار العينات فإنه من المحتمل أن تكون هذه العينات غير ممثلة للمجتمع، و بالتالي فالنتائج التي يتم التوصل إليها قد تكون غير دقيقة.²

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2006، ص24.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص07.

● **مراقبة الجودة:** وقد بدأت هذه المرحلة عندما قام العالم رادفورد "Radford" بنشر كتابه (الرقابة علي جودة المنتجات) في عام 1922، الأمر الذي شجع على إيجاد قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، وقد تطور استخدام هذه الأساليب في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية ومنها : العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العمليات، خرائط الرقابة علي الجودة¹.

● **تأكيد الجودة:** تركزت هذه المرحلة علي توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا و القضاء على أسبابها منذ البداية.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بلاضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة و مقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة

²وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة و التي قدمها (Feigenbaum) في عام 1957 وقد تميزت هذه المرحلة ب:

- دراسة تكلفة الجودة و القرار الاقتصادية الخاص بتحديد مستوى الجودة.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص32.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع السابق، ص32.

- ظهور فكرة الرقابة الشاملة علي الجودة كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
- ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية، و يقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد و لفترة زمنية محددة و بأقل عدد من المشاكل و الأعطال و حسب المواصفات المحددة.

- ظهور فكرة (Zerodeflects) أي اختفاء نسبة العيوب.¹

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الخطط إلي واقع فعلى استرشادا بالجدول الزمنية و مراحل العمل المطلوب تنفيذها، ويتم فيها التركيز على سلاحا تنافسيا للعديد من المؤسسات الاقتصادية، كما برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلع و المنتجات وبين الأداء المراد إنجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات هي: دقة التصميم، دقة الأداء، دقة المطابق²

1- 4 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل الأنشطة إضافة القيمة التي تمارسها المنظمة و يحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلا اعتمادا على رضاه الشخصي، و ينبغي على إدارة الشركة هنا أن

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، مرجع السابق، ص26.

² بواب كريمة، لخريف ساسية، رابحى جميلة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية-أدرار-، 2014-2015، ص12.

تخطط للإجراء مراجعات دورية للجودة، ويقصد بهذا الإجراء مراجعات دورية شاملة طبقاً لخطة محددة، لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة و نتائجها تتوافق مع سياسة و أهداف الجودة و أنه قد تم تحقيقها كاملة.¹

وتتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلى تحقيق الآتي:

- التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية و عدم اقتصرها على السلع و الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس الأداء.
- الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين مع تطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسن المستمر.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و تقديم الخدمات.²

¹ محمد عبد الواهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص52.

² سليمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة(الفلسفة و مداخل العمل)، مرجع السابق، ص35.

1-5 أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تسعى إدارة الجودة الشاملة الى ما يلي:

- فهم حاجات و رغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق مايريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الإستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملاً مستمراً.
- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين.¹
- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات للتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلائم مع احتياجات المستهلك.
- السعى باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، و تخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج و العمليات و خدمات ما بعد البيع.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل لطباعة و النشر، عمان،

- إن جميع أهداف إدارة الجودة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، و بالتالي زيادة الإنتاجية و التي تؤدي إلى تقليل كلفة المنتج، و من ثم تقليل الأسعار و من ثم زيادة الحصة السوقية للشركة.¹

2- فعليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-2 مبادئ و مكونات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ التي تعد سمات للمنظمات الناجمة، و التي تستطيع أن تدمج هذه المبادئ في قيمها و إستراتيجيتها و أعمالها.²

ومن هذه المبادئ:

1) التركيز على الزبون: أن التركيز على رضا الزبون يعتبر النجاح العام و الشامل لجهود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، لأن مجرد التركيز على تحقيق رضا الزبون يعتبر مسألة بالغة الأهمية، لذا فإن معظم المنظمات تسعى جاهدة إلى فهم الكامل لمفهوم الجودة و من ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون.

2) القيادة و التخطيط الإستراتيجي: تعبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين على

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 - 2000، مرجع السابق، ص100.

² فانتن أحمد أبو بكر، موضى بنت الزومان، معوقات و مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة)، الرياض، 2007، ص33.

سلوكيات و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن، يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور، بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير و تأسيس و مراجعة قيم الجودة بصورة معمقة و بهدف الوصول إلى حالة التميز.

والمقصود هنا بالتخطيط الإستراتيجي هو، القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة و أهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى البعيد، حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها.

(3) التحسين المستمر: أن مفهوم عملية التحسين التي يتم تطويرها في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، تتطلب في البداية الأمر باستقرار العملية الجارية مما يجعلها قابلة للتنبؤ كما و كأن قدراتها تكون سهلة الوصول إلى حالة التحليل و من ثم التحسين، و تظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث و هي: التوازن Stabilizing، و المشاركة Asscessing، و التحسين Improring.¹

(4) الإسناد و الدعم: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

(5) التدريب و التطوير: ينظر إلى التدريب و التطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، و التدريب يحتل أهمية

¹ عبد الستار العلى، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008،

متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم و مهاراتهم و فهم تحفيزهم، و الإدارة تشجع أفرادها و ترفع من مهاراتهم التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار و نتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب و التطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

6) المشاركة و تفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية للعاملين تفعيل

دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، و الثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة، أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط المشاركة للأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

7) إتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد

المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، و يتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات موارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.¹

- إضافة إلى هذه المبادئ نذكر مايلي:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

- التركيز على المستهلك الداخلي و على المستهلك الخارجي على حد سواء.
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، حيث تستخدم النتائج المعينة في إدارة الجودة الشاملة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ويتم ذلك بفضل التركيز على العمليات و يتطلب العمل بهذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس الجودة أثناء عملية الإنتاج.
- شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة، فحسن استخدام العمال و تشجيعهم يؤدي إلى تطوير العمل و زيادة الأرباح و تخفيض التكاليف.
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، و ذلك بإعطاء فرص للعمال و إشراكهم في الحل.
- التغذية العكسية، حيث يسمح هذا المبدأ للمبادئ السابقة بأن تحقق النتائج المطلوبة.¹

2-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة.

وقد أشار عبد الله السقاف في كتابه المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة (2005) إلى

المتطلبات الآتية:

¹ حمداوى وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص32-33.

1) إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة معتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافا جذريا عن (الثقافة الإدارية التقليدية) و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2) الترويج و تسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعرف بمفهوم الجودة و فوائدها على المؤسسة.

3) التعليم و التدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على اساس سليم و صلب، وبالتالي يؤدي إلى نتائج المرغوبة من تطبيقه. و على العموم فإنه التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء.¹

¹ محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في صناعة و التعليم)، المرجع سبق ذكره،

4) الإدارة المبنية على الحقائق: إن اعتماد الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة، سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق و المنافسين و المجهزين و المستهلكين و العاملين...إلخ. وغيرها من ذوي العلاقات بالمنظمة ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية، بعيدا عن الحدس أو التخمين أو المواقف الشخصية و غيرها يعتبر من الحالات الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5) المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق الإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد و تهيئة العاملين و في مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء و يقلل من مقاومة التغيير و يساهم بزرع ثقافة الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري و الثقافي للعاملين و غيرها في المنظمة.

6) تمكين العاملين: إن تطبيق الفعال للإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة و هو تمكين العاملين و التأكيد على أهمية دورهم في تنشيط و تحقيق الأهداف النوعية للمنظمة المعنية، و هذا يتطلب السعي الشامل في تحسين و صيانة القوى العاملة و الحصول على مهارات و كفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها و العناية بها باستمرار بدأ باختيار و التعيين و تقييم الأداء و برامج

التدريب و أساليب التحفيز الفردي و الجماعي و المنظمي و تشجيع العمل بروح الفريق

الواحد و المشاركة الذاتية و تحقيق سبل الولاء و الانتماء للمنظمة وغيرها.¹

(7) التحسين المستمر: يتطلب تحقيق مبدأ التحسين سرعة الاستجابة للتغيرات و تبسيط

الإجراءات و الفعليات التشغيلية من خلال استخدام طرق التحليل الإحصائي مثل: مخطط

السبب و النتيجة بارتيو و غيرها، لتحقيق التحسين المستمر للجودة المستند على المفاهيم

الأساسية التالية:

- ممارسة عملية التخطيط لكل من المدخلات و العمليات التحويلية (المخرجات في نظام إدارة الجودة).

- الاهتمام بنوعية المدخلات.

- تنفيذ الإدارة العملياتية.

- تقييم المخرجات.

- تقييم أداء العمليات.

- تعديل العمليات و المخرجات بما يضمن تحقيق الأهداف

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002،

ص232-233-234.

ويتطلب اتخاذ القرارات الصائبة توفير نظام معلومات فاعل و دقيق بالاعتماد على الموارد البشرية الموجودة في المنظمة باعتبارهم الأكثر قدرة من غيرهم على إدراك الحقائق.

(8)العلاقة مع الموردين: يحتل الموردين دورا هاما في تحديد نوعية المدخلات للمنظمة وفقا للمواصفات و المعايير المحددة للجودة المتفق عليها وصولا إلى مخرجات المنظمة المحققة لأهدافها.¹

- و هناك العديد من المتطلبات أوردها المعهد الفيدرالي للإدارة الجودة الشاملة، تتمثل في الآتي:

✓ التوجه بالمستهلك و ذلك بتحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين و الخارجيين و ذلك يتطلب تقييم مستوى رضا العملاء و تحديد و تحليل احتياجاتهم و التغيرات في هذه الاحتياجات و في الأذواق...إلخ.

✓ قياس و تسجيل أهداف الجودة و الإنتاجية و وضع خطة للتحسين المستوى.

✓ استخدام خطة التحسين و نظام القياس في محاسبة المديرين و العاملين.

✓ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية و الجودة.

✓مراجعة الإنتاجية و الجودة المحققة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوى، زينب شكرى محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية و التقنيات الحديثة في تطبيقها و استدامتها)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص79.

✓ التدريب على تحسين الإنتاجية و الجودة.¹

2-3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في الواقع لا يوجد هناك إتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة مراحل و هناك من حددها في اثني عشرة مرحلة و هناك من حصرها في أربعة مراحل، و رغم عدم الاتفاق سنحاول أن نجعلها في خمس مراحل كما يلي:²

❖ **المرحلة الصفرية (الإعداد):** إن تطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية، أي مرحلة الإعداد و قد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة التطبيق، و تشمل هذه المرحلة عملية التوعية و إرشاد جميع أفراد المؤسسة بضرورة وجود نظام لتسير الجودة في المؤسسة، و فهذه المرحلة يحصل القياديون على تدريب مبدئي حول الجودة الشاملة، و يقومون بإعداد و صياغة رؤية و سياسة المؤسسة و أهدافها و صياغة أيضا خطاب مبدئي لتوضيح هذه الرؤية، و تنقسم هذه المرحلة لسبع خطوات وهي كالتالي:

✓ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

✓ صياغة كل من الرؤية و رسالة المؤسسة.

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص33.

² نداء محمد الصوص، الإقتصاد الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص241-242.

✓ تحديد أهداف المؤسسة.

✓ رسم سياسات المؤسسة.

✓ اتخاذ القرار باستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة.

✓ الخطاب الافتتاحي.¹

❖ **مرحلة التخطيط:** و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و

الموارد اللازمة لتطبيق النظام، و في هذه المرحلة يتم أيضا إختيار: الفريق القيادي لبرنامج

إدارة الجودة الشاملة، المقررين، المشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها

من جميع أعضاء الفريق² و تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

✓ تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة، و كذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة

الداخلية لمعرفة عناصر القوة و الضعف.

✓ صياغة رؤية و رسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

✓ التحديث المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية و رسالة و الإمكانيات

الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

✓ إختيار منسق للجودة و الذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يكون

يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة و يعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

¹ مريم غريسي، عديلة بوشريشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير، جامعة 8ماي1945قائمة، 2018-2019، ص22-23.

² توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص129.

- ✓ العمل على تدريب منسق للجودة و الذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- ✓ إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة، بتنسيق مع كل المعنيين بهذا التطبيق.

✓ مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها و تخصيص الموارد اللازمة لها.¹

- ❖ **مرحلة التقييم و التقدير:** تتضمن تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد و التخطيط و التنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني و التقييم و الإستيبيانات و إجراءات المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة و على جميع المستويات، فضلا على التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد و المجموعة عن أوجه القوة و أوجه القصور في المنظمة،² و غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة و التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدئ في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة،ومن هذه التساؤلات.

✓ ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟

✓ ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

✓ ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة و التي تستهدف تحسين الأداء؟

✓ ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

¹ بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي لإدارة في مؤسسة التعليم العالي بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019، ص50.

² لمياء محمد جاسم المستهداتي، واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية، الجامعة التقنية الشمالية، م9، ع2، 2019، ص35.

✓ ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟¹

❖ **مرحلة الرقابة و التقييم:** حيث تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم

مراحل الإعداد و التخطيط و التطبيق و تبادل و نشر الخبرات، و تتكون هذه المرحلة من

التقييمات و ذلك عن طريق التقييم الذاتي الذي يهدف إلى معرفة وعي و إدراك العاملين

بأهمية إدارة الجودة الشاملة و التقييم التنظيمي و ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع

العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها فيما

يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى هذا يتم أيضا تقييم تكلفة آراء العملاء لمعرفة ما

ينتظره الزبون من المنظمة كما يتم تقييم تكلفة الجودة و ذلك بمقارنة جميع التكاليف المالية

للجودة، و تتم كل هذه التقييمات حتى يتم تحليل نواحي القوة و نواحي الضعف للمنظمة.²

❖ **مرحلة تبادل و نشر الخبرات:** و هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و

التي قد تكون فيها المؤسسة مثال يقتدى به أمام المؤسسات الأخرى، إذ كلل تطبيق منهج

إدارة الجودة الشاملة بنجاح إذ تقوم بدعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق إضافة إلى

جميع الشركاء الآخرين، كالعاملين و العملاء و الموردين و المؤسسات الأخرى المهتمة

بإدارة الجودة الشاملة، لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق و شهادات الإنجازات المحققة و

طرق التحسين المستخدمة في نشاطها أي أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى لنشر تجاربها

¹ بواب كريمة، لخريف ساسية، رابحي جميلة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص21.

² رميلة لعمور، أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية و التطبيق، مجلة الواحات للبحوث و

الدراسات، جامعة غرداية، ع17، 2012، ص77.

و نجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها و الاستفادة منها.

4-2 الفوائد المحققة من تطبيق نظام الجودة الشاملة: إن تطبيق نظام الجودة الشاملة

له فوائد عديدة نذكر منها مايلي:

-تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق(المحلي أو الخارجي) بما يزيد من معدلات الربحية لديها.

- تعزيز علاقات المنظمة أو الشركة مع مورديها.

- رفع درجة رضا العملاء(المستهلكين-الموردين).

- تحسين جودة المنتجات المصنعة و الخدمات المقدمة للعملاء.

- انخفاض تكاليف العمل، نتيجة عدم وجود أخطاء و تقليل معدلات التكاليف بالنسبة إلى إجمالي قيمة الإنتاج.

- القيام بأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

- تشجيع العامل و شعوره في نفس الوقت بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات.¹

❖ فوائد بالنسبة للعاملين:

¹ مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة(الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، دار أسامة للنشر، عمان، 2013،

- ضبط الشكاوي المتعلقة بالزبائن و الإقلال منها مع طرح حلول لها يجعلهم يشعرون بالراحة للجودة للخدمة.
- التوافق الدائم للخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن و تحقيق رضاهم من أجل اكتساب ولائهم.
- توفير جو التعاون و التفاهم و إنشاء العلاقات الإنسانية بين الجميع للعمل بروح الفريق.
- زيادة كفاءة العاملين و رفع مستوى الاداء.
- انعكاس التدريب على كفاءة العاملين، و سرعة أداء العمل مع خلوه من الأخطاء و بالتالي اكتساب التميز و التطور الوظيفي، مما يعكس على زيادة دخولهم.¹

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، 2002، ص62.

2-5 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة هي:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة و خاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق أداة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- إتباع الاسلوب الدكتاتوري أو الأتوقراطي في الإدارة و تشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم¹.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة و الاهتمام بها لأنها مهمة فى الأداء الرئيسي للجودة و إعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين و رغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد و الإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.

¹ محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات فى الصناعة و التعليم)، مرجع سبق ذكره،

- ضعف الربط بين أهداف الجودة و العوائد المالية.¹

3- إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي (ISO9000):

3-1 مفهوم نظام الجودة العالمي (ISO9000):

- هو نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة، في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الإلتزام بها، من أجل تحقيق مستوى أداء و جودة عاليان، هذه المعايير عالمية موضوعة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي أو للمعايرة، و بالتالي فايزو (9000) هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للشركات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس و المعايير و المطالب، التي تتعلق بمستوى الجودة معين تطلبه هذه المنظمة الدولية، بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا وفرت هذه المطالب(المقاييس) في نظام جودتها، بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة. بناء عليه فهذه الشهادة تؤكد على وجود مستوى جودة قياسي عالمي متوفر في الشركة.²

- ويعرف ايضا: بأن مصطلح(ISO) يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي International Organization of Standardization و مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا، حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها و تهتم هذه المنظمة، في توحيد المواصفات و المقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات و

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص69.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، مرجع سبق ذكره، ص63.

المعايير التي اعتمدها في مختلف أنحاء العالم و في شتى صنوف الصناعة و التجارة

و الخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بلاكترونات و الكهرباء.¹

• **الايزو (9000):** عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة

العالمية للمواصفات عام 1987. تحدد هذه المواصفات و تصف العناصر الرئيسية

المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة

للتأكد من أن منتجاتها(سلع و خدمات) تتوافق مع -أو تفوق- حاجات أو رغبات أو

توقعات العملاء.²

• **كما جاء في تعريف آخر أن مصطلح (الإيزو ISO):** اختصار لإسم المنظمة الدولية

للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس)، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة

بنظام الجودة و التي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت و في جميع قطاعات

النشاط، كما أن مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، و إنما تقوم أيضا

بمتابعة و مراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة، و تتم هذه العملية بوجود

عنصر ثالث، حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات

الوطنية للمعايير و التي تعتبر الوسيط بين المنظمات و بين منظمة الايزو، فمثلا

في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير³. Institut Algerien de Normalisation(Lianor).

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص107.

² محمد سلطان حمو، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار الولاية للنشر و التوزيع، 2016، ص157.

³ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص72.

- و في تعريف آخر للايزو 9000: هو إتحاد دولي يضم هيئات المواصفات و المقاييس في مختلف دول العالم، غايتها إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة بالعلماء و الباحثين العلمين و المخترعين و التقنيين و الاقتصاديين في العالم¹ و الهدف من توحيد معايير الجودة، أو التوحيد القياسى و تسهيل التجارة الدولية من خلال وضع مواصفات معينة للمنتج الصناعي أو الخدمة بحيث يكون على مستوى من الجودة المنافسة.²

3-2 نشوء و تطور (ISO9000) كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة:

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، و مع تطور الصناعات العسكرية و الذرية و الالكترونية، إذا كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية، و عشرات المراكز التصميمية، كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات و ضمان عدم وجود عيوب فيها، لأن ذلك سوف يؤدي إلى حدوث كوارث و خسائر كبيرة.³

و بشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي من خلالها تطورت مواصفات

أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO9000 كما يلي:

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص31.

² حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الايزو) 9000-90014 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية، 2006، ص95.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص312-

- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية.

- مرحلة المواصفات الوطنية.

- مرحلة المواصفات العالمية.

إن المرحلة الأولى تمتد بين الخمسينيات و الستينيات من القرن العشرين، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية و الاختيار الأفضل للمجهزين، بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة. ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاص بها و لكل من عملياتها و تجهيزها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

إن المرحلة الثانية تتعلق بالمواصفات الوطنية، حيث تبدأ هذه المرحلة بانتهاء مرحلة المواصفات العسكرية في نهاية الستينيات، لذلك فإن مرحلة المواصفات الوطنية بدأت في أوائل السبعينات بعد أن قامت مجموعة الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بعد تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي حققت منتجاتها تفوقا ملحوظا في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية و الأمريكية، حيث كانت لهيئة المواصفات البريطانية سبق في أداء العديد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية و منتصف السبعينات من القرن العشرين حيث كانت حصيلة الجهود إصدار المواصفات.

و في فترة ما بين سنة 1979 و سنة 1978 تبنت بعض الدول مثل كندا و استراليا و أمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة، كان البعض منها مشابها أو مماثلا للمواصفات البريطانية.¹

أما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة ظهور المواصفات العالمية (ISO) في الفترة المبتدئة من بداية عام 1978 حيث أن دواعي ظهور هذه المواصفة هي:

- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتماما بالمستهلك.
- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.

في عام 1948 و بدعم و مؤازرة من المعهد البريطاني للتفتيش (BSI) قامت منظمة (ISO) بتشكيل اللجنة الفنية بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.

إن هدف منظمة (ISO) من إصدار هذه المواصفة هو، العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات، و قد ساهمت هذه المواصفة بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة المشار إليها في الفقرات السابقة، حتى لا تكون هذه المواصفات عقبة أمام التبادل التجاري بين دول العالم. و لعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات ISO9000 يمثل العامل الأكثر أهمية الذي

¹ سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة و مداخل العمل)، مرجع سبق ذكره، ص 265-266.

ساعد على القبول المبكر و الانتشار السريع في التطبيق، من خلال اعتماده أحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.¹

3-3 سلسلة مواصفات (ISO9000):

تم تصميم سلسلة معايير الايزو 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، و مع هذا فيمكن أن تتناسب احتياجات أى منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة صناعية أو خدمية و يمكن تطبيقها في المنظمات الهندسية و المقاولات و وحدات الرعاية الصحية و المنظمات القانونية و غيرها من هيئات الخدمة، و سلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كمايلي:

(1) **الايزو 9000:** إدارة الجودة و معايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات و

الاستخدام، و هي عبارة عن توجيهات و إرشادات للاختيار معايير الايزو و هي

تصنف مفاهيم الجودة الاساسية و تعرف المصطلحات الأساسية و تقدم إرشادات

للاختيار و استخدام (معايير الايزو 9001-9002-9003-9004)، و هي

توضح و ترسم الطريق للاستخدام كل معايير الايزو.²

(2) **الإيزو 9001:** نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير

الإنتاج، التركيب و تقديم الخدمات، و هي أكثر المعايير شمولاً و تحتوى على

¹ مرجع نفسه، ص 266-267.

² محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

20 عنصرا تغطي إحتياجات نظام جودة فعال، مند تسليم التعاقد و خلال عمليات و مراحل التصميم و التطوير حتى المرحلة النهائية لتقدم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

(3) الإيزو 9002: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج و التركيب و تعالج عمليات الوقاية و اكتشاف المشاكل و معالجتها خلال الإنتاج و التركيب، و هي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم و تتضمن هذه السلسلة 18 عنصرا.¹

(4) الإيزو 9003: تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل لإنتاج أو تقديم الخدمة، و إنما يقتصر عملها على الفحص و التفتيش و الاختيار، مثال ذلك موردو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص و اختيار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة.

(5) الإيزو 9004: تحدد عناصر و مكونات نظام الجودة، و تعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، و هي بذلك تختلف جذريا عن المواصفات 9002-9003-9001 في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو المصنع تجاه الزبون و الصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.

¹ فريد بلخير كورتل، أمال كحيلة، الجودة و أنظمة الإيزو، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010،

و بسبب تلك المقاييس العالمية ستصبح الشركات الأمريكية غير قادرة على بيع منتجاتها و خدماتها في أوروبا إن لم تحصل هذه الشركات على شهادة الإيزو 9000¹.

3-4 منهجية تطبيق الايزو (ISO9000):

بهدف تطبيق المواصفة العالمية الايزو ISO9000 في المنظمات بقصد تحقيق الفوائد جراء تطبيق المنظمة لمواصفة الايزو 9000 و تتضمن منهجية التطبيق ثلاث مراحل رئيسية في كل منها عدد من الخطوات و التي يمكن تناولها كما يلي:

1) المرحلة الأولى: التخطيط و الإعداد.

يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيئة للحصول على وثيقة متوافقة مع المواصفة العالمية ايزو (ISO9000)، من خلال استعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه المنظمة و تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات الأيزو 9000.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمنظمة، من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الايزو.

¹ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- تعيين شخص مسؤول عن نظام الايزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المنظمة لمتطلبات الايزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المنظمة و ذلك لتأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو.
- وضع خطة عمل و تحديد أفق زمني للتنفيذ.
- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ.
- تقييم نظام الجودة المتبع حاليا في المنظمة، لكي يكون متوافقا مع متطلبات مواصفة الايزو.
- تطوير طرائق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الايزو.
- التغلب على العقبات و مقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق و بما يتلائم مع متطلبات مواصفة الايزو.
- تقييم النظام و محاولة تطويره و تحسينه.

