

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

عبدالعزیز بن عبدالله العرب

١٤٢٩هـ

لتحميل نسختك المجانية

ملئني البحث العلمي



[www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)

**الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء****المءءمة**

ءءبءر إءارة الجوءة الشاملة أسلوباً جءىداً فى أداء الأعمال وإءارتها بطرىءة ءءىءة وفهم جءىء يفوق جمىع الأسالىب الإءارىة ءقلىءىة. وىكون ءءركىز فىه على ءلبىة مءءلباء وءوءعاء المسءفىءىن سواء كان هءا المسءفىء ءاىء أو ءاىء المءظمة أو المءشاءة. ومن ءلال مءرفة مءءلباءهم واءءىاءاءهم ومن ءم ءلبىءها والقىام بأءاءها على الوءه الصءىء والمءلوب من ءلال ءءسىن وءءطوىر المسءمءرىن لها لءصل إلى أعلى مسءوىاء الأداء وهو الإءقان المءشوء.

وكلمة إءارة لا ءعنى أن هءة العملىة ءاىءة بالمءبرىن فقط ءون ءىرهم من الموظفىن بل أنها ءعنى أن ءل شءص ىءءبء مءبىراً لعمله ومسئولاً عن ءءكىر فىه وءطوىره وءءسىنه وإءقانه من ءلال مءرفة ءقائق وءفاصل ءلك العمل. ولا بء أن ءشمل هءة الإءارة جمىع المءسوبىن لءلك سمىء الشاملة لعمومىءها وشمولىءها لجمىع الأقسام وجمىع المسءوىاء من الموظفىن بلا اسءءناء ابءءاء من الرئىس العام واءءهاء بعامل النظافة. وءكون عامة لكل الموظفىن من أعلى الهرم إلى أسفله ومن أفصى الهىكل إلى ءانبه الأءر.

ونظراً للمنافسة الشءىءة ءلى ءواجه المسءشفىاء فإنها فى ءاىءة ماسة وءرورىة لإءباع إءارة الجوءة الشاملة ءءى ءءءم هءة المسءشفىاء ءءمة طبىة جىءة وبعسر مقبول فى نفس الوءء.

وسوف نءءول فى هءا البءء " الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء "

**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 بءوى ءءبىق إءارة البوءة الشاملة والاسءفاءة منها بعء ءءبىقها فى المسءشفىاء الخاصة بمءىنة بءة.

وىمكن صىابغة أسئلة البءء على النحو الءالى:

هل ءءبىق المسءشفىاء الخاصة فى مءىنة بءة إءارة البوءة الشاملة ؟

وهل ءءقءء تلك المسءشفىاء بعء ءءبىق البوءة الشاملة ءءوىراً وءمىزاً فى

الءءمة الببىة 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 طبىة مءمىزة بسعر منافس ءواجه به المسءشفىاء المنافسة سواء بءاءل المملءة العربىة السعوءىة أو فى ءارء المملءة.

### أءءاف البءء:

ءءءف 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 ءبنى 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

## الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

### منهم الءراسءة:

سوف يسلك الباءء فى هءه الءراسءة المنهج الوصفى وءءلىلى ءىء سءقوم بوصف المءلوماء ءى سوف نءصل علفها من الكءب والمراجع والءراساء المءعلقة بالءءء؁ ءىء ءبىن أهملءة ءطبىق مباء إءارة الجوءة الشاملة فى المسءشفىاء الءاصة وءءسفن الءءمة بهءه المسءشفىاء والءءء ءءلىلى ءىء سىقوم الباءء بءءلىل البىاءاء ءى سىءم الءصول علفها من اسءماراء الاسءبىاء وءلك بهءف ءءوصل إلى نءاءء وءوصىاء الءراسءة.

### أءاة جمء البىاءاء:

#### الءراسءة النظرىة:

سوف يقوم الباءء بالإءلاع على الكءب والءراساء المءعلقة بموءوع البءء.

#### الءراسءة المىءانىة:

سوف يقوم الباءء بءوزىء اسءماراء الاسءبىاء على عىنة البءء من المسءولفن بالمسءشفىاء الءاصة بمىءىنة ءءة لاسءءلاع آراءهم ءول أسءئلة البءء والخروج بمءلوماء ءول موءوع البءء.

