

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد والإدارة

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة

إعداد

عبد العزيز بن عبدالله العرب

١٤٢٩هـ

لتحميل نسختك المجانية

ملئني البحث العلمي



www.rsscra.info

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**المقدمة**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً فى أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية. ويكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة أو المنشأة. ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود.

وكلمة إدارة لا تعني أن هذه العملية خاصة بالمديرين فقط دون غيرهم من الموظفين بل أنها تعني أن كل شخص يعتبر مديراً لعمله ومسئولاً عن التفكير فيه وتطويره وتحسينه وإتقانه من خلال معرفة دقائق وتفاصيل ذلك العمل. ولا بد أن تشمل هذه الإدارة جميع المنسوبين لذلك سميت الشاملة لعموميتها وشموليتها لجميع الأقسام وجميع المستويات من الموظفين بلا استثناء ابتداء من الرئيس العام وانتهاء بعامل النظافة. وتكون عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم إلى أسفله ومن أقصى الهيكل إلى جانبه الآخر.

ونظراً للمنافسة الشديدة التي تواجه المستشفيات فإنها فى حاجة ماسة وضرورية لإتباع إدارة الجودة الشاملة حتى تقدم هذه المستشفيات خدمة طبية جيدة وبسعر مقبول فى نفس الوقت.

وسوف نتناول فى هذا البحث " الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات "

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الفصل التمهيدي منهجية البحث حيث نتناول مشكلة البحث وأهمية وأهداف وفروض البحث ومجتمع وعينة البحث وحدود ومنهج البحث وأداة جميع البيانات والأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث.

وفي الفصل الأول: ماهية وخصائص وأساليب الجودة ومدى أثرها، حيث نتناول ما هو المستشفى وأنواع المستشفيات وتعريف الجودة ومراحل تطور مفاهيم الجودة واستراتيجية الجودة والعوامل المؤثرة على الجودة ومسؤولية الجودة وأساليب تطوير الجودة وفوائد التخطيط للجودة وإدارة مراقبة الجودة وفرق الجودة والتدريب على الجودة.

أما الفصل الثاني: تعريف وأهداف الإدارة الشاملة ومراحل تطبيقها، حيث نتناول في هذا الفصل تعريف الجودة الشاملة وتعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأسس ومبادئ تطبيقها والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، ثم نتناول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومعوقاتهما، ثم نتناول تكلفة الرقابة الكلية للجودة ومراحل رقابة الجودة وكيفية تجنب الفشل في سياسة الجودة وتطبيقات إدارة الجودة بالمؤسسات العربية.

أما الفصل الرابع: وهو خاص بالدراسة الميدانية فسوف نتناول أسلوب جمع البيانات وتحليل العينات والنتائج والتوصيات.

واني أرجو من الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في عرض الموضوع كما ينبغي أن يكون.

والله ولي التوفيق..

الفصل الءمهىءى

مشكلاء البءء:

ءواءه المنظماء سواء فى القءاع العام أو القءاع الخاص موجه من الءءءاء أهمها المنافسة الءاءة وىزىء من ءءة هءا الءءءى الءغىر فى سلوك المسءقىء الذى بءأ ىنظر للبوءة كمعىار أساسى لاءءىار المنءء أو الءءمة بفض النظر عن مصدر تلك الءءمة أو المنءء.

وءواءه إءارة المسءشفىاء الخاصة بعء أءساع وءءوىر العءىء من المسءشفىاء منافسة قوىة فى الءاءل أو الءاءرء، لذلك فىن موابءه هءه الءءءاء والءلب علبها أمر فى بابة الأهمىة لءءمكن هءه المسءشفىاء من البقاء والاسءمرار.

فالبرعم من أنه لا ءوءء وصفة إءارىة ءمكن المسءشفىاء من موابءه هءه الءءءاء والءلب علبها إلى ءء كبىر. وذلك لأن ءءبىق إءارة البوءة الشاملة ىمكن المسءشفىاء من الءمىز.

ومن هنا ءءضء مشكلاء البءء فى إلقاء الضوء على البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء من الءعامل مع الءءءاء الءى ءواءبها والءلب علبها ومعرفة مءى ءبوى ءءبىق إءارة البوءة الشاملة والاسءفاءة منها بعء ءءبىقها فى المسءشفىاء الخاصة بمءىنة ءءة.

وىمكن صىابغة أسئلة البءء على النحو الءالى:

هل ءءبىق المسءشفىاء الخاصة فى مءىنة ءءة إءارة البوءة الشاملة ؟

وهل ءءقت تلك المسءشفىاء بعء ءءبىق البوءة الشاملة ءءوىراً وءمىزاً فى

الءءمة الطبىة المقءمة للمرضى بسعر أو بشكل مناسب ؟

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

أهمىة البءء:

ءءبلور أهمىة البءء فى ءراسة الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء الءاصة ومعرفة مءى ءءبىق إءارة الجوءة الشاملة بنءاء فى المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة والوقوف على مءى اسءءاءم إءارة الجوءة الشاملة فى ءءلب على المشءلاء الإءارىة الءى ءواجهها لءءءم ءءمة ءبىة مءمىزة بسعر منافس ءواجه به المسءشفىاء المنافسة سواء بءاءل المملءة العربىة السعوءىة أو فى ءارء المملءة.

أءءاف البءء:

ءهءف هءة الءراسة إلى ءءقق الأءءاف ءالىة:

- ١- معرفة مفهوم الجوءة الشاملة.
- ٢- ءراسة فواءء وممىزاء ءءبىق إءارة الجوءة الشاملة فى المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة.
- ٣- الوقوف على أسالىب ءءسفن الجوءة الشاملة.
- ٤- ءراسة الصعوباء الءى ءواجه المسءشفىاء الءاصة عنء ءءبىق إءارة الجوءة الشاملة.
- ٥- ءراسة كىفىة إءءاء ءءة لبرنأمء الجوءة الشاملة فى المسءشفىاء الءاصة.
- ٦- معرفة الفرق بفن إءارة الجوءة الشاملة والإءارة ءءللءىة.
- ٧- ءراسة الأسلوب الإءارى المءبع فى المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة.
- ٨- معرفة مءى ءبىنن الإءارة العلىا بالمسءشفىاء الءاصة للأسالىب الءى ءرفع ءوءة الءءمة والأءاء.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**فروض البعث:**

- ١- هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية ونمط القيادة والتوجه الاستراتيجى للجودة الشاملة.
- ٢- هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية الخاصة بتشجيع التجديد والابتكار وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٣- هناك علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت والترقية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٤- هناك علاقة بين السياسات والممارسات الخاصة بنظم التدريب وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٥- هناك علاقة جوهرية بين السياسات والممارسات الخاصة بالاتصالات الإدارية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

مجتمع وعينة البعث:

مجتمع البعث المسئولون بالمستشفيات الخاصة بمدينة جدة، ولما كان مجتمع البعث كبير جداً بالإضافة إلى ضيق الوقت، لذلك اختار الباحث عينة عشوائية حيث سيتم اختيار عشرة مسئولين من عشرة مستشفيات خاصة بمدينة جدة بطريقة عشوائية وذلك لاستطلاع آرائهم حول أسئلة البعث.

حدود البعث: سوف يسلك الباحث فى هذه الدراسة الحدود أو المجالات التالية:

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على المسئولين بالمستشفيات ممن هم فى درجة مدير أو نائب مدير أو مشرف عام المستشفى ورؤساء الأقسام.

الحدود الزمانية: سوف تقتصر الدراسة على الفصل الدراسى الأول لعام ١٤٢٩هـ

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

منهج الدراسة:

سوف يسلك الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي حيث ستقوم بوصف المعلومات التي سوف نحصل عليها من الكتب والمراجع والدراسات المتعلقة بالبحث، حيث تبين أهمية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة وتحسين الخدمة بهذه المستشفيات والبحث تحليلي حيث سيقوم الباحث بتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

أداة جمع البيانات:

الدراسة النظرية:

سوف يقوم الباحث بالإطلاع على الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

الدراسة الميدانية:

سوف يقوم الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث من المسؤولين بالمستشفيات الخاصة بمدينة جدة لاستطلاع آرائهم حول أسئلة البحث والخروج بمعلومات حول موضوع البحث.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث:

سوف يقوم الباحث باستخدام الأسلوب الإحصائي التكرارات والنسب المئوية في تحليل استمارات الاستبيان وذلك بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات البحث.

الفصل الأول

ماهفة وءصائص وأسالب البوءة وفوائءها

- ما هو المسءشفى
- أنواع المسءشفىاء
- مفهوء البوءة
- مراحء ءطور مفاهفم البوءة
- اسءراءففة البوءة
- العوامل المؤءرة على البوءة
- مسؤولة البوءة
- أسالب ءطور البوءة
- فوائء ءءطفب للبوءة
- إءارة مراقبة البوءة
- فرق البوءة
- ءءرفب على البوءة

ما هو المسءشفى :

المسءشفى هو المكان لإفواء المرضى والمصابفب ءءى فءم شفاؤهم
لءلك فإن لهم ءابع ممفز عن عفاة البى أو المكءب الصءى أو عفاة

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الطبيب من حيث انه يحتوى فى داخله على أسره لإيواء المرضى لذلك فإن أول وظيفة من وظائف المستشفى هي إيواء المرضى والمصابين الأمر الذى يقربه من وظيفة الفندق.

والمرضى والمصابين يلقون الرعاية الطبية عن طريق أطباء عامين ومتخصصين يقومون بأعمالهم كل الوقت أو بعض الوقت ولكنهم فى مجموعهم يمثلون الهيئة الطبية للمستشفى ويمارسون نشاطهم بناء على تفويض من إدارته العليا التي تظل مسئولة عما يقدمه من رعاية لمرضاة ومصابيهم وهؤلاء الأطباء لهم الحق فى استخدام الخدمات المتاحة فى المستشفى ولهم حق استعمال معدات وأدوات ومستلزمات وأجهزة المستشفى لتقديم أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب (1)

أنواع المستشفيات :

هناك عدة تقسيمات للمستشفيات نوضحها فيما يلى: (2)

أ- يمكن تقسيم المستشفيات إلى نوعين أساسيين هما:

المستشفى التخصصى - المستشفى ذو التخصصات المتعددة

المستشفى التخصصى:

هو الذى يكون متخصص فى علاج جزء من أجزاء الجسم كالعين والأنف والأذن والحنجرة ومستشفيات العظام ومستشفيات السرطان.

(1) على/ زهير حنفى / ١٣٩٦/١٩٧٦م ، (المستحدث فى الإدارة العليا للمستشفيات) ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ص ٨-٩ .

(2) مركز البحوث بالغرفة التجارية والصناعية بجدة / ربيع الاول ١٤٠٣ - ديسمبر ١٩٨٢ ، (الإدارة فى المستشفيات الخاصة دراسة

تحليلية) الغرفة التجارية الصناعية جدة ، ص ١٤-١٥ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

أما المستشفى ذو التخصصات المتعددة فإنه يهدف فى مجموعه إلى تقديم العلاج للعموم رجالاً كانوا أم نساءً أم أطفالاً واللذين يعانون من إصابة أو مرض فيما عدا بعض الأمراض سريعة العدوى هذا من الممكن أن يلحق بتلك المستشفيات أقساماً لأمراض الأطفال والأمراض المنوطة (مثل البلهارسيا والأنكلستوما) ليمنح تقديم خدمة متكاملة بالمستشفى.

ب- يمكن تقسيم المستشفيات العامة (الحكومية) حسب المنطقة التي توجد فيها إلى ثلاثة أنواع هم:

- المستشفى العام: وهو المستشفى الذي يخدم منطقة وتوجد به كافة التخصصات العامة وعادة ما يختار له مكان استراتيجي ليمنح من خلاله تقديم الخدمة بسهولة ويسر.

- المستشفى المركزي: وهو عبارة عن مستشفى متوسط يشتمل على بعض مئات الأسرة حيث تتوافر به التخصصات العامة في مجالات الأمراض الباطنية والجراحية والتوليد.

- المستشفى المحلي: وهو مستشفى صغير توجد به أسرة يتراوح عددها من ٢٠٠ سرير إلى ١٠٠ سرير حيث يتوافر به حسب الحاجة التخصصات العامة في الأمراض الباطنية والجراحية ورعاية الأمومة.

ج- يمكن أن تنقسم المستشفيات من حيث الملكية إلى:

المستشفى الحكومي - المستشفى الخاص

المستشفى الحكومي: هو الذي يدار بواسطة سلطة عامة أي بمعنى آخر يدار بواسطة منظمة من منظمات الإدارة العامة. ولذلك يسمى أحياناً بالمستشفى المملوكة ملكية عامة

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

وفى بعض الأحيان يكون المستشفى تابعاً رأساً لوزارة الصحة كواحد من المستشفيات التى تملكها، وقد يكون مملوكاً أو يدار بواسطة منظمة أخرى من منظمات الإدارة العامة.

المستشفى الخاص: فىنقسم إلى نوعين هما:

١- المستشفى الخاص الذى تملكه جهة لفعل الخير ولا تهدف من ورائه إلى تحقيق الربح أو إدارته كمشروع تجارى وهذا النوع من المستشفيات قد تملكه هيئات دينية أو بعض الشركات الصناعية أو إحدى المنظمات الاجتماعية لفعل الخير وغير ذلك.

٢- مستشفى خاص تملكه منشأة أو فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق الربح، ونمط إدارته كنمط إدارة المشروع التجارى.

مفهوم الجودة :

الجودة هى معيار الكمال الذى تجب ممارسته فى كل الأوقات وهى جهد مستمر متطور. لا يوجد حد للجودة التى يمكن تحقيقها حتى فى أحقر الأعمال (ديف توماس).

وان الجودة هى معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات. والجودة هى هدف يمكن قياسه وليس إحساس مبهم بالصلاحيه. إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز. إنها نتيجة ولا يمكننا امتلاك الجودة ولكن يمكننا فقط ممارستها. إن الجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ما إذا كنا قد أدينا ما عزمنا عليه فى الوقت المحدد وبالكيفية التى

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا. هل كل عملائنا سعداء بالطريقة التي قدمنا بها خدماتنا أو أدينا بها أعمالنا ؟ إذا كانوا سعداء يمكننا القول بأننا قد حققنا أهداف الجودة وأن جودة الصناعة هي (ملائمة الغرض) وفي صناعة الخدمات والتي تكون شخصية إلى حد ما نقول أن الخدمة الجيدة هي تلك التي "تسهل تجربتها" وبعبارة أخرى، فقد أتفق العاملون على أن يقوموا بتجربة ممارسة الجودة وأن يقيسوا نتائج الجودة من خلال استطلاع آراء العملاء بشأنها. فبطاقة التقرير التي تحظى بتقدير امتياز من العملاء الداخليين والخارجيين هي المحك النهائي للجودة.^(١)

وتعرف الجودة بأنها هي تحسين الأداء وهي الملائمة للاستخدام وهي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء وانخفاض شكاوي العملاء وانخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل والنجاح في خفض التكاليف وتنمية المبيعات. فالجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق أي رغبات معلنة أو مفترضة.^(٢)

والجودة هي القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول^(٣) كما أمرنا الله عز وجل ورسوله صلى الله عليه وسلم. كقولة تعالى: " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً " ^(٤) وقولة صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"^(٥)

^(١) بون / ديان ، جريجز / ريك/ ترجمة الفرس/ سامي حسن ، العديلي / ناصر محمد / ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، (الجودة في الاداء

الاداري : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية) ، دار افاق الابداع العالمية ، الرياض ، ص ١٥ .

^(٢) السلمي/علي/١٩٩٠م ، (ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ٩٠٠٠) دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص ١٧-١٨

^(٣) حسين بن ردة القرشي ، إسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة (حده : دار حافظ للنشر والتوزيع ، ١٤٢٠هـ ،

١٨،١٩ ص

^(٤) سورة الملك ، الآية ، ٢

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

يعرف Ba Ker and connell والأداء المتميز للمنتج ويرى Abouzeid أن الجودة هي جهل السلعة أكثر قدرة علي الأداء المتميز في السوق ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة علي الوفاء باحتياجات معينة.

استراتيجية الجودة :

تتمثل استراتيجية الجودة في ثمانية دروس للتعلم هي: (١)

- ١ - التعليم والتدريب: إن الالتزام بتعليم وتدريب جميع المديرين والعاملين يعتبر أمراً في غاية الأهمية. وقد أوضح المديرون الذين تحدثوا معنا أن الأعمال والإنجازات الخاصة بجماعة العمل لها انعكاسها المباشر على المدير. فجماعة العمل ملتزمة والفعالة تتقابل بانتظام لمناقشة تحسينات الجودة، أما الجماعات التي تفشل في ذلك فهي الجماعات التي تفتقر إلى التحفيز - وربما يكون السبب في ذلك راجع إلى عدم قضاء مديريهم وقتاً كافياً لإعدادهم بشكل جيد بحيث يمنع ظهور المشاكل.