(2) المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل.¹

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الايزو، على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخص لها بذلك، و بعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية:

- تقوم الشركة بملى استمارة طلب التسجيل و تتضمن معلومات مختلفة عن الشركة من حيث نوع النشاط، أنواع المنتجات، تحديد المسؤوليات عن أنشطة الشركة و غير ذلك.
- التخطيط و الإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التعاون التام و التنسيق مع فريق المراجعة.²

(3) المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة.

بعد حصول المنظمة على شهادة الايزو و دخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن المنظمة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت عليه بموجب شهادة الايزو، فعليها ايضا الاستمرار بالتحسينات اللازمة للجودة، و يمكن تحقيق ذلك بإتباع الآتي:

- المراجعة الدورية للإدارة.
- إتباع نظام المراجعة الداخلية.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص278.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000، مرجع سبق ذكره، ص196.

- التدريب المستمر.

- نظام الإجراءات التصحيحية.¹

3-5 أهمية الايزو و فائدته:

هي جواز سفر من الدرجة الأولى لمرور المنتجات الصناعية و الخدمية عبر حدود الدول و إلى الأفاق العالمية أو شهادة حسن سير و سلوك للمنتج بالنسبة للشركات التي تلتزم بالمواصفات القياسية التي تحددها المنظمة العالمية للمواصفات تبدأ مراحلها الأولى من خلال توصيف الوظائف و تنظيمها بحيث تعمل تناسق، و هو ما يؤدي بطبيعة الحال إنتاج منتج ذو مواصفات عالمية عالية الجودة من حيث التصميم و المراجعة و التنفيذ و التسويق و التخزين، وهو ما يكسب الشركة رضا العميل حيث تلبي متطلباته و توقعاته بالنسبة لما يجب أن يكون عليه المنتج. فضلا عن ذلك فإن الاستعانة بلايزو فضلا عما تقدم تحقق للشركة ما تبغيه من نشاطها و هو العائد و الربح، بلاضافة لذلك فإن الاستعانة بالمواصفات الدولية هي شهادة دخول السلع و الخدمات عبر حدود تلك الدول و من ثم تبدو أهمية الجودة.²

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² حسين عبد العال محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية(الايزو) 90014-9000 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، مرجع سبق ذكره، ص 99.

و يمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية (ISO9000) بما

يلي:

- تحديد النقص أو العجز أو الأخطاء أو النشاطات غير المجدية، بما يساعد في التحسين المستمر و تخفيض التكاليف التشغيلية.
- تقليل التباين في جودة الخدمات و السلع، و تحسينها باستمرار.
- توفير ميزة تنافسية قوية.
- تلبية طلب السوق أو ضغوطاته.
- تحسين سمعة الشركة و زيادة الثقة بمنتجاتها.
- تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المنظمات و تحسين وضعها التنافسي.¹
- إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية و التسويقية لدخول الأسواق العالمية بقدرة فعالية و كفاءة عالية.
- زيادة الفرص المتاحة للمؤسسات المختلفة و توسيع نطاق الأسواق من خلال استمرارية تقديم الجودة المناسبة لمنتجاتها.
- تنمية روح التفاعل و توفير سبل العمل الجماعي، تنمية روح الفريق الواحد، توفير سبل الرقابة الذاتية للأداء المؤسسة.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص244.

- تعزيز القدرة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح و التفوق النوعي في الأداء.¹
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة و المسؤولية، و عدم اللجوء إلى القرارات الفردية و الارتجالية.
- اعتماد الجودة كنظام عمل و ليس شعار وقد علق Jacky Sidebottom أحد مدراء شركة Print.LTD قائلاً: " بعد حصولنا على شهادة المطابقة ارتفعت أرباحنا الاجمالية، و ننتج البضائع بصورة كفوءة و أكفأ من السابق بكثير، و عندما تسير الأشياء في المسار غير الصحيح، يكون بإمكاننا معرفة مكان الخطأ، و منعه من الحدوث ثانية، متعلمين من أخطائنا"
- إعطاء العاملين الثقة و الشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية و الرضا عن العمل و تحفيزهم للأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة.²

3-6 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية (ISO9000):

إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الاداء، و يشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات و الأقسام و فرق العمل و الأفراد سعياً لإشباع حاجات و توقعات العميل، و بالنسبة للايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى

¹ فريد بلخير كورتل، أمال كحيلة، الجودة و أنظمة الأيزو، مرجع سبق ذكره، ص205.

² حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص120-121.

موحد متفق عليه بأية لغة و من أي منظور، و هذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي.

و تعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات، و هي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم و إدارة تسويقية لمنتجاتها، و استخدامه يدل على التزام المنظمة و إدارتها بالجودة و التحسين للسلعة، فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح و تقليل الأخطاء.

لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اتباع المنظمة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات ISO يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات ISO.¹

و الان بعد أن تبين مقدار العلاقة بين الجودة الشاملة و بين الايزو فأنا نجد أنفسنا أمام سؤال أو استفسار يطرح نفسه و لا محيص من الإجابة عليه، و هو هل

¹ محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 163-164.

العلاقة بين الجودة الشاملة و الايزو علاقة تكامل أم تشابه؟، و بمعنى آخر أيهما يكمل الآخر.

و بداية فإن الإجابة عن هذه التساؤلات أو الاستفسارات تختلف من وجهة نظر المشتري ووجهة نظر المورد (الشركة المنتجة).

- فمن وجهة نظر المشتري، فإن الايزو ماهو إلا الجودة الشاملة، أي أن الايزو و الجودة وجهة واحدة لعملة واحدة فما يشغل بال المشتري هو جودة المنتج و جودة المنتج و لن تترسخ في ذهنه إلا إذا حمل المنتج شهادة الايزو، و بمعنى آخر أن الايزو ماهو ترسيخ للجودة.

- ومن وجهة نظر المورد أو الشركة المنتجة، فإن الايزو هي الطريق للجودة و هو ما يعنى أن سلسلة المواصفات القياسية التي ينبغي أن تتبعها الشركة هي الطريق للجودة، و أنه إذ تم تنفيذ تلك المواصفات فإنها ستؤدي لاعتماد الشركة دوليا و هو ما يعنى استباق الشركة لحاجات و توقعات المستهلك و هو ما تبغيه الايزو.

و هكذا فإن الايزو يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، و هو ما يعنى تكامل الايزو و الجودة.¹

¹ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الايزو) 90014-9000 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، مرجع سبق ذكره، ص98.

خلاصة:

مما سبق وبعد عرض كل العناصر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة، تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغير جذري على مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، و تحويلها من أسلوب إداري تقليدي، إلى أسلوب حديث الذي يحقق جودة عالية للمنتج أو الخدمة، و لذلك فإن تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارة قد يكون الخطوة الحقيقية نحو التغير الإيجابي في تغيير فلسفة إدارة العمل و بالتالي الوصول إلى رضا العملاء، فنجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، و التنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، و هذا ما يؤدي حتما إلى إنتاج منتجات و تقديم خدمات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات و رغبات زبائنها من جهة و تكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.

فنظام إدارة الجودة العالمي (ISO) الذي أصدرته المنظمة العالمية للمواصفات و الذي لا يمكن أن تستغنى عنه أي منظمة ترغب في السير نحو طريق العالمية و الإستحواذ على الأسواق أصبح بمثابة جواز سفر الذي يسمح للمنتج أو الخدمة من الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة و الأسواق العالمية، و يمكن اعتبار نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن لأي منظمة أن تحصل على شهادة الايزو دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، لأن الأخيرة أعم و أشمل من الايزو، فشهادة الايزو مهمة لشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي

بينما المنظمات الكبيرة العالمية تخطت هذه المرحلة و أصبحت تسعى إلى التعامل مع العملاء في ظل منافسة قوية محلية أو عالمية.

الفصل الثاني

الصورة الذهنية في المؤسسات

تمهيد:

تعتبر الصورة الذهنية من أهم المرتكزات و المكتسبات الرئيسية التي تراعى إدارة المؤسسة و تمنحها درجة كبيرة من الأهمية، نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء و اتخاذ القرارات فقد أصبحت القدرة على تكوين الصورة الطيبة و الإيجابية للمؤسسة من أهم مؤهلات الوظائف الإدارية و اهتمامها حيث تقضي في ذلك عدة سنوات في بنائها و تحسينها و تستثمر الكثير من الطاقات البشرية و المادية في ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، و كذا التمكن من الاستمرار و فرض الوجود في ظل المنافسة الموجودة من طرف المؤسسات الأخرى.

و في هذا الفصل سوف نقوم بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بالصورة الذهنية وفقا للمباحث التالية:

1- ماهية الصورة الذهنية.

2- آليات تكوين الصورة الذهنية.

3- برامج ووسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات.

1- ماهية الصورة الذهنية.

1-1 مفهوم الصورة الذهنية:

- تعرف الصورة الذهنية حسب معجم المصطلحات الإعلامية على أنها: فكرة ذهنية

أو صورة أو انطباع و قد تكون صورة لشيء أو لشخص في ذهن الانسان، أي فكرته

التي كونها عن ذلك الشخص و صورته التي رسمها له في ذهنه أو انطباعه عنه.¹

- يرى Games Gray الصورة الذهنية للمنظمة: بأنها الانطباعات و المدركات الكلية

للجماهير المتعددة للمنظمة اتجاه أعمالها و تشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير

المنظمة الداخلية و الخارجية اتجاهها.²

- كما عرفها اخرون: " بأنها تعني ببساطة الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس

عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة و الوثائق أو على الإشاعات و

الأقوال الغير الموثوقة و لكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من

يحملونها في رؤوسهم".³

- و تعرف أيضا بأنها: الناتج النهائي الانطباعات الذاتية التي تتكون لدى الأفراد و

الجماعات إزاء موضوع ما، و تتكون تلك الانطباعات من خلال التجارب المباشرة و

¹ جمال بن عمار الأحمر، الصورة الذهنية في الفلسفة و العلوم الإنسانية، دار الايام لنشر و توزيع، عمان، 2016 ص11.

² علي عوجة، كريماز فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، ب/س، ص129.

³ السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، أتراك لنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص88.

غير المباشرة لما ترتبط بعواطف الأفراد و اتجاهاتهم، و العلاقات العامة لا تخلق لدى الجماهير صوراً ذهنية بعينها، و لكنها من خلال المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو سلوكياتهم، و أنشطتها تساعد الجمهور علي تكوين الصورة الذهنية اللائقة عن المؤسسة، و لكي تتعرف المؤسسة على صورتها الحقيقية لابد و أن تتعرف أولاً على الكيفية التي ينظر بها أعضاء التنظيم أنفسهم إلى المؤسسة و مدى اقتناعهم لما تقوم به مؤسستهم من دور في المجتمع، و لابد من التأكيد على أن العلاقات العامة الفعالة هي التي تؤسس علي الانسجام بين ما تقوم به المؤسسة من أعمال، و توقعات الجمهور نحو المؤسسة.¹

➤ **عرفها جيمس جراي:** بأنها الانطباعات و المدركات الكلية للجماهير المتعددة تجاه أعمال المؤسسة، حيث تشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المؤسسة الداخلية و الخارجية تجاهها.² وهي مجموع الاستحضارات الذهنية المتعلقة بمؤسسة، علامة، منتج، أو فكرة.³

¹ شذوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص282.

² محمد علي شومان، الإعلام الأمني و دوره في تصحيح المفاهيم الخاطئة، حلقة علمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ب/ب، 2009، ص10.

³ صادق زهرة، دور التسويق بالعلاقات في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة، مجلة التنظيم و العمل، م5، ع2016، 4، ص143.

1-2 البداية التاريخية للصورة الذهنية:

ربما لم يشهد تاريخ البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية موضوعا بحثيا اختلف الباحثون في كل أبعاده و جوانبه مثل موضوع الصورة فقد اختلفوا في:

- المفهوم
- موضوعها
- وظائفها و مهامها
- خصائصها و سماتها
- المنظور الأمثل لدراستها
- منهجية قياسها.¹

و قد تعددت الرؤى حول البدايات الأولى لظهور مفهوم الصورة الذهنية حسب اختلاف تخصصات الباحثين و اختلاف الحقيبة الزمنية التي عاش فيها كل باحث و سنحاول ذكر هذه البدايات فيما يلي:

أوردت بعض المراجع أن أول بداية لظهور مفهوم الصورة الذهنية كانت مع أرسطو، وهو من وضع الركائز الأساسية التي تطور منها هذا المصطلح و الكثير من التطبيقات اللاحقة حول مفهوم الصورة مقابلا للماهية أو المبدأ، فأصبحت الصورة عند أرسطو هي ما يتحدث به الشيء، و هي مقابل المادة، فليس هناك وظيفة في الطبيعة و علم النفس و

¹ جمال بن عمار الأحمر، الصورة الذهنية للفلسفة و العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص13-14.

المنطق¹، و على وفق هذا قدم نظريته المعروفة عن العلل الاربعة:علة مادية،علة صورية، علة فاعلية، علة غائبة.²

كما أوردت مصادر أخرى أن مصطلح الصورة الذهنية ظهر سنة 1908 على يد العالم Graham Wallas و الذي أشار في كتابه " الطبيعة البشرية و السياسية للناخبين في حاجة إلى شئ مبسط عند الثقة في مرشح ما "، و في سنة 1958 قام مركز بحوث الرأي العام في "برنستون" بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عن صورة المؤسسة و احتمالات تطوره أو التغييرات التي تطرأ عليها و بالتالي زاد الاهتمام بمفهوم الصورة الذهنية لدى المؤسسات منذ عام 1959.

و قد بدأ استخدام هذا المصطلح عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن، و قد كان لظهور كتاب " تطوير صورة المؤسسة " للكاتب الأمريكي " لي بريستول " في عام 1960 أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال، و ما لبث هذا المصطلح في مجال العلاقات العامة الدولية بشكل واضح في عام 1965 حينما ظهر كتاب " السلوك الدولي " الذي اشترك في

¹ رميسة هاشمي، صورة جامعة العربي بن مهدي لدى تلاميذ الأقسام النهائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال - جامعة أم بواقي-، 2016، ص38.

² أحمد خضير عباس، التعليل في الإستعمال اللغوي، مجلة الدراسات اللغوية، مج04، ع04، اليمن، 2002، ص64.

تأليفه "هاريت كليمان " مع مجموعة من زملائه من علماء النفس و الباحثين في مجال العلاقات الدولية.¹

فقد تبلور مفهوم الصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة بشكل واضح عام 1965، حيث ظهر كتاب (السلوك الدولي) الذي إشتراك في تأليفه " هربرت كليمان " Herbert Kelman مع مجموعة من زملائه المتخصصين في علم النفس، و الباحثين في مجال العلاقات الدولية.²

1-3 أنواع الصورة الذهنية: لصورة الذهنية للمؤسسة طرفان يتعلق بهما(المؤسسة و الجمهور) باعتبار أن الصورة الذهنية هي تصور ينطبع و يدرك في أذهان الجماهير عن المؤسسة فإن المختصين قد قدموا عددا من التصنيفات لصورة الذهنية للمؤسسة، فيها ما اختص بصورة الذهنية للمؤسسة و المضامين الإعلامية و الأشخاص، و فيها ما رصد للمؤسسة فقط و وفقا لذلك صنفت الصورة الذهنية إلى:

● **الصورة المرأة:** و يقصد بها انعكاس الصورة في أذهان عملاء المؤسسة نفسها و خاصة قادتها وتكون بداية للانطباع الذي يتخذه العملاء الخارجيين عن المؤسسة فيما بعد، و يجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام وجود اختلافات و تعارض في عملية الإدراك و الوعي بالصورة الذهنية.

¹ حجاب منير، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2017، ص166.

² على عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2003، ص3.

● **الصورة الحالية:** و تعكس الطريقة التي ينظر بها العملاء الخارجيون إلى المؤسسة و تعتمد الصورة الحالية على الخبرة و التجربة و مدى تدفق المعلومات للعملاء و ما تتميز به تلك المعلومات من فقر أو إثراء و قدرة على تحقيق الفهم، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون نتاجا للإنطباع الصحيح.

● **الصورة المأمولة:** وتعرف بأنها الصورة المرغوبة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها و عادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل العملاء الخارجيون على معلومات كاملة عنها.¹

● **الصورة المتعددة:** و تحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطي كل واحد منهم انطبعا مختلفا عنها، و من الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فإنه يتحول إلى الصورة الإيجابية أو الصورة السلبية أو أن تجمع بين جانبيين صورة موحدة تظلها العناصر الإيجابية و السلبية تبعا لشدة التأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

● **الصورة المثلى:** و هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذ أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى و جهودها في التأثير على الجماهير و كذلك يمكن أن تسمى بصورة المتوقعة.²

● **صورة المنتج أو الخدمة:** و هي الصورة تنتج من جهود الإعلان التي تقوم بها المؤسسة و تركز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة و ما تتمتع به من مستوى و جودة.³

¹ عبيدة صبطي، كلثوم مسعود، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص178.

² حردان هادي الجنابي، الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني و دور العلاقات العامة في تكوينها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2019، ص08.

³ شذوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص283.

أما التصنيف الأكثر إنفاقا بين الكتاب في حقل العلامات العامة، يصنف الصورة الذهنية

ضمن مايلي:

● **الصورة الذهنية الذاتية:** هي إحساس المؤسسة بنفسها و يعتقد Dowling أن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أو لا تغير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المؤسسة وأن الاتصال الذي يجرى بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

● **الصورة الذهنية المرغوبة(المخطط لها):** هي ما ترغب المؤسسة في توصيله عن نفسها من الجمهور و قد أشار Borges إلى أن المؤسسة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد بحيث تكون واضحة و بدون غموض.

● **الصورة الذهنية المدركة:** هي التصورات، و الأحاسيس، و العلاقات و تعكس الإدراك عند الاشخاص لحقيقتهم وهو إدراك الشخصي الذي يؤثر على قرارات الشرائية. و على وفق هذا التصنيف الأخير لأنواع الصورة الذهنية، يمكن القول أنه التصنيف الأكثر استخداما من طرف المؤسسات في إطار بحوث مقياس الصورة الذهنية و تقييمها، ذلك أنه يعمل تقييم شامل لمذلول الصورة عند جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة بحيث أن:

- **الصورة الذاتية:** تقيس و تعكس آراء و انطباعات الموظفين اتجاه المؤسسة.

- الصورة المرغوبة: تقيس و تعكس اراء و اتجاهات و انطباعات القيادات الإدارية اتجاه ما يجب أن يخطط له لتوصله المؤسسة لجمهورها.

- الصورة المدركة: تقيس و تعكس أراء و اتجاهات و انطباعات الزبائن اتجاه المؤسسة.¹

1-4 خصائص الصورة الذهنية:

تحدد سمات الصورة الذهنية في النقاط التالية:

- تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا زمنيا سابقا: بمعنى أن الصورة الذهنية قديمة التكوين أي أننا لا نطلق على معرفة حالية صورة ذهنية.

- تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا ذاتيا حسيا: بمعنى أن الصورة الذهنية تتبع من مقدرة الإنسان الحسية، أي قدرة الإنسان على استيعاب المثير أو التعرض له (ما يمتلكه الفرد من قدرات حسية).

- تباين الصورة الذهنية: بمعنى أن الصورة الذهنية تختلف من فرد إلى آخر و من جماعة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، إلا أنها قد تتقارب في أدهان الافراد مكونة صورة ذهنية متماثلة لجماعة أو مجتمع ما و هذا التباين يرجع إلى القدرات الحسية المتباينة للافراد.

- الصورة الذهنية مكونة للاتجاه: بمعنى أنها أحد مصادر بناء و تكوين الاتجاه.

¹ فاتح عبد القادر الحوري و آخرون، إدارة الصورة الذهنية المنظمات الاردنية فى إطار واقع المسؤولية الإجتماعية، (مجلة الشؤون الإجتماعية)، العدد121، 2012، ص125.

- الصورة الذهنية ديناميكية: بمعنى أنها متغيرة غير ثابتة سواء كان التغيير بطيئاً أم سريعاً و هذا التغيير ناتج عن تفاعلها مع مثير جديد.
- الصورة الذهنية تفكير استدلالي: بمعنى الانتقال من الخاص إلى العام و يعد التفكير الاستدلالي أكثر أنواع التفكير شيوعاً.¹
- التعميم و تجاهل الفروق الفردية: بمعنى تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، و نظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن آلية كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات و فروق فردية.
- التنبؤ بالمستقبل: بمعنى أن الصورة الذهنية تسهم في التنبؤ بالسلوك و تصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف و القضايا و الازمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الافراد باعتبارها انطباعات و اتجاهات لدى الافراد حول الموضوعات و القضايا و الأشخاص يمكن أن تنتبأ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الزبائن مستقبلاً.²
- تؤدي إلى الإدراك المتحيز: بمعنى أن الصورة الذهنية تؤدي إلى إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة الذهنية تبنى أساساً على درجة من درجات التعصب لدى فإنها تؤدي

¹ باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص58، 57.

² صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية لشركات و دور العلاقات العامة فيها، بحث مقدم لنيا درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص07.

إلى إصدار أحكام متعصبة و متحيزة، فمن خلال الصورة الذهنية يرى الأفراد جوانب أخرى لا تتماشى مع معتقداتهم و اتجاهاتهم.¹

1-5 أهمية الصورة الذهنية:

إن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملا مهما و حيويا في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها و إن أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات و مدى قدرتها على البقاء و النمو يعتمد على التسويق و التمويل، فالهيئات المدنية ستبقى عن تحقيق رسالتها و أهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتوفر الدعم و التمويل اللازم لأنشطتها و إذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع و تسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها و برامجها و خاصة في ظل تنافس المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة و كسب ثقتهم و دعمهم، و لا يمكن لأي مؤسسة التنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور و السعى لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المؤسسة ذلك فإن الجمهور يبني انطباعاته اتجاه المؤسسة على ما يتم تغذية من المعلومات من مصادر أخرى.²

كما تظهر أهمية الصورة الذهنية كذلك من خلال العناصر التالية:

¹ بن عبدى رميساء، خنطيط أحلام، دور التسويق عبر وسائل التواصل الإجتماعي: الفيسبوك في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي للعلوم التجارية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2021، 2022، ص10.

² نجلاء خوالدية، جيهان زدوري، سارة دخيلي، الصورة الذهنية المؤسسة: إدارة الصورة، التموقع و الهوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8ماي 1945، 2021-2022، ص22.

- الصورة تعمل كمرجع للاختيار: من خلال صورتها يمكن للمؤسسة أن تكسب الثقة أو تثير أحكام سلبية لا تتماشى مع مصالحها لدى الأطراف الذين هم على علاقة بها.
- الصورة تساهم في إنشاء هوية ممتازة من خلالها يتم توجيه الزبون في اختياراته و المواطن في آرائه، فإذا كانت المنتجات المتنافسة ذات خصائص متماثلة فإن قرارات الزبون ستتوجه بالصورة التي يدركها حول المنتج، العلامة، أو المؤسسة.
- الصورة أداء لتمييز: تعمل الصورة على تمييز المؤسسة عن منافسيها، و هي تسمح بتطوير اتجاهات إيجابية في صالحها، من شأنها استمالة الزبون أو اكتساب وفائه، فإن إعطاء الصورة الجيدة عن المؤسسة معناه إنشاء قيمة خاصة لها.
- صورة المؤسسة تساعد المؤسسة في معالجة المعلومات: و هذا راجع إلى أنها تمثل ملخصاً لمجموعة من الاعتقادات، كما أنها تسهل عملية التعرف على المنتجات و تكرر سلوكيات اتجاهها أو كسب وفاء الزبائن.¹

¹ كريمة ناجوي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسثر الأكاديمي في التسويق، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2014-2015، ص43-44.

2-اليات تكوين الصورة الذهنية.

2-1: عوامل تكوين الصورة الذهنية:

تعددت العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية و نوجزها فيما

يلي:

- رسالة المؤسسة الخدمية: لدى كل مؤسسة خدمية رسالة تعكس القيم التي يتعين عليها

أن تصبو إليها، ومن الأهمية بمكانة كل مؤسسة أن يكون لديها رسالة تتمتع بالوضوح

و المصادقية، ذلك أن الرؤية تحمل في طياتها المعلومات التي يستخدمها الزبائن في

تشكيلهم لصورة الذهنية، و كذلك فإن لها أهمية على مستوى أداء المؤسسات و تفوقها

في جميع الحالات و تحقق انطبعا إيجابيا حسب قدرة الرسالة على إقناع الجمهور، و

لذلك ينبغي أن تكون الرسالة مقبولة و مرضية لجميع الأطراف داخليا و خارجيا، و أن

تحمل بين طياتها أهدافا واضحة تستطيع المؤسسة تحقيقها، و هذا يؤكد ضرورة العمل

على رسالة و صياغتها بكل عناية و دقة مما يضمن بداية قوية في زرع رؤيتها و

رسالتها في أذهان الجماهير.¹

- ثقافة المؤسسة: و الثقافة هي كل ماله صلة بالقيم و المعتقدات الداخلية للمؤسسة، و

تلعب ثقافتها دورا رئيسيا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلي سلوك إيجابي

¹ حفصة قرس، سمية زعومة، دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، 2013-2014، ص23.

بين الموظفين و الزبائن، كما أنها تؤثر فى طريقة تنفيذ الكثير من الجوانب الإستراتيجي للمؤسسات.