### الأسلوب الإءصائى المسءءءم فى البءء:

سوف يقوم الباءء باسءءءام الأسلوب الإءصائى ءءرراءاء والنسب المءوىة فى ءءلىل اسءماراء الاسءبىاء وءلك بهءف ءءوصل إلى نءاءء وءوصىاء البءء.

## الفصل الأول

### ماهفة وءصائص وأسالىب الجوءة وفوائءها

- ما هو المسءشفى
- أنواع المسءشفىاء
- مفهوء الجوءة
- مراحء ءطور مفاهفم الجوءة
- اسءراءففة الجوءة
- العوامل المؤءرة على الجوءة
- مسؤولة الجوءة
- أسالىب ءطور الجوءة
- فوائء ءءطفب للجوءة
- إءارة مراقبة الجوءة
- فرق الجوءة
- ءءرفب على الجوءة

### ما هو المسءشفى :

المسءشفى هو المكان لإفواء المرضى والمصابفب ءى فءم شفاؤهم  
لءلك فإن لهم ءابع ممفز عن عفاة الءى 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 التى 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 / ١٣٩٦/١٩٧٦ م ، (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 في إدارة المستشفيات**

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

المستشفى الخاص: فينقسم إلى نوعين هما:

١- المستشفى الخاص الذي تملكه جهة لفعل الخير ولا تهدف من ورائه إلى تحقيق الربح أو إدارته كمشروع تجاري 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 التجاري.

**مفهوم الجودة :**

الجودة هي معيار الكمال الذي تجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر متطور. لا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها حتى في أحقر الأعمال (ديف توماس).

وان الجودة هي معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات. والجودة هي هدف يمكن قياسه وليس إحساس مبهم بالصلاحية. 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 في الوقت المحدد وبالكيفية التي

**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.<sup>(١)</sup>

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.<sup>(٢)</sup>

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

<sup>(١)</sup> 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 .

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

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

١٨،١٩ ص

<sup>(٤)</sup> 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 في شركة Nippon Denso المورد الرئيسي لصناعة السيارات - لا يستطيع المرء إلا أن يندهش من عدد أدوات "السلامة والجودة الموجودة في المصنع.

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

٤ - الاتصال: من النقاط الرئيسية التي ألقى مهندسو الإنتاج عليها أنه إذا كانت الجودة هي العامل (أو العنصر) الذي 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 باسمرار للجودة، كما وجدنا - تقربياً 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 مملّة 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

**الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**

تكريس لجهودهم فى الأجل الطويل، وأتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجى.

لكن ما هى المجالات التى حققوا فيها نجاحاً فى الأسواق واحتلوا فيها مركزاً تنفسياً قوياً؟ لقد ركزوا على العديد من المجالات مثل الالكترونيات، والسيارات، والدراجات ولسنوات عديدة ماضية، كما أنهم يفكرون دائماً فى تخطى العوائق والقيود فى أوروبا من أجل زيادة حصتهم السوقية. وبالرغم من محاولة العديد من الشركات الأوروبية اللحاق باليابانيين إلا أنها ليست بنفس كفاءة الشركات اليابانية. إن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً كبيراً فى صياغة الاستراتيجية وربما يكون ذلك هو أهم الدروس التى يمكن تعلمها.

**العوامل المؤثرة على الجودة :**

- تتنوع العوامل المؤثرة على الجودة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين<sup>(١)</sup> أولاً: المجموعة الأولى وتشمل المحددات الخارجية وأهمها:
- ١- تغيير أذواق العملاء ومن ثم التوقعات بشأن المنتج.
  - ٢- مدى حدة المنافسة: فكلما زادت يمكن أن يزيد تشديد الإدارة إزاء معايير الجودة وحجم العينة التى تفحص من النواتج المرورية والنهائية.

<sup>(١)</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل الإدارة الجودة الشاملة ( القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٦م)

**الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**

- ٣- المعايير التى تحددها أو تطورها الجهات الحكومية المختصة:  
بالموصفات والمقاييس والتي يتعين التزام الشركات المنتجة بها.
- ٤- درجة استقرار الطلب على المنتج: فكما أستمى الطلب وأستقر  
شجع ذلك على الأنفاق على برامج البحوث والتطوير لتحسين  
الجودة.
- ٥- مدى دعم الدولة لعملية البحوث والتطوير:  
وتوفير التدريب والدعم الفنى فى المجالات التى تسهم فى تطوير  
المنتج أو الخدمة والقضاء على مختلف التالف فى المواد.