(٤) رواه أبو يعلى والبيهقي

(١) تكنسون / فيليب / ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م، (الجودة الشاملة الجزء الأول) التغيير الثقافي الاحساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة

الناححة)، مركز الخرات المهنية للادارة، القاهرة ص ٢٢-٨٢ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٢ - السلامة والجودة: لقد كان المدخل لتصميم تكنولوجيا التصنيع بشكل يؤدي إلى إنتاج منتجات بدون عيوب واضحاً وجلياً فعند التجول فى شركة Nippon Denso المورد الرئيسى لصناعة السيارات - لا يستطيع المرء إلا أن يندهش من عدد أدوات "السلامة والجودة الموجودة فى المصنع.

٣ - دوائر الجودة: لسوء الحظ نجد أن الكثيرين جداً من المديرين فى الصناعة الأوروبية يعتقدون أن دوائر الجودة هى البداية والنهاية لإدارة الجودة الشاملة. لكن هناك اختلاف فى تطبيق الأفكار المتعلقة بدوائر الجودة فى اليابان عن تلك الموجودة فى إنجلترا، ففي اليابان نجد أن أعضاء كل دائرة جودة يمكنهم التأثير فى الأحداث بشكل جوهري. كما أن الخطط يتم الموافقة عليها من فريق الإدارة وتنفذ فى الحال.

فإن ما نحتاج إلى تعلمه هو انه، إذا أردنا إتباع مدخل دوائر الجودة كنواة لإدارة الجودة الشاملة، فيجب علينا التأكد من أن كل العاملين قد تدربوا بشكل جيد على الضبط الإحصائى للجودة والأساليب الأخرى المتعلقة بها.

٤ - الاتصال: من النقاط الرئيسية التى ألقى مهندسو الإنتاج عليها أنه إذا كانت الجودة هى العامل (أو العنصر) الذى يربط الوحدات والأقسام وأنها المتطلب السابق لثقافة وإدارة الجودة الشاملة فإنها بذلك تعتبر من الوسائل الفعالة للاتصال. وهناك دليل من المنظمات اليابانية - على أن الاتصال له أهمية قصوى

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

فى هذه المنظمات. هناك تذكىر مرئى باستمرار للجودة، كما وجدنا - تقريباً فى كل المنظمات التى زرناها - خرائط تنظيمية مع صور شخصية للمديرين. ووجدنا أيضاً أن العاملين كانوا على دراية بمشرفيهم ومسئولياتهم.

وتعتبر دوائر الجودة فى ذاتها وسائل فعالة للاتصال، ولكن التركيز يبدو منصباً على الاتصال الجانبى، الأفقى أكثر من الاتصال الرأسى. ومع هذا يبدو أن المديرين أدركوا أن الأساس للاتصال الفعال هو التركيز على الاتصال بين الأقسام، أى الاتصال الأفقى.

٥ - الآلية والذكاء الصناعى: لقد درس اليابانيون بعناية الإنسان الآلى والآلية واستخدموها عند الضرورة. ويقصد بلفظ عند الضرورة العمليات التى يكون من الصعب فيها مراقبة الأخطاء البشرية أو عندما تكون طبيعة العمل مملة وروتينية، وكذلك عندما تتدهور معايير الجودة نتيجة لتشتت انتباه العمال. فالآلية تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة، ولكن هذه هى المشكلة التى تغلب عليها اليابانيون. فالزيادة فى الإنتاجية والجودة لا يمكن أن تتحققا بدون استثمارات ضخمة فى المستقبل. إنهم يؤكدون أن مستقبلهم مخطط جيداً، ومدروس ومقوم بشكل جيد، وبعد ذلك يناقشون مسألة التمويل لكى يكون الاختيار بالافتراض والاستثمار هو النهاية الطبيعية للأمر. إن اتخاذ قرار الاستثمار محرم عليهم.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٦- القياس والعرض: يبدو أن اليابانيين مولعون بعرض مواهبهم، ليس فى شكل إبداعى فقط ولكن أيضاً فى شكل معلوماتى. إنك لا تستطيع أن تتحرك بعيداً دون أن تتعرف على النجاح المحقق فى كل من الإنتاجية، وتخفيض معدلات العيوب، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف.

إن اليابانيين متأكدون من الاحتفاظ ببيانات لحظية عن الإنتاج. فإذا ظهرت مشكلة فإنهم يراقبون الأداء باستخدام أساليب الرسوم البيانية لتوضيح المشاكل. كما أنهم يبذلون قصارى جهدهم لتوضيح مدى التقدم الذى يحققونه ويسلطون الضوء على مجالات الاهتمام، ويعزلون الاتجاهات المزعجة.

٧- الجودة ليست مجرد مفهوم تصنيعى:

لقد ترسخ مفهوم الجودة فى قطاع الخدمات على النحو الموجود عليه فى قطاع التصنيع. الخ. كات الإنجليزية التى تطبق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن كل النواحي الخدمية تؤدي بشكل صحيح من المرة الأولى وتشمل التسليم، وعقود الخدمة والفواتير.. الخ . وهذا واضح جداً فى اليابان، عدا أن مبادئ "فى الوقت المحدد (JIT)" التى تطبقها معظم الشركات تكون مرتبطة مباشرة بالمدفوعات فى الوقت المحدد بالنسبة للسلع والخدمات المشتراة - وليس تأجيل شروط الدفع لمدة ٦٠ أو ٩٠ يوم.

٨- التخطيط طويل الأجل: ليس هناك حاجة للقول بأن اليابانيين لا يستطيعون أن يخلقوا فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشئون

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

ءكرىس لءهوءهم فى الأءل الطوئل؁ وأءباع أسلوب ءءطىط
الاسءراءىءى.

لكن ما هى المءالاء ءى ءققوا فىها نجاءاً فى الأسواق واءءلوا
فىها مرءزاً ءنفسياً قوياً؟ لءد ركزوا على العءىء من المءالاء مءل
الاءءرونىاء؁ والسىاءاء؁ والءراءاء ولسنواء عءىءة ماضىة؁ كما أنهم
ىفكرون ءائماً فى ءءطى العواءق والقىوء فى أوروبا من أءل زىاءة
ءصءهم السوءقىة. وبالرءم من مءاولة العءىء من الشراءاء الأوروبىة
للءاق بالىابانىىن إلا أنها لىسء بنفس كفاءة الشراءاء الىابانىة. إن إءارة
الجوءة الشاملة ءلعب ءورا كبرىاً فى صىاغة الاسءراءىءىة وربما ىكون
ءلك هو أهم ءروس ءى ىمكن ءعلمها.

العواءل المؤءرة على الجوءة :

- ءءنوع العواءل المؤءرة على الجوءة ىمكن ءقسىمها إلى مءموعءىن ^(١)
أولاً: المءموعة الأولى وءشمل المءءءاءء ءارءىة وأهمها:
- ١- ءءىر أءواق العماء ومن ءم ءءوءعاء بشأن المءءء.
 - ٢- مءى ءءة المءافسة: فكلما زاءء ىمكن أن ىزىء ءشءىء الإءارة
إزاء معابىر الجوءة وءءم العىنة ءى ءفءص من النواءء
المراءىة والنهاىة.

^(٢) ءوفىق مءمء عبء المءسن؁ ءءطىط ومراءىة جوءة المءءءاء : مءءل الإءارة الجوءة الشاملة (القاءرة : ءار النهضة العربىة؁ ١٩٩٦م)

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

- ٣- المعابىر الءى ءءءءها أو ءطورها البءاء الءومىة المءءصءة:
بالموصفاء والمقابىس والءى ىءىن ءءرام الشركاء المءءءة بها.
- ٤- ءرءة اسءقراء الطلب على المءءء: فكما أسءمر الطلب وأسءقر
شءع ءلك على الأنفاق على برامء البءوء وءءطوىر لءءسىن
البوءة.
- ٥- مءى ءعم ءولة لعملىة البءوء وءءطوىر:
وءوفىر ءءربىب وءءعم الفنى فى المءالاء الءى ءسهم فى ءطوىر
المءءء أو البءءة والقضاء على مءءلف ءءالف فى المواء.

ءانىاً: المءءوءة ءءانىة وءءمءل فى المءءءاء ءءلىة ءءالىة: (٢)

- ١- مسءوى بوءة ءصمىب المءءء:
ءىء ىفءرض أن المءءء على ضوء نءاءء ءراساء السوء الءى ءهءف
إلى:
- أ- ءءءء أنواء العملاء الءىن ءءءمهم الشركة.
- ب- ءءرف على ءوافعمهم وعاءاءهم الاسءءلكىة.
- ء- ءءءء ءصائص المءءءاء المءافسة.
- ء- ءءءء ءءم الطلب على كل مءءء ىساعد على ءءءء مءى مءاسبء الإءءاء
النمطى إن كان الطلب كبىر أو مسءمر إزاء الإءءاء ءسب الطلب إن
كان مءءء أو مءقءعاً.

(٢) المراء السابىق ، ص ١٤-١٦ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٢- مستوى جودة تصميم عملية الإنتاج.
- وهنا تتوقف جودة التصميم على جميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم من حيث تجميع كل العناصر الداخلية وتصميم العمل لكل عامل وكذلك نظام المراقبة على الجودة.
- ٣- مستوى أداء العمالية:
- وهذا يأتي من فعالية وتكامل سياسات الأفراد مثل:
- أ- الاختيار والتعيين في وظيفة المناسبة.
- ب- التدريب والتنمية لتهيئة المهارات الفنية والسلوكية اللازمة.
- ج- التحضير وتعميم الأداء.
- ٤- مستوى جودة مستلزمات الإنتاج المالية:
- من المهم تجانس مستلزمات الإنتاج من حيث الجودة وتوازن أعمارها الإنتاجية بحيث لا يبلى عنصر هام مما يعوق أو يبطل الأداء الوظيفي للسلعة أو الخدمة ككل.
- ٥- مدى فعالية خدمات ما بعد البيع: مثل تقديم كتيبات أو إرشادات بشأن كيفية استخدام الخدمات المقدمة ومعرفة مزاياها عنها أثر فعال على مستوى الجودة.
- ٦- مدى توافر نظام فعال لمعلومات الجودة أن وجود نظام فعال للمعلومات يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة قبل حدوثها أو اكتشافها فور حدوثها وتخفيض أو انعدام الجودة كما يساعد ذلك على تحديد أنسب سبل العلاج.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٧- مدى فعالية نظام فحص الجودة: تتوقف الفعالية فى هذا الصدد على عدة اعتبارات أهمها:
- أ- مدى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فى سحب العينات ووضع الفحص والتحليل لنتائج البحث.
- ب- مدى توافر المهارات اللازمة فى العاملين بالفحص.
- ج- مدى تزويد معامل ومختبرات الجودة بأجهزة الفحص المناسبة ولاسيما الأجهزة الإلكترونية ونظم الفحص بالحاسب الآلى.
- ٨- مدى كفاية الموارد المالية: يساعد توفر قدر كاف أو مناسب فى الموارد المالية على تهيئة عدة مقومات للجودة مثل.
- أ- تعيين عاملين بمستوى مهارة عالية.
- ب- عوامل برامج التدريب المناسبة.
- ج- تحويل برامج مناسبة للبحوث والتطوير سواء بالنسبة لتصميم المنتج أو الخدمة أو عملية تقديم الخدمات أو المنتجات وأساليب الفحص عليها.
- د- تحديد حجم مناسب للعينات التى تفحص من الإنتاج.
- ٩- فلسفة واتجاهات الإدارة تجاه الإدارات:
- وتتمثل أهم عناصر فلسفة واتجاهات الإدارة فى هذا الصدد فى:
- أ- مدى وجود سياسة للجودة.
- ب- مدى وضوحها للمستويات التنظيمية لمختلفة.
- ج- مدى فعالية سياسة حفز العاملين تجاه الجودة.

مسؤولية الجودة :

الجودة فى المنشأة أو المشروع هى مسؤولية كل فرد وهناك حقيقة يجب ألا ينقص من قيمتها على الإطلاق وهى أن عامل الإنتاج هو أكثر فرد يستطيع الحكم فى الجودة، وإعطاء المعلومات اللازمة لضبط الجودة وضمان مستوياتها، وحيث أن الملاحظ هو أكثر الناس تأثيراً على العامل لذلك فإنه يعتبر حجر الزاوية فى ضبط الجودة فهو الذى يعطى التعليمات ويعاون عامل الإنتاج ويراقب أداءه والملاحظ بدوره يتلقى تعليمات من مراقب الجودة ومن مهندس العمليات ومن مهندس التصميم وهذا يعنى أن الجودة عبارة عن سلسلة من العمليات يتعاون فيها الجميع. وان الإدارة العليا يجب أن تساند وتشجع كل الجهود التى تبذل لتحسين الجودة كما أنها مطالبة باستمرار بأن تقضى بحزم ضد المطالبين بزيادة الإنتاج ضد جودته وأن تتبنى وجهة نظر رجال الرقابة على الجودة من سلطاتهم وتدرس تقاريرهم بعناية.^(١)

أساليب تحسين الجودة :

لقد تم تحديد أساليب تطوير وتحسين الجودة على النحو التالى:^(٢)

- ١- ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة.
- ٢- تكوين فريق بتطوير الجودة والذى يجب أن يمثل جميع الأقسام بالمنشأة.

^(١) شلى / السعيد السيد ، المفهوم الحديث لجودة الأنتاج عناصرها واقتصاديتها مجلة الأقتصاد والأدارة العدد الثانى (جدة : كلية الأقتصاد

والأدارة ، بجامعة الملك عبد العزيز ، محرم ١٣٩٦هـ-)، ص ٣٢ .

^(٢) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص ١٧-١٨

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

- ٣- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.
- ٤- تقييم تكلفة الجودة مع توضيح استخدامها كأداة إدارية.
- ٥- جعل جميع العاملين بالمنشأة علي دراية تامة بالجودة وأهميتها.
- ٦- اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ وقع في الخطوات السابقة.
- ٧- تهيئة مناخ بالمؤسسة يؤكد علي عدم وجود معيب في المنتج.
- ٨- تدريب المشرفين علي القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- ٩- التأكيد من عدم وجود معيب بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير.
- ١٠- تشجيع العاملين علي الاتصال بالإدارة لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها.
- ١١- تشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
- ١٢- مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- ١٣- تأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.
- ١٤- الاستمرار في عملية تحسين الجودة لتعطي انطباعاً بأن برنامج تحسين الجودة لم ينتهي بعد.

مراىل ءطور مفاهىم البوءة :

لقد مرء البوءة بأربع مراىل كانت على النحو ءالى: (١)

- المرحلة الأولى بوءة المءء (السءة)

- ١- ءءفىض نسبة الإءءاء المعىب.
- ٢- أداء العمل صحىحاً من المرة الأولى.
- ٣- قىاس ءكفة الإءءاء المعىب.
- ٤- ءءفىز عمال الإءءاء للاءءزام بشروط البوءة ورقابة البوءة.
- ٥- المرونة.

- المرحلة ءانىة إشباع رغبال العمىل:

- ١- الإقءراب من العمىل.
- ٢- ءفهم حاجاءه ومءوءعاءه.
- ٣- بعل كل القراءاء أساسها رغبال العمىل.

- المرحلة ءالءة البوءة كعامل فى المءافسة:

- ١- بعل السوق أساس كل القراءاء.
- ٢- الإقءراب من السوق والعملاء أكثر من لمءافسىن.
- ٣- ءءرف على المءافسىن ومءاولة ءءمىز علىهم.
- ٤- البءء عن أسباب انصراف العملاء عن ءءامل مع المءشأة.

- المرحلة الرابعة إءارة البوءة الشاملة:

- ١- أعداد إسءراءىبىة ءءسىن البوءة.
- ٢- ءءىء معابىر (مءءوىاء) البوءة.

(١) السلمى / على ، مرءع سابق ، ص ٢١، ٢٠

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

- ٣- ءءءء معءل (سرعء) ءءقق المعابىر.
- ٤- إءراك كل الأفراء المءمكنىن.
- ٥- اسءءءام المرءنة.
- ٦- المءافظة على الكفاءء الإءءاءىة.
- ٧- ءفز العاملىن.
- ٨- ءءفف البىروقراطىة وءءء المسءوىاء.
- ٩- الهىكل ءءظىمى.