- هوية المؤسسة: الهوية هي التعبير المرئي لصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الجماهير و هناك أربعة عناصر اساسية لهوية المؤسسة و هي: اسمها و شعارها الرمزي، شكل الحرف الطباعي و مخطط الألوان، و يضاف إليها عناصر أخرى مثل: البناء التي تقطن فيه لمؤسسة و ديكورات مكاتبها و العلامات الخاصة بها و الزي الموحد لموظفيها و غير ذلك، كأنها تلعب دورا هاما في مساعدة الجمهور على التعرف على المؤسسة، و إعطاء صورة بصرية عن نوعية الجودة فيها، فكلما كان التصميم منظما و أنيقا كلما أعطى ذلك انطبعا جيدا عن المؤسسة، و تؤدي هوية المؤسسة عدة مهام أبرزها:

✓ تخلق وعيا معرفيا بالمؤسسة.

✓ تنبه الجمهور لتعرف عليها.

✓ تعيد إحياء صورة المؤسسة المختزنة في أذهان الناس.

و هناك عاملان يعززان احتمالات جذب الانتباه للهوية: " البروز و الهوية" فالبروز أن تكون الهوية ملفت للانتباه، و الحيوية تعنى قدرة الهوية على جذب النظر و الاحتفاظ به مشدودا إليها.

- تواصل المؤسسة مع الجماهير: و يقصد به جميع النشاطات التي تهدف لإيصال معلومة ما حول المؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها بهدف التسويق للمنتجات، أو بهدف بناء صورة من خلال الترويج لاسم المؤسسة و بناء جسر الثقة بينها و بين جمهورها.¹

- المسؤولية الاجتماعية: لم تعد المؤسسات الخدمية تعتمد فى بناء صورتها الذهنية على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة للجوانب الاقتصادية و تكنولوجيا و الإدارية عبر أنحاء العالم و كان من أبرز هذه المفاهيم " المسؤولية الاجتماعية" فقد أدركت المؤسسات الخدمية أنها غير معزولة عن الجميع، و تنبعت إلي ضرورة توسيع نشاطاتها كالاتمام بمشاكل و أحداث المجتمع و البيئة.²

و عرفها الجبوري بأنها " الإلتزام الذاتى و الفعلى للفرد تجاه الجماعة و ما ينطوى عليه من اهتمام بها، و محاولة فهم مشكلاتها و المشاركة معها في إنجاز عمل ما مع إحساس بحاجات الجماعة و الجماعات الأخرى التي تنتمى إليها، "فالمسؤولية الاجتماعية هي تلك الاستجابات التي تعبر عن إدراك الفرد لمسؤوليته عن سلوكه و التزامه أمام ذاته و عن نفسه و عن الجماعة التي ينتمى إليها، و تتضمن معرفة الفرد لحقوقه و واجباته نحو نفسه و أسرته و وطنه و هذا يتم من خلال الإلتزام بتعاليم الدين و وبالقيم الأخلاقية و بفهم مشكلات

¹ معمري أمينة، دور الإتصال الداخلى في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2015-2014، ص 63-64.

² حفصة قرس، سمية زعومة، دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

المجتمع و أوضاعه و الحرص على المشاركة الإيجابية و التعاون مع الاخرين من أجل المحافظة على المجتمع و العمل على تقدمه و ازدهاره".¹

❖ و هناك تصنيف آخر للعوامل و المتمثلة فى:

1- **عوامل شخصية:** تتمثل في السمات الذاتية و الشخصية المستقبلية للمعلومات و التعليم و الثقافة و القيم و قدرة الفرد على تقييم المعلومات الخاصة بالمؤسسة و درجة اهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

2- **عوامل اجتماعية:** و تتمثل في تأثيرات الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم للمعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة، و تأثير قادة الرأى على اتجاهات الجماهير و تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد و القيم السائدة فيه.

3- **عوامل تنظيمية:** و تتمثل بإستراتيجية إدارة المنظمة التى تعكس فلسفة و ثقافة المنظمة، و الأعمال الحقيقية للمنظمة، و هي تشمل كل الاتصالات الداخلية و الخارجية للمنظمة مع جماهيرها، الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة و المنقولة عبر و سائل الاتصال المختلفة و الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة و الجماهير و الأعمال الاجتماعية التى تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع. و قد توصل العلماء إلى أن الصورة الذهنية انحدرت من الأتى:

¹ مجموعة من المؤلفين، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية، برلين، 2019، ص11-12.

- الأسرة
- المؤسسات التربوية
- وسائل الإعلام
- الإنتاج المعرفى الثقافى.¹

2-2 مكونات تكوين الصورة الذهنية:

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة و هذه العناصر هي:

- صورة العلامة التجارية: تتمثل في درجة النجاح المتوقع من الأعمال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علامتها التجارية.
- صورة منتجات/خدمات المنظمة: من خلال وجود منتجات و خدمات المنظمة و قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء و مسايرة التطوير العلمي في إنتاجها و مدى كفاءة إدارتها تساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.
- صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة): إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، و لذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة و في قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لدى الجماهير.

¹ أنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الاردنى، مرجع سبق ذكره، ص33.

- برامج المسؤولية الاجتماعية: و هي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة و سياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل و جماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال، حيث تساهم برامج المسؤولية الاجتماعية في التأثير في عواطف الجماهير و كسب ثقتها و تأييدها و بذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي في المنظمة تجاه المجتمع.
- صورة المنظمة كمكان للعمل: تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية، و خدمات اجتماعية و حوافز و أجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي للمنظمة على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.¹
- أداء موظفي المؤسسة: و تتمثل في قدرة موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، و كفاءة و سرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطباعا إيجابيا نحوها.
- كفاءة اتصالات المؤسسة: و تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، و ما تنقله المؤسسة في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة و توضيح هويتها و فلسفتها للجماهير.²

¹ حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص181-182.

² هدى غرسى، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، مرجع سبق ذكره، ص88.

في حين يرى اخرون أن للصورة الذهنية مكونات أخرى و هي:

- اسم المؤسسة: إن اختيار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة و منتجاتها و تزداد القدرة على تذكر الاسم حينما يشير إلى دلالات لها أهميتها في بعض المجالات.

- الأشكال المادية: و تتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدم، و هي عناصر ينبغي أن تتسم بالتغيير نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ ينبغي أن تحرص المؤسسات المعاصرة أن تكون صورة طيبة و مميزة في أذهان الجماهير و ذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين لآخر بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.

- الشعار و الرمز: فالشعر عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة و تهدف إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام دون مناقشة، و يستخدم في رمز معين دون غيره و ذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية و سياسية معينة تعبر عنها، و تبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه و إثارة الاهتمام.¹

¹ رميسة هاشمي، صورة جامعة العربي بن مهدي لدى تلاميذ الاقسام النهائية، مرجع سبق ذكره، ص45.

2-3 أبعاد تكوين الصورة الذهنية:

أجمع الباحثون على أن الصورة الذهنية أربعة أبعاد رئيسية:

- **البعد المعرفي:** و هو جميع المعلومات التي يدرك الزبون بواسطتها موضوعا أو قضية أو شيئا ما، حيث تعتبر هذه المعلومات الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية المكونة على الآخرين و عن الموضوعات و القضايا المختلفة، و بناء على دقة المعلومات و المعارف التي يتحصل عليها الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية المكونة عنهم، و حسب هذا البعد فإن الأخطاء المكونة في الصورة المكونة في ذهن الزبون هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات و المعارف الخاصة التي حصل عليها.¹

- **البعد الوجداني:** يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة في ايطار الصورة الذهنية التي يكونها الأفراد، و يتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، و مع مرور الوقت تتلاشى المعلومات و المعارف التي كونها الأفراد و تبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص و القضايا و الموضوعات المختلفة و يتدرج البعد الوجداني بين

¹ علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، مرجع سبق ذكره، ص185.

الإيجابية و السلبية، على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر

المعرفة.¹

- **البعد السلوكي:** يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف

شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من

التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقيا أنها تعكس اتجاهاتهم في

الحياة.²

- **البعد الاجتماعي:** و تشكل الأعراف السلوكية كما أنها ذات صلة وثيقة بالثقافات و

العادات و التقاليد و يتم اكتسابه من النشأة الاجتماعية، فالصورة ليست ناتجا ابداعيا

لفرد منعزل و إنما هي نتاج للجماعة، كما أنها ليست مجرد نشاط ادراكي فردي بل

كذلك نشاط اجتماعي.³

¹ كموش مراد، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الشباب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2013، ص44.

² مرجع نفسه، ص44.

³ أحمد السيد طه كردي، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص34.

4-2 مصادر تكوين الصورة الذهنية:

تتكون الصورة الذهنية من خلال مصدرين أساسيين:

- **الخبرة المباشرة:** حيث يرى البعض أن احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد و المؤسسات و الأنظمة و القوانين يعد مصدرا مباشرا و مؤثرا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو منظمة أو فكرة أو دولة، ومن ثم تشكيل الصورة الذهنية عنه، و هذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد و عواطفه، و تقع مهمة التأثير في انطباعات الجماهير على العاملين في أجهزة العلاقات العامة في الوزارات و الهيئات و المنظمات الرسمية و غير الرسمية، من خلال التعامل المباشر معهم.¹
- **الخبرة الغير مباشرة:** إن ما يتعرض له الزبون من رسائل شخصية يسمعها من أصدقائه أو عبر رسائل الإعلام عن المؤسسات و الأحداث و بدون أن يراهم أو يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة، و في هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الإعلام المسموعة و المرئية دورا أساسيا في تكوين الانطباعات التي تشكل الناتج النهائى لصورة الذهنية.²

¹ مرجع نفسه، ص96.

² تركستانى عبد العزيز، دور أجهزة العلاقات العامة فى تكوين الصورة الذهنية للمملكة الجمعية السعودية للإعلام و الإتصال، المنتدى الإعلامى السنوي الثانى، صورة المملكة السعودية فى العالم، 2004، ص12.

2- 5 شروط تكوين الصورة الذهنية:

يتوقف بناء أو تكوين صورة جيدة عن المؤسسة و التزام المديرين لبعض الشروط

أهمها:

- أن تكون الصورة حقيقية: إن انحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة بحيث أنه يكفي إجراء اتصال واحد بها لكي ندرك هذا الانحراف، و هذا من شأنه أن يبعث الشك و فقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة، لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها و أن تكون صادقة في داخل كما في الخارج.

- أن تكون الصورة إيجابية: يتعلق الأمر بتثمين مؤهلات و إيجابيات المؤسسة لكن في المقابل يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلي المؤسسة و مساوئها.

- أن تكون الصورة مستمرة: أي أن تمثل الصورة للمؤسسة لعدة سنوات، فديمومة الصورة إنما تدل على فاعليتها.¹

- أن تكون الصورة مميزة: وهذا خاصة داخل قطاعات التي تتميز بتشابه خدماتها، بحيث يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها بمعنى بناء صورة مميزة و فريدة.

¹ ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص56.

- الاستهداف من خلال الصورة: ما يستلزم على الصورة أن تكون متجانسة مع القيم و معتقدات الجماهير المستهدفة.

- أن تكون الصورة جذابة: ما يعني أن تكون لها القدرة على جذب و استمالة الجماهير التي هي محل اهتمام لدى المؤسسة.¹

3- برامج ووسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات.

3-1: إدارة الصورة الذهنية:

بما أن الصورة الذهنية تأثر في أصحاب المصلحة فإن المنظمات تكافح من أجل تطوير و إدارة صورتها الذهنية و ذلك للعديد من الأسباب و التي تشمل: تنشيط المبيعات، ترسيخ النوايا الحسنة للمنظمة، خلق هوية للموظفين، التأثير في المستثمرين و للمؤسسات المالية، تعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع و الحكومة، و مجموعة المصلحة الخاصة و قادة الرأي و اخرون من أجل تحقيق وضعا تنافسيا.²

فإن إدارة المؤسسة لصورتها هي عملية تتضمن ثلاثة مراحل: بناء الصورة و الحفاظ عليها و صيانتها و إصلاح الصورة³ و فيما يلي شرح كل مرحلة:

¹ حمدان نهاد، البنية التصميمية للإشهار الخارجي و دورها في التأثير علي الصورة الذهنية للمنتجات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2016، ص45.

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل و أثارها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، ع33، 2012، ص385.

³ بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر 3، 2015-2014، ص168.

✓ **بناء الصورة:** هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة، و هي تقديم فرصة لإدارة تنمية فلسفة المنظمة و التي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، و التي تشكل بدورها ثقافة المنظمة، و الجزء الاساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة لتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة طالما أن رسالة المنظمة واضحة فإن الإدارة تضع لأهداف النهائية للعمل¹، تفترض هذه المرحلة أن المنظمة عندما تبدأ العمل أول مرة تكون غير معروفة لذا عليها أن تكون لنفسها صورة عند جميع لمن لهم مصلحة في التعرف على تلك الصورة و يصعب على المنظمة في هذه المرحلة بناء تلك الصورة بسهولة عند جمهور لا يعرفها أو يتشكك منها.

✓ **الحفاظ علي الصورة و صيانتها:** في هذه المرحلة تعمل المنظمة بعد بناء الصورة لدى الجمهور على الحفاظ على تلك الصورة و صيانتها، و هي عملية مستمرة تتطلب من المنظمة الاتصال الدائم مع الجمهور مع الحرص على الحصول على رجع الصدى من الجمهور لضبط أدائها على تلك النتائج المرتردة، بما يتلائم مع إستراتيجية المنظمة و يضمن لها عملية الصيانة الناجحة لصورة و على العكس إذا فشلت المنظمة في التعامل الجيد مع التغذية المرتردة من الجمهور في هذه المرحلة فإن ذلك قد يؤثر سلبا في نجاح المرحلة الثالثة.

¹ على عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص133.

✓ إصلاح الصورة: تلجأ المنظمة لهذه المرحلة عندما تواجه نوعاً من الأزمات و هذه المرحلة لا تتعرض لها كل المنظمات، حيث قد يقتصر تعرض بعض المنظمات على المرحلة الثانية فقط، و لكن بسبب زيادة الأزمات، تتعرض الكثير من المنظمات لهذه المرحلة، و عندما تنتقل المنظمة للمرحلة الثالثة ينبغي عليها إتباع إستراتيجية اتصال ناجحة و فعالة لإصلاح الصورة، إذا ما تم إصلاحها بشكل جيد تعود المنظمة لممارسة المرحلة الثانية وهي صيانة الصورة، أما إذا فشلت المنظمة في إصلاح الصورة الحالية لها، فينبغي عليها إعادة بناء صورة جديدة غير التي فشلت في إصلاحها و هو ما يتطلب على الأقل بناء هوية جديدة للمنظمة، أو قد يستوجب في حالات خاصة تغيير اسم المنظمة و الظهور باسم جديد أمام الجمهور.¹

2-3 : وظائف الصورة الذهنية:

لصورة الذهنية عدة وظائف نذكر منها ما يلي:

- تحقق أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل التنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصها الفردية.

¹ يسرى حسني، عبد الخالق، العلاقات العامة و الدبلوماسية الشعبية، الأطلس للنشر و الانتاج الإعلامي، القاهرة، 2014، ص143-145.

- إن التصور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام الأفراد نتيجة لما يقدمه التصور الذهني من معرفة يمكن أن تكون عليها صور الآخرين خلال التعامل معهم.

- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم اسهل من خلال استخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوى عليها عمليات التعلم داخل الإنسان.

- تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد و آرائه و أنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية و تفسر أساسا فلسفته في الحياة و ذلك لارتباطها بقيمه و معتقداته و ثقافته.¹

- وجود الأحكام الجاهزة لتقييم من خلال وجود أنماط القوالب و الاستجابات للأشخاص و المجتمعات و الأحداث التي تلعب دورا مهما في التأثير على التفاعلات الاجتماعية للأشخاص.

- التمكن من إدراك العالم الخارجي خارج الذات قبل مشاهدته و لو كان هذا الإدراك جزئيا.

- وجود الأمن و الاستقرار من خلال تحديدها لمراكزنا في المجتمع و علاقتنا بالجماعة التي تنتمي إليها و الجماعات الخارجية المحيطة بنا.²

¹ محمد يوسف، فن العلاقات العامة، دار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص58.

² سهى بوترة، صبرينة سلامة، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماسثر الأكاديمي، جامعة العربي تبسي-تبسة-، 2019-2018، ص61.

3-3 : مزايا الصورة الذهنية للمؤسسة:

في ظل استمرار التنافس بين المؤسسات المعلوماتية و غيرها الربحية و الغير الربحية على جذب جماهير المستفيدين المستهدفة و كسب ثقتهم و دعمهم، و تأتي أهمية تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لتبرير تمويلها و تسويق خدماتها و أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع و بناء سمعة طيبة تبرر المزايا التي تكسبها المؤسسة من تحقيق الصورة، و من مزاياها ما يلي:

- مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية.
- لإقناع الحكومة و السلطات و الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية و التنفيذية في الدولة.
- المساعدة في اقتناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المؤسسة.
- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمؤسسة.¹

¹ أنظر إلى <https://www.qscience.com>، تمت الزيارة يوم 14 أبريل 2024 ، سا 10:00.

3-4 : برامج تشكيل الصورة الذهنية:

ترتكز هذه البرامج على محور واحد هو استخدام كل الوسائل المادية و البشرية المتاحة بالفعل دون اللجوء إلى طلب توفير وسائل أو أموال جديدة و إضافية إلا في ضيق الجودود الممكنة معتمدا على العنصر البشري بصفة أساسية، لأن العنصر البشري هو أفضل وسيلة قادرة على التصدي للحملات السلبية و قادرة علي تقديم صورة مشرفة عن المنظمات، و تمر بالخطوات التالية:

- **تحديد الجمهور:** و تهدف هذه المرحلة إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على

المؤسسة و معرفة خصائصها حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

- **قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي:** يمكن قياس الصورة

الذهنية عبر ثلاث مراحل أساسية و هي:

- التقسيم (حسن أو سوء الجودة للصورة الذهنية).

- القوة (قوة المؤسسة أو ضعفها)

- النشاط (تنمو بسرعة أو لا تنمو بسرعة)

و يطلب في هذه الحالة من المستقضي منهم أن يصنعوا العلامة المناسبة على كل

مقياس.

- **التخطيط لصورة المرغوبة:** لتدرك الإدارة نواحي القبول و الرفض لسياستها بين

الجماهير المعنية، و تتعرف على الاجراءات التي ينبغي أن تقوم بها لإضعاف دوافع

الرفض و تحديدها كما يدرك المسؤولون على العلامات العامة أسباب النجاح أو الفشل في التغيير عن المؤسسة، و تقديمها إلى الجماهير المستهدفة، و بعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة عن المؤسسة.¹

- اختيار وسيلة اتصال مناسبة: يجب استخدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين معالم الصورة الطيبة، و من الضروري أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنبا مع الاتصال الشخصي كلما أمكن ذلك من خلال الموظفين و البائعين، بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة كالشكل الخارجي للمبنى و كافة الرموز المصورة التي تشتمل عليها اعلانات المؤسسة و مطبوعات أو اغلفة السلع التي تنتجها.

- التقييم: من الضروري أن يتضمن التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقييم لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج، و يذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة أن تعمم برامج العلاقات العامة، بحيث تتضمن أهداف واقعية يمكن تحديد نتائجها أو قياس أثرها، و التقييم ينطوي على تحديد نتائجها أو قياس أثرها، و التقييم ينطوي على تحديد جوانب

¹ عمار زوييدة، فقير رضوان، دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر لدى جمهورها الداخلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسثر في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2019-2020، ص 87-88.

النجاح أو القوة فضلا على اقتراح اساليب علاج القصور، و مناطق الضعف و المشكلات التي يتم اكتشافها.¹

3-5 : وسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:

تسعى أي مؤسسة إلى بناء و تحسين صورة المؤسسة، إذ تقوم بأنشطة ترمي إلى إيجاد علاقة طيبة مع الجمهور من خلال الترويج للاسم المؤسسة، و التعريف بها و بأنشطتها و ما تقدمه من منتجات و ذلك عن طريق استعمال وسائل الاتصال الجماهيرية و تدعيمها بوسائل شخصية، إضافة إلى الاعلانات و الأعمال الخيرية و كذلك وسائل الاتصال الجمعي.

1) وسائل الاتصال الجماهيرية:

و تشمل الصحف، الراديو، التلفزيون.

- **الصحف:** تؤمن المؤسسة بأهمية الرأي العام المساند لنجاحها، و هي أن اتجاهات الرأي العام تتشكل من الانطباعات التي تحصل بقراءة الصحف بوجه خاص، مثل السياسة العامة للمؤسسة و خدماتها و ما إلى ذلك، و بها يقف الجمهور على مجريات الأمور.²

و يلخص كلابر مزايا الوسائل المطبوعة في النقاط الخمسة التالية:

¹ خديجة قروف، أشرف خاف ربي، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص العلاقات العامة، جامعة 8 ماي 1945، 1945-2019، ص52.

² علي الباز، العلاقات العامة و الرأي العام، دار الشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص90.

- اختيار القارئ للوقت المناسب للقراءة.
- القدرة على اعادة القراءة لمزيد من الفهم و التعمق.
- الرسائل المطبوعة أكثر قدرة على غيرها من الرسائل في معالجة الموضوعات معالجة كاملة و تناول تفاصيلها الدقيقة.
- من خلال الصحف و المجالات التي تعبر عن فئات خاصة يمكن أن تعبر الأقليات عن ارائها الخاصة و هو ما يصعب تحقيقه في الوسائل الأخرى.
- تضيء هذه الوسائل على كتابها مكانة مرموقة لدى الأفراد الأمر الذي ينعكس على امكان تأثرهم بهؤلاء الكتاب لوجود ترابط تقليدي بينها و بين ثقافة كونها أقدم وسائل الاتصال الجماهيرية.¹

- **الراديو:** هو الوسيلة الاعلامية الأولى و التي استطاعت أن تصل إلى جمهورها في أي مكان، متخطية الحواجز الأمنية و الجغرافية و حتى السياسية، كما أنه لا يحتاج إلى تفرغ تام بالاستماع إليه، و ينصح الخبراء أن تكون البرامج الإعلامية المتخذة في المؤسسة في صورة حوار بين شخصين أو أكثر، لأن المستمع في هذه الحالة يدخل طرفا في المناقشة و يتبعها بشغف و اهتمام.²

- **التلفزيون:** تشير الدراسات إلى أن وسائل السمعية البصرية كالأفلام الناطقة و التلفزيون تمتاز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية و كذلك البصرية لأنها تجمع بين

¹ على عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، مرجع سبق ذكره، ص84.

² محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، القاهرة، 2003-2004، ص241.

مزايا هذين النوعين، و تتطلب من المشاهدين استخدام حاستي السمع و البصر مما يضاعف التركيز و اليقظة، و توضح الدراسات أن الوسائل السمعية البصرية تتفوق على الوسائل الأخرى في درجة تذكر الأفراد المعرضين لها إلا أن هذه النتيجة ما زالت في حاجة إلى إثبات أكثر.¹

و من خلال برامج التلفزيون يمكن للمؤسسة أن تصل إلى جمهورها، و يمكن استخدام هذه البرامج بمنتهى النجاح، فعن طريق البرامج التلفزيونية التي تستضيف ممثلي المؤسسة الذين يقومون بتوضيح نشاطاتها و الرد على تساؤلات المشاهدين مباشرة بما يتعلق بخدمات المؤسسة و كيفية الاستفادة منها، و الحديث مع الجمهور من شأنه أن يوضح الصورة الغامضة، و من ثم يمكن تصحيحها إذا كانت سلبية.²

(2) وسائل الاتصال الشخصية في المؤسسة: تعد من أكبر وسائل الاتصال فعالية، فبالرغم من أنها تؤثر في آرائهم و تغير اتجاهات السلوك لديهم، و بالتالي تزيد من فاعلية مهمة المؤسسة بالنسبة لرأي العام، فيستطيع هؤلاء أن يوضحوا للرأي العام تقبلهم و اقتناعهم بنشاط المؤسسة و من بينها:

- **مكتب الاستقبال:** إن العاملين بمكتب الاستقبال هم أول من يتعامل معهم الجمهور في أي مؤسسة، و من خلاله تتشكل الصورة الذهنية الأولية لها، لهذا تقع على عاتقه مسؤولية استقبال الجمهور بلباقة و ليونة في المعاملة، و كذلك من الضروري

¹ أنظر إلى <http://3alaqat.blogspot.com>، تمت الزيارة يوم 27 أبريل 2024، س18:00.

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص171.

الإنصات الجيد إليهم و مساعدتهم، و توجيههم و كل هذا يساعد في انطباع جيد

للمؤسسة.¹

- **الزيارات:** و هي احدى وسائل الاتصال الشخصي التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بأفراد الجمهور الخارجي، إذ تقوم باستقبال الزائرين الذين يأتون إلى المؤسسة، إذ يبدأ التحضير لهذا الاستقبال لماله من أهمية في ترك انطباع جيد لدى الزائرين.

- **المناقشات المفتوحة:** تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلي، و أحيانا تدعو المجتمع المحلي إلى اللقاءات مع قيادات المؤسسة، و الهدف من هذه اللقاءات التعرف على آراء الجمهور و اتجاهاته إزاء المؤسسة، و تصحيح المعلومات الخاطئة و مناقشة السياسات الجديدة.