**ثانياً: المجموعة الثانية وتتمثل فى المحددات الداخلية التالية: (٢)**

- ١- مستوى جودة تصميم المنتج:  
حيث يفترض أن المنتج على ضوء نتائج دراسات السوق التى تهدف  
إلى:
- أ- تحديد أنواع العملاء الذين تخدمهم الشركة.
- ب- التعرف على دوافعهم وعاداتهم الاستهلاكية.
- ج- تحديد خصائص المنتجات المنافسة.
- د- تحديد حجم الطلب على كل منتج يساعد على تحديد مدى مناسبة الإنتاج  
النمطى إن كان الطلب كبير أو مستمر إزاء الإنتاج حسب الطلب إن  
كان محدد أو منقطعاً.

(٢) المرجع السابق ، 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.<sup>(١)</sup>

**أساليب تحسين الجودة :**

لقد تم تحديد أساليب تطوير وتحسين الجودة على النحو التالى:<sup>(٢)</sup>

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

<sup>(١)</sup> 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 .

<sup>(٢)</sup> 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 (السلة)**

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

**- المرحلة ءالءة البوءة كعامل فى المنافسة:**

- ١- بعل السوق أساس كل القراءاء.
- ٢- الاقءراب من السوق والعملاء أكثر من لمنافسىن.
- ٣- ءءرف على المنافسىن ومحاولة ءءمىز علىهم.
- ٤- البءء عن أسباب انصراف العملاء عن ءءامل مع المنشأة.

**- المرحلة الرابعة إءارة البوءة الشاملة:**

- ١- أعداد إسءراءىبىة ءءسىن البوءة.
- ٢- ءءىء معابىر (مسءوءىاء) 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 وءءءء المسءوىاء.
- ٩- الهىكل ءءظىمى.

**فواءء ءءظىب للجوءة :**

- ىءءء كءاب الإءارة وءءسوىق الفواءء ءءالىة لءءظىب جوءة المءءءاء: (١)
- ١- ىساءء ءءظىب المءءءاء فى ءءسىن الوساءل ءى ءساهم فى ءل المشاكل المسءءبلىة ووءع ءلءل المكملء وءءمىة الإسءراءىءىاء اللازمة لءءقق الكفاءء والعقلىة ءءسوىقىة.
  - ٢- أنه بءون ءءظىب المءءءاء فأن المءءءة سوف ءقف ءائماً موءف ءفاعى بالنسبة للإسءراءىءىة ءءربىة.
  - ٣- ىوءء ءءظىب فى المءربىن المشاركىن فى رسم السىاساء ءءسوىقىة إءساساً شءءداً بمسؤولىاءءهم.
  - ٤- ىساءء ءءظىب فى ءلءول على ءصمىاء مناسبة ءون ءءاءة إلى ءءءىلاء.

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

**البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء**

- ٥- يساءءءءطىء فى ءطوىر واءاباء معابىر للأءاء ءسءءءم فى عملىة الرقابة على البوءة.
- ٦- يساهم ءءطىء فى ءءفىض الوءء الأزم للوصول إلى الطاقء القصى للإءءاء وءءفىض مشكلاء الصىانة والءءمة فضلاً عن ءءفىض ءكالىف الإءءاء وءءسىن مناآ وظروف بىئة العمل.

**إءارة مراقبء البوءة :**

- وءقوم هءة الإءارة بءور المنسق الذى ىراقب وىءابع وىرشد وىضع البقىة كاملة أمام كل البءاء المعنىة ءءى ىءمكن البمىع من أءاء ءورهم فى ءءقى مسءولىاءهم ولءلك فى ءقوم بالمهام ءالبىة: (٢)
- ١- ءأكد البوءة والءمسك بالمسءوىاء المفروضة لها ومءاولء ءءسىن هءة المسءوىاء بالعمل مع البءاء المعنىة.
- ٢- ءوصىل المعلوماء إلى كل البءاء المءءلفة فى الشركة وءوضىآ الصورة أمامهم وإبلاغهم بالموقف أول بأول.
- ٣- العمل على اءءشاف الانءرافاء ءى ءءءع عن طرىق الإءءاء وقبل أن ىءفاقم الموقف وىزءاء المرفوض.
- ٤- أءكام الرقابء على بمىع الأنشطة ءى ءءلق بموضوع البوءة.