فواءء ءءظىب للجوءة :

- ىءءء كءاب الإءارة وءءسوق الفواءء ءءالىة لءءظىب جوءة المءءءاء: (١)
- ١- ىساءء ءءظىب المءءءاء فى ءءسىن الوسائل ءى ءساهم فى ءل المشاكل المسءءبلىة ووضء ءلول المكملء وءءمىة الإسءراءىءىاء اللازمة لءءقق الكفاءء والعقلىة ءءسوقىة.
 - ٢- أنه بءون ءءظىب المءءءاء فأن المنظمة سوف ءقف ءائماً موقف ءفاعى بالنسبة للإسءراءىءىة ءءربىة.
 - ٣- ىولء ءءظىب فى المءربىن المشاركىن فى رسم السىاساء ءءسوقىة إءساساً شءءءاً بمسؤولىاءهم.
 - ٤- ىساءء ءءظىب فى ءلصول على ءصمىاء مناسبة ءون ءءاءة إلى ءءءىلاء.

(١) عبء ءءسن / ءوفىق مءءء ، مرءع سابق ، ص ٤٠ ، ٤١

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

- ٥- يساعء الأءطىب فى أءوئر وإبباء معابئر للأءاء أءسءءم فى عملفة الرقابة على البوءة.
- ٦- يساهم الأءطىب فى أءفىض الوءء الألام للوصول إلى الطاقه القصى للإنتاج وأءفىض مشكلاء الصيانة والءءمة فضلاً عن أءفىض أءالفف الإنتاج وأءسفن مناآ وظروف ببئة العمل.

إءارة مراقبه البوءة :

- وآقوم هءه الإءارة بءور المنسق الذى ىراقب وىأابع وىرشد وىضع الءقفة كاملة أمام كل البهاء المعنفة آءى ىأمكن البمفع من أءاء ءورهم فى آءقق مسؤلفاءهم ولذلك فهى آقوم بالمهام الآلفة:^(٢)
- ١- أأكد البوءة والأمسك بالمسءوفاء المفروضة لها ومآولة آسفن هءه المسءوفاء بالعمل مع البهاء المعنفة.
- ٢- آوصل المعلومات إلى كل البهاء المآآلفة فى الشركة وآوضف الصورة أمامهم وإبلاغهم بالموقف أول بأول.
- ٣- العمل على اكآشاف الانآرافاء الآى آآآب عن طرىق الإنتاج وقبل أن ىأفاقم الموقف وىزءاء المرفوض.
- ٤- أآكام الرقابة على بمفع الأنشطة الآى آآآب بموضوع البوءة.

(١) شلفى/ السعفء السفء ، مرجع سابق ، ص ٣٧

فرق الجودة :

ان ادخال نظام الجودة الشاملة فى أى صناعة سواء كانت متخصصة فى انتاج منتجات أو خدمات لايمكن أن يتم من قبل شخص واحد بمفرده ولذا فإن تطبيق مثل هذا النظام يتطلب تشكيل فرق عمل فاستخدامها فى حل مشكلات الجودة يحقق مجموعة من المزايا أهمها: (1)

١- ان هناك مشكلات كثيرة فى الحياة العملية يصعب حل بعضها من قبل شخص بمفرده . ولذا فإن وجود فرق عمل للتصدي لهذه المشكلات يعتبر أمراً ضرورياً .

٢- ان حل بعض المشكلات يحتاج الى كثير من المهارات فضلاً عن توافركم هائل من المعلومات قد لايسطيع انسان بمفرده توفيرها .

٣- ان فرق العمل غالباً ما تؤدي الى اشباع احتياجات الفرد ورفع روحه المعنوية .

٤- ان المشكلة المرتبطة بأكثر من قسم داخل المنشأ يمكن حلها بشكل أيسر من خلال فرق العمل .

٥- إن مقترحات فرق العمل غالباً ما تكون أكثر قابلية للتطبيق قياساً للمقترحات النابعة من العمل الفردي ويرجع ذلك لأن الأفراد يكونوا متحمسين أكثر لتنفيذ الأعمال التي ساهموا فى تطويرها .

من هذا المنطق فإن فرق العمل فى أى تنظيم تعتبر من العناصر الأساسية فى تشكيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف بناء الثقة فى

(1) عبد المحسن / توفيق محمد ، مرجع سابق ، ص ١٣٤-١٤٠ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

النظام وتحسين عملية الاتصال داخل التنظيم فضلاً عن تحفيز الأفراد بتنفيذه .

التدريب على الجودة:

يعتبر التدريب احدى العوامل الاساسية فى تطبيق برنامج فلسفة إدارة الجودة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططاً ومنظماً ويسعى الى تحقيق اهداف محددة والتدريب على الجودة يجب أن يكون عملية مستمرة ليست فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضاً التغيرات البيئية التي تعمل المنظمة فى ظلها وتتكون عناصر التدريب على الجودة من: (١)

1- التأكيد على أن التدريب يعتبر جزء أساسا فى سياسة الجودة بالمنشأة حيث يجب على كل تنظيم أن يحدد سياسته فى ضوء الجودة هذه السياسة يجب أن تتضمن المبادئ والأهداف والتي تمدنا باطار يمكن من خلاله تخطيط وعمل الأنشطة التدريبية على مستوى المنشأة ككل .

٢ - يجب أن يكون التدريب على الجودة من أعلى مستويات طبقة الادارة وكذلك مدراء الجودة بالمنشأة .

٣ - تحديد أهداف التدريب : وهذه الأسئلة تعتبر ذات أهمية فى تحديد أهداف التدريب.

أ- كيف يتم الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته من قبل المنظمة ؟
ب- أي المجالات بالمنشأة تحتاج الى التطوير والتحسين؟

(١) عبد المحسن / توفيق محمد / مرجع سابق ، ص ١٣٧ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

ج- ما هى الاجراءات الجديدة التى يجب العمل بها لتحسين بيئة العمل؟

ولتحديد أهداف التدريب فهناك ثلاث متطلبات ضرورية :

يجب أن تتأكد طبقة الإدارة أن الاهداف تم تصنيفها وترتيبها حسب أهميتها .

الأهداف يجب أن تكون مرنة وقابلة للتحقيق .

يجب أن تتحدد المشكلات الرئيسية لجميع الانشطة بالمنشأة حتى

يتم تصميم البرامج التدريبية التى تهدف الى التغلب عليها .

٤- تنظيم التدريب :

فى كل تنظيم غالباً ما تستند مسؤولة التدريب على الجودة لشخص

أو آخر متخصص فى هذا المجال ويجب أن تكون مسؤوليتهم فى هذا

الصدد هو التأكد من تدريب كافة العاملين المهتمين بالجودة واسناد

عملية تدريبهم الى استشاريين متخصصين من داخل وخارج المنشأة .

٥- تحديد الاحتياجات التدريبية :

والخطوة التالية لما سبق هو تحديد الاحتياجات التدريبية وتعتبر

مجموعة الاسئلة التالية مرشداً فى تحديد هذه الاحتياجات بدقة :

من الذى فى حاجة الى التدريب ؟

ما هو مستوى الاداء المطلوب تحقيقه ؟

ما الفترة التى تحتاجها عملية التدريب ؟

ما هى الفوائد المتوقعة من التدريب ؟

هل هناك حاجة ملحة للتدريب ؟

كم عدد الافراد المنشغلين بالتدريب ؟

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

□ من الذى سيقوم بالتدريب ؟

□ ماهى الموارد والامكانيات المطلوبة لتنفيذ التدريب ؟

٦- تجهيز البرامج التدريبية وادواتها :

يجب أن يتضمن برنامج التدريب على الجودة مايلي :

- أهداف البرنامج .
- محتويات البرنامج .
- الطرق التي سوف تستخدم في هذا البرنامج .
- المسئول عن الجلسات التدريبية المختلفة في البرنامج .

٧- تنفيذ البرنامج :

ان التطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهدافها للمدرب والمتدرب.

٨- تقييم النتائج :

لكي نحدد ما اذا كان هناك حاجة الى تدريب أكثر فإن طبقة الإدارة يجب ان تكون مسئولة عن تقييم اداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج فمهما كانت جودة البرنامج ومحتوياته واهدافه لن يكون هناك استفادة مثلا من تطبيقه دون الوقوف على النتائج التي حققها قياساً بالاهداف التي تم وضعها مسبقاً ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عملية التقييم .

٩- مراجعة فاعلية التدريب :

والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فاعلية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة في هذه الجهود فمراجعة التدريب قد تكشف عن بعض القصور التي يمكن أخذها في الاعتبار حالة

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

ءطوىر وءءىل البرنامء وكءلك فان ءنظىم ءءربىب ىءطلب مرابعءة مسءمرة فى ضوء الأءءاف الجءىءة ءى ىءم الاءفاق على ءءقىها من أجل الاسءمرار فى عملىة ءءسىن .

لءءمىل نسءءك المءانىة

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.info

الفصل الثانى

ءعرف و أهداف إءارة الجوءة الشاملة وأسسها ومراحل ءطبققها

- ءعرف الجوءة الشاملة.
- ءعرف إءارة الجوءة الشاملة.
- أهداف إءارة الجوءة الشاملة.
- الءاءة للجوءة الشاملة.
- أسس ومبادئ ءطبقق إءارة الجوءة الشاملة.
- الفرق بىن إءارة الجوءة الشاملة والإءارة ءءلقىءة.
- مءءلباء ءطبقق إءارة الجوءة الشاملة.
- مراحل ءطبقق إءارة الجوءة الشاملة.
- معوءاء إءارة الجوءة الشاملة.
- ءءفة الجوءة.
- الرقاءة الكلىة للجوءة.
- مراحل رقاءة الجوءة.
- ءءنب الفءل فى سىاسة الجوءة.
- ءطبققاء إءارة الجوءة بالمؤسساء العربىة.

ءءرف البوءة الشاملة :

البوءة الشاملة هى ءرءمة لاءءىاءاء وءوءعاء العملاء بشأن المءءء إلى ءصاءص مءءءة ءكون أساسا لءصمىم المءءء وءءءمىه إلى العمىل بما ءوافء ءاءاءه وءوءعاءه ^(١) ءءبءر البوءة الشاملة مءءلاً إسءراءىءبباً لإءءاء أفضل مءءء أو ءءمة ممءنة وءلك من ءلال الاءءءاءر المسءءر. أن البوءة الشاملة ءءءرف بأن ءءركىز لا ءكون فقط على ءانب الإءءاء ولكن أىضاً على ءانب الءءماء وأن هءا الأمر مساوى للنءاء وبالءبع فإن هءا إءراءك ءنشأ بسبب ءءسببءاء فى البوءة ءى ءمكن رؤىءها ولكن النواءى الأءرى فى المءءمة لها على الأقل ءور هام ءأءىة. ^(٢)

ءءرف إءارة البوءة الشاملة :

ءءرف الإءارة البوءة الشاملة بأنها فلسفة إءارىة ءهءف إلى ءءقق ءءمىز فى ءوءة أءاء المءنشأة ككل من ءلال الوفاء باءءىاءاء العملاء والعاملىن ^(٣) وءءبءر إءارة البوءة الشاملة أسلوباً ءءبداً فى أءاء الأعمال وأءرءها بطرىقة ءءبءة وفهم ءءبء ءفوء ءمىع الأسالب الإءارىة ءءلبببىة وءكون ءءركىز على ءلبببىة مءءلبببءاء وءوءعاء المسءفبببءىن سواء كان هءا المسءفبببءءءء أو ءارء المءنءقة، ومن ءلال مءءرفة مءءلببببءاءهم واءءبببببءاءهم ومن ءم ءلببببببءاءهم والءبببببءاء على الوجه الصءببببء والمءلوب من ءلال

^(١) اءكسوءن / فىلببب، مءرء سابق ، ص ٣٨.

^(٢) اءكسوءن / فىلببب ، إءارة البوءة الشاملة : الءءة الأولى ءءبببءر ءءافى والأساسى الصءببببء لءارة البوءة الشاملة الناءءة ، ءءرب عبء

الفءاء السببء السءممانى ، مراءعة وأشراء علمى عبء الرءمء ءوفببب ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م

^(٣) القرشى / ءسببب بن رءة ، مءرء سابق ، ص ٢٠-٢١ .

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلي أعلى مستويات الأداء والإتقان المنشود. (١)

وإدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة. (٢)

وعرفت الجودة الشاملة علي أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، في كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" وعرفت علي أنها "إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد منتجات وخدمات ذات جودة عالية " وعرفت علي أنها مجموعة من المفاهيم والأدوات تعمل علي جعل جميع الموظفين يركزون علي التحسين المستمر من وجهة نظر المستفيد " وعرفت أيضاً علي أنها " فلسفة تركز انتباه العاملين علي رغبات العملاء، ومجموعة أساليب يحتاج إليها لبناء نظام وقيادة إدارية ضرورية لجعل المنظمة تعمل وفقاً لفلسفة خدمة العميل " أما مكتب الحسابات الفدرالي في واشنطن فيعرف إدارة الجودة الشاملة علي أنها فلسفة قيادية تتطلب سعياً دعوياً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات وأهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز علي العمل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة وفق الحقائق برغم تعدد

(١) القرشي / حسين بن ردة ، مرجع سابق ، ص ٢٠، ٢١

(٢) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ٢٢

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفىات

هذه التعارىف فأنها تشترك فى إبراز أهم عناصر الجودة الشاملة (TQM Elements)^(٣).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

من أهم أهداف الإدارة الجودة الشاملة ما يلى ^(١)

- ١- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ٢- زيادة كفاءة المنظمة فى إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- ٣- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- ٤- زيادة حركية ومرونة المنظمة فى تعاملها مع المتغيرات [قدرة أعلى استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات].
- ٥- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- ٦- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- ٧- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

^(٣) الخلف/ عبد الله بن موسى، (ثالثوث التميز وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية) مجلة الإدارة العامة (المجلد السابع والثلاثون العدد الأول)

الرياض معهد الأدارة العامة ، محرم ١٤١٨هـ/ مايو ١٩٩٧م، ص ١٢٢-١٢٣ .

^(٢) السلمى /علي ، مرجع سابق ، ص ٤٠

ءاءة للجوءة الشاملة (٢)

ءىء أن الجوءة الشاملة عملىة لا ءقف عند المءءء فقط ولا ءءصر فى الموءسساء المءءءة فقط، ولىسء مقصورة على فءة من الموظفىن ءون أءرى، فإن ءاءة إىها أصبحت ماسة وملءة لاسىما فى عالمنا الىوم والءى بىءو فىه ءءافس الشءىء، وءىر المءءافى أءىاناً، مما ىءء السءط والءءمر لءى المسءفىءىن من كءىر من المءءءاء والءءماء بالإضافة إلى عدم وءوء الرضى الوءىفى والانىماء عند كءىر من الموظفىن، وبءالى ىؤءى إلى ءول المسءفىءىن وءهاب ءءارة.

إن ءطىبق إءارة الجوءة الشاملة سوف ىساعد المءنشآء على مواءةءءءءاء المءءءة من ءرشىء للاسءءءاك، والءعرف على ءوانب الءءر فى الطاقاء والموارء، ومن ءم ءءلص منها وءءقق الءءف العام بفعالىة وكفاءة أكبر.

لقد أصبح من الملح ءءاً على ءمىع الموءسساء العمل على إءءاءء نوع من ءءىىر لءقوىة مكانها فى الأسواق، والعمل بكل ما فى وسعها للءفاظ على مكانءها وموقعها من ءلال المءافظة على المسءفىءىن منها، من عملاء وموظفىن ومساهمىن وسمعة اءءماعىة، بطرىقة أكثر ءنظىماً وفعالىة من ءلال ءطوىر وءءسىن عملىاءها الإءارىة والانىءاءىة والءءماءىة.

فالجوءة الشاملة هى إستراءىءىة بعىءة المءى ءعمء على ءركىز على المسءفىءىن من مساهمىن وعملاء وعاملىن ومءءمع وءلبىة اءءىاءاءهم

(١) القرشى /ءسن بن رءة ، مرءع ساقى ، ص ٢٤،٢٥

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

وءوءعاءهم من ءلال ءءسفن وءءوءفر المسءمر للموارد الماءفة والمعنوءة .^(١)

أسس ومبادئ ءطبفرق إءارة الجوءة الشاملة:

إن أهم الأسس والمبادئ TQM Elements ءى ءبب ءبئبها والأءب بها عنء مءوءة ءطبفرق إءارة الجوءة الشاملة بنءاء هى:^(٢)

١ - ءقافة المنءمة:

فعمء نءاء إءارة الجوءة الشاملة بشكل أساسى على ءلق ءقافة المنءمة بءفء ءءسءم القفم الساءة ففها مع بفئة إءارة الجوءة الشاملة وءءعم الاسءمرار فى العمل وققاً لءصاءص إءارة الجوءة الشاملة، وءلك عن طرفق ءبئب قفم ومفاهفم قاءمة على العمل ءءاونى، بمشاركة ءمفم أفراء المنءمة، من ءلال فرق عمل ممكنة لاقءراح وإءراء ءءففرات المناسبة، بفرض إرضاء العمفل عن طرفق ءقءفم ءءماء ومنتءاء ذات جوءة عالفة ءرقف لمسءوى ءوءعاء واءءفاءء العملاء، والعمل بشكل مسءمر وءءوب على ءءسفن وءءوءفر جوءة ءءماء وءمنتءاء.