- **الاتصال بقيادة الرأي:** يشير بعض الدارسين في مجال الإعلام إلى الدور البارز لقادة الرأي في الإقناع و التأثير على تابعيهم، أو من يسترشدون بأرائهم، وكثيرا ما يكون قائد الرأي هو المصدر الأساسي للمعلومات عن بعض الأفراد الذين لا تسمح لهم ظروفهم أو استعداداتهم بالتعرض المباشر لوسائل الإعلام، و من هنا يصبح من واجبات المؤسسة عادة إمدادهم بالمعلومات الكافية عن المؤسسة.²

¹ علي الباز، العلاقات العامة و الرأي العام، مرجع سبق ذكره، ص101.

² لغليد ماسي، حمار منوار، دور الاتصال الشخصي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية لدى جمهورها الداخلي،

جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2020-2021، ص90-91.

3) وسائل الاتصال الجمعي: تشمل مجلة المؤسسة، الكتيبات، المعارض، وغيرها من

الوسائل، نذكر منها:

- مجلة المؤسسة: و تسمى أيضا "جريدة المؤسسة" هدفها اتصالي ليس تجاري، حيث

توجد في أمريكا مثلا 37000 دورية من هذا القبيل، و تهتم المؤسسات بهذه

المجالات كونها تعبر عن شخصية المؤسسة، و تعرض أهدافها و سياستها، و تؤثر

أيضا في جماهيرها، و توضح المواقف و القرارات أثناء الأزمات و الاضطرابات،

ومن جهة أخرى تحرص هذه المجلة على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، و إبراز

النواحي الإنسانية التي تتعلق بالأمن و الاستقرار الوظيفي و العدالة و المكافآت و

تقدير قيمة العمل.¹

- المعارض: تستعمل المؤسسة المعارض للاتصال بالجماهير المختلفة لما لها من

أهمية في التعريف بإنتاج المؤسسة، و أنشطتها و إعلام الجماهير بدور المؤسسة

الاجتماعي و الخدمات التي تؤديها في هذا المجال، و ذلك يتطلب اعداد بعض

المطبوعات أو الوسائل السمعية البصرية، أو الملصقات للتوجيه و التوضيح و

الإقناع، فبالمعارض تبقى صورة المؤسسة حسنة وراسخة في الأذهان و يعبر عنها

بالاتصالات و إبرام العقود و اللقاءات، و بهذا تكتسب المؤسسة متعاملين جدد.

¹ علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية و إدارة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص246.

- الأعمال الخيرية و الرعاية: تعتبر الأعمال الخيرية و الرعاية من أهم الوسائل التي

تستعملها المؤسسة لصفة المواطنة من خلال دعمها الحر و الوجدان لبعض

المؤسسات الثقافية و الخيرية، و من ثم تدعيم دورها الاجتماعي، و ظهورها بمظهر

المواطن الصالح و تتحقق بهذا المنفعة و المصلحة العامة و بالتأكيد كسب و تأييد

الرأي العام.¹

¹ مرجع نفسه، ص178.

خلاصة:

و من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن المؤسسات، و على اختلاف مجالات تخصصها أصبحت اليوم أكثر وعياً بأهمية الانطباع الذي تتركه لدى جماهيرها و مدى تأثيره على مستقبلها، كما توصلت إلى القناعة التامة أن تحقيق مكانة مهمة في المجتمع الذي تنتمي إليه لا تكتسب ببساطة بل من خلال تكوين صورة ذهنية إيجابية حول المؤسسة، حيث أصبح تكوين هذه الأخيرة من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لأن هذا الأمر يسمح لها بإرساء قواعد متينة ترتكز عليها و تحقق المنافسة و يتطلب تحسين الصورة الذهنية نهجا متعدد الأوجه يتضمن إعطاء الأولوية للمسؤولية الاجتماعية و الشفافية و خلق ثقة متبادلة و بين جماهيرها و التواصل الدائم معهم، و من استطاع لعب هذا الدور في حياة المؤسسة حقق نجاحها.

الفصل الثالث: دور إدارة نظام الجودة الشاملة في

تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإستشفائية عبد

الرزاق بوحارة- سكيكدة.-

تمهيد:

لقد خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية الميدانية لمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة بسكيكدة ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر، كما سنحاول من خلال هذا الفصل تجسيد كل ما تمت دراسته نظريات على أرض الواقع ، والتعرف على أمور التي تتعلق بالمؤسسة محل الدراسة من خدماتها، فروعها، مهامها، أهدافها، قوانينها الداخلية و سنتطرق إلى تحليل نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسة و كيف يساهم هذا النظام من تحسين صورتها لدى جماهيرها من خلال تحليل و تبويب نتائج الاستثمارات وعرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، و سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1- ماهية المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

2- تفرغ بيانات الإستبيان وتحليله.

1- ماهية المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

1-1 التعريف بمؤسسة مستشفى عبد الرزاق بوحارة :

في 26 أبريل 2006، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06.143 تم إنشاء مؤسسة مستشفى سكيكدة، حيث تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي، تتمثل المهمة الرئيسية للمستشفى في تلبية الاحتياجات الصحية للمنطقة، كما يلتزم موظفوه بمهاراتهم بشكل يومي لضمان جودة الرعاية، و يتمثل هدفها الرئيسي في ضمان جودة و سلامة و استمرارية الرعاية و تجنب ضياع فرص للمريض، و تحتوى على مصلحتين و هما:

• المصلحة الاستشفائية و تحتوى على¹:

- مصلحة الجراحة العامة نساء و رجال

- جراحة الاذن الانف و الحنجرة

- طب العيون

- جراحة العظام و الرضوض

- الاورام السرطانية

- الإنعاش و التخدير

• المصالح التقنية و التي تحتوى أيضا على:

¹-مصدر: من المؤسسة.

- وحدة بنك الدم
- الاستعجالات الطبية الجراحية
- الأشعة
- المخبر
- الصيدلية المركزية
- وحدة الاعانة الطبية المتنقلة.

1-2 مهام المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:

تتمثل مهامها في:¹

- ضمان الأنشطة في مجال التشخيص و الاستكشاف و الرعاية و الوقاية و التأهيل الطبي و الاستشفاء و أي نشاط يساهم في حماية الصحة و تعزيزها.
- تطبيق البرامج الصحية الوطنية و الإقليمية و المحلية.
- المساهمة في حماية البيئة و تعزيزها في مجالات الوقاية و النظافة و الصرف الصحي و مكافحة الإزعاج و الشرور الاجتماعية.

¹ مصدر: من المؤسسة.

- المشاركة في تطوير جميع الإجراءات و الأساليب و جميع الإجراءات و الأدوات الهادفة إلي تعزيز الإدارة الحديثة و الفعالة لمواردها البشرية و المادية و المالية.

- ضمان الأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية و تنظيم الأسرة.
- ضمان تنظيم و برمجة توزيع الرعاية المتخصصة لإدارة بعض الأمراض.
- اقتراح جميع إجراءات التحسين و إعادة تدريب الموظفين و المساهمة فيها.

1-3 قوانين الداخلية للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:

تمثلت القوانين الداخلية للمؤسسة الإستشفائية فيما يلي¹:

- تضمن المنشأة الصحية جودة العلاج و الرعاية و الاستقبال
- إنه منتبه لتسكين الالام.
- يجب أن تكون المعلومات المقدمة للمريض سهلة المنال و عادلة.
- يشارك المريض في الاختيارات العلاجية التي تخصه.
- لا يمكن القيام بعمل طبي إلا بموافقة المريض الحرة و المستتيرة.
- يجوز للمريض المقيم في المستشفى في أي وقت مغادرة المنشأة إلا بموجب أحكام القانون بعد إبلاغه بالمخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها.

¹ مصدر:من المؤسسة.

- يعامل المحبوس باحترام.
- يجب الحفاظ علي خصوصياتها و كذلك الهدوء.
- احترام الخصوصية المكفولة لجميع المرضى في المستشفيات و كذلك سرية المعلومات الشخصية و الطبية و الاجتماعية المتعلقة بهم.
- يبدي المريض في المستشفى ملاحظاته على الرعاية و الاستقبال و له الحق في المطالبة بالتعويض عن الأضرار التي يرى أنه قد عانى منها.

1-4 أهداف المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة¹:

- سلامة المريض و راحته.
- منع التهابات المستشفيات و الألم و المخاطر الصحية.
- مشاركة المعلومات
- تعزيز الاستماع و الاحترام و السرية
- إرضاء المستخدمين الصحيين،تقييم و مراعاة التوقعات.
- تحسين ظروف العمل تعزيز و تبادل المهارات.
- يتم التعرف على كل مريض كشريك قادر على التعبير عن توقعاته و المشاركة في الخيارات العلاجية.

¹ مصدر: من المؤسسة.

1-5 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:¹

يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار صادر عن وزير الصحة و رضا المواطنين و باعتبار المدير هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة فهو يقوم بإبرام كل الاتفاقيات و العقود،فهو يعمل علي:

- وضع النظام الداخلي و القوانين الداخلية للمؤسسة الإستشفائية.
 - يسهر على وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية.
 - ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
 - يبرم اجتماعات مع مختلف المصالح و الأقسام الإستشفائية من أجل توفير كل الاحتياجات التي تخدم كافة الأفراد الادارين و أيضا خدمة المرضى.
- و تحت رتبة المدير نجد ثلاث أبواب رئيسية مسؤولين من المديريات الفرعية و المتمثلة في:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمالية و التجهيزات الطبية.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

1/ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

¹ مصدر: من المؤسسة.

و تحتوي على المكاتب التالية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.
- مكتب التكوين الطبي و الشبه الطبي و مختلف التخصصات.

2/ المديرية الفرعية للمالية و التجهيزات الطبية:

تنفرع إلى أربع مكاتب و هي:

- مكتب الميزانية و المحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب صيانة الأجهزة الطبية.
- مكتب صيانة الأجهزة المرافقة.

3/ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تحتوي على المكاتب التالية:

- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد و حساب التكلفة.
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

2- تفرغ بيانات الإستبيان وتحليله.

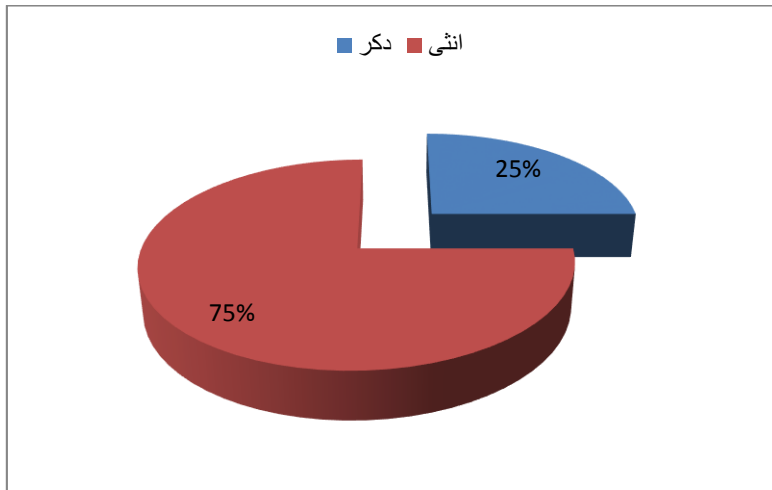
1-2: تفرغ البيانات الإستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	25%
أنثى	30	75%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم(01): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج EXCEL2007.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من أفراد مجتمع البحث هي نسبة الإناث التي قدرت بـ 75% أما نسبة الذكور بلغت 25%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل

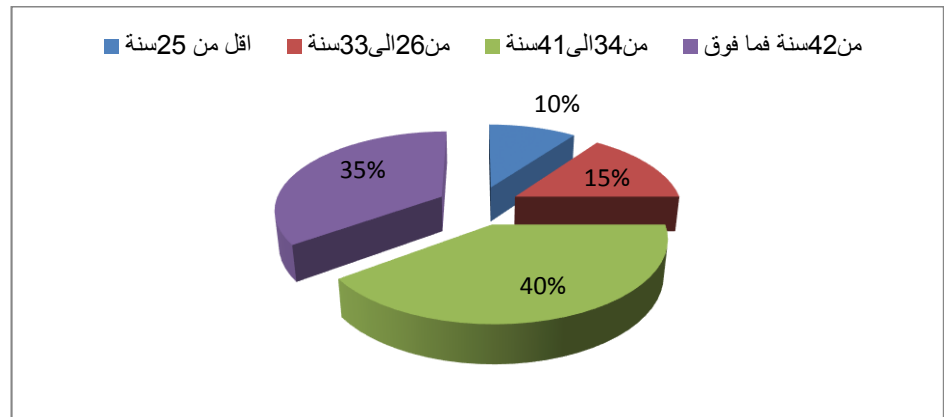
المؤسسة الاستشفائية، حيث يفضل العنصر الأنثوي التواجد داخل المكاتب عكس الذكور الذين يفضلون التواجد في الميدان أو ربما تكون صدفه في المؤسسة التي اخترنها لإجراء دراستنا.

جدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
10%	4	أقل من 25 سنة
15%	6	من 26 إلي 33 سنة
40%	16	من 34 إلي 41 سنة
35%	14	من 42 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم(02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد طالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

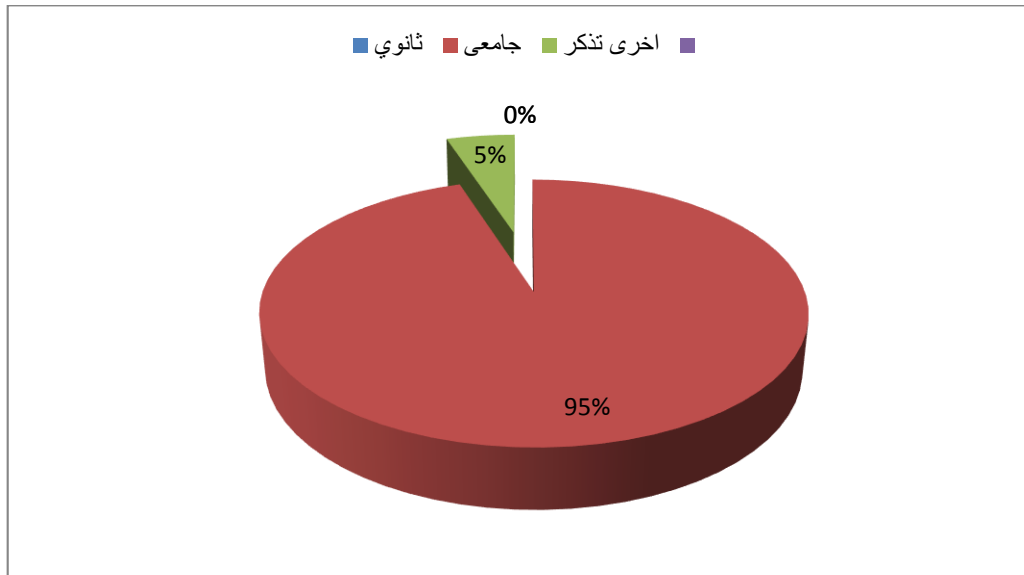
يمثل الجدول أعلاه التوزيع العمري للأفراد الدراسة، حيث وجدنا أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة بلغت 10%، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم (ما بين 26 إلى 33 سنة) بلغت 15%، أما الموظفين التي تتراوح أعمارهم (ما بين 34 إلى 41 سنة) بلغت 40%، و أخيرا الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 42 سنة) فقد بلغت نسبتهم 35%، من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أغلب الموظفين هم الكهول و هم فئتان: الفئة الأولى تتراوح عمرها (من 34 إلى 41 سنة) و التي تمثل الأغلبية قدرت 40%، أما الفئة الثانية تتراوح عمرها (من 42 سنة فما فوق) و يعتبر هذا النوع من الفئات عامل إيجابي داخل المؤسسة الإستشفائية باعتبار أنهم يتمتعون بالنشاط و الحركة و يؤثرون بالإيجاب على مستوى جودة الخدمات فهم لديهم خبرة يستفيد منها العمال من حيث التكوين و هذا ما يؤثر على العمل بالإيجاب، في حين أن فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 25 سنة) و التي قدرت ب 10%، و ما (بين 26 إلى 30 سنة) و التي بلغت 15% فيمثلون نسبة قليلة و هذا راجع لكونهم نقص الخبرة بعالم الشغل و ذو نشاط و طاقة معتبرة.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ثانوي
95%	38	جامعي
5%	2	اخرى تذكر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم(03): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة، أن جزء كبير من المبحوثين في المؤسسة لهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 95% و بمعدل 38

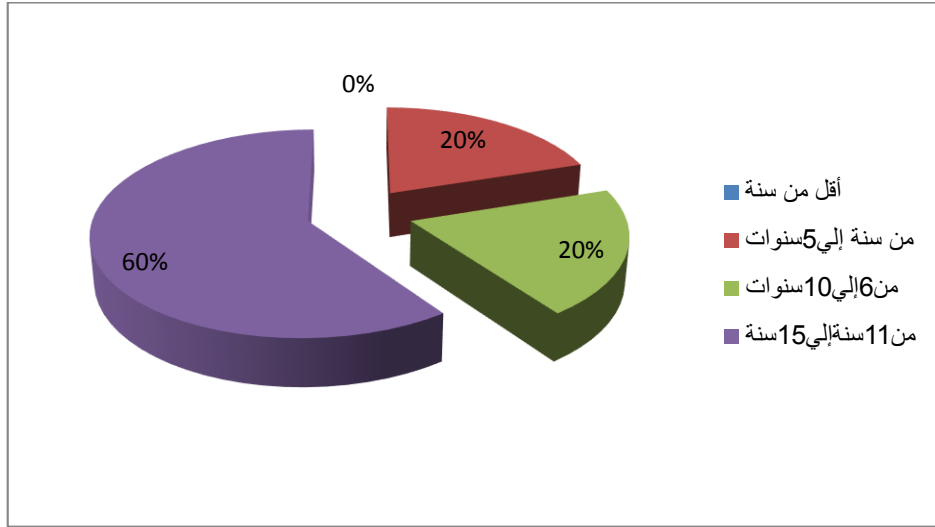
مبحوث، في حين أن مستوى ثانوى فينعدم، و من خلال البيانات المقدمة من قبل أفراد العينة فقد تم ذكر مستوى تعليمي آخر و المتمثل في مهندس دولة حيث قدرت نسبته ب5%، و من خلال هذا نستنتج أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة توظف أفراد ذو أصحاب الشهادات العليا (الجامعي، مهندس دولة و غيرها).

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من سنة	0	0%
من سنة إلى 5 سنوات	8	20%
من 6 إلى 10 سنوات	8	20%
من 11 سنة إلى 15 سنة	24	60%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL2007.

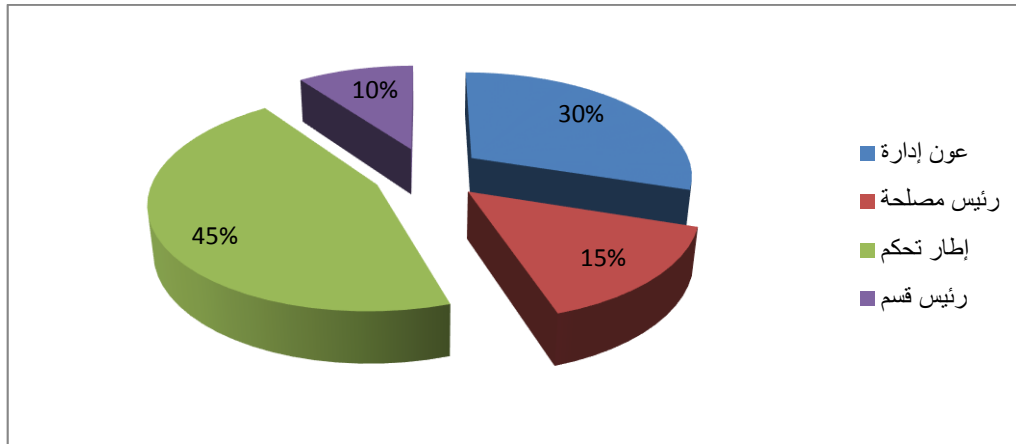
يتضح من خلال الجدول اعلاه و الذي يمثل عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين هم الذين تتراوح أقدميتهم بين (11 سنة إلى 15 سنة) و التي بلغت نسبتهم 60% و يمثلون 24 فردا، تليها فئة (من 6 إلى 10 سنوات) و (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة متساوية قدرت ب 20% و بواقع 8 أفراد، و أخيرا تأتي فئة (أقل من سنة) و حسب البيانات المقدمة من قبل المبحوثين فتتعدم هذه الفئة ب 0%، و من خلال هذا نستنتج أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم ما بين (11 سنة إلى 15 سنة) و هذا ما يعكس الاستقرار الكبير داخل إدارة المؤسسة الإستشفائية و الذي يؤدي ذلك إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و بتالي تقديم خدمة ذات جودة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	تكرار	النسبة
عون إدارة	12	30%
رئيس مصلحة	6	15%
إطار تحكم	18	45%
رئيس قسم	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

يتبين من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين المستوى المهني لأفراد الدراسة و بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها نرى أن أكبر شريحة في المؤسسة هي إطار تحكم حيث قدرت نسبته 45% بمعدل 18 فرد، و تليها فئة عون إدارة بنسبة 30% و بواقع 12 فرد، تليها شريحة رئيس مصلحة و قدرت بنسبة 15% و المتمثلة في 6 أفراد، أما شريحة رئيس قسم فهي الأقل بنسبة 10% و بعدد 4 أفراد، و منه نستنتج أن في إدارة أي مؤسسة صحية نجد أن إطارات التحكم و أعوان الإدارة بنسبة كبيرة و كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم الإداري يقل عدد الموظفين.

2-2: تفرغ بيانات الإستبيان المتعلقة بمدى مساهمة استقطاب المؤسسة

الإستشفائية للكفاءة البشرية في تحسين نوعية الخدمة.

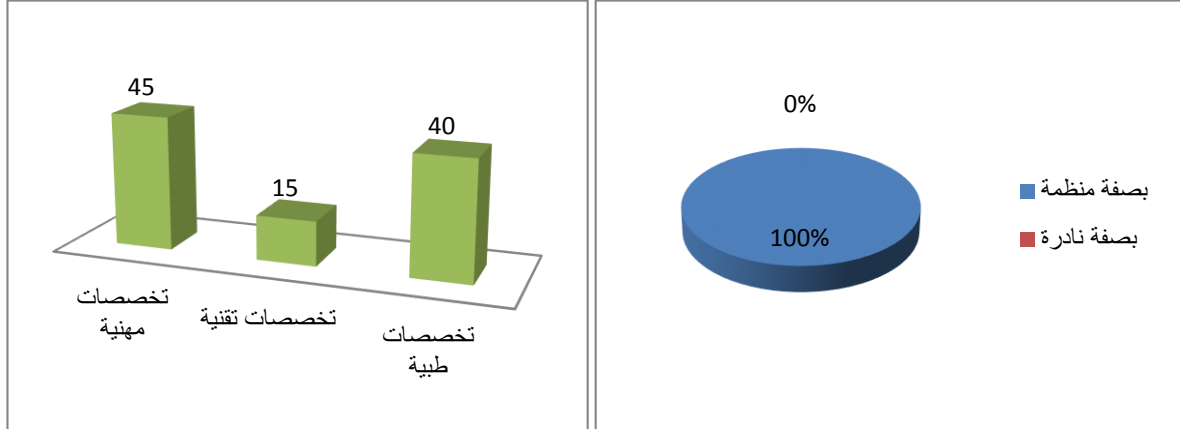
الجدول رقم (06): يبين إعلانات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة.

النسبة %		التكرار		إعلانات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة
0%		0		بصفة نادرة
100%	45%	40	18	بصفة منتظمة
	15%		6	
	40%		16	
/		/		أخرى تذكر
100%		40		المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (06): دائرة نسبية و أعمدة بيانية تمثل إعلانات التوظيف التي تقوم بها

المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

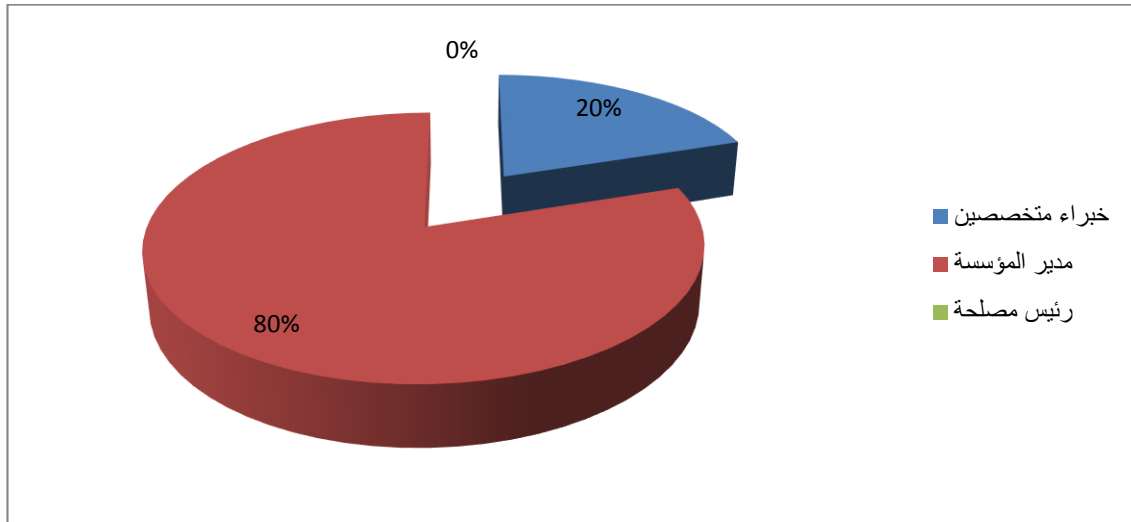
يمثل الجدول أعلاه إعلانات التي تقوم بها المؤسسة الإستشفائية و من خلال البيانات المقدمة من قبل أفراد الدراسة تقوم المؤسسة بإعلانات التوظيف بصفة منتظمة حيث قدرت بنسبة 100% بمعدل 40 فرد، و بنسبة 0% بصفة نادرة، و بما أن جميع الإجابات كانت بصفة منتظمة كان من الضروري تحديد التخصصات التي تقوم المؤسسة بفتحها، حيث نجد تخصصات مهنية بنسبة 45% كما نجد تخصصات طبية بلغت نسبتها 40% و أخيرا تخصصات تقنية بنسبة 15%، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير فرص مهنية للأجيال الصاعدة و ذوي الخبرات و في نفس الوقت تقوم على تحسين صورتها في نظر جماهيرها.