(١) شلىى/ السعىء السىء ، مرجع سابق ، ص ٣٧

**فروق 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: (١)

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

(١) 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 الانشطه 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 التى سوف تستخدم فى هذا البرنامج .
- المسئول عن الجلسات التدريبية المختلفة فى 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 التى حققها قياساً بالاهداف التى 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 فى هذه الجهود فمراجعة التدريب قد تكشف عن بعض القصور التى يمكن أخذها فى 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 ءطببقها

- ءعرف الجوءة الشاملة.
- ءعرف إءارة الجوءة الشاملة.
- أهداف إءارة الجوءة الشاملة.
- الءاءة للجوءة الشاملة.
- أسس ومبادئ ءطببق إءارة الجوءة الشاملة.
- الفرق بىن إءارة الجوءة الشاملة والإءارة ءءلقىءة.
- مءءلباء ءطببق إءارة الجوءة الشاملة.
- مراحل ءطببق إءارة الجوءة الشاملة.
- معوءاء إءارة الجوءة الشاملة.
- ءءفة الجوءة.
- الرءابة الكلىة للجوءة.
- مراحل رءابة الجوءة.
- ءءنب الفءل فى سىاسة الجوءة.
- ءطببىاء إءارة الجوءة بالمؤسساء العربىة.



**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 المستشفيات**

هذه التعاريف فإنها تشترك فى إبراز أهم عناصر الجودة الشاملة (TQM Elements)<sup>(٣)</sup>.

**أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

- من أهم أهداف الإدارة الجودة الشاملة ما يلى<sup>(١)</sup>
- 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.

<sup>(٣)</sup> 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 .

<sup>(٢)</sup> السلمى /علي ، مرجع سابق ، ص ٤٠

## الحاجة للجودة الشاملة (٢)

حىث أن الجودة الشاملة عملية لا تقف عند المنتج فقط ولا تتحصر فى المؤسسات المنتجة فقط، وليست مقصورة على فئة من الموظفين دون أخرى، فإن الحاجة إليها أصبحت ماسة وملحة لاسيما فى عالمنا اليوم والذى يبدو فيه التنافس الشديد، وغير المتكافئ أحياناً، مما يحدث السخط والتذمر لدى المستخدمين من كثير من المنتجات والخدمات بالإضافة إلى عدم وجود الرضى الوظيفى والانتماء عند كثير من الموظفين، وبالتالي يؤدى إلى تحول المستخدمين وذهاب التجارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد المنشآت على مواجهة التحديات المختلفة من ترشيد للاستهلاك، والتعرف على جوانب الهدر فى الطاقات والموارد، ومن ثم التخلص منها وتحقيق الهدف العام بفعالية وكفاءة أكبر.

لقد أصبح من الملح جداً على جميع المؤسسات العمل على إحداث نوع من التغيير لتقوية مكانها فى الأسواق، والعمل بكل ما فى وسعها للحفاظ على مكانتها وموقعها من خلال المحافظة على المستخدمين منها، من عملاء وموظفين ومساهمين وسمعة اجتماعية، بطريقة أكثر تنظيماً وفعالية من خلال تطوير وتحسين عملياتها الإدارية والإنتاجية والخدماتية.

فالجودة الشاملة هى إستراتيجية بعيدة المدى تعتمد على التركيز على المستخدمين من مساهمين وعملاء وعاملين ومجتمع وتلبية احتياجاتهم

(١) القرشى /حسن بن ردة ، مرجع سابق ، ص ٢٤،٢٥

**الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**

وتوقعاتهم من خلال التحسين والتطوير المستمر للموارد المادية والمعنوية (١).

**أسس ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

إن أهم الأسس والمبادئ TQM Elements التي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح هي: (٢)

١- ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بفرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر ودعوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.

٢- المشاركة والتمكين:

مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات جودة يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء

(١) المرجع السابق ، ص ٢٥ .