٢ - المشارة وءءمكفن:

مشاركة ءمفم العاملفن فى المنءمة فى ءءسفن ءءماء وءمنتءاء من ءلال فرق العمل، وءلقات جوءة فءم ءكوفنفا لءءفء معوقاء الأءاء المءمفز والعمل على إءءاء الءلول المناسبة لها وءمكفن هءه الفرق من إءراء

^(١) المرءع السابق ، ص ٢٥ .

^(٢) الءلف / عبء الله بن موسى ، مرءع سابق ، ص ١٢٥-١٣٠ .

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

التغىيرات التى تقترحها المشاركة من خلال فرق عمل تم تمكينها من إجراء التغىيرات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها مبدأ أساسى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التى تواجههم فى أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومى، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغىير، أما النظرة التقليدية القائمة على أن الإدارة العليا أكثر قدرة على تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها فهى تحد من فعالية الإدارة العليا والموظفين فى أن واحد، وهى تعوق الإدارة العليا عن ممارسة دورها الرئيسى وهو الدور القيادى ورسم السياسة العامة للمنظمة.

٣- التدريب:

إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة فى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أى أن تؤدي الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٤- التزام الإدارة العليا بالجودة:

فى الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا فى المنظمات بدور تنفيذى أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادى انطلاقاً من فرضية أن الإدارة أكثر حرصاً على العمل ومعرفة به وبكيفية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما فى بيئة إدارة الجودة الشاملة فأن الإدارة العليا تقوم بدور قيادى لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق عمل انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التى يؤدونها.

٥- التركيز على العملاء:

لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسى لإدارة الجودة، فعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر ودعوب على تحقيق رضا العملاء فى الداخل (Internal Customers) سواء كانوا موظفين أو إدارات وعملاء الخارج (External Customers) وهم المستفيدين من الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**٦- التحسين المستمر:**

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودعوب ودون توقف، وذلك الجودة الشاملة قائمة علي مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل علي تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، يتم التطوير وفق مفهوم الإدارة التقليدية إذا برزت الحاجة لتطوير ويتم لمرة واحدة إلي أن تبرز الحاجة لهذا التطوير مرة أخرى، أما في إدارة الجودة الشاملة فهو مستمر دائماً للتقويم والبحث عن فرص التطوير.

٧- التخطيط الإستراتيجي للجودة:

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محدودة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن الخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه.

٨- تحفيز العاملين:

نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير علي مساهمة الأفراد في المنظمة لأنها حصيلة جهود هؤلاء الأفراد واقتراحاتهم وأدائهم، فلا يمكن

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

لأى منظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة وتجنبي ثمارها بمعزل عن هؤلاء الأفراد و لذلك لكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة لقدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لا بد من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابغة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم.

٩- القياس والتحليل:

القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء، أي إنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، هذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية وفقاً لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، إلى بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ويتم جمع البيانات وتحليلها في بيئة إدارة الجودة الشاملة بشكل يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية.

١٠- منع الأخطاء قبل وقوعها:

يعتبر تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار، وهذا لن يتم إلا بمنع

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلاً من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، إدارة الجودة الشاملة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلاً من الانتظار حتى وقوع المشكلة ثم البدء بالبحث عن حلول لها، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات على أنها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها، خاصة وأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، هذا المبدأ هو أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال الفحص والمراجعة والتحليل لجميع العمليات الإدارية بشكل مستمر دون انقطاع.

***- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:**

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية فى العديد من الاختلافات المحددة بناءً على ذلك، ولا شك أن ثقافة المنشأة تتغير عندما تصبح إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب العمل المتبع، وبعد مراجعة العديد من الدراسات التي تصنف الاختلافات بين منشآت الجودة الكلية ومنشآت الإدارة التقليدية نعتقد أن الوصف الذي أصدره معهد الجودة الفدرالي الأمريكي (1991م) يعطي أوضح المقارنات كما هو مبين في الجدول رقم (1) الهيكل التنظيمي: تنظيم هرمي يتصف بالجمود مقابل تنظيم مسطح مرن سعت المنشآت في الماضي إلى هياكل تنظيمية تحقق الاستقرار والثقة، أما المنشآت الحديثة فيجب أن تتصف بسرعة الاستجابة للمتغيرات

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

البيئية و تؤدي معظم برامج إعادة التنظيم الحالية إلي تقليل عدد المستويات الإدارية، ليس هناك وقت كافي لاستخدام السلم الإداري المتعدد المستويات لاستصدار قرار معين، يحتاج العملاء إلي إجابات فورية، لكي تتمكن المنشآت التي تسبق تطرح منتجاتها في الأسواق من السيطرة علي السوق، المرونة أيضاً صفة هامة للمنشأة الحديثة، يجب التغلب علي الحواجز التنظيمية بين الإدارة أو إلغائها للتمكن من حل بعض المشكلات.^(١)

لتحميل نسختك المجانية

ملنقى البحث العلمى



www.rsscrrs.com

^(١) وارين شممت ، وجيروم فانخا ، مدير الجودة الشاملة (الطبعة الأولى - الرياض : دار أفق الأبداع العالمية للنشر والأعلام)

(١٤١٨هـ - ١٩٩٧ م) ، ص ١٢

جدول رقم (١): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة

التقليدية. (٢)

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	عناصر المقارنة
أفقى ومسطح	هرمى	الهيكل التنظيمى
مؤسس / غير مركزى / مبنى على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة.	غير مؤسس / مركزى / مبنى على معرفة الناس فى قمة الهرم	اتخاذ القرارات
البحث عن المشكلات التى تعوق التحسن المستمر وترقيها. إتباع أسلوب الفعل (proactive) لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها. (prevention).	تجنب المشكلات ونفاذها، وعد محاولة إصلاح شئ إلا إذا تعطل تماماً ، اتباع أسلوب الفعل (Reactive) والتفتيش (Inspection).	حل المشكلات
العمليات والإجراءات والنظام الإدارى (The system) مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإدارى.	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية ، لذلك فالمديرون يديرون الناس	مصدر المشكلات
لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال، لتجنب إعادة الأعمال والإهدار،	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة ، والأخطاء عادة يتم إكتشافها وتصحبها .	الأخطاء والإهدار

(١) الخلف / عبد الله بن موسى ، مرجع سابق ، ص ١٢٤

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

وإءاءة الأءام	ىبب أن ءمء الأءءاء قبل ءءوئها بأءاء العمل صءىءاً من المرءة الأولى: (Do it Right the First Time Every Time and all
ءءطىء ءءركىز ءهوء ءءسىن	ءءطىء قصىر الأءل ءركىز ءاءلى على ءءقىق ءءاء سرىءة عءءما ءءشأ مشكلة أو ءاءة لءءسىن ءءطىء ءوىل الأءل وءءكفر إستراءىءى. ءركىز ءاءلى وءارىء على العمل ءءسىن مساءر (Continuous Improvement)
ءصمىم ءءءاء وءءءاء	ءءءاء وءءءاء ىءم ءءءءها وءصمىمها من قبل الإءراء المءءصة وءقأاً لمءرفة الءبراء ءصمىمها من قبل فرق عمل ممكنة وءقأاً لمءلوماء وءىاءاء ءم ءمعها من عملاء ءءاءل وءارىء.
ءءءرون والموظفون ن	ءءءرون ىءرفون أكءر ، والموظفون ىسءمعون لءءلعماء وىنفءونها ءرفىأاً . الناس الءىن ىؤءون العمل ىءرفون أكءر، لءلك فالموظفون ىشاركون فى ءءسىن الإءراءاء والمعملاء الإءراءىة.
الإءءاءىة والبوءة	ءءفاء مءضاربان لا ىمكن ءءقءهما فى آن واءء . ءءسىن البوءة ىؤءى لزىاءة الإءءاءىة.
المسئولىة عن البوءة	البوءة مسئولىة العاملىن وىلامون بشكل مباءر عءء ءرءى البوءة البوءة مسئولىة الإءراءة، وىلقى اللوم على الإءراءة والنءام المءبع (The system) عءء ءرءى البوءة.

***- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملى وهى: (١)

- ١- ضرورة أيمان الإدارة العليا بأهمية تدخل إدارة الجودة الشاملة
- ٢- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول فى إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- أن الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات أساسية على تحقيق الربح فى الأجل القصير فضلاً من ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
- ٤- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة فى تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة أكثر من أى وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمى بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق مدخل الجودة الشاملة.

(١) عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سابق ، ص ١٢١ ، ١٢٢

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٥- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساسية ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تطبيق المدرسين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.
- ٦- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- ٧- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المتوسط أليهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظفين الثقة على أداء عملهم.
- ٨- ارتباط بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل فى شكل أو آخر مثل الخوف من التقدم بأفكار جديدة وإمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل والخوف من انخفاض معدل الأداء والخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن والخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف.
- ٩- التدريب المستمر. فجميع العاملين فى المنشأة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم فى وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم فى المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل أفضل.
- ١٠- النظر إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهتمة بتصميم

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية.

***- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي علي النحو التالي: (١)

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة.

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار.

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

- المقررين.

- المشرفين.

ويتم التصديق علي هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء

الفريق.

(١) عبد المحسن/ توفيق محمد ، مرجع سابق ١٢٩-١٣٠

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**ثالثاً: مرحلة التقييم:**

*- وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن فى ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

*- ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ؟ .

*- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟

*- ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟

*- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المدخل المعمول بها فى الوقت الراهن ؟

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

*- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟

*- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعاً: مرحلة التنفيذ:

وفى هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة كما سيتم توضيح حالة مناقشة التدريب على الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وفى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

المنشأة وكذلك المعاملين من العملاء والمورءين للمشاركة فى عملىة التحسین وتوضیح المزایا اللى تعود علیهم جمیعا من هذه المشاركة.

معوقات إءارة الجوءة الشاملة:

مئل إءارة الجوءة الشاملة كمئل غیرها من الاءجاهاء الإءاریة فهى تحقق نجاحاً فى بعض المنشآت أكثر من غیرها وتحظى بقبول البعض أكثر من البعض الأءر. فقد فشلت إءارة الجوءة الشاملة فى كءیر من المنشآت وءى مءیرو الجوءة الشاملة یقعون فى الأءلاء أءیاناً. ومن هذه المعوقات ما یلى: (١)

١ - المغالاة فى ءرویج فكرة إءارة الجوءة الشاملة.

من السهل إءارة الاءتمام بفكرة إءارة الجوءة الشاملة، هناك العءید من الءالاء اللى ءدل على كىفیه نجاح هذا الأسلوب الإءارى فى ءءویل بعض المنشآت، من الطبیعى أن یؤءى الاءءماع إلى ءالاء النجاح هذه إلى الإصاءة بءءوى ءماس لهذه الفكرة الجءیءة وهذا ما یءعوا للءءشویق فى مءءل جءیء.

لبیئة عمل یءكمها الرءءین والجموء، ءزءاء الرءبة فى المغالاة فى ءءرویج عنءما یسوء ءماس بعض المءیرین بینما یتشكك البعض الأءر وءكون المغالاة فى شكل ءءقلیل من الجهد المطلوب أو ءءءیم المزایا أو ءءقلیل من الوءء اللازم لوءع النظام وءشغیله، وءى لو نجءنا فى إزالة

(١) شمءء/ وارین، فاءءا/ ءیروم، ءرءمة مرسی/ مءموء عبء ءمىء / ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م، مءیر الجوءة الشاملة، ءار اءاق الاءءاع العالمیة للنشر والاعلام، الریاض، ص ١٩-٢٣، انظر عبء ءمسن / ءوفیق، مرجع سابق، ص ١٢٠-١٢٤.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الشكوك فسيكون ذلك على حساب المصداقية عندما تكون النتائج أقل من التوقعات.

٢ - الاكتفاء بتوقعات متواضعة.

هذا هو الجانب العكسي للمشكلة: أحداث التغيير بشكل تدريجي مغالاً فيه حتى لا تحسبه تغييراً على الإطلاق. إذا طلب مني زيادة إنتاجي بمقدار عشرة بالمائة فقد أتمكن من تحقيق ذلك بسهولة عن طريق الجهد المنفق. لكن إذا كان المطلوب هو مضاعفة الأهداف فيصبح حتماً أن أعيد النظر في طريقة أداء العمل وابتكار طريقة جديدة.

أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تشجيع العاملين على إعادة النظر المستخدمة وابتكار نظم أفضل.

٣ - عدم العناية بتشخيص لموقف.

لن تحقق إدارة الجودة الشاملة نجاحاً في كل مكان وهناك كثير من الحالات التي تدل على ذلك والتي يشار إليها على أنها محاولات فاشلة. وبما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً كبيراً في ثقافة المنشأة فيجب أن يلقى قرار تبني هذه التغيير. لعناية الكافية ومن الطبيعي أن يكون التزام الإدارة العليا الراسخ هو أهم العناصر و تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤية واضحة واثقة أن الاستثناء المبدئي في عمليات التخطيط والتدريب سيكون له عائد في الأجل الطويل أن لم يكن العائد فورياً. بالإضافة إلي مساندة الإدارة العليا يجب التساؤل عن ردود الفعل لدى فريق العمل بخصوص مدى تقبلهم للتغيير. ما مدى ثقتهم في قيادة المنشأة؟ ما هو عناصر الجودة

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الشاملة التى يرونها منطقىة وما هى العناصر التى تكون محيرة أو حتى محددة ؟ ما هى الكفاءات الواجب عليهم تعلمها ؟ .

٤ - إهمال التدريب:

تسرع بعض المنشآت فى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة مما يؤدى إلى بدأ عمليات التدريب بعد فشل هذه البرامج. إذا توقعنا أن يغير العاملين سلوكهم من الواجب تدريبهم. يجب أن يألفوا الأساليب الجديدة ويتفهموا أهميتها نحب جميعاً الشعور بالثقة والكفاءة والسيطرة التامة على الوظيفة. من السذاجة الافتراض أن يتمكن الموظف مهما كانت مهارته وذكائه من حل المشكلات بطريقة فعالة كعنصر فى فريق عمل.

٥ - جعل التحسين المستمر مقعداً وغير طبيعى:

بالرغم من أن عبارة التحسين المستمر من العبارات الجديدة فى لغة الإدارة إلا أنها فى واقع الأمر امتداد لفلسفة تتبعها المنشآت الناجحة. تتوفر لدى هذه المنشآت العناصر الأساسية لثقافة التحسين المستمر. يقوم مديرو الجودة الشاملة بإلقاء مزيد من الضوء وشحن الهمم لإعطاء هذه العملية دفعة قوية ومؤثرة على السلوك. فهم يقومون بوضع الأهداف القابلة للقياس وقيسون مدى التقدم نحو تحقيقها.

٦ - عدم الثبات فى السلوك الإدارى:

تتصف معظم عبارات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمنطق: التمكين، الجودة، العمل كفريق.

لو أن العاملون فى المنشآت سمعوا مثل هذه العبارات الجذابة من قبل وكانت النتيجة فى أغلب الأحيان خيبة أمل. يستخدم المديرون هذه

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

العبارات أحياناً فى خطبهم وما يصدرونه من نشرات إعلامية بهدف التشجيع وتجميل ما هو فى واقع الأمر وضع روتينى لا جاذبية فيه. فى معظم المنشآت لا يأخذ العاملون من غير شاغلى المناصب الإدارية هذه العبارات مأخذاً جدياً ويراقبون الأفعال والتصرفات. زاد شعار " أفعل ما تقول " انتشاراً فى الماضى القريب. ولا بد من تطابق الأقوال والأفعال. عدم التأكد من تحقيق هدف معين أو إهمال اقتراح مقدم من أحد العاملين أو عدم الاهتمام بشكوى من العملاء. أن من هذه الأمور يؤدى إلى تحطيم الثقة فى العملية بأثرها يجب أن يتوفر لدى العاملين معك الدراية التامة يتوقعونه منك إذا أردت أن تكون فعالاً.