الجدول رقم (07): يبين المشرف على مسابقة التوظيف في المؤسسة.

النسبة	التكرار	المشرف على مسابقة التوظيف في المؤسسة
20%	8	خبراء متخصصين
80%	32	مدير المؤسسة
0%	0	رئيس مصلحة
/	/	اخرى تذكر
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل الإشراف على مسابقة التوظيف في المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

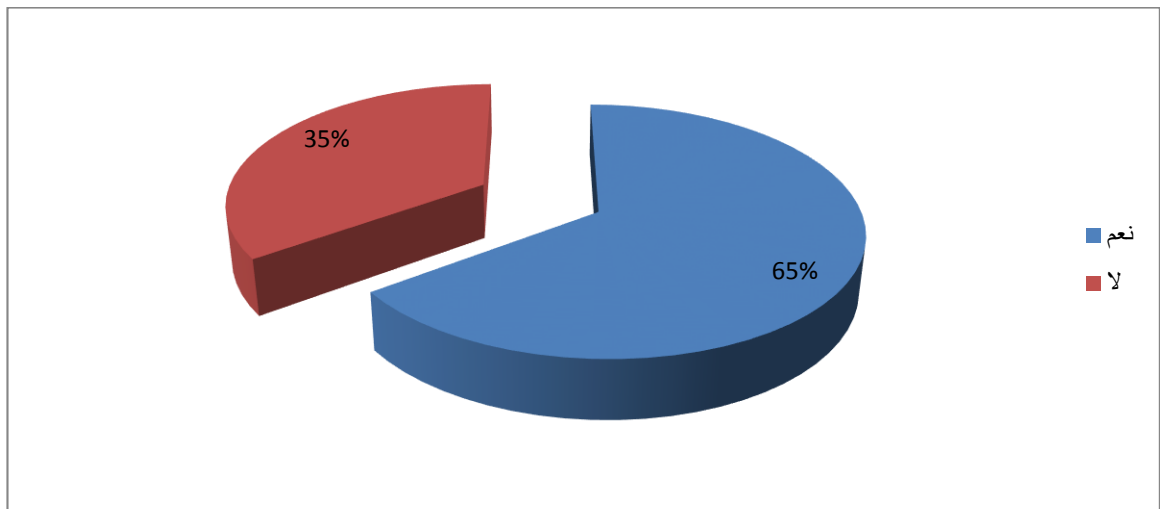
يوضح الجدول أعلاه و حسب البيانات المقدمة أن مسابقة التوظيف بالمؤسسة الإستشفائية يشرف عليها مدير المؤسسة بنسبة 80% و بمعدل 32 مبحوث، تليها خبراء مختصين بنسبة 20% و بعدد 8 أفراد أما رئيس مصلحة فيندم و بنسبة 0%، ففي أي مؤسسة إدارية مدير المؤسسة هو وحده من يقوم بإشراف على مسابقة التوظيف باعتباره رئيس المؤسسة.

الجدول رقم (08): يبين مراعاة المؤسسة لتخصص الموظف بالمهام الموكلة إليه.

النسبة	التكرار	مراعاة المؤسسة لتخصص الموظف بالمهام الموكلة له
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل مراعاة المؤسسة لتخصص الموظف بالمهام الموكلة إليه



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

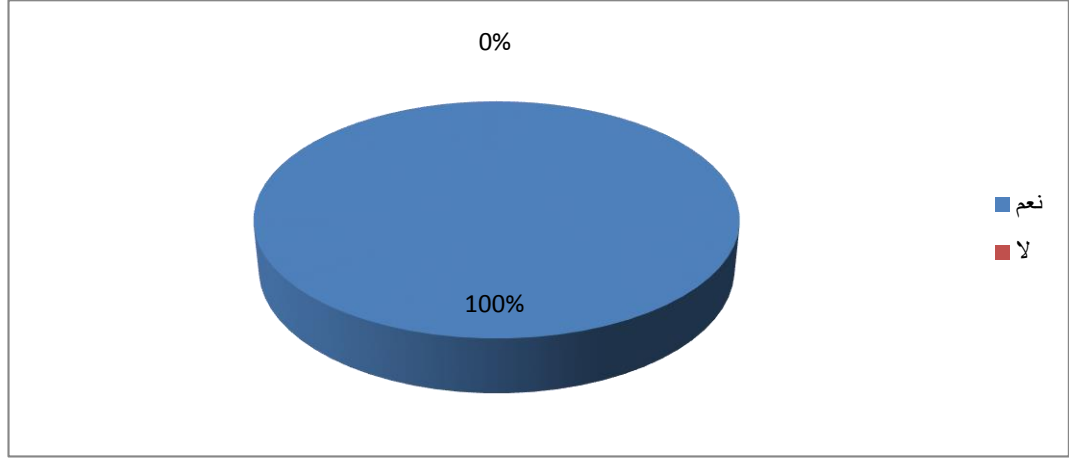
يوضح الجدول أعلاه مراعاة المؤسسة لتخصص الموظف بالمهام الموكلة إليه و كانت أغلب الإجابات بنعم حيث قدرت نسبتها ب65% و بمعدل 26 فرد، و في المقابل نجد إجابيات ب لا نسبتها قدرت35% و بواقع 14 فرد، و بما أن معظم الإجابات كانت بنعم فإن المؤسسة الإستشفائية توكل للموظف مهام حسب تخصصه التعليمي و ذلك لما له من مكتسبات قبلية تجعله من تأدية مهامه بطريقة عادية.

الجدول رقم (09): يمثل توظيف العامل ذو كفاءة يقدم خدمة نوعية للزبون.

النسبة	تكرار	توظيف العامل ذو كفاءة يقدم خدمة نوعية للزبون
100%	40	نعم
0%	0	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل توظيف العامل ذو كفاءة يقدم خدمة نوعية لزبون.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

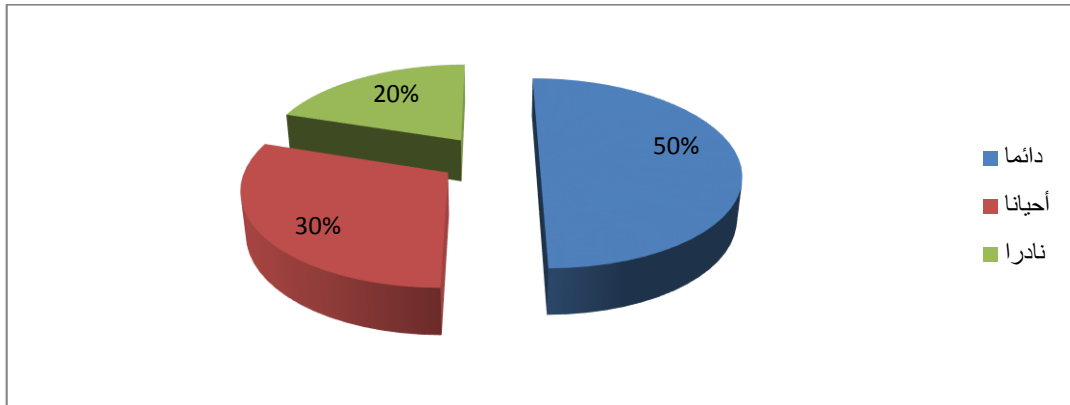
يوضح الجدول أعلاه توظيف العامل ذو كفاءة لتقديم خدمة نوعية لزبون و من خلال البيانات الموزعة اتضح أن جميع إجابات المبحوثين كانت بنعم و بنسبة 100% بمعدل 40 فرد، ومنه فالمؤسسة الإستشفائية تسهر على توظيف العمال و الموظفين الذين يمتلكون قدرات و خبرات عالية من أجل تقديم خدمة ذو جودة عالية تلبي إحتياجات و متطلبات المريض.

الجدول رقم (10): يوضح تقييم المؤسسة لأداء العاملين.

النسبة	التكرار	تقييم المؤسسة لأداء العاملين
50%	20	دائما
30%	12	أحيانا
20%	8	نادرا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح تقييم المؤسسة لأداء العاملين.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

يوضح الجدول أعلاه تقييم المؤسسة لأداء العاملين و كانت إجابات المبحوثين معظمها بدائما حيث بلغت نسبتها 50% و بمعدل 20 فرد، تليها أحيانا بنسبة و بمعدل 20 فرد، تليها أحيانا بنسبة 30% و بواقع 12 فرد، و أخيرا نسبة من المبحوثين و التي قدرت 20% كانت إجابتهم بنادرا، و حسب هذه الإحصائيات المقدمة أعلاه نلاحظ أن المؤسسة الإستشفائية

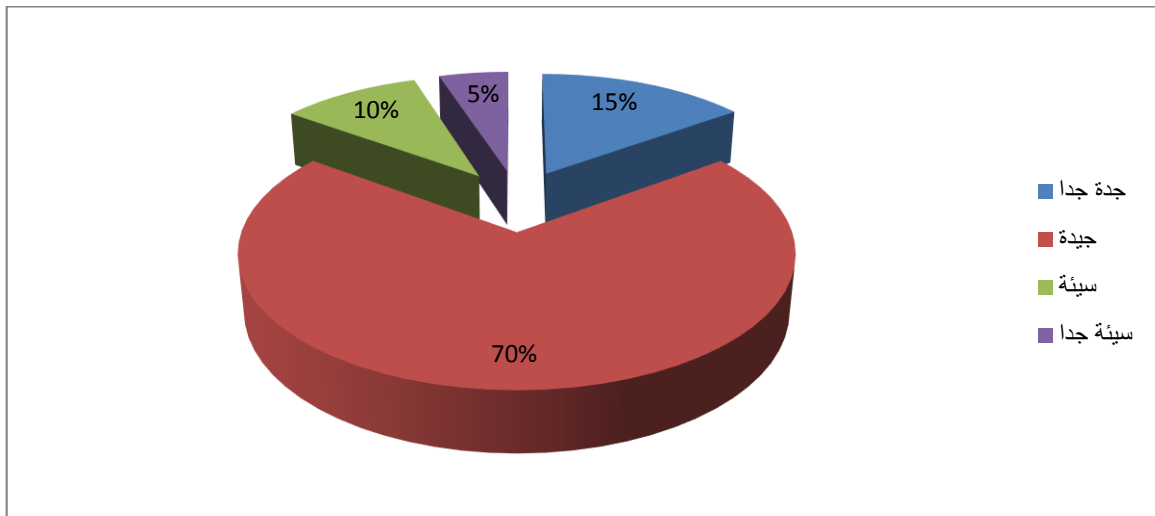
عبد الرزاق بوحارة تقوم في الغالب بتقييم و مراقبة أداء الموظفين و ذلك بسبب الحرص على سيورة العمل.

الجدول رقم (11):يمثل تقدير نوعية الخدمة المقدمة بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	تقدير نوعية الخدمة المقدمة في المؤسسة
15%	6	جيدة جدا
70%	28	جيدة
10%	4	سيئة
5%	2	سيئة جدا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل تقدير نوعية الخدمة المقدمة بالمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

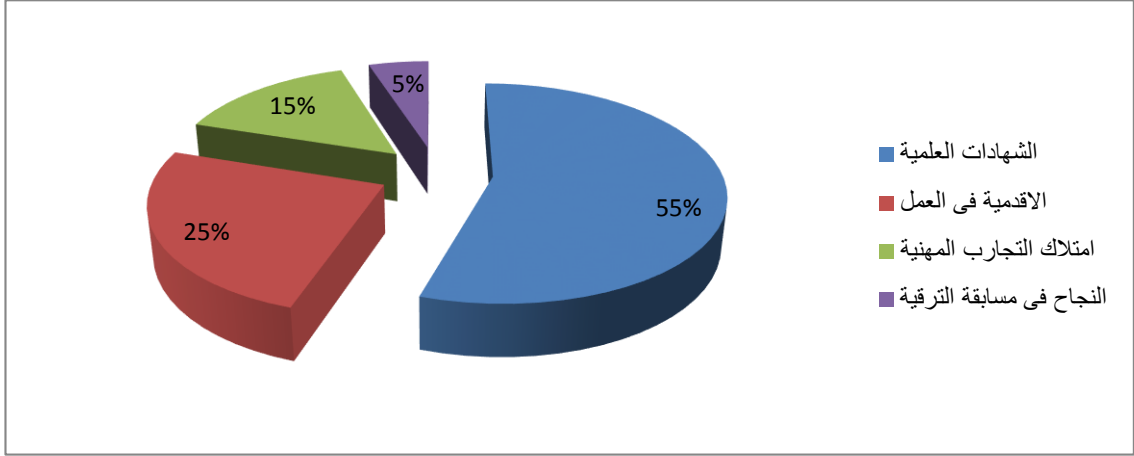
من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين تقدير نوعية الخدمة المقدمة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات بجيدة و التي حظيت بأعلى نسبة قدرت ب70%، تليها جيدة جدا في المرتبة الثانية بنسبة15%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة سيئة بنسبة 10%، و أخيرا سيئة جدا بنسبة5%، و منه نستنتج أن هناك تذبذب في آراء الموظفين و بما أن أغلبهم كان تقديرهم لنوعية الخدمة المقدمة في مؤسستهم بجيدة و بنسبة70%، نلاحظ أن مؤسسة عبد الرزاق بوحارة تقوم بتقديم خدمات تلبى من خلالها احتياجات الموظفين بصفة عامة و المريض بصفة خاصة.

الجدول رقم (12): يوضح إسناد المهام في المؤسسة يقوم على معايير .

النسبة %	التكرار	إسناد المهام في المؤسسة يقوم على معايير
55%	22	الشهادات العلمية
25%	10	الأقدمية في العمل
15%	6	امتلاك التجارب المهنية
5%	2	النجاح في مسابقة الترقية
/	/	اخرى تذكر
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل إسناد المهام في المؤسسة يقوم على معايير.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

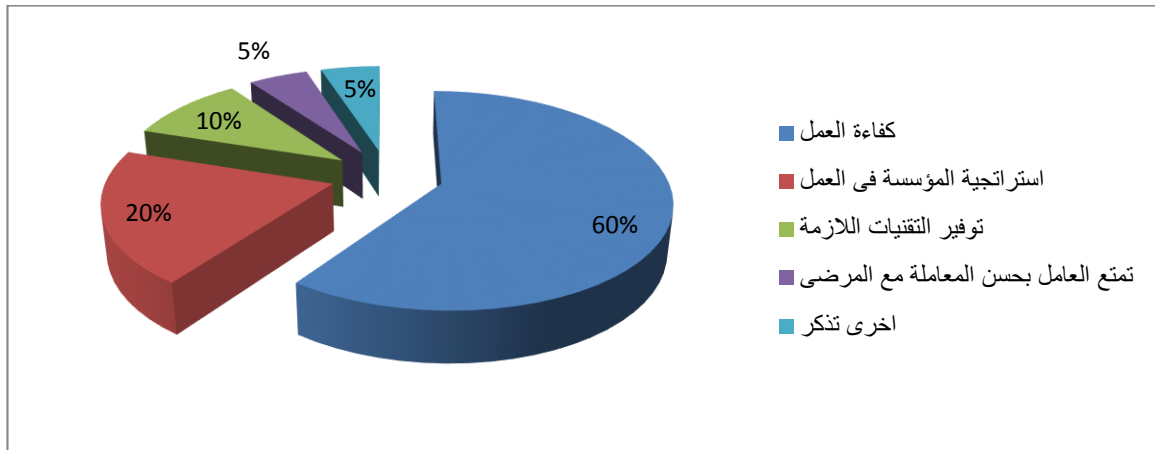
يوضح الجدول أعلاه أن اسناد المهام للمؤسسة يقوم على معايير و المتمثلة في الشهادات العلمية و التي حظيت بأعلى نسبة قدرت 55% و بمعدل 22 مبحوث، كما نجد الأقدمية في العمل بنسبة 25% و بواقع 10 أفراد و تليها في الأخير بنسب متقاربة معيار امتلاك التجارب المهنية بنسبة 15%، و نجاح في مسابقة الترقية بنسبة 5%، و كما ذكرنا في السابق أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تقوم بتوظيف و قبول الأشخاص انطلاقا من خلال الشهادات العلمية بالدرجة الأولى و بالدرجة الثانية الأقدمية في العمل باعتبار أن هذا المعيار يتميز موظفوه بكفاءة و خبرة يستفيد منها الآخرون.

الجدول رقم (13): يمثل تحسين نوعية الخدمة.

النسبة %	التكرار	تحسين نوعية الخدمة
60%	24	كفاءة العمل
20%	8	استراتيجية المؤسسة في العمل
10%	4	توفير التقنيات اللازمة
5%	2	تمتع العامل بحسن المعاملة مع المرضى
5%	2	اخرى تذكر
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل تحسين نوعية الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

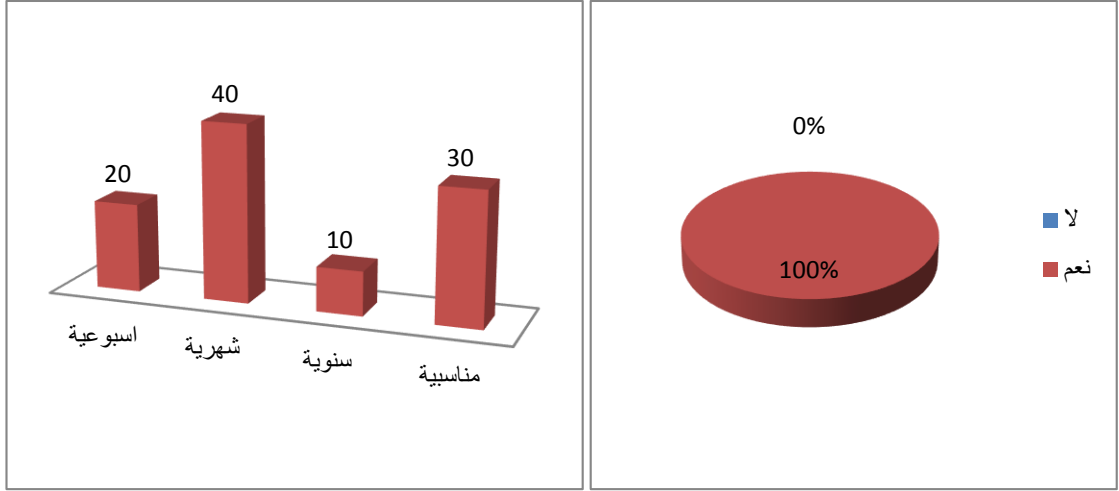
يمثل الجدول أعلاه تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة الإستشفائية، نلاحظ من خلال احصائيات الجدول أن معظم الموظفين كانت إجاباتهم بكفاءة العمل و التي كانت أعلى نسبة قدرت 60%، تليها في المرتبة الثانية استراتيجية المؤسسة في العمل بنسبة بلغت 20%، و في المرتبة الثالثة توفير التقنيات اللازمة بنسبة 10%، و في المرتبة الرابعة و بنسبة 5% تمتع العامل بحسن المعاملة مع المرضى، و منه نجد أن بعض الموظفين قاموا بإبداء رأيهم حول تحسين نوعية الخدمة مرتبط بتشجيع الكفاءات و بنسبة من المبحوثين قدرت 5% فالمؤسسة تحسن من نوعية و جودة خدماتها انطلاقا من كفاءة موظفيها في العمل و المجهودات التي يبذلونها اتجاه مؤسستهم من أجل رسم صورة إيجابية لها و نيل رضا الزبون(المرضى).

الجدول رقم (14): يوضح الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين.

النسبة %		التكرار		الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين	
0%		0		لا	
100%	20%	40	8	اسبوعية	نعم
	40%		16	شهرية	
	10%		4	سنوية	
	30%		12	مناسبية	
100%		40		المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (14): دائرة نسبية وأعمدة بيانية توضح الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

يبين الجدول أعلاه الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة الإستشفائية لتحسين أداء الموظفين، و من خلال المعلومات التي جاءت في استمارة الاستبيان و البيانات المقدمة من قبل أفراد العينة نجد معظم الدورات تكون شهرية حيث بلغت نسبتها 40% ثم تليها دورات مناسبية بنسبة 30%، و في الأخير نجد أن الدورات الأسبوعية و السنوية بنسب (20%، 10%)، و من خلال هذا و حسب الإحصائيات المقدمة نجد أن النسب متقاربة و منه فالمؤسسة الإستشفائية تقوم بدورات موسمية فهي في الأخير تسعى جاهدة إلى تحسين أداء الموظفين من أجل تقديم خدمات ذو جودة و كفاءة.

2-3: تفرغ بيانات الإستبيان المتعلقة بعلاقة تحقيق متطلبات الزبون بزيادة

اقبالهم على المؤسسة.

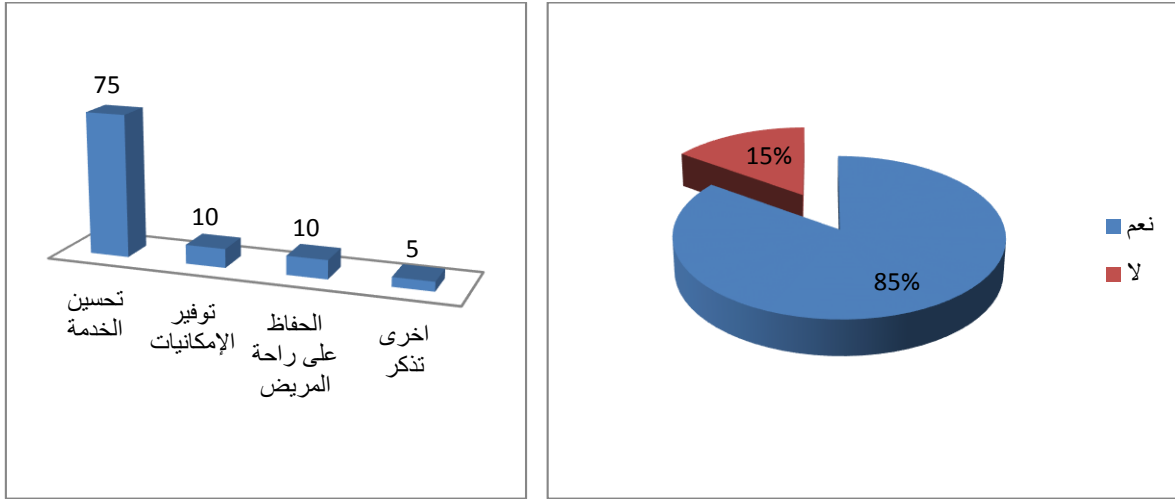
الجدول رقم (15): يمثل شكاوي المريض التي تقوم المؤسسة برصدها.