(٢) الخلف / عبد الله بن موسى ، مرجع سابق ، ص ١٢٥-١٣٠ .

**الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات**

التغييرات التي تقترحها المشاركة من خلال فرق عمل تم تمكينها من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا علي تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، أما النظرة التقليدية القائمة علي أن الإدارة العليا أكثر قدرة علي تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها فهي تحد من فعالية الإدارة العليا والموظفين في أن واحد، وهي تعوق الإدارة العليا عن ممارسة دورها الرئيسي وهو الدور القيادي ورسم السياسة العامة للمنظمة.

٣- التدريب:

إدارة الجودة الشاملة تشتمل علي مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل علي 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 في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أي 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.<sup>(١)</sup>

لتحميل نسختك المجانية

ملنقى البحث العلمى



www.rsscrrs.com

<sup>(١)</sup> وارين شممت ، وجيروم فانجا ، 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 وترقيتها. 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

## الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات

وإعادة الأعمال	يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى: (Do it Right the First Time Every Time and all
التخطيط التركيز جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل تركيز داخلي علي تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين تخطيط طويل الأجل وتفكير إستراتيجي. تركيز داخلي وخارجي علي العميل تحسين مستمر ( Continuous Improvement )
تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الفرق عمل ممكنة وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون والموظفون ن	المديرون يعرفون أكثر ، والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً . الناس الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد . تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.
المسئولية عن الجودة	الجودة مسئولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة الجودة مسئولية الإدارة، ويلقي اللوم علي الإدارة والنظام المتبع (The system) عند تردي الجودة.

**\*- 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

**الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**

المنشأة وكذلك المتعاملين من العملاء والموردين للمشاركة فى عملية التحسين وتوضيح المزايا التى تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

**معوقات إدارة الجودة الشاملة:**

مثل إدارة الجودة الشاملة كمثل غيرها من الاتجاهات الإدارية فهى تحقق نجاحاً فى بعض المنشآت أكثر من غيرها وتحظى بقبول البعض أكثر من البعض الآخر. فقد فشلت إدارة الجودة الشاملة فى كثير من المنشآت وحتى مديرو الجودة الشاملة يقعون فى الأخطاء أحياناً. ومن هذه المعوقات ما يلى: (١)

**١ - المغالاة فى ترويج فكرة إدارة الجودة الشاملة.**

من السهل إثارة الاهتمام بفكرة إدارة الجودة الشاملة، هناك العديد من الحالات التى تدل على كيفية نجاح هذا الأسلوب الإدارى فى تحويل بعض المنشآت، من الطبيعى أن يؤدى الاستماع إلى حالات النجاح هذه إلى الإصابة بعدوى الحماس لهذه الفكرة الجديدة وهذا ما يدعو للتشويق فى مدخل جديد.

لبيئة عمل يحكمها الروتين والجمود، تزداد الرغبة فى المغالاة فى الترويج عندما يسود الحماس بعض المديرين بينما يتشكك البعض الآخر وتكون المغالاة فى شكل التقليل من الجهد المطلوب أو تضخيم المزايا أو التقليل من الوقت اللازم لوضع النظام وتشغيله، وحتى لو نجحنا فى إزالة

(١) شمدر/ وارين، فاتحاً/ جيروم، ترجمة مرسى/ محمود عبد الحميد / ١٤١٨هـ/ ١٩٩٧م، مدير الجودة الشاملة، دار افاق الابداع العالمية للنشر والاعلام، الرياض، ص ١٩-٢٣، انظر عبد المحسن / توفيق، 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 إضافى 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 نكرر 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، تشمل 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.<sup>(١)</sup>

<sup>(١)</sup> 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 في إدارة المستشفيات**

منتج معين بكفاءة تامة ولكن يتم تخزينه أو توزيعه بطريقة غير ملائمة أو استخدامه بطريقة خاطئة بناء على معلومات وتحذيرات غير واضحة أو غير دقيقة، وعلية فإنه بالنسبة للعديد من المنتجات فإنه يجب أن تمتد إجراءات الرقابة إلي تلك الوجوه ويجب اعتبارها على أنها جزء لا يتجزأ من رقابة الجودة بمفهومها الموسع.