٧- إغفال تقدير والاحتفاء بالإجازات:

ليس هناك أكثر تثبيتاً للهمم من إغفال ما تقوم به من جودة استثنائية أو معاملتها كأنها أمور مسلم بها . إذا كنا موظفين على مستوى المسؤولية فأننا نبذل ما فى وسعنا لتقديم أفضل الأداء . وعادة لا نتوقع أو نطلب أكثر من راتب الوظيفة لكن إذا حصلنا على تقدير أضافى فأن ذلك يعطينا شحنة إضافية . ويؤدى ذلك إلى نوع جديد من الشعور نحو أنفسنا والمنشأة التى نعمل بها . ومن ناحية أخرى إذا نجحنا كأفراد أو كفريق فى حل مشكلة أو زيادة الإنتاجية إلى مستوى قياس جديد ثم لا يحظى هذا الجهد بأي انتباه فأننا سنفكر مرتين قبل أن كرر هذا الجهد مرة أخرى . وتزداد خيبة الأمل طبيعتها إذا حصل آخرون على جزاء ما صنعنا . يتأكد مديرو الجودة الشاملة الناجحون من توصيل تقديرهم وشكرهم للعاملين على ما حققوا من أهداف وخدموا من ابتكار . من أكثر المبادئ السيكولوجية خضوعاً

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

للغحص والأختبار المبدأ القائل : "عادة ما يتكرر السلوك المعزز " عرف من أصاب فى عملة بذلك ودعه يعلم قدرة لدى المنشأة .

تكلفة الجودة:

يقصد بتكلفة الجودة مجموع التكلفة لأداء الأعمال بشكل صحيح ووفق المعايير المحددة مضافاً إليها تكلفة تصحيح الأخطاء عند وقوعها وتكلفة إعادة الأعمال عند أدائها بشكل غير صحيح، تكلفة تصحيح الأخطاء عند وقوعها أو إعادة الأعمال التي لم تتم بشكل سليم يطلق عليها التكلفة السلبية، أو تكلفة عدم التقيد بمعايير الأداء أو تكلفة الجودة الرديئة، أو تكلفة فشل الرقابة أما التكلفة الناتجة عن السعي لضمان أن الأعمال تتم بشكل صحيح من المرة الأولى فيطلق عليها التكلفة الإيجابية أو تكلفة الوقاية، أو تكلفة التقيد ومجموع التكلفة السلبية والتكلفة الإيجابية هو ما يعرف بتكلفة الجودة.

لجنة تكلفة الجودة التابعة للمجموعة الأمريكية لرقابة الجودة. (American Society)

قسمت تكلفة الجودة إلى أربعة أقسام رئيسية هي: (١)

١ - تكلفة الوقاية:

هي مجموعة التكاليف الناتجة عن الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة لمنع تقديم منتجات أو خدمات للجمهور ذات جودة متدنية ، تشمل هذه النشاطات والأعمار على توظيف أفراد مؤهلين فى كل المستويات ،

(١) الخلف/عبد الله بن موسى ، مرجع سابق ، ص ١٣٠، ١٣١

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

والتدريب المستمر ، والتخطيط للجودة ، ورقابة الجودة ، تحتسب تكلفة الوقاية ضمن تكاليف الجودة الإيجابية .

٢ - تكلفة التقويم:

هى مجموعة التكاليف الناتجة عن الأعمال والنشاطات التى تتم للتأكد من أن المنظمة لم تنتج منتجات أو تقدم خدمات ذات جودة متدنية، تشتمل هذه النشاطات على جمع البيانات عن المنتجات والخدمات وتحليلها، وتحتسب تكلفة التقويم ضمن تكاليف الجودة الإيجابية.

٣ - تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية:

هى مجموعة التكاليف الناتجة عن تصحيح الأخطاء والعيوب ومعالجة المشكلات الداخلية وإعادة الأعمال داخل المنظمة، وتشتمل على تكاليف تصحيح الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة، وتحتسب ضمن تكاليف الجودة السلبية.

٤ - تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية:

هى مجموعة التكاليف الناتجة عن تصحيح الأخطاء والعيوب بعد تقديم الخدمة أو المنتج للعميل. وتشتمل على العيوب والأخطاء فى الخدمة أو المنتج التى يكتشفها العميل ويبلغ عنها المنظمة، وينتج عنها إعادة المنتج أو رفض الخدمة وتحتسب ضمن تكاليف الجودة السلبية.

هذه العناصر الأربعة تمثل تكلفة الجودة COQ والتي تهدف إدارة الجودة الشاملة.

الرقابة الكلية للجودة.

تعرف الرقابة الكلية للجودة (الضبط الكامل للجودة) على أنها نظام لتحقيق التكامل من أجل تطوير الجودة، والإبقاء عليها، وتحسينها لمختلف

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

القطاعات في المنظمة بحيث يمكن ذلك من الإنتاج وتقديم الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الإشباع الكامل للمستهلك (Feiginbaum , 1961) وبما أن هذا النشاط يعتبر أحد المسؤوليات الأساسية للإدارة ، فإن رقابة الجودة تعتبر إدارة إدارية مثل رقابة الميزانية وغيرها. ومن ثم فإن رقابة الجودة ينبغي أن تؤدي إلي تحسين جودة وتصميم المنتج وتخفيض التكاليف المتعلقة بها وخلافة. ويجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إدارية ذات متغيرات فعالة تمكن من تحقيق النجاح لأنظمة رقابة الجودة، ونوضح بعضاً منها فيما يلي:

أن العلاقات البشرية الفعالة تعتبر أساسية لرقابة الجودة، حيث أن العلاقات البشرية الإيجابية تؤثر على توجيه مسؤولية واهتمام العامل الفني إلي أهمية وضرورة تحقيق جودة المنتجات وأثر ذلك على تحقيق الأهداف المرغوبة، ومن ثم فإن على المنشأة أن تتبنى تلك الخصائص والمتغيرات بفلسفتها الإدارية التي تنمي اهتمام العاملين نحو الجودة. ومن أمثلة ذلك تبني حلقات الجودة والتوظيف الطويل والمشاركة بأنواعها إلي غير ذلك وأيضاً كانت الطرق التكنولوجية تعتبر أساسية لنجاح رقابة الجودة.^(١)

^(١) عرفة/ أحمد، شليبي/ رسمية/ د.ت فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت ، المؤلفان ، القاهرة ، ص ١٣، ١٢

مراحل رقابة الجودة:

ترتبط رقابة الجودة بالمراحل الآتية: (٢)

١ - مرحلة تقرير سياسات المنتج والجودة.

أن السياسات الأساسية والمتعلقة بالجودة يجب أن تكون مشتقة من الأهداف والسياسات العليا للمنظمة وذلك نظراً لأنها تتداخل وترتبط بالقرارات الأساسية المتعلقة باتجاهات ومحاور التركيز بالمشروع، وأن محددات الجودة من الضرورة أن تبني أساساً على التحليل للبيئة الخارجية والتقييم للبيئة الداخلية والمراجعة الإدارية والقيم والبحوث والدراسات متضمناً ذلك بحوث السلعة والسوق ومتطلباتها من المستويات المختلفة من الجودة.

٢ - مرحلة تصميم المنتج.

أن المواصفات المفصلة لمستوى الجودة للمقرر أن يتم إنتاجها يجب أن يتم وضعها عن طريق القائمين بتصميم المنتج، وهنا نجد أنه يوجد ارتباط بين ما يمكن تصميمه وإنتاجية وبين تكلفة الإنتاج، وعليه فإن عملية التصميم للجودة، والتصميم للمنتج، وتصميم نظام الإنتاج نفسه تعتبر عملية معقدة جداً، فكل منهم يؤثر على الآخر بدرجة أو بأخرى وتصبح هذه المعايير الأساسية للرقابة على الجودة أثناء عملية التصنيع والتسويق.

وتتضمن رقابة الجودة في مرحلة تصميم المنتج الآتي:

(٢) شليبي / أحمد عرفة وسمية ، مرجع سابق ، ص ١٦-٣٠

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ١- رقابة تحديد معاير جودة المدخلات التى يجب أن تستخدم من حيث المواصفات والأبعاد للوفاء بمستوى أداء معين وللوفاء بمتطلبات ورغبات المستهلك.
- ٢- رقابة تحديد معاير جودة العمليات.
- ٣- رقابة تحديد معاير الجودة لأقسام ومكونات المنتج.
- ٤- رقابة تحديد معاير الجودة للمنتج النهائى.
- ٣- **مرحلة الإنتاج:**

أن رقابة الجودة فى مرحلة الإنتاج تتضمن أربعة وجوه فرعية هامة وهى:

(١) فحص ورقابة جودة المداخلات

(٢) فحص المنتج ورقابة جودة العمليات

(٣) فحص ورقابة جودة المكونات

(٤) فحص جودة أداء المنتج.

وهنا نجد أنه يوجد العديد من النماذج المستخدمة للفحص والرقابة الإحصائية للجودة.

٤-مرحلة رقابة جودة تصريف المنتج والتخزين والتسويق:

أن المفهوم الكامل لرقابة الجودة فى المنظمة لا يقتصر على وضع السياسات العريضة لرقابة هندسة ومعاير جودة المنتج، ورقابة الصنع، بل يجب أن يصبح المفهوم موسعاً بحيث يمتد إلى النقل والتخزين والتسويق والاستخدام ورضاء المستهلك. فالمستخدم النهائى لا يهتم. ما تم إنتاجه. ولكن كل ما يهتم هو الأداء النهائى للمنتج عند استخدامه فقد يتم إنتاج

الجودة الشاملة فى إدارة المسءشفىاء

منءء معىن بكفاءة ءامة ولكن ىءم ءءزىنه أو ءوزىعه بءرىقة غير ملاءمة أو اسءءءامه بءرىقة ءاطئة بناء على معلوماء وءءذىراء غير واضءة أو غير دقىقة، وعلىة فأنه بالنسبة للعىد من المنءءاء فأنه ىءب أن ءمءء إجراءء الرقابة إلى ءلك الوجوه وىءب اعءبارها على أنها جزء لا ىءجزأ من رقابة الجودة بمفهوماها الموسع.

هـ- رقابة الجودة بعد الإءءاء:

أشرنا إلى أن المفهوم المءءامل لرقابة الجودة لا ءقءصر على رقابة المواء الداءلة فى الإءءاء ولا ءقءصر على رقابة الجودة أثناء العملىاء ورقابة جودة الوءءاء ءامة الصنع فءسب، وإنما ىءبغى أن ءمءء رقابة الجودة إلى ما هو أبعد من ذلك، وأن رقابة الجودة ىءب أن ءمءء إلى رقابة جودة المنءء فى مراحء ءءلفىء وءءبئة والنقل وءءزىن وءوزىع ورقابة جودة المنءء أثناء اسءءءامه فالمنءءاء قد ءفقد جوءءها بسبب سوء ءءبئة وءءلفىء أو سوء النقل وءءزىن أو سوء ءوزىع أو سوء اسءءءام المنءء نفسه.

رقابة جودة الاسءءءام للسلعة.

أن رقابة جودة الاسءءءام للسلعة ءءضمن رقابة مدى أداء السلعة للوظيفة المءوءعة منها فى ظروف الاسءءءام العاءى ولمءة معىنة، كما ءءضمن رقابة جودة الاسءءءام للسلعة رقابة مدى كفاىة ءءءىم ءءماء إضافىة للسلعة. ومن أمءلة ءلك ءءماء المءعلقة بصىانة السلعة أو إصلاءها كلما ءطلبء ءءءة ذلك، وكذا ءءماء المءعلقة بءءءىم ءءمان

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

للسلعة لفترة زمنية كافية، فعالية الاستخدام وصلاحياتها للمستهلك والوفاء بمستوى الجودة والمواصفات التي يتوقعها بالسلعة وتتضمن رقابة جودة الاستخدام أيضاً رقابة مدى تحمل الجهات المسؤولة للتبعية عن السلع المعيبة والتي يتضح الخلل بها لأسباب لا ترجع إلي المستهلك كما تتضمن رقابة الجودة الاستخدام للسلعة رقابة مدى توافر البيانات الكافية عن كيفية الاستخدام للسلعة والإرشادات الضرورية من أجل استخدامها والتحذيرات الكافية المرتبطة بالاستخدام والآثار الجانبية التي قد تنشأ عن الاستخدام أن وجد ورقابة مدى الجهات المسؤولة للتبعية عن نقص البيانات والتحذيرات إلي غير ذلك.

رقابة الجودة والأدوات الإحصائية.

لقد صاحب زيادة الطلب علي الأجزاء الصناعية ضرورة قياس وتحديد درجة الجودة المطلوبة. ويعتبر استخدام المقاييس والأدوات الإحصائية من الأساليب الهامة في رقابة الجودة. فالانحرافات التي قد تحدث عند إنتاج المنتج أو في العمليات الصناعية أو عند طلب الطلبات يمكن دراستها وتحليلها باستخدام العينات التي يتم اختيارها من تلك الطلبات أو من السلع التي تم إنتاجها أو الأجزاء تحت الصنع أو خلافة. ومن الأدوات الإحصائية التي تستخدم في رقابة الجودة الآتي:

(١) التوزيعات التكرارية.

(٢) خرائط رقابة الجودة.

(٣) جداول العينات.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

(٤) طرق خاصة ودراسة مدى الأعمءاءة للإنتاج.

ئئئب الفشل فى سبباسة الجودة:

الذى بعب على إدارة المنشأة عمله حتى ئئئب لا ئفشل فى ئبنى فلسفة إدارة الجودة ما بلى:

- ١- ءم ئعبل ئئائج والصبر والمئابرة على نجاع النظام.
- ٢- بعب على الإدارة ءم المبالغة فى الفوائء الذى بمكن إن ئئئبها من وراء ئبنى هذه الفلسفة.
- ٣- بعب أن ئئئب الإدارة الإئئزام بمتطلبات الجودة فقط حالة رغبئها فى الحصول على شهادة الجودة.
- ٤- بعب على الإدارة ءم البءء فى ئطببق البرنامج قبل ئهبة المناآ المناسب للئطببق.
- ٥- ئئئب مءاكاة ئءارب المنشآت الأءرى.
- ٦- ئئئب اسئءءام مءءل إدارة الجودة الشاملة كحل لكل مشكلة.
- ٧- ئئئب أءراء ئءسبب على مءال واء فقط ءون بقبة المءالات الأءرى.
- ٨- ئءاكبء على العمل الفرءب وءم الإقئئاع بأن أءراء ئءسبب الجودة بئطلب ئعظبم الاسئءاءة من بعبب الجهور للوصول إلى الهدف

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

- ٣- تعمىم فءرة الجوءة باءءءام إرءاءاء عامة لءهىئة فكر الموءظفىن عن مباء الجوءة والءركىز على ءءمة العمىل.
- ٤- الءعرىف بأهءاف المنءمة وءفهم الجمىع لها واءءءام اللوءاء الإرءاءىة بجمىع الأقسام ومكاءب الاءءراكاء.
- ٥- ءقءىر العمالة الجىءة والمءمىزة والبءء فى مءموءاء الجوءة.
- ٦- الءءربىة الفءلىة للجوءة وءطبىقها فى أءمال ءء عام ١٤١٢هـ/١٤١٣هـ.
- ٧- بلورة وءطوىع وءسهىل مباءىء الجوءة وأساسىءها: "الءطوىر والءءسىن المسءءمر".
- ٨- ءوراء ءعرىفىة وءقءىمها لجمىع مسءوىاء الموءظفىن. ولقء ءركءز رؤىة المنءقة لءطبىق الجوءة فى الآءى:
- ١- لا ىمكن ءءقىق الجوءة إلا من ءلال العمل الجماعى. نحن بأنفسنا ضعفاء وأقوىاء بالآخرىن.
- ٢- ءائماً نفءر بعملنا ءىنما ءكون الجوءة أسلوبنا فى أءاء الأعمال المناءة بنا.
- ٣- ءفكر ءائماً لكى نءسن ونطور إءراءاءنا الءومىة ولا نقتنع بالمسءوىء الءالى.
- ٤- هءفنا الءطوىر والءءسىن ولىس ءصىء الأءءاء.
- ٥- نعمل سوفا بروء الفرىق الواحد الءى ءءصف بالءقة المءباءلة والمسءولىاء لءقءىم أءسن الءءماء للعملاء.
- ٦- نسعى ءائماً إلى الءغىىر للأفضل.
- ٧- نشءع الءقة والاعءماء على النفس.