النسبة %		التكرار		شكاوي المريض التي تقوم المؤسسة برصدها	
0%		0		لا	
100%	75%	40	30	تحسين الخدمة	نعم
	10%		4	توفير الإمكانيات	
	10%		4	الحفاظ على راحة المريض	
	5%		2	اخرى تذكر	
100%		40		المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية وأعمدة بيانية تبين شكاوي المريض التي تقوم المؤسسة

برصدها



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

يمثل الجدول أعلاه رصد المؤسسة لشكاوي التي يقدمها المريض و انطلاقا من البيانات التي قمنا بجمعها من قبل أفراد العينة كانت كل اجاباتهم بنعم و نما أن أغلب الإجابات كانت بنعم فالغرض من رصد الشكاوي حسب بعض المبحوثين هو تحسين الخدمة حيث قدرت نسبتهم 75%، و البعض الآخر أجاب بتوفير الإمكانيات و الآخر منهم أجاب بالحفاظ على راحة المريض و هاتين الأخيرتين كانت إجابات المبحوثين لهم بنسب متساوية بلغت 10%، في المقابل نجد بعض أفراد الدراسة قدموا رأى آخر و المتمثل في الاهتمام بجميع إنشغلاته بنسبة قليلة جدا قدرت 5%، و منه فالمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تعمل على رصد

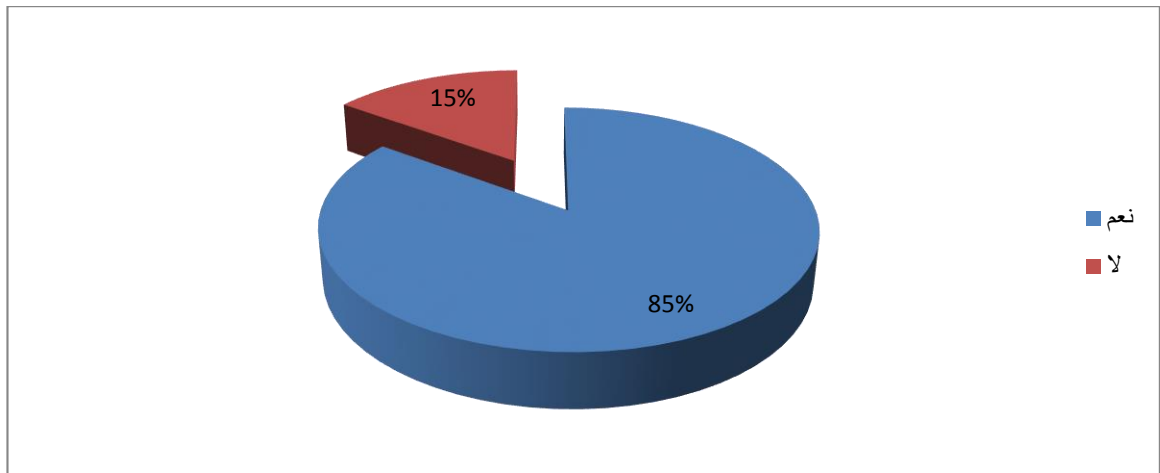
و استقبال لكل الشكاوى التي قد يقدمها لها المريض من أجل تلبية حاجاته و متطلباته محاولة في ذلك من إيجاد حلول لها.

الجدول رقم (16): يبين حرص المؤسسة على تقديم خدمات صحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض.

النسبة %	التكرار	حرص المؤسسة على تقديم خدمات صحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض
85%	34	نعم
15%	6	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل حرص المؤسسة على تقديم خدمات صحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

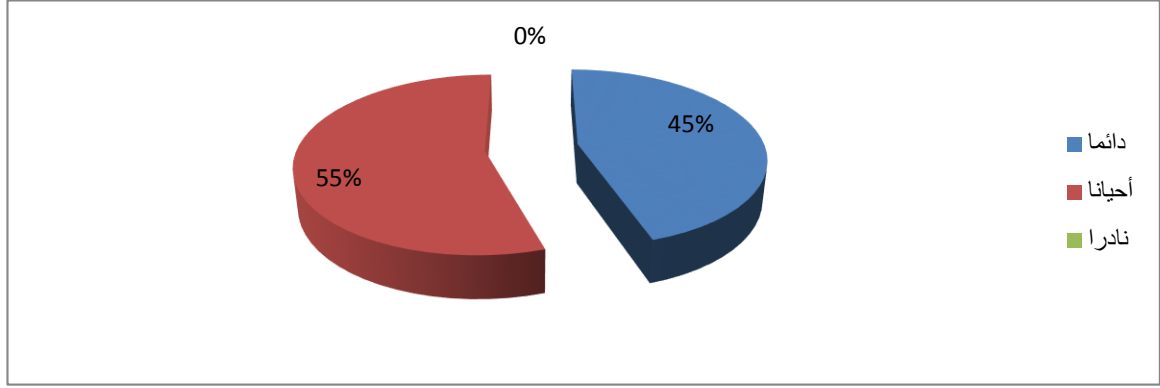
يوضح الجدول أعلاه حرص المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض، و من خلال الجدول نلاحظ غالبية أفراد العينة و بنسبة قدرت 85% كانت اجباتهم بنعم، و بنسبة 15% كانت اجباتهم بلا، و من خلال النتائج المقدمة نلاحظ أن المؤسسة الإستشفائية تقدم الخدمات الصحية لمرضاها بطريقة تجعلها مطابقة للمعايير الطبية التي تخص المريض.

الجدول رقم (17): يمثل التزام المؤسسة بالانضباط في تقديم الخدمة.

النسبة %	التكرار	الترام المؤسسة بالانضباط في تقديم الخدمة.
45%	18	دائما
55%	22	أحيانا
0%	0	نادرا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل التزام المؤسسة بالإنضباط في تقديم الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

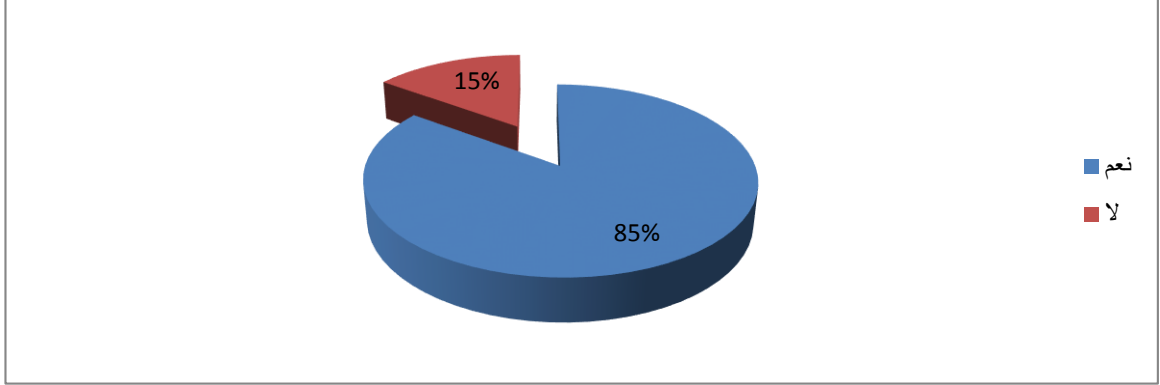
يمثل الجدول أعلاه التزام المؤسسة بالانضباط في تقديم الخدمة، من خلال البيانات التي قمنا بجمعها من قبل أفراد العينة و من خلال النتائج المقدمة أعلاه كانت بعض الاجابات بأحيانا و بنسبة قدرت 55% و بعض الاجابات الأخرى بدائما بنسبة 45%، و منه نلاحظ أن النسب متقاربة و يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية منظمة في تقديم خدماتها للمريض و لكن ليس بصفة دائمة.

الجدول رقم (18): يمثل رضا المريض أحد الأهداف المهمة للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	رضا المريض أحد الأهداف المهمة للمؤسسة
85%	34	نعم
15%	6	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل رضا المريض أحد الأهداف المهمة للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

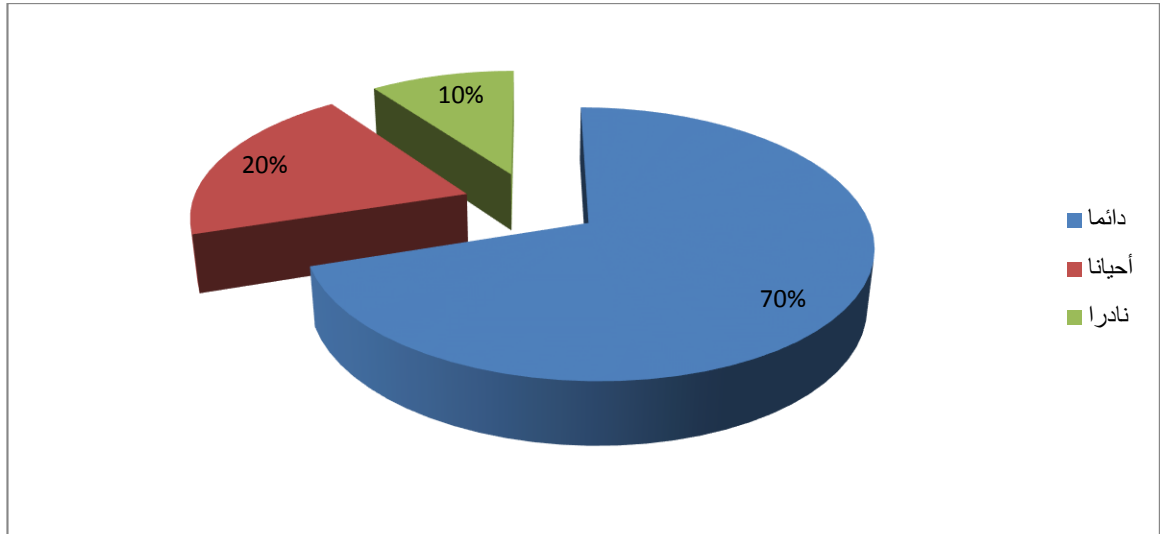
يوضح الجدول أعلاه أن رضا المريض يعتبر أحد الأهداف المهمة للمؤسسة و من خلال البيانات المتحصل عليها كانت اجابات أغلب الباحثين بنعم و بنسبة بلغت 85% و بعض منهم إجاباتهم بلا بنسبة قليلة قدرت 15%، و منه فالمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تعمل و تسعى جاهدة إلى توفير و تلبية احتياجات مرضاها و تسهر على تقديم خدمات جيدة لهم فهي بذلك تهدف إلى نيل رضاها.

الجدول رقم (19): يوضح إجابات المؤسسة على الشكاوي المقدمة لها.

النسبة %	التكرار	إجابات المؤسسة على شكاوي المقدمة لها.
70%	28	دائما
20%	8	أحيانا
10%	4	نادرا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل إجابات المؤسسة على الشكاوي المقدمة لها.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

يمثل الجدول أعلاه إجابات المؤسسة الإستشفائية على الشكاوي المقدمة لها، و من خلال

البيانات المقدمة في الجدول كانت معظم الإجابات بدائما بنسبة قدرت 70% و بمعدل 28

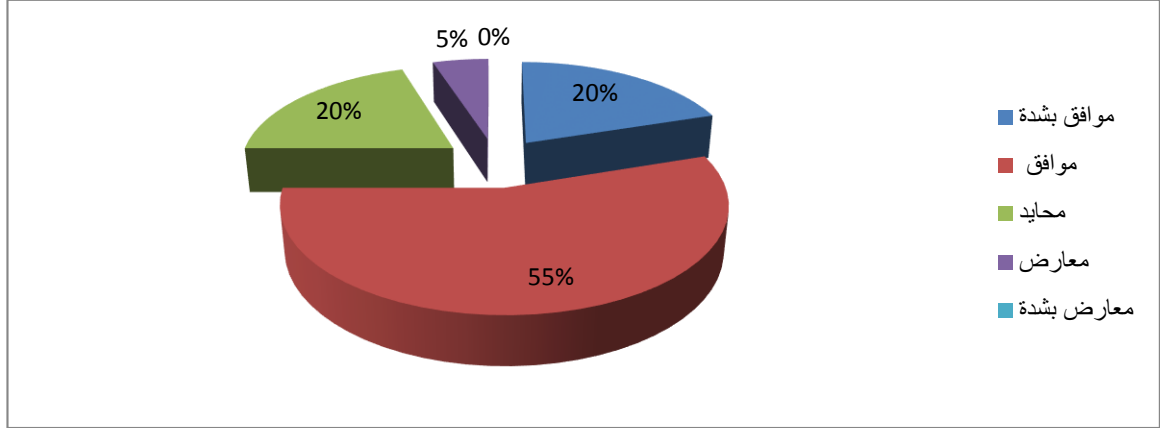
فرد، تليها أحيانا بنسبة 20% و بواقع 8 أفراد و أخيرا نادرا بنسبة قليلة بلغت 10% و بعدد 4 أفراد، و بما أن نسبة أكبر من أفراد الدراسة كانت أغلب إجاباتهم بدائما فإن المؤسسة الإستشفائية تجيب على الشكاوي المقدمة لها و ذلك من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها و بالتالي رسم صورة ذهنية جيدة في عقول جماهيرها (المرضى).

الجدول رقم (20): يمثل زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق المتطلبات.

النسبة %	التكرار	زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق المتطلبات.
20%	8	موافق بشدة
55%	22	موافق
20%	8	محايد
5%	2	معارض
0%	0	معارض بشدة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق المتطلبات.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

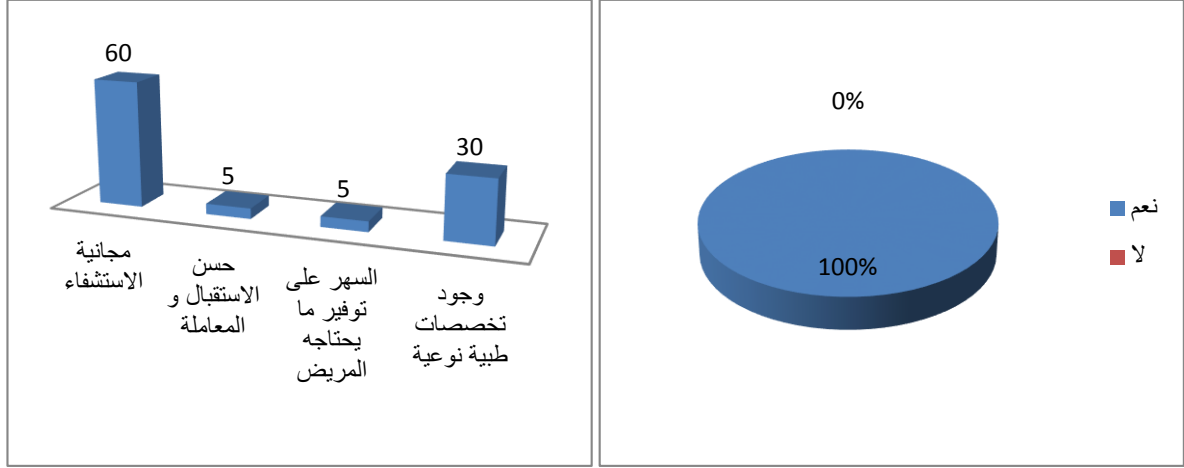
يمثل الجدول أعلاه زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق المتطلبات، حيث يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتجه نحو موافق و قدرت نسبتهم بـ 55% و بمعدل 22 فرد، و تليها موافق بشدة و بنسبة 20% و بواقع 8 أفراد، كما نجد محايد بنسبة 20% و بعدد 8 أفراد و أخيرا معارض بنسبة 5% و بمعدل 2 أفراد و منه نلاحظ من خلال النتائج المقدمة أن هناك تذبذب في النتائج حيث أن كل المستشفيات الجزائرية زيادة عدد المرضى فيها مرتبط دائما بتحقيق متطلباتهم، لأن المريض هدفه الأول و الأخير من دخول المستشفى هو تلقي العلاج و في الأصل أن كل المستشفيات مهما كانت سواء محلية أو دولية قد خلقت من أجل تلبية متطلبات و حاجات المرضى.

الجدول رقم (21): يبين المعاناة من الاكتظاظ داخل المؤسسة من طرف المرضى.

النسبة %		التكرار		معاناة من الاكتظاظ داخل المؤسسة من طرف المرضى	
0%		0		لا	
100%	60%	40	24	مجانية الاستشفاء	نعم
	5%		2	حسن الاستقبال و المعاملة	
	5%		2	السهر على توفير ما يحتاجه المريض	
	30%		12	وجود تخصصات طبية نوعية	
/	/	اخرى تذكر			
100%		40		المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (21): دائرة نسبية وأعمدة تبين معاناة الاكتظاظ داخل المؤسسة من طرف المرضى.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

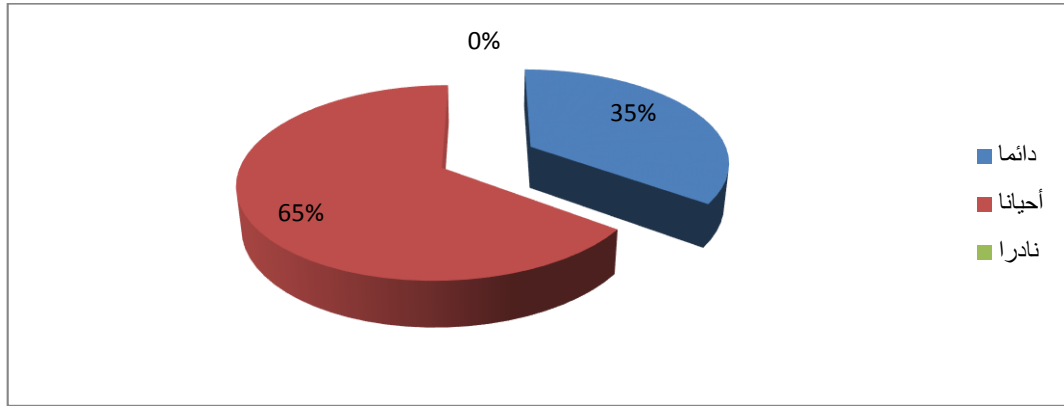
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم حول معاناة المؤسسة من الاكتظاظ من طرف المرضى داخل المؤسسة حيث قدرت ب100% و هذا راجع حسب نظرهم إلي مجانية الإستشفاء و التي بلغت 60%، تليها حسن الإستقبال و المعاملة و السهر على توفير ما يحتاجه المريض بنسبة متساوية قدرت ب5%، و من خلال الإجابات التي قدمها أفراد الدراسة، نلاحظ أن الاكتظاظ الذي تعاني منه المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة راجع إلي مجانية الإستشفاء و أيضا إلي توفر كل التخصصات الطبية التي قد لا يجدها المريض في المؤسسات الإستشفائية العمومية الأخرى.

الجدول رقم (22): يمثل إلتزام المؤسسة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.

النسبة %	التكرار	إلتزام المؤسسة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.
35%	14	دائما
65%	26	أحيانا
0%	0	نادرا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل التزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

يوضح الجدول أعلاه التزم المؤسسة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد، و من خلال البيانات التي أمامنا نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت بأحيانا و بنسبة قدرت 65% بواقع

26 فرد، و بمعدل 14 فرد و التي بلغت نسبتهم 35% كانت إجابتهم بدائماً، و نادراً بنسبة منعدمة، و حسب النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة و بسبب الاكتظاظ الذي تعاني منه من قبل المرضى يصعب عليها تقديم الخدمة في الوقت المحدد.

2-4 تفرغ بيانات الإستبيان المتعلقة بدور التنظيم الفعال في خلق انطباعات حسنة للمؤسسة.

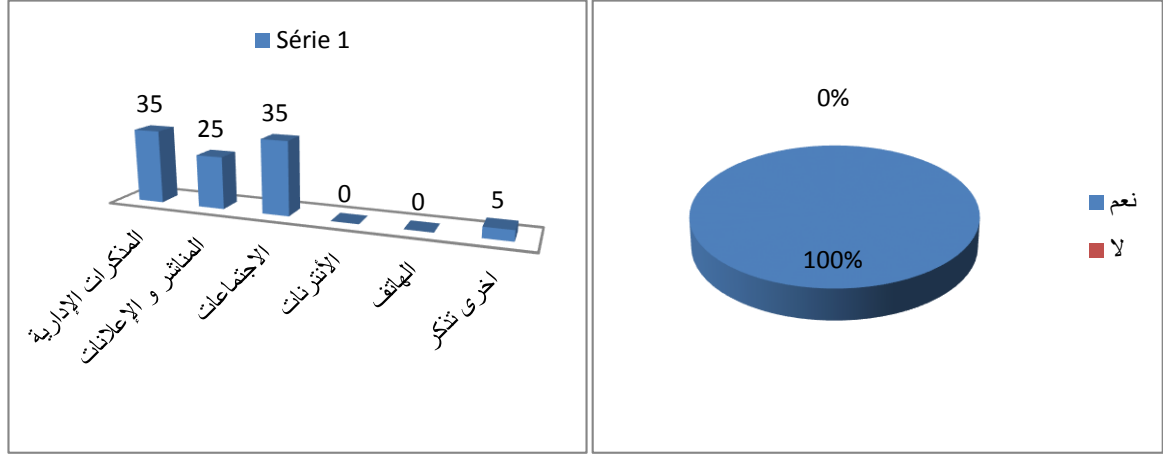
الجدول رقم (23): يمثل التقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة.

النسبة %		التكرار		تقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة	
0%		0%		لا	
100%	35%	40	14	المذكرات الادارية	نعم
	25%		10	المناشر و الاعلانات	
	35%		14	الاجتماعات	
	0%		0	الانترنات	
	0%		0	الهاتف	
	5%		2	اخرى تذكر	
100%		40		المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (23): دائرة نسبية وأعمدة تمثل التقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة

بالعمل في المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

من خلال الجدول أعلاه و الذي يتعلق بالتقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة، فكانت المذكرات الإدارية و الاجتماعات بالدرجة الأولى و بنسب متساوية قدرت بمن خلال الجدول أعلاه و الذي يتعلق بالتقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة، فكانت المذكرات الإدارية و الاجتماعات بالدرجة الأولى و بنسب متساوية قدرت ب35% و قدر تكرارها ب 14 مفردة، أما بالنسبة للمرتبة الثانية فكانت للمناشير و الاعلانات قدرت ب25% و بعدد 10 مفردات، كما نجد 5% من المبحوثين ذكروا تقنية لتبادل المعلومات

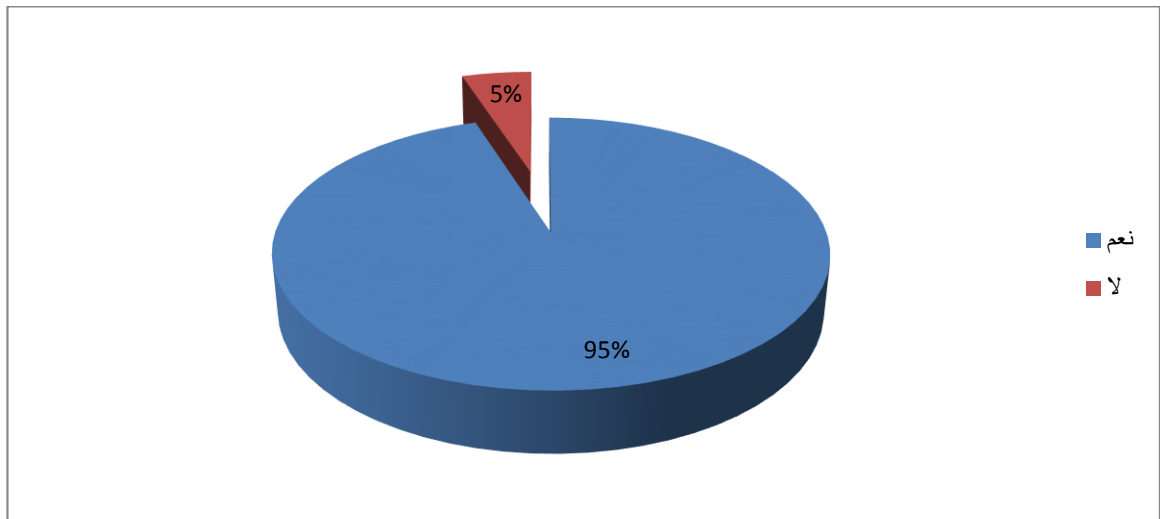
خاصة بالعمل في المؤسسة و المتمثلة في الصفحة الرسمية، و منه فالمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تمتلك تقنيات تقليدية لتبادل المعلومات الخاصة بها حيث تعتمد بالدرجة الأولى على الاجتماعات و المذكرات الإدارية، كما تمتلك تقنيات إلكترونية و التي تتمثل في الصفحة الرسمية للمؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل نظام المعلومات الإلكتروني بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	نظام المعلومات الإلكتروني بالمؤسسة
95%	38	نعم
5%	2	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل نظام المعلومات الإلكتروني بالمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

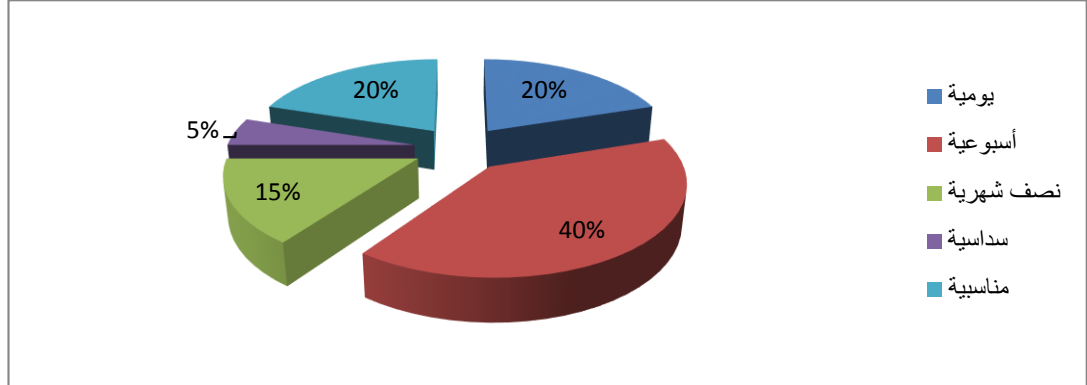
نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون أن هناك نظام معلوماتي إلكتروني في المؤسسة بلغت نسبتهم 95% و بمعدل يقارب 38 مبحوث، و بنسبة 5% يرون عكس ذلك بواقع فردين، و من خلال الإحصائيات المقدمة نستنتج أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تمتلك نظام معلوماتي إلكتروني من أجل تبادل المعلومات و البيانات المتعلقة بالمرضى أو الموظفين أو كل شئ يخص المؤسسة الإستشفائية.

الجدول رقم (25): يوضح صفة الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها المؤسسة.