**٥- رقابة الجودة بعد الإنتاج:**

أشرنا إلي أن المفهوم المتكامل لرقابة الجودة لا تقتصر على رقابة المواد الداخلة في الإنتاج ولا تقتصر على رقابة الجودة أثناء العمليات ورقابة جودة الوحدات تامة الصنع فحسب، وإنما ينبغي أن تمتد رقابة الجودة إلي ما هو أبعد من ذلك، وأن رقابة الجودة يجب أن تمتد إلي رقابة جودة المنتج في مراحل التغليف والتعبئة والنقل والتخزين والتوزيع ورقابة جودة المنتج أثناء استخدامه فالمنتجات قد تفقد جودتها بسبب سوء التعبئة والتغليف أو سوء النقل والتخزين أو سوء التوزيع أو سوء استخدام المنتج نفسه.

**رقابة جودة الاستخدام للسلعة.**

أن رقابة جودة الاستخدام للسلعة تتضمن رقابة مدى أداء السلعة للوظيفة المتوقعة منها في ظروف الاستخدام العادي ولمدة معينة، كما تتضمن رقابة جودة الاستخدام للسلعة رقابة مدى كفاية تقديم خدمات إضافية للسلعة. ومن أمثلة تلك الخدمات المتعلقة بصيانة السلعة أو إصلاحها كلما تطلبت الحاجة ذلك، وكذا الخدمات المتعلقة بتقديم ضمان

**الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء**

للسلعة لفةرة زمنية كافىة؁ فعالية الاسءءءام وصلابءها للمسءءلك والوفاء بمسءوى الجوءة والمواصفات الءى ىءوقعها بالسلعة وءءضمن رقابة جوءة الاسءءءام أىضاً رقابة مءى ءحمل الجءاء المسؤولة للءبعة عن السلع المعىبة والءى ىءضح الخلل بها لأسباب لا ءرجع إلى المسءءلك كما ءءضمن رقابة الجوءة الاسءءءام للسلعة رقابة مءى ءوافر البىاءاء الكافىة عن كىفىة الاسءءءام للسلعة والإرشاءاء الضرورىة من أجل اسءءءامها والءءذىراء الكافىة المرءبءة بالاسءءءام والآءار الجانبىة الءى قد ءءشأ عن الاسءءءام أن وءد ورقابة مءى الجءاء المسؤولة للءبعة عن نقص البىاءاء والءءذىراء إلى غير ذلك.

**رقابة الجوءة والأءواء الإءصائىة.**

لقد صاب زىاءة الطلب على الأجزاء الصناعىة ضرورة قىاس وءءءىء ءرءة الجوءة المءلوبة. وىءءر اسءءءام المقاءىس والأءواء الإءصائىة من الأسابب الهامة فى رقابة الجوءة. فالانءرافاء الءى قد ءءء عند إنءاء المءءء أو فى العملىاء الصناعية أو عند طلب الطلباء ىمكن ءراسءها وءلللها باسءءءام العىناء الءى ىءم اءءىارها من ءلك الطلبىاء أو من السلع الءى ءم إنءاءها أو الأجزاء ءء الصنع أو خلاءة. ومن الأءواء الإءصائىة الءى ءسءءم فى رقابة الجوءة الآءى:

(١) ءوءزىعاء ءءكرارىة.

(٢) خرائء رقابة الجوءة.

(٣) ءءاول العىناء.

**الجودة الشاملة فى إدارة المستشفيات**

(٤) طرق خاصة ودراسة مدى الأعمادىة للإنتاج.

**تجنب الفشل فى سىاسة الجودة:**

الذى يجب على إدارة المنشأة عمله حتى تتجنب لا تفشل فى تبني فلسفة إدارة الجودة ما يلي:

- ١- عدم تعجل النتائج والصبر والمثابرة على نجاح النظام.
- ٢- يجب على الإدارة عدم المبالغة فى الفوائد التى يمكن إن تجنبها من وراء تبني هذه الفلسفة.
- ٣- يجب أن تتجنب الإدارة الالتزام بمتطلبات الجودة فقط حالة رغبتها فى الحصول على شهادة الجودة.
- ٤- يجب على الإدارة عدم البدء فى تطبيق البرنامج قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق.
- ٥- تجنب محاكاة تجارب المنشآت الأخرى.
- ٦- تجنب استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة كحل لكل مشكلة.
- ٧- تجنب إجراء التحسين على مجال واحد فقط دون بقية المجالات الأخرى.
- ٨- التأكيد على العمل الفردي وعدم الاقتناع بأن إجراء تحسين الجودة يتطلب تعظيم الاستفادة من جميع الجهود للوصول إلى الهدف

**الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء****ءطبىقاء إءارة الجوءة بالمؤسساء العربىة:**

ومن أهم ءطبىقاء العربىة فى مجال إءارة الجوءة ءجربة شركة ءنرال موءورز بمصر والءى ءءلءص اسءراءىءىاء بءاء الوعى ءءاء الجوءة الشاملة بها فى النقاء ءالىة:

- ١-ءلصول على إءزام من الإءارة العلىا بمفهوم الجوءة.
- ٢-ءلق مفهوم مشءرك للوعى الإىءابى ءاأل المؤسسة.
- ٣-ءضمىن مفهوم الجوءة فى الاسءراءىءىاء ءءنظىمىة فى المؤسسة.
- ٤-إن ءءضمن سىاساء المؤسسة مفهوم الجوءة وءطبىقاءها.
- ٥-إن ءءضمن أهءاف كل مءىر بالمؤسسة مفهوم الجوءة.
- ٦-نشر مفهوم الجوءة بىن ءمىع الإءراف فى المؤسسة.
- ٧-إن ىءضمن مفهوم الجوءة ءمىع الءطب والكلمات الموءهءة للعاملىن فى كل وءء من الإءارة العلىا.
- ٨-أعء ءمسة ءقائى لنشر وعى الجوءة فى كل اءءماع ىعءء فى المؤسسة وفى بءابءه.

- ٩-ءءركىز على ءلبىة اءءىاءاء العمىل ورضاءه.
  - ١٠- نشر وءروىء فءرة العمل بءىر أءباء.
  - ١١- اسءءءام الكلمات المأءورة للءروىء لفءرة الوعى للجوءة.
  - ١٢- عءء اءءماعاء وءءرىب للمورءىن فىما ىءعلق بالجوءة.
  - ١٣- ءلق علاقاء إنسانىة ءسنة فى المؤسسة.
- ءءجربة ءالنىة فى الاءصاءاء السعوءىة ءىء مرء عملىة ءطبىق مءءل الجوءة فى منءة مءة المءرمة للاءصاءاء على سبىل المءال بمءموءة من الءطواء هى:

- ١-ءوضىء مفهوم الجوءة لمءراء الشئون ومءراء الأقسام منء عامىن.
- ٢-ووء مءنءع من اءءماعاء المنءقة للءءىء عن الجوءة.

**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 أعمال ءء عام ١٤١٢هـ/١٤١٣هـ.
- ٧- بلورة وءطوىع وءسهىل مباءىء الجوءة وأساسىءها: "الءطوىر والءءسىن المسءءم".
- ٨- ءوراء ءعرىفىة وءقءىمها لجمىع مسءوىاء الموءظفىن. ولقء ءركءز رؤىة المنءقة لءطبىق الجوءة فى الآى:
- 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 المناطة بنا.
- ٣- ءفكر ءائماً لكى نءسن ونطور إءراءاءنا الؤومىة ولا نقتنع بالمسءوىء الءالى.
- ٤- هءفنا الءطوىر والءءسىن ولىس ءصىء الأءطاء.
- ٥- نعمل سوفا بروء الفرىق الواحد الءى ءءصف بالءقة المءباءلة والمسءولىاء لءقءىم أءسن الءءماء للعملاء.
- ٦- نسى 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 عىها.
- قام الباءء بءفرىغ البىاءاء وءءلىها هىء قامء باءءساب:
  - ٥ ءراءاء على الإءابة ( موافق ءماماً ).
  - ٤ ءراءاء على الإءابة ( موافق ).
  - ٣ ءراءاء على الإءابة ( لا رآى ).
  - ٢ ءراءىء على الإءابة ( ءىر موافق )
  - وءراءة واءة على إءابة ( ءىر موافق ءماماً ).
- اسءءءم الباءء الأسلوب الإءصائى ءءراءاء والنسب المئوىة فى ءءلىل اسءمارة الاسءبىاء بهءف الءصول على نءاءء الءراسة والءروج بالءءىء من ءءوصىاء.