لءءمىل نساءءك المءانىة

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.com

الفصل الثالث

الءراسة المىءانىة

أسلوب ءمع البىاءاء:

- قام الباءء بءوزىع اسءمارة الاسءبىاء على عىنة الءراسة بالمسءشفىاء الءاصة بمىءىة ءة.
- ءلقى الباءء اسءماراء الاسءبىاء بعء الإءابة علفها.
- قام الباءء بءفرىغ البىاءاء وءءلفلها ءىء قامء باءءساب:
 - ٥ ءراءاء على الإءابة (موافق ءماماً).
 - ٤ ءراءاء على الإءابة (موافق).
 - ٣ ءراءاء على الإءابة (لا رآى).
 - ٢ ءراءىن على الإءابة (ءىر موافق)
 - وءراءة واءة على إءابة (ءىر موافق ءماماً).
- اسءءءم الباءء الأسلوب الإءصائى ءءراءاء والنسب المئوىة فى ءءلفل اسءمارة الاسءبىاء بهءف الءصول على نءاءء الءراسة والءروج بالءءىء من ءءوصىاء.

البءول رقم (٢)

بوضء مءى وءوء سباسة مءءة للءوءة.

المنبءراء	الءءرار	النسبة المئوبة
نعم	١١	٧٧٣,٣%
لا	٢	١٣,٣%
لا أعرء	٢	١٣,٣%
المءموء	١٥	١٠٠%

بءضء من البءول رقم (٢) بأن ٧٣,٣% من أءراء الءراسة بوافءون بأنة ءوءءها بمسءشفبائهم ءط مءءة للءوءة. ببنا ٣١٣% برون بعءم وءوء هءة السباسة. و ١٣,٣% لبس لءبهم معرفة إن ءانب ءوء سباسة مءءة للءوءة أم لا.

ونسءءء من الءللل السابق أن البالببة من أءراء الءراسة ءرى بأن المسءشفبائ لءبها سباسة مءءة للءوءة وهءا ببعر بأن المسءشفبائ الباصة فى ءءة ونظراً لسوق المنافسة الشءبءة ءءول ءل مسءشفى أن ءبمز عن بربها وأهم هءة المببببائ هب ءءبم ءءمة ءبببة مببببة وءبءة ومناسبة فى الأسعار، وهءا بسءوب بالءالب الأء بأسالبب البوءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣)

بوضء مءى ءلقى أى نوع من أنواع ءءربب
ءلال السئواء ءءالء الماضىة.

المنسبة المئوىة	ءءرار	المءغىراء
%٤٦,٧	٧	نعء
%٥٣,٣	٨	لا
%١٠٠	١٥	المءموع

بءضء من البءول أن نسبة %٥٣,٣ من أراءء البءاسة لم بءلقوا أىة ءءربباء فى ءءالء سئواء الماضىة. ببنا %٤٦,٧ فقط من أفراء البءاسة هم البءن ءلقوا ءءرببباء.

ومن ءءللل السابق بءضء أن %٤٦,٧ من أفراء البءاسة هم البءن ءلقوا ءءرببباء ءلال فءرة ءءالء الماضىة وهذا بءبىر إلى قصور فى ءءرببباء ءى ءءمها المسءشفىاء لمنسوببها، وربما بءرء ذلك إلى أن المسءشفىاء لا ءقوم بعءل ءءرببباء إلا للفنبن والمءءصصبن فى أغلب الأحوال. أما الإءارببن فإنها ءسءعبن بإءارببن مسءوفبن للشروط وأن ءءربببائهم لا ءكون بصفة مسءمرة.

البءول رقم (٤)

بوضء مءى وبوء ءطة اسءراءىبىة فى المسءشفى

المنبىة المئوىة	الءءرار	المنبىراء
٨٠%	٤	١ - نظام العمل بسءوبب ذلك.
٢٠%	١	٢ - الرئىس المباشر بقوم بءرشىبى للءءرب.
-	-	٣ - الءءرب بءم وفقاً للءور.
-	-	٤ ببءى الفرد رعبءه فى الءءرب للمسئولىن فى المسءشفى.
١٠٠%	٥	المببوع

بءضء من البءول أن نسبة ٨٠% من الأفراء الءىن أبابوا بنعم فى السؤل السابق وهى ءمءل نسبة ٢٦,٧% من عىنة الءراءة بأنه ءم ءرشىبهم للبرامج الءءربىبة ببء أن نظام العمل بسءوبب ذلك. ببنا برى ٢٠% من الأفراء الءىن أبابو بنعم وهى ءمءل ٦,٧% من عىنة الءراءة بأن الرئىس المباشر هو الءى قام بءرشىبه للعمل.

نسءءبب ما سبق أن نظام الءءرب فى المسءشفىاء الباصة بءم فى البالب وفقاً لءمءلباءب نظام العمل وفى بعض الأحيان وفقاً للءرشىب من الرئىس المباشر.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (٥)

ىوضء مءى الأزام إءارة المسءشفى بءءسفن الأءمة الطبفة
من أجل المنافسة.

المنوءة	المءموء الكلف	مءموء الءراءاء	الأءراء	المءغفراء
		-	-	غفر موافق تماماً
		٤	٢	غفر موافق
٨٠%	٦٠	١	١	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٥	٧	موافق تماماً

ىأضء من الءءول أن الأزام إءارة المسءشفى بءءسفن الأءمة الطبفة من
أجل المنافسة ءصل على ٦٠ ءرءة بنسبة ٨٠% وهى نسبة عالفة. وهى أن
ءلء على شىء إنما ءءل على أن إءارة المسءشفى ملأرمة إلى ءء كبفر بءءسفن
الأءمة الطبفة نظراً للمنافسة الشءفءة بفن المسءشفىاء الأءمة فى مءفنة ءءة.
لءا أسعى الإءارة إلى ءءسفن الأءمة الطبفة ءءى أضمن البقاء والاسأمرارفة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٦)

يوضح مدى وجود رؤية واضحة بين إدارة المستشفى
وبين العاملين للاهتمام بجودة الخدمة الطبية بالمستشفى

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	-	-		
لا رأي	١	٣	٦٣	٨٤%
موافق	١٠	٤٠		
موافق تماماً	٤	٢٠		

ينضج من الجدول أن إدارة المستشفى يوجد بينها وبين العاملين رؤياً واضحة للاهتمام بجودة الخدمة الطبية بالمستشفى فقد كانت إجابة أفراد الدراسة بمعدل ٦٣ درجة بنسبة ٨٤% وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الإدارة بالمستشفيات الخاصة حريصة كل الحرص على جودة الخدمة الطبية بالمستشفى. لذلك يوجد بين الإدارة وبين العاملين رؤياً واضحة للاهتمام بجودة الخدمات الطبية بالمستشفى نظراً للمنافسة الشديدة بين المستشفيات فى مدينة جدة من أجل تقديم خدمة متميزة للعملاء وهي تؤكد صحة الفرضية الأولى.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٧)

بوضء مءى إقناع إءارة المسءشفى بأن إرضاء العملاء
ببءأ بارضاء الموظففى أو لا.

المنبءة المئوبىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءءرار	المنءفرءاء
		-	-	غفر موافق ءماماً
		٦	٣	غفر موافق
٦٤%	٤٨	٦	٢	لا رأى
		٢١	٧	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

بءضء من البءول رقم (٧) بأن أفراء الءراءة برون بأن إءارة المسءشفى
مقءنعة بأن إرضاء العملاء ببءأ بارضاء الموظففى ءبء ءانء نسبة إءابءهم
٦٤% وهى نسبة مءوسءة .

نسءءء مءا سبء أن هناك وعى عنء الأءلبىة من إءارة المسءشفىاء
بأهمىة الاءءمام بالعنصر البءرى فى المسءشفىاء والعمء على إرضاءه،
فالعنصر البءرى هو أساس العمء وهو الذى بءوم بءءشغل الأءهزة الءءبءة
لولاها لما ءان هناك ءءمة أو إنءاء. لءلك ءءرص القبءاء الواعىة على الاءءمام
بموظفبها من أءل أن ءءءم ءءمة ببءة للعملاء فءقاً إن إرضاء العملاء ببءأ أو لا
بارضاء الموظففى.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٩)

يوضح مدى علم العاملين بالمستشفى بدورهم والكيفية التي تساهم بها وظائفهم في تحقيق رسالة وأهداف المستشفى.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	-	-		
لا رأي	٢	٦	٦٢	٨٢,٧%
موافق	٩	٣٦		
موافق تماماً	٤	٢٠		

يتضح من الجدول رقم (٩) بأن أفراد الدراسة يرون بأن العاملين بالمستشفيات الخاصة يعلمون تماماً دورهم والكيفية التي تساهم بها وظائفهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة بنسبة ٨٢,٧%.

ونستنتج من الجدول أن الموظفين لديهم وعي بأهداف ورسالة المنظمة وهو يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بسهولة من خلال التعاون مع الإدارة من أجل تقديم خدمة طبية متميزة وتحقيق أرباح للمنظمة. ويؤكد ذلك صحة الفرضية الأولى.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (١٠)

بوضء مءى إءمان العاملىن بالمسءشفى بأن الءءسفن المسءمر ببوءة البءمة البببفة المقءمة ضرورة ملءة لبقاء واسءمرار المنشأة فى ءنفا الأعمال.

المنعبراء	الءءرار	مببوع الءراءاء	المببوع الكلى	النسبة المئببفة
بفر موافق ءماماً	-	-		
بفر موافق	١	١		
لا رأى	-	-	٦٤	٥٨,٣%
موافق	٧	٢٨		
موافق ءماماً	٧	٣٥		

بءضء من البءول أن العاملىن بالمسءشفىاء البببفة لبببم إءمان بأن الءءسفن المسءمر ببوءة البءمة البببفة المقءمة ضرورة ملءة لبقاء واسءمرار المنشأة بنسبة ٥٨,٣% وهذا بببفر بأن العاملىن لبببم وبى بأن اسءمرار وبقاء المنشأة هو اسءمرار لءواءءهم فى العمل فبببائهم فى موافعهم الوظىففة مرءبب ببقاء واسءمرار المنشأة على عكس العمل فى القءاعاء الببببفة لبببم هم بببولون بببببم بأن ءبببم بءمابهم وءقببم بءمة ببببفة ببببفة. وبببببب بءة لبببب الفرظفة الأولى.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (١١)

بوضء مءى ءرص العاملىن بالمسءشفى على أءاء أعمالهم
بءرقة صءىءة من المرءة الأولى

المنبءة النسبة المئوءة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنءىراء
٧٣,٣%	٥٥	-	-	غىر موافق ءاماً
		٦	٣	غىر موافق
		٣	١	لا رأى
		٣٦	٩	موافق
		١٠	٢	موافق ءاماً

بءضء من البءول رقم (١١) أن أفراد الءراسة برون أن العاملىن
بالمسءشفى بءرصون على أءاء أعمالهم بءرقة صءىءة من أول مرءة بنسبة
٧٣%.

وهذا بؤءء على ءرص المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة على أءاء
أعمالهم بءوءة ءامة وبءرقة صءىءة، وأن البوءة هى شعارهم لءرءة أن ءءم
البوءة من أول مرءة. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الأولى: بأن هناك ءوءه
اسءراءىبى لءى الإءارة والعاملىن بءءببىق البوءة الشاملة. بؤءء ذلك الفرضىة
الأولى.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (١٢)

بوضء مءى ءشءىع الإءارة للعاملىن بالمسءشفى على ءقءىم
اقتراحاءهم بطرق ءءسىن العمل الذى ءقوم به.

المنبىة المئوبىة	المءموع الكلى	مءموع الءرءاء	الءءرار	المنءىراء
		-	-	عىر موافق ءامام
		-	-	عىر موافق
٨٢,٧%	٦٢	١٢	٤	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءامام

ىءضح من البءول رقم (١١) أن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءشءع
الإءارة بقوة العاملىن بها على ءقءىم اقتراحاءهم ءول ءءسىن العمل الذى ىقومون
به ونسبة كبىرة ٨٢,٧%.

نسنءءج مما سبء أن القىاءة فى المسءشفىاء الءاصة قىاءة ءىمقراطىبة
ومشاركة ءىء ءءىء الفرصة للعاملىن بءقءىم اقتراحاءهم لءءسىن العمل الذى
ىقومون به ءىء ىءىء ذلك الفرصة للعاملىن لءقءىم ما عنءهم من ءءءىء
وابءكاراء. وهذا ىؤءء الفرضىبة الأولى.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (١٣)

يوضح مدى اهتمام الإدارة بتطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون
بشأن تحسين الجودة

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	٢	٤		
لا رأي	٢	٦	٦٠	٨٠%
موافق	٥	٢٠		
موافق تماماً	٦	٣٠		

نستنتج من الجدول أن هناك اهتمام من الإدارة في المستشفيات الخاصة بتطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون بشأن تحسين الجودة حيث كانت إجابة أفراد الدراسة على هذا السؤال بنسبة ٨٠%.

وهي تؤكد حرص المستشفيات الخاصة بالجودة الشاملة وبأنه هدف للإدارة يشترك فيه جميع العاملين بالمستشفى حيث تتيح للجميع الفرصة لتقديم اقتراحاتهم لتحسين الجودة ومن ثم القيام بتطبيقها.

ويتضح لنا من الإجابة السابقة بأن ذلك يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (١٤)

يوضح مدى إشراك الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١		
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٢	٦	٦٠	٨٠%
موافق	٤	١٦		
موافق تماماً	٧	٣٥		

يتضح من الجدول رقم (١٤) بأن أفراد الدراسة يؤكدون بأن الإدارة بالمستشفيات الخاصة تشرك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، حيث وافق على هذا الرأي أفراد الدراسة بنسبة ٨٠%.

وهذا يوضح بأن الإدارة في المستشفيات مرنة تسمح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم فهم الذين سيتولون تنفيذها وأن إشراكهم في الرأي يجعلهم يتحملون مسؤولية التنفيذ بنفس راضية بل والعمل على تنفيذها بأحسن صورة حيث أنها لم تفرض عليهم بل هم مشاركون فيها.

وهذا يؤكد بأن الإدارة في المستشفيات الخاصة إدارة ديمقراطية ومشاركة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (١٥)

بوضء مءى ءءقق الإءارة اللامركزىة فى ممارسءها لأعمالها.

المنغىراء	الءءرار	مءوع الءراءاء	المءوع الكلى	النسبة المئوءة
غىر موافق ءاماماً	١	١	٥٩	%٧٨,٧
غىر موافق	١	٢		
لا رأى	٣	٩		
موافق	٣	١٢		
موافق ءاماماً	٧	٣٥		

بءضء من البءول رقم (١٥) بأن الغالبىة من أفراء الءراءة ءرى بأن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءءقق اللامركزىة فى ممارسءها لأعمالها بنسبة %٧٨,٧.

ونسءءءء مما سبء أن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءعطى فرصة كبىرة فى إءراءك الموظفىن فى اءءاء القراءاء وءءفىءها وءمنءهم الصلاءىاء لاءءاء القراءاء فىما بءءلق بأعمالهم الوظىفىة.

وهذا بؤءء ما سبء القول إلبه بأن الإءارة ءىمقراءىة ءءراء العالمىن معها فى اءءاء القراءاء. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الأولى بأن هناك علاءة ءوءرىة ببىن السىاءاء الإءارىة ونمط القىاءة وءءوءه الاسءراءىءى وءءببىق البوءة الشاملة.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (١٦)

ىوضء مءى قىام الإءارة بعءء لقاءاء وورش عمل للعاملىن لمناقشة وءارس مءءلف السىاساء والإءراءاء الءى ءءعم ءءسىن المسءمر للجوءة.

المنبءة المئوءة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	ءءرار	المءءىراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨١,٣%	٦١	٩	٣	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول السابق أن ءالبىة أفراء الءراسة بنسبة ٨١,٣% ءرى بأن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءقوم بعءء لقاءاء وورش عمل للعاملىن لمناقشة وءارس مءءلف السىاساء والإءراءاء الءى ءءعم ءءسىن المسءمر. وهذا ىؤكد صءة الفرضىة الأولى بأن هناك علاءة ءوءرىة بىن السىاساء الإءارىة ونمء القىاءة وءءوءه الاسءراءىىى وءطبىق مفهوم الجوءة الشاملة. وهذا ىوضء ءرص الإءارة على ءطبىق مفهوم الجوءة الشاملة فى ءءماء المسءشفى بصفة مسءمرة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الجدول رقم (١٧)

يوضح مدى استخدام الإدارة أسلوب التصويت المتعدد عند المفاضلة بين البدائل والحلول.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلى	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٦	٧٤,٧%
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٣	٩		
موافق	٦	٢٤		
موافق تماماً	٤	٢٠		

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن الغالبية من أفراد الدراسة بنسبة ٧٤,٧% ترى بأن الإدارة تفضل بين البدائل والحلول باستخدام أسلوب التصويت المتعدد.

وهذا يؤكد بأن نمط الإدارة هو النمط الديمقراطي الذي يشارك المرؤوسين فى اتخاذ القرار. وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (١٨)

ىوضء مءى اءءمام الإءارة باءءراءاء وإءاءاءاء العاءلمىن فى ءءسىن الجوءة فى الأءاء الإءارى وءءسىن ءءءمة الطبىة.