النسبة %	التكرار	صفة الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها المؤسسة
20%	8	يومية
40%	16	أسبوعية
15%	6	نصف شهرية
5%	2	سداسية
20%	8	مناسبية
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (25): دائرة نسبية تبين صفة الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

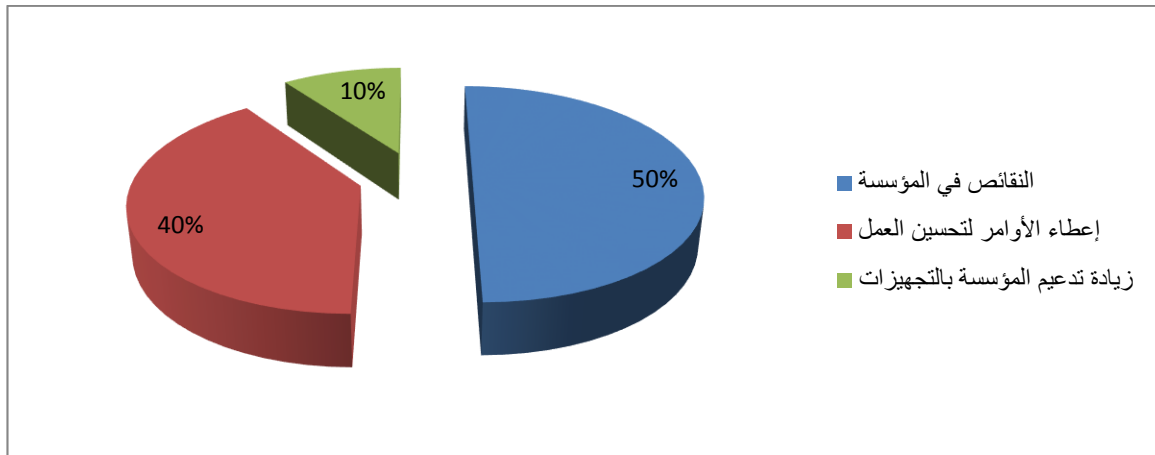
من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن 40% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة الإستشفائية تقوم بتنسيق اجتماعات بصفة اسبوعية و بنسبة قدرت 20% يرون أيضا أن الاجتماعات تتسق بصفة يومية، و 20% أخرى يرونها أنها تتسق بصفة مناسبية، و بصفة شهرية 15%، و أخيرا بصفة سداسية بنسبة 5% و من خلال البيانات المقدمة تبين أن المؤسسة الإستشفائية تقوم غالبا بتنسيق اجتماعات مع مختلف المصالح و الأقسام بصفة أسبوعية و هذا من أجل مراقبة و تقييم الخدمة الأسبوعية المقدمة من طرف الموظفين و مراقبة سيرورة العمل داخل الإدارات و المصالح.

الجدول رقم (26): يمثل ما تعالجه المؤسسة في الاجتماعات التنسيقية.

النسبة %	التكرار	ما الذي تعالجه المؤسسة في الاجتماعات التنسيقية
50%	20	النقائص في المؤسسة
40%	16	إعطاء الأوامر لتحسين العمل
10%	4	زيادة تدعيم المؤسسة بالتجهيزات
/	/	اخرى تذكر
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (26): دائرة نسبية تمثل ما تعالجه المؤسسة في هذه الاجتماعات التنسيقية.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

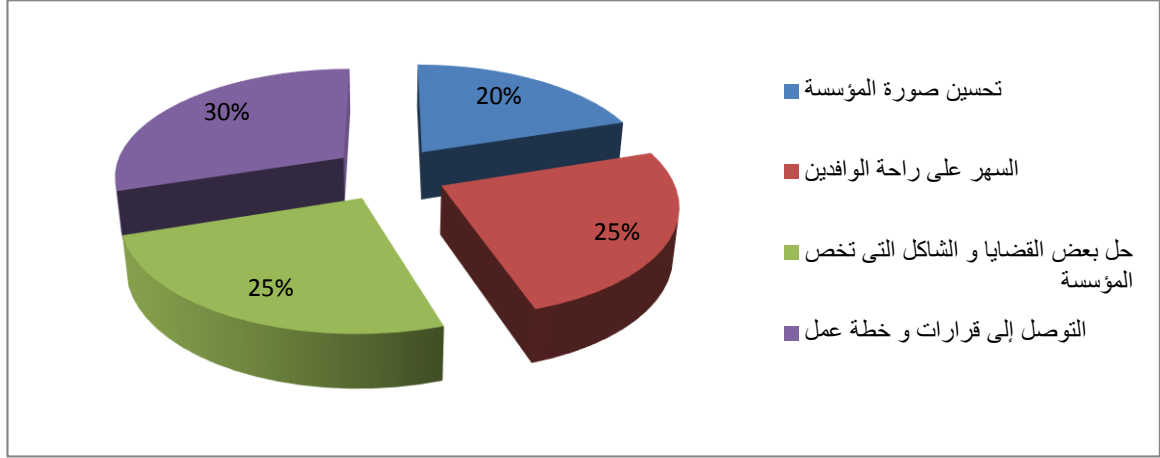
يبين الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تعالج في الاجتماعات التنسيقية كل النقائص التي تعاني منها المؤسسة، في حين يرى البعض الآخر من المبحوثين و بنسبة قدرت 40% عكس ذلك من خلال إعطاء أوامر لتحسين العمل، و بنسبة 10% يرون أن المؤسسة تعالج في هذه الاجتماعات كيفية تدعيم المؤسسة بتجهيزات جديدة، و منه فالمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تعالج في الاجتماعات التنسيقية كل النقائص التي تعاني منها المؤسسة محاولة في ذلك تعبئت هذه النقائص إضافة إلى هذا إعطاء أوامر للموظفين من أجل تحسين أداء عملهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

الجدول رقم (27): يمثل ضرورة الاجتماعات التنسيقية في المؤسسة لغرض ما:

النسبة %	التكرار	ضرورة الاجتماعات التنسيقية في المؤسسة بغرض
20%	8	تحسين صورة المؤسسة
25%	10	السهر على راحة الوافدين
25%	10	حل بعض القضايا و المشاكل التي تخص المؤسسة
30%	12	التوصل إلى قرارات و خطة عمل
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (27): دائرة نسبية تبين ضرورة الاجتماعات التنسيقية في المؤسسة بغرض ما.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

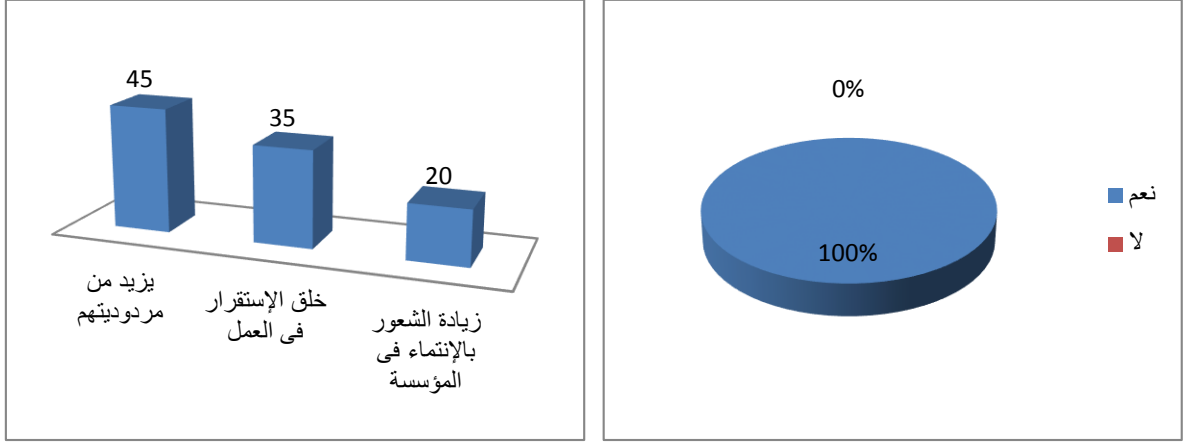
يوضح لنا هذا الجدول أن الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة ضرورية حيث نجد 30% من المبحوثين يرونها ضرورية بغرض التوصل إلى قرارات و خطة عمل، كما نجد 25% من المبحوثين يرون أن هذه الاجتماعات تنسق بغرض السهر على راحة الوافدين و بنفس النسبة بغرض حل بعض القضايا و المشاكل التي تخص المؤسسة، و أخيرا نجد أن البعض الآخر من المبحوثين و بنسبة 20% يرونها بغرض تحسين صورة المؤسسة، و منه فالمؤسسة الإستشفائية هدفها من إبرام الاجتماعات التنسيقية في المؤسسة هو التوصل إلى قرارات و خطة عمل من أجل الوصول إلى سعيها الأخير و هو تحسين صورتها لدى جماهيرها.

الجدول رقم (28): يمثل الاعتقاد أن التنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين.

النسبة %		التكرار		الاعتقاد أن التنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين	
0%		0		لا	
100%	45%	40	18	يزيد من مردوديتهم	نعم
	35%		14	خلق الإستقرار في العمل	
	20%		8	زيادة الشعور بالإنتماء في المؤسسة	
	/		/	اخرى تذكر	
100%		40		المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (28): دائرة نسبية وأعمدة تمثل الاعتقاد أن التنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCEL2007.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل تنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين و كانت كل الإجابات المقدمة من قبل أفراد العينة بنعم حيث نجد 45% من أفراد العينة يرون أن التنظيم الجيد يساهم في زيادة مردوديتهم بمعدل 18 فرد، في المقابل نجد 35% من أفراد العينة يرون أن خلق الاستقرار في العمل يعمل على رفع معنويات الموظفين بواقع 14 فرد و في الأخير و بنسبة 20% يرون أن هذه المعنويات ترفع من خلال زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، و منه فالتنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين بالدرجة الأولى، و بزيادة دخلهم من أجل اتقانهم للعمل، كما يساهم التنظيم الجيد في خلق الاستقرار في العمل و هذا ما يجعلهم يقدمون أكثر لمؤسستهم.

خلاصة:

و في ختام هذا الفصل و بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و التعريف بمختلف أقسامها و مصالحها و بمختلف المهام التي تقوم بها و كل القوانين التي وضعتها لسير عليها، قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية و مع أخذ المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة -سكيكدة-كنموذج للدراسة، و من خلال توظيف المعلومات المتحصل عليها و بالاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة المطبقة على عينة من الأفراد الذين يمثلون الطاقم الإداري بالمؤسسة الإستشفائية و تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم استخلاص ما يلي:

أن مختلف الإداريين المسؤولين على تقديم الخدمة بالمستشفى محل الدراسة يحاولون الالتزام بتقديم الخدمات المرجوة منهم في الوقت المحدد و بطريقة دقيقة، كما يستجيبون لاحتياجات المريض مهما كانت درجة انشغالهم مع تبسيط اجراءات التعامل قدر الامكان لضمان سرعة و سهولة تقديم الخدمة، و بالتالي توصلنا إلي أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تسعى جاهدة إلى تقديم خدمات ذات جودة و ذلك لتكوين صورة إيجابية عن ذاتها و بالتالي كسب رضا المريض.

نتائج الدراسة:

1/ نتائج متعلقة بالمحور الأول: مدى مساهمة استقطاب المؤسسة الإستشفائية للكفاءة

البشرية في تحسين نوعية الخدمة.

بعد عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني توصلنا من خلاله إلى أن المؤسسة الصحية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تقوم بإعلانات التوظيف بصفة منتظمة، حيث تحدد تخصصات معينة، و التي تتمثل في التخصصات المهنية و الطبية، كما تعمل على مرعاة تخصصات الموظفين بالمهام الموكلة إليهم و توظفهم من خلال كفاءتهم و خبراتهم التي يستطيعون من خلالها تقديم خدمات ذو جودة لزبون، كما تقوم مؤسسة عبد الرزاق بوحارة بتقييم أداء موظفيها من أجل الحرص على سيرورة العمل داخل إدارتها، حيث تعمل هذه الأخيرة على تقديم خدمات جيدة تخدم كلا من الموظفين الإداريين و المرضى، و تقوم بتوكيل المهام انطلاقا من الشهادات العلمية و الأقدمية في العمل من أجل ضمان الخبرة و الكفاءة حتي تستفيد منها المؤسسة بصفة عامة و الآخرون بصفة خاصة، و من أجل تحسين أداء موظفيها تقوم بدورات تكوينية و غالبا ما تكون هذه الأخيرة شهرية و ذلك لتحسين من نوعية الأداء و بالتالي تقديم خدمات ذو جودة و كفاءة.

2/ النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: علاقة تحقيق متطلبات الزبون بزيادة إقبالهم على

المؤسسة.

بعد تفرغ و تبويب البيانات المتحصل عليها من قبل أفراد مجتمع الدراسة استنتجنا، أن المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تقوم بفتح مجال لاستقبال و رصد الشكاوي المقدمة من قبل المرضى و التي تسجل من قبلهم على سجل الشكاوي الموجود على مستوى مكتب الدخول، حيث تعمل على الإجابة عليها و ذلك من أجل تحسين من جودة خدماتها و بالتالي تلبية حاجات المريض و متطلباته و الاهتمام بجميع انشغلاته، حيث تحرص المؤسسة على تقديم خدمات صحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض، كما تسعى المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة للإنضباط في تقديم الخدمة، و ذلك لصعوبة تقديمها في الوقت المحدد و هذا راجع لزيادة الاكتظاظ داخل المؤسسة نتيجة لزيادة عدد المرضى، و يعود سبب هذا الاكتظاظ إلى مجانية الاستشفاء بالإضافة إلى وجود تخصصات طبية نوعية، و بالتالي فالهدف التي تسعى إليه مؤسسة عبد الرزاق بوحارة و التي وجدت من أجله هو تحقيق متطلبات مرضاها و كسب رضاهم، لكن ليس بضرورة زيادة الإقبال على مؤسسة مستشفى عبد الرزاق بوحارة بسكيكدة يعود إلى تحقيق متطلبات الزبون، و إنما يرجع ذلك أيضا إلى وجود تخصصات طبية بالمستشفى تنعدم بالمؤسسات الصحية اخرى، بالإضافة إلى مجانية الاستشفاء في المؤسسات الصحية العمومية و التابعة للدولة.

3/ النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: دور التنظيم الفعال في خلق الانطباعات الحسنة

للمؤسسة.

من خلال تحليلنا لنتائج الإستبيان توصلنا إلى أن المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة تمتلك نظام معلوماتي إلكتروني و المتمثل في الصفحة الرسمية للمؤسسة، إضافة إلى امتلاكها لتقنيات أخرى لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل و المتمثلة في المذكرات الإدارية و الاعلانات، كما تقوم بإجراء اجتماعات تنسيقية و غالبا ما تكون أسبوعية، حيث تعالج في هذه الاجتماعات كل النقائص التي تعاني منها المؤسسة محاولة في ذلك إعطاء الأوامر لملئ هذه النقائص مع زيادة تدعيم المؤسسة بتجهيزات حديثة، حيث تعتبر الاجتماعات التنسيقية ضرورية و ذلك من أجل التوصل إلى قرارات و خطط عمل و حل بعض القضايا و المشاكل التي تخص المؤسسة، و كل هذا يدخل في التنظيم الجيد الذي يساهم في رفع معنويات الموظفين، و بالتالي زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى خلق استقرار في العمل.

و بتالي و من خلال البيانات التي تحصلنا عليها و النتائج المتوصل إليها، يمكن القول أن المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة بالرغم من عدم إمتلاكها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تمتلك نظام إداري جعلها تمتلك صورة حسنة لدى جمهورها سواء كان داخلي (الموظفين) أو خارجي (المرضى)، و ذلك لما تقدمه من خدمات تستطيع من خلالها تلبية حاجيات و متطلبات زبائنها، إضافة إلى فن التعامل معهم، كما تسعى

جاهدة إلى تطوير و تحسين من جودة الخدمات التي تقدمها بهدف الوصول إلى الهدف المعمول عليه و هو الحصول على شهادة (ISO) العالمية.

مقارنة نتائج الدراسة بنتائج النظرية:

من خلال النتائج المتحصل عليها و في ضوء النظرية التي اعتمدنا عليها، توصلنا إلى أن كلاهما يتفقان مع بعض في الأهداف و ذلك من خلال أن إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل يركز على مجموعة من المبادئ التي تعمل من أجل بلوغ أهداف المؤسسة و هذا ما تتادي به النظرية الوظيفية البنائية، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تتكون من أجزاء و كل جزء يكمل الآخر و أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء الأخرى، و بتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي و هذا ما سلمت به النظرية البنائية الوظيفية.

بالإضافة إلى الوظائف التي تؤديها المؤسسة هي عبارة عن اشباعات للأفراد المنتمين إليها و الحاجات التي تشبعها المؤسسة قد تكون حاجات اجتماعية أو حاجات روحية، و الوظائف التي تقوم بها أما أن تكون وظائف ظاهرة أو كامنة، و بالتالي ما يسمى في النظرية بالوظائف البناءة أو الوظائف الهدامة.

و أخيرا و من خلال كل هذا، يمكن القول أن المؤسسة مقسمة إلى أنساق و كل نسق يؤدي وظيفة متكامل فيما بينها من أجل بلوغ أهداف المؤسسة.

مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

نحاول من خلال هذا العنصر توضيح موقع نتائج هذه الدراسة بين نتائج الدراسات السابقة و بتوضيح أوجه التشابه و الاتفاق و أوجه الاختلاف.

- بالنسبة لدراسة **أحمد علي ملاح**، فقد أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد قرار يتخذ أو منهج يسير عليه، و إنما لابد أن يتدرب الفرد عليها لفترة و بصورة لا تكاد التوقف، لأن الهدف الأساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة هو ليس مجرد الحصول على شهادات مطابقة لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، و إنما تمتد إلى أبعد من ذلك، من خلال غرس قيم الجودة و مفاهيمها في نفوس الأفراد، و التأكيد على أهمية أن تصبح الجودة ثقافة سائدة في المجتمعات، و بمقارنة نتيجة العامة لهذه الدراسة فإنها تتشابه مع دراستنا من جانب آخر بغض النظر عن الاختلاف في مشكلة الدراسة، فالمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة و بالرغم من الأهداف التي تطمح لها، تهدف أيضا إلى خلق و زرع في نفوس موظفيها قيم و مبادئ الجودة و التأكيد على أهمية جودة الخدمات التي تقدمها إنطلاقا من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى، و هذا ما تسعى إليه كلى المؤسستين (إدارات الجامعات الفلسطينية و المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة) من المضي قدما نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

- أما فيما يخص دراسة **عصام الدين محمد أبو العنين خليفة**، و بمقارنة نتائج دراسته بنتائج الدراسة الراهنة مختلفة كليا بغض النظر على أنهما يشتركان في موضوع إدارة

الجودة الشاملة، و لكن كلى النتائج لا تتشابه مع بعضها و ذلك راجع لإشكالية كل دراسة، فعصام الدين محمد أبو العنين خليفة تمحورت إشكالية بحثه حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية و أثره على جودة التعليم، في حين دراستنا تمحورت إشكاليته حول معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر-مستشفى عبد الرزاق بوحارة بسكيكدة أنودجا-.

- أما عن دراسة أنس محمد الحمود، فقد أظهرت أهم نتائجها أن أمانة عمان تقوم بمتابعة احتياجات الجمهور و قياس رضاهم و متابعة شكاويهم و إقتراحاتهم، كما تقوم أحيانا بعقد دورات تكوينية، كذلك هو الحال مع المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة هي أيضا تعمل على رصد كل الشكاوى التي يقدمها المريض وتعمل على إيجاد حلول لها من خلال تلبية حاجاتهم و متطلباتهم و تقديم خدمات لهم تستطيع من خلالها كسب رضاهم، إضافة إلى هذا تقوم بدورات تكوينية أغلبها شهرية بهدف التحسين من أداء موظفيها.

- أما دراسة العابد الهواري، فقد جاءت النتائج العامة لدراسته، أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعى الموظفين، و بوجود قادة لديهم استعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين و القدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة و منها تحقيق مستوى عالي من الجودة و بتالي الاستجابة لاحتياجات الزبون، كما

توصل الباحث في دراسته إلى ضرورة الارتكاز بالعنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، لأن تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة منظمة العمل تنمية قدرات و مواهب الأفراد بها و هي نتيجة مشابهة إلى حد كبير مع نتيجة العامة لدراستنا، حيث ساهمت المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة إلى استقطاب كفاءات بشرية و ذلك لخبرتهم في المجال، حيث يعملون على تغيير سلوكيات الأفراد العاملين داخلها و العمل على تقديم خدمات ذات جودة، كما تعمل على استجابة لاحتياجات زبائننا من خلال تحقيق متطلباتهم، إضافة إلى قيامها بدورات تكوينية من أجل تنمية قدرات و أداء العاملين بها.

- أما دراسة بزرل عبد الكريم ، و التي تناولت موضوع "دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الجامعة الجزائرية"، و بالرغم من اختلاف موضوع دراسته مع موضوع دراستنا إلا أن الهدف واحد و هو تحسين الصورة الذهنية، لكن النتائج تختلف، حيث توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه أصبح لازما على الجامعات الجزائرية تبني نشاط العلاقات العامة و منحها المكانة التي يستحقها و كل هذا من أجل ضمان مكانتها بين الجامعات العالمية و بتالي تكوين صورة ذهنية حسنة، على عكس النتيجة التي توصلنا إليها من خلال إجرائنا لهذه الدراسة، و هي أنه ليس من الضروري على المؤسسة أن تصل و تحقق نظام إدارة الجودة الشاملة كي تحسن

من صورتها الذهنية، و الصحيح في الأمر هو تبني الإدارة العليا نظام إداري منظم تسير عليه كل المصالح و الأقسام و الإتحاد على تقديم خدمات لها جودة لجمهور المؤسسة سواء كان داخلي(الموظفين) أو خارجي(المرضى)، كذلك الإلتقان جودة التعامل مع الآخرين كل هذا من شأنه أن يحسن من صورة المؤسسة كما هو معمول لدى المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.

- أما فيما يخص دراسة ميسون بلخير، المعنونة ب دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، و من خلال النتائج التي توصل إليها و بمقارنتها مع نتائج الدراسة الراهنة فهي تتشابه من ناحية الهدف و هو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات، و كلى الدراستين توصلت إلى نتيجة واحدة و متشابهة إلى حد كبير و هي كل من المؤسستين(اتصالات الجزائر للهاتف النقال المديرية الجهوية بورقلة، و المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة بولاية سكيكدة) تمتلك صورة حسنة لدى جمهورها سواء كان داخلي أو خارجي و هذا راجع إلى كون كل من المؤسستين تقوم بتقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن، كما تسعى و تطمح دائما إلى تحسين من جودة هذه الخدمات.

و مما سبق و بعرض نتائج الدراسات السابقة و مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، نلاحظ اتفاقات كثيرة في النتائج كما أن هناك اختلافات في أحيان أخرى، و يمكن إرجاع ذلك إلى الاختلافات في الإشكالية المدروسة لكل دراسة و كذلك الاختلافات الثقافية و البنى

الاجتماعية لمجتمعات الدراسات السابقة بالإضافة إلى الوسائل و الأساليب وأيضا المناهج المعتمدة في كل دراسة، و بتالي من الطبيعي أن تكون هناك اختلافات و توفقات في نتائج الدراسة مقابل ما سبقها من الدراسات السابقة.

خاتمة

خاتمة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر، و من خلال ما تم دراسته في هذا الموضوع توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و تحويلها من أسلوب إداري تقليدي لأسلوب حديث الذي يساعد المؤسسة في البقاء و الاستمرار و تحقيق مستوى عالي من الجودة في نوعية الخدمة المقدمة، بالاعتماد على العمل الجماعي و التحسين المستمر لأداء الوظيفي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، و بتالي تبني منهج إدارة الجودة الشاملة يساهم في تكوين الصورة الذهنية ايجابية حيث تعتبر هذه الأخيرة للمؤسسة هي عامل حاسم يؤثر تأثيرا كبيرا في نجاحها، و من خلال هذا نستنتج أن أي مؤسسة لا تستطيع أن تحقق النجاح و الاستمرار و اكتساب صورة ذهنية ايجابية بدون تبني نظام الجودة الشاملة الذي يعمل على نقل صورة صادقة عن المؤسسة إلى الجماهير المتصلة بها لضمان رسم انطباع جيد عن المؤسسة في ذهن الجميع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الآيات القرآنية

سورة النحل، الآية 78.

ثانياً: الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، مبادئ علم الاجتماع الحديث، دار وائل لنشر، عمان، 2005.
2. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
3. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجب كشك، إدارة المنظمات الإجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
4. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
5. جمال بن عمار الأحمر، الصورة الذهنية في الفلسفة و العلوم الإنسانية، دار الايام لنشر و توزيع، عمان، 2016.
6. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.

7. حجاب منير، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2017.
8. حردان هادي الجنابي، الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني و دور العلاقات العامة في تكوينها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2019.
9. حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية(الايزو) 9000-90014 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
10. حمداوى وسيلة، الجودة ميزة تنافسية فى البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
11. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
12. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002.
13. ربحى مصطفى عليان، البحث العلمى(أسسه، مناهجه و أساليبه، اجراءاته)، المؤتمر للتوزيع، عمان، ب/س.

14. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
15. السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، أترك لنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
16. شنوان علي شيبية، (الإعلان ، المدخل، النظرية)، دار المعرفة الجامعية، السويس، 2005.
17. شنوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012.
18. شنوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
19. طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم و نشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ب/س.
20. عامر إبراهيم فندليجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2012.
21. عبد الحميد عبد المجيد البلداوى، زينب شكرى محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية و التقنيات الحديثة فى تطبيقها و استدامتها)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

22. عبد الستار العلى، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008.
23. عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
24. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
25. عبد الفتاح خضر، أزمة البحث العلمي العربي، مكتب صلاح حجيلان، ط3، الرياض، 1992.
26. عبد المحي محمود حسن صالح، الصحة العامة بين البعدين الإجتماعي و الثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003.
27. عبيدة صبطي، كلثوم مسعود، مدخل إلي العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
28. علي الباز، العلاقات العامة و الرأي العام، دار الشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
29. علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، المنشورات الجافالينا، مالطا، 1988.

30. علي السامي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر، ب/ب، 1995.
31. علي عجوة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2003.
32. علي عجوة، كريماز فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، ب/س.
33. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل لطباعة و النشر، عمان، 2001.
34. فانتن أحمد أبو بكر، موسى بنت الزومان، معوقات و مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة)، الرياض، 2007.
35. فتحي أحمد محمد علي، الخدمات الإجتماعية فى المؤسسات الصحية فى ضوء سياسات الخصخصة، دار الكتب الوثائق، مكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015.
36. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012.

37. فريد بلخير كورنل، أمال كحيلة، الجودة و أنظمة الايزو، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
38. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة، بيروت، 2008.
39. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
40. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط/3، 2016.
41. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، 2002.
42. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
43. مجموعة من المؤلفين، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية، برلين، 2019.
44. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

45. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
46. محمد أبو شبيب، البحث التصميم و التنفيذ التجريبي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
47. محمد سلطان حمو، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار الياض للنشر و التوزيع، 2016.
48. محمد سليمان الطماوي، الكتاب الثاني نظرية المرفق العام و أعمال الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط10، 1979.
49. محمد عبد العالي النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، 2009.
50. محمد عبد الواهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
51. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجود الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
52. محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

53. محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة و التعليم)، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2007.
54. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، القاهرة، 2003-2004.
55. محمد محمد إبراهيم، المدير و الإتجاهات العربية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
56. محمد يوسف، فن العلاقات العامة، دار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
57. محمود حسين الوادي، و اخرون، إعادة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
58. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة (إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات)، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة، 2015.
59. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، دار أسامة للنشر، عمان، 2013.
60. مصطفى محمود أبو بكر، أحمد اللحاح، مناهج البحث العلمي أسس علمية حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

61. موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون،
منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه، الجزائر، 2008.
62. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ب/ب،
1998.
63. نداء محمد الصوص، الإقتصاد الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان،
2012.
64. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتين، تحليل أسس الإدارة
العامة(منظور معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
65. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة(المفهوم و الفلسفة و
التطبيقات)، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
66. يسرى حسني، عبد الخالق، العلاقات العامة و الدبلوماسية الشعبية، الأطلس
للنشر و الانتاج الإعلامي، القاهرة، 2014.
67. يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و
الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

ثالثا: القواميس ومعاجم

1. أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية و الخدمات الاجتماعية، دار
المعرفة، الجامعة الاسكندرية، 2000.

2. بوعلام بوحمودة و آخرون، القاموس العربي أبجدي بسيط، دار الأمة، الجزائر، 1996.

3. ريمون بودوفرانسو بريكو و آخرون، المعجم التنفيذي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ترجمة سليم حراء، ب/ب، 1996.

4. عبد المجيد سالمى و آخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط/4، 1998.

5. معن عمر خليل، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

رابعاً: رسائل جامعية:

1. أنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الأردني أمانة عمان أنموذجاً، دراسة مسحية ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019.

2. بزرل عبد الكريم، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي اتجاه الجامعة الجزائري، دراسة ميدانية للمركز الجامعي غليزان، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

3. بن عبد ريمياء، خنطيط أحلام، دور التسويق عبر وسائل التواصل

الإجتماعي: الفيسبوك في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماستر أكاديمي للعلوم التجارية، جامعة 20 أوت

سكيكدة، 2021، 2022

4. بن عيسى الشريف عبد القادر، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي

لإدارة في مؤسسة التعليم العالي بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

التسير، جامعة الجزائر3، 2018-2019،

5. بنت طاعة الله بكار، دور العلاقات لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر3،

2015-2014.

6. حفصة قرس، سمية زعومة، دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة

الخدمية لدى الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة

محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، 2013-2014،

7. خديجة قروف، أشرف خاف ربي، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 8 ماي

1945، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص العلاقات العامة، جامعة 8 ماي

1945، 2019-2020

8. راوية بنت أحمد القحطاني، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية، دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود و الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، ب/س.
9. سهى بوترة، صبرينة سلامة، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة العربي تبسي-تبسة-، 2018-2019.
10. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-2015.
11. عمار زوييدة، فقير رضوان، دور الاتصال الداخلي في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة اتصالات الجزائر لدى جمهورها الداخلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2019-2020.
12. غازي علي البدانية، إطار مقترح لتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية الحكومية، دراسة مقارنة بين مستشفى عين شمي و مستشفى الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011

13. كريمة ناجوي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسثر الأكاديمي في التسويق، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2014-2015.
14. كموش مراد، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الشباب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2013،
15. لغلبد ماسي، حمار منوار، دور الاتصال الشخصي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية لدى جمهورها الداخلي، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2020-2021.
16. محمد علي شومان، الإعلام الأمني و دوره في تصحيح المفاهيم الخاطئة، حلقة علمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ب/ب، 2009.
17. مريم غريسي، عديلة بوشريبيشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسثر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018-2019.
18. معمري أمينة، دور الإتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسثر في علوم الإعلام و الإتصال، جامعة العربي بن مهدي أم بواقي، 2015-2014،

19. منتهي أحمد علي ملاح، درجة التحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، أطروحة إكمال للحصول علي درجة الماجستير في إدارة التربية لكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
20. ميسون بلخير، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال(المديرية الجهوية بورقلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2018 - 2019.
21. نجلاء خوالدية، جيهان زدوري، سارة دخيلي، الصورة الذهنية المؤسسة: إدارة الصورة، التموقع و الهوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسثر، جامعة8ماي1945، 2021-2022
- خامسا: المجالات:
1. أحمد خضير عباس، التعليل في الإستعمال اللغوي، مجلة الدراسات اللغوية، مج04، ع04، اليمن، 2002.
2. أمل إبراهيم الملاح، النظرية البنائية الوظيفية في علم الإجتماع، مجلة روزا اليوسف المصرية، 2019.

3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل و أثارها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات

الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، ع33، 2012

4. حمدان نهاد، البنية التصميمية للإشهار الخارجي و دورها في التأثير علي الصورة

الذهنية للمنتجات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر،

2016

5. رميلة لعمور، أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية و

التطبيق، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، ع17، 2012،

6. صادق زهرة، دور التسويق بالعلاقات في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة،

مجلة التنظيم و العمل، م5، ع4، 2016.

7. عصام الدين محمد ابو العنين خليفة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على

إستدامة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية، دراسة منشورة

بالمجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، السعودية، 2019.

8. فاتح عبد القادر الحوري و آخرون، إدارة الصورة الذهنية المنظمات الاردنية في

إطار واقع المسؤولية الإجتماعية، (مجلة الشؤون الإجتماعية)، العدد121، 2012

9. لمياء محمد جاسم المستهداتي، واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، مجلة

جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية، الجامعة التقنية الشمالية، م9، ع2،

2019،

سادسا: المطبوعات

1. بن حسان زينة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات علم اجتماع الحديثة، كلية

العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021.

سابعا: المنتديات و المواقع:

1. تركستاني عبد العزيز، دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية

للمملكة الجمعية السعودية للإعلام و الإتصال، المنتدى الإعلامي السنوي الثاني، صورة

المملكة السعودية في العالم، 2004.

<http://3alaqat.blogspot.com>

<https://www.qscience.com>

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): إستبيان الدراسة.

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية



قسم علوم الاعلام والاتصال

دليل استبيان بحث بعنوان:

دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسات

العمومية الاستشفائية في الجزائر

دراسة ميدانية بمستشفى عبد الرزاق بوحارة - سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات عامة .

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطلبة:

د. عبد الغني زغنوف

• فراح الشين

• إكرام شريط

يرجى من سيادتكم الكريمة الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليكم بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، علما أن هذه الإجابات سوف تؤخذ بعين الاعتبار ولا توظف إلا لغرض هذا البحث.

ملاحظة: يمكن الإجابة على اكثر من اختيار.

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الاول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 25 سنة

• (26-33)

• (34-41)

• (42- فما فوق)

3-المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي أخرى تذكر:.....

4-الاقدمية في العمل:

• أقل من سنة من سنة الي 5 سنوات

• من 6 الي 10 سنوات من 11 الي 15 سنة

5- المستوى الوظيفي:

عون إداري رئيس مصلحة إطار تحكم رئيس قسم

المحور الثاني: مدى مساهمة استقطاب المؤسسة الاستشفائية للكفاءات البشرية في تحسين نوعية الخدمة.

6- هل تقوم مؤسستك بإعلانات عن التوظيف؟

بصفة منتظمة بصفة نادرة

7- في حال الإجابة بصفة منتظمة هل تحدد مؤسستك تخصصات معينة؟ حددها

فيما يلي:

تخصصات مهنية تخصصات تقنية تخصصات طبية

• أخرى تذكر:.....

8- من يشرف على مسابقة التوظيف بمؤسستك؟

خبراء مختصين مدير المؤسسة رئيس مصلحة

9- هل تراعي مؤسستك تخصص الموظف بالمهام الموكلة إليه؟

نعم لا

10- برأيك هل توظف العامل ذو كفاءة يقدم خدمة نوعية لزبون؟

نعم لا

11- هل إدارة مؤسستك تقوم بتقييم أداء العاملين؟

دائماً أحياناً نادراً

12- ما هو تقديرك لنوعية الخدمة المقدمة في مؤسستك؟

جيدة جيدة جداً سيئة سيئة جداً

13- إسناد المهام لمؤسستك يستند إلى معايير:

- الشهادة العلمية الأقدمية في العمل
- وفق امتلاك تجارب مهنية النجاح في مسابقة الترقية
- أخرى تذكر:

14- برأيك تحسين نوعية الخدمة مرتبط ب:

- كفاءة العمل استراتيجية المؤسسة في العمل
- توفير التقنيات اللازمة تمتع العامل بحسن المعاملة مع المرضى
- أخرى تذكر:

15- هل تقوم مؤسستك بالإستشفائية بدورات تكوينية لتحسين أداء الموظفين؟

نعم لا

16- في حالة الإجابة بنعم هل هذه الدورات:

أسبوعية شهرية سنوية مناسبة

المحور الثالث: علاقة تحقيق متطلبات الزبون بزيادة إقبالهم على المؤسسة.

17- هل تقوم مؤسستك برصد كل الشكاوي التي يقدمها المريض؟

نعم لا

18- في حالة الإجابة بنعم ما هو الغرض من ذلك؟

تحسين الخدمات لتوفير الإمكانيات للحفاظ على راحة المريض

• أخرى تذكر.....

19- هل تحرص مؤسستك على تقديم الخدمات الصحية بطريقة تحترم المعايير

الطبية للمريض؟

نعم لا

20- هل تلتزم مؤسستك بالانضباط في تقديم الخدمة؟

دائماً أحيانا نادرا

21- برأيك هل يعتبر رضا المريض أحد الأهداف المهمة لمؤسستك؟

نعم لا

22- هل تجيب مؤسستك على الشكاوي المقدمة لها؟

دائماً أحيانا نادرا

23- برأيك هل زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق متطلبات؟

موافق موافق بشدة محايد معارض معارض بشدة

24- هل تعاون من الاكتضاظ داخل مؤسستكم من طرف المرضى؟

نعم لا

25- في حالة الإجابة بنعم إلى ماذا يعود ذلك؟

- إلى عدم وجود مستشفيات أخرى إلى مجانية الاستشفاء
- إلى حسن الاستقبال و المعاملة وجود تخصصات طبية نوعية
- إلى السهر على توفير ما يحتاجه المريض
- جهة أخرى تذكر:

26- هل تلتزم مؤسستك بتقديم الخدمة في الوقت المحدد؟

دائما أحيانا نادرا

المحور الرابع: دور التنظيم الفعال في خلق انطباعات حسنة للمؤسسة.

27- هل هناك تقنيات محددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في مؤسستك؟

نعم لا

28- في حالة الإجابة بنعم، ماهي الوسائل المستخدمة في ذلك؟

- المذكرات الإدارية المناشير و الإعلانات الاجتماعات
- الانترنت الهاتف أخرى تذكر.....

29- هل هناك نظام معلوماتي الكتروني في المؤسسة؟

نعم لا

30- ماهي صفة الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها مؤسستك؟

يومية أسبوعية نصف شهرية سداسية سنوية

31- ماذا تعالج مؤسستك في هذه الاجتماعات التنسيقية؟

- النقائص في المؤسسة إعطاء أوامر لتحسين العمل
- زيادة تدعيم تجهيزات بالمؤسسة أخرى تذكر

32- هل الاجتماعات التنسيقية ترونها ضرورية بمؤسستك بغرض؟

- تحسين صورة المؤسسة السهر على راحة الوافدين
- حل بعض القضايا و المشاكل التي تخص المؤسسة التوصل الي قرارات و خطة عمل

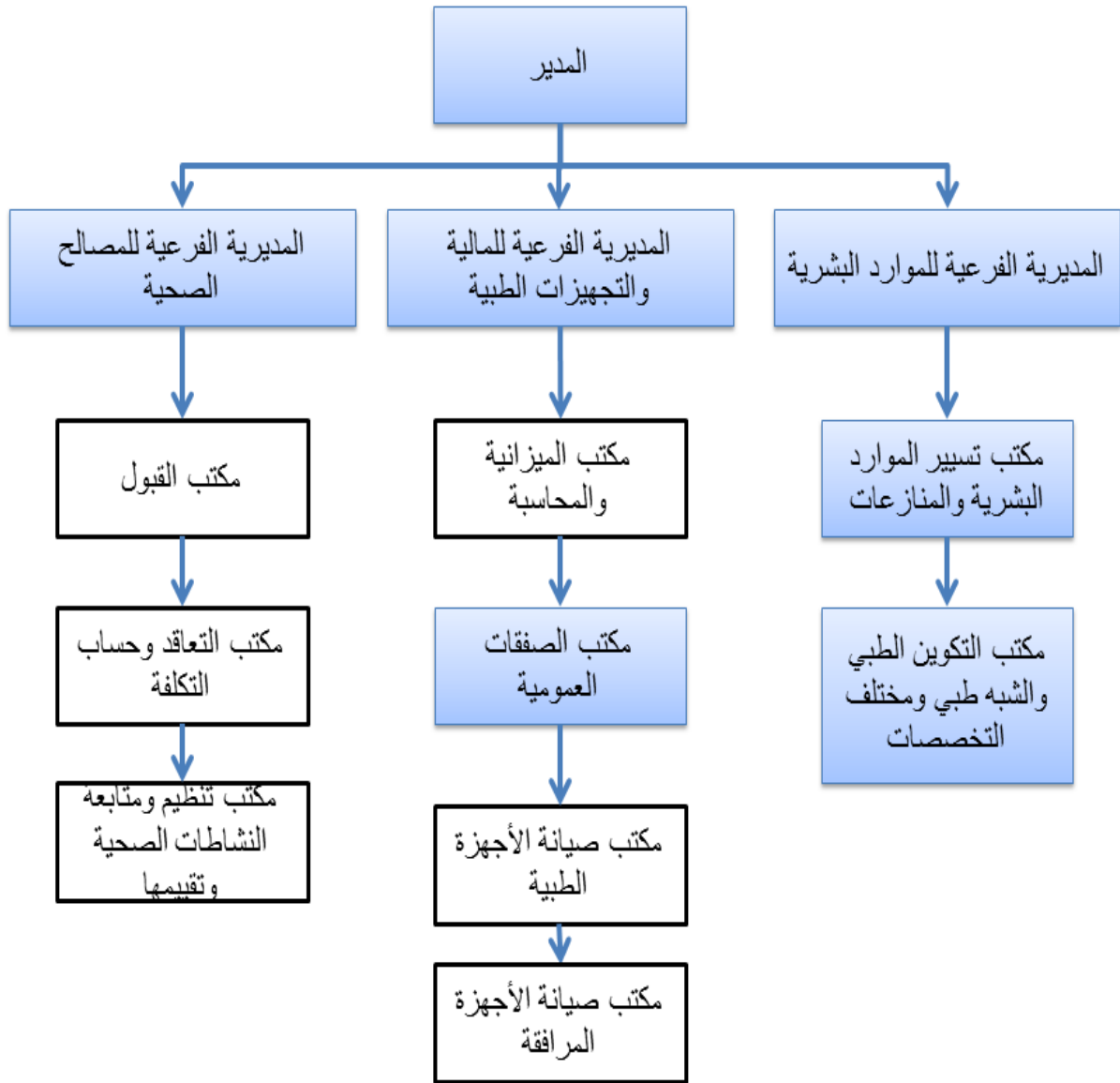
33- هل تعتقد أن التنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين؟

نعم لا

34- في حالة الإجابة بنعم لي:

- يزيد من مردوديتهم خلق الاستقرار في العمل
- زيادة الشعور بروح الانتماء في المؤسسة
- جهة أخرى تذكر.....

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:



قائمة الجداول

والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	154
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	155
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	157
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	158
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	160
6	يبين إعلانات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة	161
7	يبين المشرف على مسابقة التوظيف في المؤسسة.	163
8	يبين مرعاة المؤسسة لتخصص الموظف بالمهام الموكلة إليه	164
9	يمثل توظيف العامل ذو كفاءة يقدم خدمة نوعية لزبون.	165
10	يوضح تقييم المؤسسة لأداء العاملين.	167
11	يمثل تقدير نوعية الخدمة المقدمة بالمؤسسة.	168
12	يوضح إسناد المهام في المؤسسة يقوم على معايير.	169
13	يمثل تحسين نوعية الخدمة	171
14	يوضح الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين.	172
15	يمثل شكاوى المريض التي تقوم المؤسسة برصدها	174
16	يبين حرص المؤسسة على تقديم خدمات صحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض.	176
17	يمثل التزام المؤسسة بالإنضباط في تقديم الخدمة	177
18	يمثل رضا المريض أحد الأهداف المهمة للمؤسسة	178
19	يوضح إجابات المؤسسة على الشكاوى المقدمة لها.	180

181	يمثل زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق المتطلبات.	20
183	يبين معاناة الاكتظاظ داخل المؤسسة من طرف المرضى.	21
185	يمثل التزام المؤسسة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.	22
186	يمثل التقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة.	23
188	يمثل نظام المعلومات الإلكتروني بالمؤسسة.	24
189	يوضح صفة الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها المؤسسة.	25
191	يمثل ما تعالجه المؤسسة في هذه الاجتماعات التنسيقية	26
192	يمثل ضرورة الاجتماعات التنسيقية في المؤسسة بغرض ما.	27
194	يمثل الاعتقاد أن التنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين	28

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
154	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	1
155	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	2
157	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	3
159	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	4
160	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5
162	دائرة نسبية و أعمدة بيانية تمثل إعلانات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة	6
163	دائرة نسبية تمثل الإشراف على مسابقة التوظيف في المؤسسة.	7
164	دائرة نسبية تمثل مرعاة المؤسسة لتخصص الموظف بالمهام الموكلة إليه	8
166	دائرة نسبية تمثل توظيف العامل ذو كفاءة يقدم خدمة نوعية لزبون.	9
167	دائرة نسبية توضح تقييم المؤسسة لأداء العاملين.	10
168	دائرة نسبية تمثل تقدير نوعية الخدمة المقدمة بالمؤسسة.	11
170	دائرة نسبية تمثل إسناد المهام في المؤسسة يقوم على معايير.	12
171	دائرة نسبية تمثل تحسين نوعية الخدمة	13
173	دائرة نسبية وأعمدة بيانية توضح الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين.	14
175	دائرة نسبية وأعمدة بيانية تبين شكاوى المريض التي تقوم المؤسسة برصدها	15
176	دائرة نسبية تمثل حرص المؤسسة على تقديم خدمات صحية بطريقة تحترم المعايير الطبية للمريض.	16

178	دائرة نسبية تمثل التزام المؤسسة بالإنضباط في تقديم الخدمة	17
179	دائرة نسبية تمثل رضا المريض أحد الأهداف المهمة للمؤسسة	18
180	دائرة نسبية تمثل إجابات المؤسسة على الشكاوى المقدمة لها.	19
182	دائرة نسبية تمثل زيادة عدد المرضى في المستشفيات الجزائرية مرتبط دائما بتحقيق المتطلبات.	20
184	دائرة نسبية وأعمدة تبين معاناة الاكتظاظ داخل المؤسسة من طرف المرضى.	21
185	دائرة نسبية تمثل التزام المؤسسة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.	22
187	دائرة نسبية وأعمدة تبين التقنيات المحددة لتبادل المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة.	23
188	دائرة نسبية تمثل نظام المعلومات الإلكتروني بالمؤسسة.	24
190	دائرة نسبية تبين صفة الاجتماعات التنسيقية التي تقوم بها المؤسسة.	25
191	دائرة نسبية تمثل ما تعالجه المؤسسة في هذه الاجتماعات التنسيقية	26
193	دائرة نسبية تبين ضرورة الاجتماعات التنسيقية في المؤسسة بغرض ما.	27
195	دائرة نسبية وأعمدة تمثل الاعتقاد أن التنظيم الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين	28

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	ملخص الدراسة:
17	مقدمة:
58	أ/ دور، إدارة، الجودة، الشاملة، ادارة الجودة الشاملة:
65	الفصل الأول دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
66	تمهيد:
67	1 - ماهية إدارة الجودة الشاملة.
67	1-1 مفهوم الجودة:
68	2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
73	1- 4 أهمية إدارة الجودة الشاملة:
75	1-5 أهداف إدارة الجودة الشاملة.
76	2- فعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
76	2-1 مبادئ و مكونات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
79	2-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
84	2-3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
88	2-4 الفوائد المحققة من تطبيق نظام الجودة الشاملة:
90	2-5 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
91	3- إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي (ISO9000):
91	3-1 مفهوم نظام الجودة العالمي (ISO9000):
93	3-2 نشوء و تطور (ISO9000) كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة:
96	3-3 سلسلة مواصفات (ISO9000):
98	3-4 منهجية تطبيق الايزو (ISO9000):

101	5-3 أهمية الايزو و فائدته:
103	6-3 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية (ISO9000):
106	خلاصة
108	الفصل الثاني: الصورة الذهنية في المؤسسات
109	تمهيد:
110	1- ماهية الصورة الذهنية
110	1-1 مفهوم الصورة الذهنية
112	2-1 البداية التاريخية للصورة الذهنية:
114	3-1 أنواع الصورة الذهنية:
117	4-1 خصائص الصورة الذهنية
119	5-1 أهمية الصورة الذهنية:
121	2-البيات تكوين الصورة الذهنية
121	1-2: عوامل تكوين الصورة الذهنية:
125	2-2: مكونات تكوين الصورة الذهنية
128	3-2: أبعاد تكوين الصورة الذهنية
130	4-2: مصادر تكوين الصورة الذهنية:
131	5-2: شروط تكوين الصورة الذهنية:
132	3- برامج ووسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات
132	1-3: إدارة الصورة الذهنية:
134	2-3: وظائف الصورة الذهنية
136	3-3: مزايا الصورة الذهنية للمؤسسة
137	4-3: برامج تشكيل الصورة الذهنية:

139	5-3: وسائل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:
145	خلاصة.....
146	الفصل الثالث: دور إدارة نظام الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة- سكيدة-.....
147	تمهيد:
148	1- ماهية المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة.....
148	1-1: التعريف بمؤسسة مستشفى عبد الرزاق بوحارة:
149	1-2: مهام المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:
150	1-3: قوانين الداخلية للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:
151	1-4: أهداف المؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:.....
152	1-5: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية عبد الرزاق بوحارة:.....
154	2- تفرغ بيانات الإستبيان وتحليله.....
161	2-2: تفرغ بيانات الإستبيان المتعلقة بمدى مساهمة استقطاب المؤسسة الإستشفائية للكفاءة البشرية في تحسين نوعية الخدمة.....
174	2-3: تفرغ بيانات الإستبيان المتعلقة بعلاقة تحقيق متطلبات الزبون بزيادة اقبالهم على المؤسسة.....
186	2-4: تفرغ بيانات الإستبيان المتعلقة بدور التنظيم الفعال في خلق انطباعات حسنة للمؤسسة.....
196	خلاصة:.....
197	نتائج الدراسة:.....
201	مقارنة نتائج الدراسة بنتائج النظرية:
202	مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:.....
208	خاتمة.....
210	قائمة المصادر والمراجع.....

فهرس المحتويات

228 قائمة الملاحق.

236 قائمة الجدول والأشكال.

241 فهرس المحتويات.