المنءىراء	ءءءراء	مءموء	ءءءراء	ءءءراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨٢,٧%	٦٢	٦	٢	لا رأى
		٢٤	٦	موافق
		٣٠	٦	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول أن أفراء الءراءة وبنسبة ٨٢,٧% ىرون أن إءارة المسءشفىاء ءءءمة باءءراءاء وإءاءاءاء العاءلمىن فى ءءسىن الجوءة فى الأءاء الإءارى وإءاءاءاء العاءلمىن فى ءءسىن الجوءة فى الأءاء الإءارى وءءسىن ءءءمة الطبىة.

وهءا ىؤكد على ءراء القىاءة الإءارىة والاهءمام بكل ما ىءلق بءءسىن الجوءة سواء فى الأءاء الإءارى أو فى ءءسىن الجوءة الطبىة، ءىء ءقوم بءءءىع العاءلمىن بإءاءاء اءءراءاءءهم وءءءىم إءاءاءءهم لءءسىن الجوءة فى العءل وهءا ىؤكد صءة الفرضىة ءانىة بأن هءاك ءوءرىة بىن السىاساء الإءارىة ءءءمة بءءءىع ءءءىء والابءءكار وءءبىق مفهوء الجوءة الشاملة.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (١٩)

ىوضء مءى ءءءم إءارة المسءشفى أمءلة فى جوءة الأءاء الإءارى.

المنءىءة المئوءىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءىءراء
		-	-	غىر موافق ءاماماً
		٢	١	غىر موافق
٧٨,٧%	٥٩	٦	٢	لا رأى
		٣٦	٩	موافق
		١٥	٣	موافق ءاماماً

من الءءول رقم (١٩) ىءضء بأن ءالبىة أفراء الءراءة وبنسبة ٧٨,٧% ىوافقون بأن إءارة المسءشفى ءءءم أمءلة فى جوءة الأءاء الإءارى وءلك من ءلال أءائهم فى العمل.

وهذا ىشىر بأن الإءارة فى المسءشفىاء الآاصة بمءىنة ءءة ءضرب المءل للمرؤوسىن فى الأءاء الإءارى فى العمل من ءلال إءاءءهم وءطبىقهم لمبءأ الجوءة ءءى ىكونوا مءل وقءوة للعاملىن فى ءطبىق الجوءة الشاملة.

وهذا ىؤكء صءة الفرضىة الأولى بأن هناك علاقة جوءرىة بىن السىاساء الإءارىة ونمط القىاءة وءءوءه الاسءرائىى وءطبىق مفهوء الجوءة الشاملة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٣٠)

بوض مءى ارءباط نظام المكافاءء والءقءىر

بنظام قىام وءقىم الأءاء بالمسءشفىاء

المنءىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءىراء
٧٠,٧%	٥٣	١	١	عبر موافق ءماماً
		٢	١	عبر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		٢٨	٧	موافق
		١٠	٢	موافق ءماماً

بءضء من البءول أن العالبىة من أفراء الءراءة بنسبة ٧٠,٧% ءرى بأن نظام المكافاءء والءقءىر بالمسءشفىاء ىرءبء بنظام قىاس وءقىم الأءاء.

نسءءء ما سبء أن الإءارة ءطبء أنظمة فعالة ولوائء ءاصة ءءكم عملىة المكافاءء والءقءىر، أو ءسب الهوى والغرض.

وهذا ىشىر إلى عءالة نظام المكافاءء والءقءىر بالمسءشفىاء وبؤءى ذلك إلى زىاءة الأءاء وءءسىن ءءمة.. وهذا بؤءء صءة الفرضىة الءالءة بأن هناء علاقة ءوهرىة ببىن السىاساء واللوائء ءاصة بالءقءىر والمكافاءء والءرقىة وءطبىق مفهوم البوءة الشاملة.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (٢١)

ىوضء مءى عءالة نظام المكافاءء والءءءىر واءصافه بالمرونة والموضوعىة.

المنبىة المئوىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءءرار	المنبىراء
		١	١	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٧٦%	٥٧	٦	٢	لا رأى
		٢٨	٧	موافق
		٢٠	٤	موافق ءماماً

نسنءء من الءءول رقم (٢١) أن نظام المكافاءء والءءءىر فى المسءشفىاء الخاصة بمءىنة ءءة ىءصف بالعدالة والمرونة والموضوعىة بنسبة ٧٦% من ءلال إءابة أفراء الءراسة.

وهذا ىشىر إلى أن إءارة المسءشفىء ءضع نظام ىءسم بالعدالة والموضوعىة فى ءوزىع المكافاءء ءءى لا ىكون هناك مءال للشكوى من العاملىن وأن هذا النظام ىزىء من الإءءاءىة وىرفع معءل الأداء لءءم ءءءل الواسءة والمءسوبىة فى ءوزىع المكافاءء والءوافز فىزىء من إءءاءىة المءءد والءسلان على ءء سواء. وهذا ىؤكد صءة الفرضىة الءالءة: ىوءء علاءة ءوءرىة بىن السىاساء واللاءء الخاصة بالءءءىر والمكافاءء والءرقىة وءطبىق الجوءة الشاملة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٢٢)

يوضح مدى ارتباط نظام المكافآت والتقدير بحجم المشاركة والمسؤولية

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	١	١	٥٦	%٧٤,٧
غير موافق	٢	٤		
لا رأي	٢	٦		
موافق	٥	٢٠		
موافق تماماً	٥	٢٥		

يتضح من الجدول رقم (٢٢) ارتباط نظام المكافآت والتقدير في المستشفيات الخاصة بمدينة جدة بحجم المشاركة والمسؤولية. يتضح ذلك من إجابة أفراد الدراسة حيث بلغت نسبة إجمالية إيجابية. ارتباط نظام المكافآت والتقدير بحجم المشاركة والمسؤولية. .

وهذا يؤكد بأن الإدارة في المستشفيات والعمل على النهوض بالخدمة الطبية والعمل على تحقيق أهداف المستشفى. وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

البءول رقم (٢٣)

بوضء مءى ءشبع نزام المكافاءء وءءقءر على
العمل البماعى وءءسفن البوءة.

المنببة المئوببة	المبموبع الكلبى	مبموبع الءرءاء	ءءكرار	المءعبراء
%٧٨,٧	٥٩	١	١	عبر موافق ءماماً
		٢	١	عبر موافق
		٦	٣	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءماماً

بءضء من البءول رقم (٢٣) أن أفراء الءرابة كانء إبابءهم ءول مءى
ءشبع نزام المكافاءء وءءقءر على العمل البماعى وءءسفن البوءة بنسبة
%٧٨,٧ وهى نسبة مرءقعة.

وهذا ببشفر إلى أن الإءارة فى المسءشفىاء الباصة ءءمسك بنظام
للمكافاءء والبوافز بعمل على نمو العمل بروء الفرفق الواءء الذى بعمل على
زبابة الإنباء ورفع مءل الأداء بببء بءم أهداف المنظمة ككل ولبس
الأهءاف الباصة للأفراء فقط وهذا برفع من مءل بوءة البءماء البى ءءمها
المسءشفىاء. وهذا بؤكد صءة الفرفببة ءالبءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٤)

بوضء مءى ءضمىن نظام المكافاءء وءءقءر

على مكافاءء ماءىة وءىر ماءىة.

المنبىة المئوىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	ءءرار	المءعبراء
٧٧,٣%	٥٨	١	١	ءىر موافق ءماماً
		٢	١	ءىر موافق
		٦	٢	لا رأى
		٢٤	٦	موافق
		٢٥	٥	موافق ءماماً

بءضء من البءول رقم (٢٤) بأن إءاباء أفراء الءرابة بنسبىة ٧٧,٣% ءؤءء بأن نظام المكافاءء وءءقءر بالمسءشفىاء الءاصة بءضمن على مكافاءء ماءىة وءىر ماءىة.

وهذا بؤءء بأن الإءارة ءسءءءم نظام المكافاءء الماءىة ونظام المكافاءء الأءبىة، ونظام ءءشبع وءءكرم بالإءافاة إلى المكافاءء الماءىة. وهذا بءشىر بأن الإءارة ءرصىة كل الءرص على مكافأة منسوبىها بكل الوسائل بءءف زىاءة معءل الأداء وءءسىن البوءة. وهذا بؤءء صءة الفرضىة ءالءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٥)

بوضء مءى ءءقق نزام المكافآء وءءقءر

بشعر العاملن بالأءاء والاطمئنان فى العمل.

المنبءة المئوبة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	ءءرار	المءعبراء
٨٦,٧%	٦٥	٢	٢	عبر موافق ءماماً
		—	—	عبر موافق
		٩	٣	لا رأى
		٢٤	٤	موافق
		٣٠	٦	موافق ءماماً

بءضء من البءول أن نزام المكافآء وءءقءر فى المسءشفىاء الباصة بشعر العاملن بالأءاء والاطمئنان فى العمل وءلك من ءلال إءابة أفراء الءراسة ءبء وصلء نسبة الإءابة إلى ٨٦,٧%، وهى نسبة مرءعة ءءل على إقناع أفراء الءراسة بأهمىة وفعالىة نزام المكافآء وءقءر، وءلك لاءسامه بالموضوعىة والعدالة وارتباطه بءجم المشاركة والمسؤوبىة. وهذا بؤكء صءة الفرضىة ءالءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٦)

بوضء مءى ءشبع نزام المكافاءء وءءقءر على ءءقبق ءءمىز فى الأءاء وءءفوق على المنافسفن.

المنببة المئوببة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	ءءكرار	المءعبراء
٧٧,٣%	٥٨	١	١	عبر موافق ءماماً
		٢	١	عبر موافق
		٦	٢	لا رأى
		٢٤	٦	موافق
		٢٥	٥	موافق ءماماً

بءضء من البءول أن نزام المكافاءء وءءقءر فى المسءشفىاء الءاصة بشفع على ءءقبق ءءمىز فى الأءاء وءءفوق على المنافسفن.

بءضء ذلك من ءلال إءاباء أفراد الءرابة ءبء وصلء نسبة إءاباءهم إلى ٧٧,٣% وهى نسبة عالببة ءءل على اقءناع أفراد الءرابة بنزام المكافاءء وءءقءر فى ءءقبق الأءاء وءءفوق على المنافسفن. وبؤكء ذلك صءة الفرضفة الءالءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٧)

بوضء مءى إءاحة المسءشفى الأربب الكافى والمناسب
لجمبع العاملىن فى كافة المسءوفىاء

المنسبة المئوفىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنعفرءاء
٦٢,٧%	٤٧	٢	٢	عفر موافق ءماماً
		٦	٣	عفر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		١٢	٣	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

بءضء من البءول السابق أن نسبة ٦٢,٧% من إءاباء أفراء الءراسة ءؤكء بأن المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة ءءىء الأربب الكافى والمناسب لجمبع العاملىن فى كافة المسءوفىاء ءىء أن الإءارة ءضع مفرانفة للءربب لكل فرء على الأقل مرة واحدة فى السنة.

وهذا بؤكء ءرص أغلب المسءشفىاء الءاصة على إءاحة فرصة الأربب لكل الموظفىن بوضع مفرانفة ءاصة بءلك لكل فرء بالمسءشفى ولمرة واحدة على الأقل كل سنة. وهذا بؤكء صءة الفرصفة الرابءة بأن هناك علاقة بىن السىاساء والممارساء الءاصة بنظم الأربب وءءبىق مفهوم البوءة الشاملة. ءىء أن الأربب بءىء الفرصة للعاملىن من فرءاءة ءبراءهم واكءساب مءاراء ءءىءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٨)

بوضء مءى ءنظىم برامء ءءربىبة ءاءل المسءشفى لءعلم أسالىب وطرق حل المشكلاء وءءسفن البوءة وأسالىب العمل الجماعى.

المنبىة المئوبة	المجموع الكلى	مجموع الءراءاء	الءءرار	المنعبراء
٦٥,٣%	٤٧	٢	٢	عفر موافق ءماماً
		٦	٣	عفر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		١٢	٣	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

بءضء من البءول رقم (٢٨) أن إءابة أفراء الءراءة بنسبة ٦٥,٣% ءشفر بأنه بءم ءنظىم برامء ءءربىبة ءاءل المسءشفى لءعلم أسالىب وطرق حل المشكلاء وءءسفن البوءة وأسالىب العمل الجماعى.

وهذا بؤءء ءرص القباءة فى المسءشفىاء الءاصة على ءءسفن بوءة العمل وأسالىب العمل الجماعى من أجل المنافسة الشءفة بفن المسءشفىاء الءاصة فى ءءءم ءءماء طبفة مءمبزة للعملاء. وهذا بؤءء صءة الفرضفة الرابعة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

البءول رقم (٢٩)

بوضء مءى ءضور العاملىن نءواء ءارء المسءشفى
لءعلم طرق ءل مشكلاء وءءسىن البوءة.

المنبءة المئوبة	المببوع الكلى	مببوع الءرءاء	الءءرار	المنبءراء
		-	-	بفر موافق ءاماماً
		٦	٣	بفر موافق
٨١,٣%	٦١	١٢	٣	لا رأى
		٨	٢	موافق
		٣٥	٧	موافق ءاماماً

بءضء من البءول رقم (٢٩) أن ٨١,٣% من إءاباء أفراء الءراسة
ءؤكء بان مببم العاملىن بءضرون نءواء ءارء المسءشفى لءعلم طرق ءل
المشكلاء وءءسىن البوءة.

وهذا بؤكء ءرص الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة بءضور العاملىن فى
المسءشفىاء النءواء الءاصة بءسىن بوءة الءءمة الطبىة للعملاء وبأنها فى
سبىل ءءقق هذا الءءف ءعء النءواء والمءاضراء سواء ءاأل المنببمة أو
ءارءها لإكساب العاملىن بالمسءشفى الءبراء والمهاراء فى ءءسىن البوءة
لمواءة المنافسة الءاءة ببىن المسءشفىاء وءلك بؤكء صءة الفرضىة الرابءة.

البوءة الشاملة فى إءارة المسئشفىاء

البءول رقم (٣٠)

بوضء مءى ءشبع الإءارة للءبءبء والابءكار وءأهبل وءربب العاملبن بشكل مسءمر على اكءساب المهاراء وءنمىة القءراء الفكرىة والإبءاعىة لهم.

المنبىة المئوىة	المببوع الكلى	مببوع الءرباء	الءكرار	المنبىراء
%٧٨,٧	٥٩	١	١	ببب موافق ءامام
		٢	١	ببب موافق
		٦	٢	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءامام

بءضء من البءول رقم (٣٠) بأن أفراء الءراءة أابوا بنسبلهم ٧% بأن الإءارة فى المسئشفىاء الباصة ءشبع على الءبءبء والابءكار وءأهبل وءربب العاملبن بشكل مسلهم.لى اكءساب المهاراء وءنمىة القءراء الفكرىة والإبءاعىة لهم.

وهذا ببؤء على ءرص الإءارة فى المسئشفىاء الباصة على الءبءبء والابءكار وإكساب العاملبن لءبهم المهاراء وءنمىة قءراءهم الفكرىة والإبءاعىة ءبء أن المسئشفىاء الباصة فى مءبنة بءة ءشء منافسة قوىة سواء فى ءقببم البءمة الطبىة المءمبزة أو مناسبة إلا ببء ءلك البءمة. وهذا ببؤء صءة البرضىة الربعة.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٣١)

يوضح مدى استمرارية وتتابع أنشطة التدريب وتنمية العاملين.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلى	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	٢	٤		
لا رأى	٣	٩	٥٦	٧٤,٧%
موافق	٧	٢٨		
موافق تماماً	٣	١٥		

يتضح من الجدول أن إجابات أفراد الدراسة بنسبة ٧٤,٧% توافق على أن أنشطة التدريب وتنمية العاملين تتم بالاستمرارية والتتابع.

وهذا يشير إلى تأكيد المنظمة على احتفاظ العاملين بها على مهاراتهم وتجديدها واكتساب مهارات جديدة والوقوف على الجديد سواء فى الإدارة أو فى ناحية الخدمة الطبية المتميزة حتى تضمن الاستمرار فى المنافسة واستمرارية المنشأة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٣٣)

يوضح مدى وجود فرصة لتبادل المعلومات بين العاملين والمشرفين.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	-	-		
لا رأي	٢	٦	٦٢	٨٢,٧%
موافق	٩	٣٦		
موافق تماماً	٤	٢٠		

يتضح من الجدول السابق أن أفراد الدراسة أجابوا بنسبة مشرفيهم.هم.وجد فرصة لدى العاملين لتبادل المعلومات مشرفيهم.هم.

وهذا يؤكد على فاعلية الأداء والعمل بروح الفريق حيث يجد العاملين كل الإجابات والحلول من المشرفين على كل استفساراتهم المتعلقة بالعمل وحل أي مشكلة أمامهم. وبذلك يسير العمل بسهولة وبدون مشاكل وبأن وجود المشرف بجوار العاملين الآخرين يعطيهم الثقة والاطمئنان وبذلك يتحسن الأداء. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

الءءول رقم (٣٤)

ىوضء مءى ءصول العاملىن على ءءائق والمعلوماء
الءى ىءءاجون إىها بسوءوءة وىسر.

المنسبة المئوءة	المءموع الكلى	مءموع الءرءاء	الءءرار	المنءغىراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨٤%	٦٣	٦	٢	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٥	٧	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول أن إءابة أفراء الءرساءة بنسبة ٨٤% ءؤءء بأن
العاملىن بالمسءشفىاء ءءاصة ىءصولون على ءءائق والمعلوماء الءى
ىءءاجون إىها بسوءوءة وىسر.

وهذا ىؤءى إى زىاءة فعالية الأءاء، فكل المعلوماء عن العمل مءاءة
وءاصة فى ظل الءقنىة الءءىءة واءءءءام الءاسب الآلى " الكمبىوئر " فى ءمىع
الأعمال أنءر هذه المهمة وءعلها ءءم فى سهوءة وىسر وبأن ءرص الإءارة
على ءىسر ءصول العاملىن على المعلوماء وءءائق المنءلقة بالعمل ءساعء
على ءوءة الأءاء وفاعلىءه. وهذا ىؤءء على صءة الفرضىة ءءامسة.

الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

الجدول رقم (٣٥)

يوضح مدى قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية للعاملين لتبادل المعلومات وعرض نتائج تحسين الجودة.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٢	٦	٦١	٨١,٣
موافق	٧	٢٨		
موافق تماماً	٥	٢٥		

يتضح من الجدول رقم (٣٥) بأن إجابات أفراد العينة بنسبة ٨١,٣% تشير بأن الإدارة في المستشفيات الخاصة تقوم بعقد اجتماعات دورية للعاملين لتبادل المعلومات وعرض نتائج تحسين الجودة.

نستنتج مما سبق أن الإدارة في المستشفيات الخاصة حريصة كل الحرص على جودة الخدمات التي تقدمها. لذلك تقوم بعقد اجتماعات دورية للعاملين لتبادل المعلومات حول العمل وتدارس كيفية التحسين المستمر للجودة من خلال قنوات الاتصال المفتوحة والمتعددة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

الجدول رقم (٣٧)

يوضح المستوى الوظيفى

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	٢	١٣,٣٣%
إدارة وسطى	٥	٣٣,٣٣%
إدارة إشرافية	٨	٥٣,٣٤%
المجموع	١٥	١٠٠%

يتضح من الجدول أن نسبة ٥٣,٣٤% من عينة الدراسة من الإدارة الإشرافية (رئيس قسم، مشرف، مساعد.. الخ) و ٣٣,٣٣% من الإدارة الوسطى (مدير إدارة، نائب مدير إدارة) و ١٣,٣٣% من الإدارة العليا (صاحب المستشفى، مديرها، مدير تنفيذي).

نستنتج مما سبق أن أفراد الدراسة يمثلون المستويات الوظيفية المختلفة وعينة الدراسة بهذا الشكل تمثل مجتمع البحث أصدق تمثيل، لذلك يعتد ويؤخذ بإجاباتهم وتنسحب على مجتمع البحث ككل.

نءاءم الءراءة المىءانىة

لقد تم اءءىار عىنة عشوائىة بسىطة من المسءولىن بالمسءشفىاء الءاصة بمىءىة ءءة وباسءءام قواءم الاسءبىان تم اءءبار صءة فروض الءراءة، وءلك بءىة الوصول إلى الءءف الأساسى من البءء وهو البوءة الشاملة فى المسءشفىاء الءاصة بمىءىة ءءة. وقد تم ءءلىل النءاءء باسءءءام الأسلوب الإءصائى النسب المئوىة. وقد ءوصلء الباءءة إلى النءاءء ءالىة:

أولاً: لقد تم اءءبار صءة الفرضىة الأولى فى البءء وهى " هناء علاءة ءوهرىة بىن السىاساء الإءارىة ونمط القىاءة وءءوءىه الاسءراءىى للءوءة الشاملة ". ولقد أءض صءة الفرضىة وءلك من ءلال:

١- أن إءارة المسءشفى ملءزمة بءءسىن الءءمة الطبىة من أءل المنافسة ىءضء ذلك من الءءول رقم (٥) ءىء أن ٨٠% من إءاباء أفراء الءراءة ءرى بأن إءارة المسءشفى ملءزمة بءءسىن الءءمة الطبىة من أءل المنافسة.

٢- ءوء رؤىة واضءة بىن إءارة المسءشفى وبىن العاملىن للاءءمام ببوءة الءءمة الطبىة بالمسءشفى. وىءضء ذلك من الءءول رقم (٦) ءىء ءاء ذلك فى ٨٤% من إءاباء أفراء الءراءة.

٣- أن إءارة المسءشفى مقءءعة ءماماً بأن إرضاء العملاء بىءأ بإرضاء الموظفىن. ىءضء ذلك من الءءول رقم (٧) ءىء أن ٨٥,٣% من إءاباء أفراء الءراءة ءؤءء ذلك.

٤- ءؤمن الإءارة بأن الطرىق الوءىء لءءسىن الءءمة الطبىة والربرىة ىءمءل فى ءءسىن المسءءم ببوءة الءءمة الطبىة. وىءضء ذلك من الءءول رقم (٨) بأن ٨٦,٧% من إءاباء أفراء الءراءة ءؤءء ذلك.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٥- العاملون بالمستشفيات يعلمون تماماً دورهم والكيفية التي تساهم بها وظائفهم في تحقيق رسالة وأهداف المستشفى. وقد تأكد ذلك من إجابات أفراد الدراسة من خلال الجدول رقم (٩) حيث أن ٨٢,٧% من إجاباتهم تؤكد ذلك. وقد تأكد العاملون بالمستشفى بأن التحسين المستمر بجودة الخدمة الطبية المقدمة ضرورة ملحة لبقاء واستمرار المنشأة في دنيا الأعمال. وقد تأكد ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٠) حيث أن ٨٥,٣% من إجابات أفراد الدراسة تؤكد ذلك.
- ٧- العاملون بالمستشفيات يحرصون على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة عن المرة الأولى حيث أفادت إجابات أفراد الدراسة وبنسبة ٧٣,٣% بالجدول رقم (١١) ذلك.
- ٨- تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بطرق تحسين العمل الذي يقومون به فمن خلال الجدول رقم (١٢) أكدت ٨٢,٧% من إجابات أفراد الدراسة ذلك.
- ٩- تتابع الإدارة باهتماما تطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون بشأن تحسين الجودة حيث كانت إجابة أفراد الدراسة نسبة ٨٠% بأن الإدارة تهتم بتطبيق الاقتراحات التي يقدمها العاملون بشأن تحسين الجودة.
- ١٠- تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم حيث أن نمط القيادة ديمقراطي يسمح بمشاركة المرؤوسين. ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٤) بنسبة ٨٠%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٧٠% تحقق الإدارة درجة عالية من اللامركزية فى ممارستها للسلطة حيث تعطى الفرصة للصف الثانى فى المشاركة فى المسؤولية وبالتالي تحمل المسؤولية ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٥) حيث كانت نسبة الإجابة ٧٨,٧%.

ويتضح ذلك لإدارة لقاءات وورش عمل للعاملين لمناقشة وتدارس مختلف السياسات والإجراءات التى تدعم التحسين المستمر للجودة. ويتضح ذلك من خلال الإجابة الواردة بالجدول رقم (١٦) بنسبة (٨٨,٣%) .

٧٠% تفضل الإدارة بين البدائل والحلول باستخدام أسلوب التصويت المتعدد حيث أن الإدارة تستخدم الأسلوب الديمقراطى فى اتخاذ القرار مما يلقي المسؤولية على جميع المستويات وتحملهم المسؤولية كشركاء فى القرار ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٧) بنسبة ٧٤,٧%.

١٤- تقدم إدارة المستشفيات أمثلة فى جودة الأداء الإدارى وذلك من خلال أدائهم فى العمل. ويتضح ذلك كذلك. ال الجدول رقم (١٩) حيث جاءت الإجابة بنسبة ٨٢,٧% مؤيدة لذلك.

ثانياً: لقد تم اختيار صحة الفرضية الثانية فى البحث وهى تنص على " هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية الخاصة بتشجيع التجديد والابتكار وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- إدارة المستشفيات تهتم باقتراحات وإبداعات وابتكارات العاملين فى تحسين الجودة فى الأداء الإدارى وتحسين الخدمة الطبية. ٧٠% ح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (١٨) بنسبة ٧٢,٧%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٢- تشجع الإدارة التجديد والابتكار عن طريق تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر على اكتساب المهارات وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لهم. ويتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٣٠) حيث كانت إجابة أفراد الدراسة بنسبة ٧٨,٧%.

ثالثاً: لقد تم اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه " هناك علاقة جوهرية بين السياسات واللوائح الخاصة بالتقدير والمكافآت والترقية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ". ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- يرتبط نظام المكافآت والتقدير بالمستشفى بنظام قيام وتقييم الأداء. ٧% . ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٢٠) حيث كانت الإجابة بنسبة ٧٠,٧% .

٢- يتصف نظام المكافآت والتقدير بالعدالة والمرونة والموضوعية، يتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٢١) حيث كانت إجابة أفراد الدراسة على ذلك بنسبة ٧٦%.

ويتضح ذلك نظام المكافآت والتقدير بحجم المشاركة والمسؤولية. ويتضح ذلك من الإجابة على الجدول رقم (٢٢) حيث كانت الإجابة على ذلك بنسبة ٧٤,٧%.

٧% .شجع نظام المكافآت والتقدير على العمل الجماعي وتحسين الجودة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٣) فقد كانت الإجابة تؤكد ذلك بنسبة ٧٨,٧%.

ويتضح ذلك نظام المكافآت والتقدير على مكافأة مادية وغير مادية. ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٤) حيث كانت الإجابة بنسبة ٧٧,٣%.

٦- يشعر نظام المكافآت والتقدير العاملين بالأداء والاطمئنان في العمل ويتضح ذلك من الإجابة بالجدول رقم (٢٥) بنسبة ٨٦,٧%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

٣% شجع نظام المكافآت والتقدير على تحقيق التميز فى الأداء والتفوق على المنافسين، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٦) حيث كانت نسبة الإجابة تؤكد ذلك بنسبة ٧٣,٣%.

رابعاً: لقد تم اختيار الفرضية الرابعة والتي تنص على أن " هناك علاقة بين السياسات والممارسات الخاصة بنظم التدريب وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة "، ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- نتيج المستشفيات التدريب الكافية والمناسب لجميع العاملين فى كافة المستويات، فالإدارة تضع ميزانية للتدريب لكل فرد على الأقل مرة واحدة فى السنة. ولقد أتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٢٧) حيث كانت الإجابة بنسبة ٦٢,٧%.

٢- يتم تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفيات لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات وتحسين الجودة. وأتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول (٢٨) حيث كانت الإجابة بنسبة ٦٥,٣%.

٣- تأهيل وتدريب العاملين بشكل مستمر على اكتساب المهارات وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لهم. ٧% ح ذلك من خلال الجدول رقم (٣٠) حيث كانت نسبة الإجابة على ذلك ٧٨,٧%.

٧% تسم أنشطة التدريب وتنمية ذلك من الإجابة بالجدول رقم (٣١) حيث كانت نسبة الإجابة التي تؤكد ذلك ٧٤,٧%.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

خامساً: لقد تم اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه " هناك علاقة جوهرية بين السياسات والممارسات الخاصة بالاتصالات الإدارية وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ". ولقد ثبت صحة الفرضية وذلك من خلال:

١- يوجد بالمستشفيات قنوات ووسائل اتصال فعالة ومباشرة بين الإدارة والأقسام المختلفة. ٧%. يتضح ذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة بالجدول رقم (٣٢) حيث كانت إجابتهم بنسبة ٨٢,٧%.

٢- يوجد لدى العاملين بالمستشفيات فرصة لتبادل المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة ويسر. ٧%. ح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٣٣) بنسبة ٨٢,٧%.

٣- يحصل العاملون على الحقائق والمعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة ويسر. حيث يتضح ذلك من خلال الإجابة بالجدول رقم (٣٤) حيث كانت نسبة الإجابة على ذلك ٨٤%.

٤- تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للعاملين لتبادل المعلومات وعرض نتائج تحسين الجودة. ٣%. ح ذلك من خلال الجدول رقم (٣٥) حيث كانت الإجابة بنسبة ٨١,٣%.

لتحميل نسختك المجانية

ملئقى البعث العلمى



www.rsscrrs.com

الءوءىاء

بعء اسءعراء الءراسة المىءانىة وناءء البءء ءوصل الباءء إلى
الءوءىاء الءالىة:

١- أن ءهءم المسءشفىاء الءاصة بوءوء ءطء اسءراءىءىة وسىاسىة للبوءة
الشاملة.

٢- بىب أن ءهءم الإءارة العلىا بالمسءشفىاء العمل على ءءسىن الءءمة
الطبىة باسءمرار وءلك بهءف المنافسة وضمن الاسءمرار.

٣- بىب أن ءهءم المسءشفىاء الءاصة بالءءرب وأن بىكون بصفة ءورىة
ومناءمة لرفع كفاءة العاملىن وإكسابهم مءارات ببءة والإءاطة بأسالىب
البوءة الشاملة.

٤- بىب أن ءكون هناك رؤىة مشءركة بىن الإءارة والعاملىن بالمسءشفى
لمساءة ببوء البوءة الشاملة.

٥- بىب على الإءارة الاءءام بالعنصر البشرى بالمنظمة فأن رضاء
العلاء بىءأ بارضاء الموظفىن.

٦- بىب أن ءهءم الإءارة بأراء واقءراءاء العاملىن بشأن ءءسىن البوءة
ءاصة فى الأعمال الءى بىزاولونها.

٧- بىب على الإءارة أن ءشرك العاملىن فى اءءاء القراءاء ءاصة ما بىءلق
بالأعمال الءى ءقع فى ءائرة ءءصصهم.

الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات

- ٨- يجب على الإدارة العليا أن تأخذ بسياسة المشاركة واللامركزية فى الإدارة وأن تشرك القيادات الشابة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وأن تعطى فرصة للعاملين والصف الثانى فى إبداء آرائهم وفى تحمل المسئولية والإبداع.
- ٩- يجب أن تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين فى المستشفى لكي يتحملوا المسئولية.
- ١٠- يجب أن تكون الإدارة العليا مضرب المثل فى القدوة والمثل الذى يحتذى به فى الأداء الرافى المرتفع.
- ١١- يجب أن تولي الإدارة الاهتمام الكافى بالتعليم والتدريب وذلك لبقاء المنظمة ونموها وجعل العاملين أكثر قدرة على الإسهام فى نجاح المنظمة.
- ١٢- يجب وضوح الأهداف فى العمل وأن يعرف كل موظف بالمنظمة دوره ومسئولياته ومساهمته فى تحقيق وتنفيذ أهداف المنظمة.
- ١٣- يجب تشجيع روح العمل الجماعى والعدل من خلال فريق واحدة.
- ١٤- يجب أن تسود روح التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمة والأداء الإدارى.
- ١٥- يجب أن يكون هناك نظام اتصالات فعال فى المنظمة صاعد نازل.
- ١٦- يجب عقد دورات تدريبية للعاملين لتبادل المعلومات وعرض نتائج تحسين الجودة.
- ١٧- يجب إتاحة فرصة التدريب لكل فرد وأن تكون برامج التدريب داخل وخارج المنشأة لتحسين جودة وأساليب العمل الجماعى.

المءنوءاء

٢	المءمة
٤	الفصل التمهىءى
٤	مشكلة البءء
٥	أهمىة البءء
٥	أءءاف البءء
٦	فروض البءء
٦	مءءمع و عىنة البءء
٦	ءوءء البءء
٧	منهءء الءراءة
٧	أءاء مءمع البىاءاء
٧	الأسلوب الإءصائى المسءءءم فى ءءلىل البىاءاء
٨	الفصل الأوء: ماهىة وءصائى أسالءب الجوءة وفوءاءءها
٣١	الفصل ءائى: ءعرىف وأءءاف إءارة الجوءة الشاملة وأسسها ومراءل ءءبىقها
٦٣	الفصل ءائء: الءراءة المىءائىة
١٠١	ءءائء الءراءة المىءائىة
١٠٧	ءءوصىاء
١١٠	المءنوءاء

لءءمىل نساءءك المءائىة

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.info