## 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 الءراءة لم بءلقوا أىة ءءربباء فى ءءالء سئواء الماضىة. ببنا %٤٦,٧ فقط من أفراءء الءراءة هم الءبن ءلقوا ءءرببباء.

ومن ءءللل السابق بءضء أن %٤٦,٧ من أفراءء الءراءة هم الءبن ءلقوا ءءرببباء ءلال فءرة ءءالء الماضىة وهذا بءبىر إلى قصور فى ءءرببباء ءى ءءمها المسءشفىاء لمنسوبىها، وربما بىرء 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.



## الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## الءءول رقم ( ٥ )

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

المنبفة المئوفة	المءموء الكلف	مءموء الءرءاء	الأءرار	المءفرءاء
		-	-	غفر موافق أءاماً
		٤	٢	غفر موافق
٨٠%	٦٠	١	١	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٥	٧	موافق أءاماً

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

## الجودة الشاملة في 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	-	-	٦٣	%٨٤
غير موافق	-	-		
لا رأي	١	٣		
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 في مدينة جدة من أجل تقديم خدمة متميزة للعملاء وهي تؤكد صحة الفرضية الأولى.

## الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## الءءول رقم ( ٧ )

ىوضء مءى إقناع إءارة المسءشفى بأن إرضاء العملاء  
ىبءأ بإرضاء الموظففى أو لا.

المنبءة المئوءىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءفرءاء
		-	-	غفر موافق ءماماً
		٦	٣	غفر موافق
٦٤%	٤٨	٦	٢	لا رأى
		٢١	٧	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول رقم (٧) بأن أفراء الءراءة ىرون بأن إءارة المسءشفى  
مقءنعة بأن إرضاء العملاء ىبءأ بإرضاء الموظففى ءىء ءانء نسبة إءابءهم  
٦٤% وهى نسبة مءوسءة .

نسنءء مءا سبء أن هناك وعى عنء الأءلبىة من إءارة المسءشفىاء  
بأهمىة الاءءمام بالعنصر البشرفى فى المسءشفىاء والعمء على إرضاءه،  
فالعنصر البشرفى هو أساس العمء وهو الذى ىقوم بءءشغفل الأجهزة الءءىءة  
لولاها لما ءان هناك ءءمة أو إنءاء. لءلك ءءرص القىاءة الواعىة على الاءءمام  
بموظففىها من أءل أن ءءءم ءءمة ءبءة للعملاء فءقاً إن إرضاء العملاء ىبءأ أولاً  
بإرضاء 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 ( ١١ )

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

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

بءضء من البءول رقم ( ١١ ) أن أفراء 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  
اسءراءببى لءى الإءارة والعاملىن بءءببب البوءة الشاملة. بؤءء ذلك الفرضىة  
الأولى.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ١٢ )

بوض مءى ءشبع الإءارة للعاملين بالمسءشفى على ءقءم  
اقتراحاءهم بطرق ءءسفن العمل الذى ءقوم به.

المنبىة المئوبىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءكرار	المنءبىراء
٨٢,٧%	٦٢	-	-	عبىر موافق ءامام
		-	-	عبىر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءامام

بءضء من البءول رقم (١١) أن الإءارة فى المسءشفىاء الباصة ءشبع  
الإءارة بقوة العاملن بها على ءقءم اقتراحاءهم ءول ءءسفن العمل الذى بقومون  
به ونسبة كببرة ٨٢,٧%.

نسنءء مما سبب أن الببارة فى المسءشفىاء الباصة ببارة ءبمقراطببة  
ومشاركة ببء ءببء الفرصة للعاملن ببءقءم اقتراحاءهم لءءسفن العمل الذى  
بقومون به ببء بببء ذلك الفرصة للعاملن لءقءم ما عنءهم من ءبءبء  
وابءكاراء. وهذا ببؤء الفرضببة 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 فى إدارة المستشفيات

## الجدول رقم ( ١٦ )

يوضح مدى قيام الإدارة بعقد لقاءات وورش عمل للعاملين لمناقشة وتدارس مختلف السياسات والإجراءات التي تدعم التحسين المستمر للجودة.

المتغيرات	التكرار	مجموع الدرجات	المجموع الكلي	النسبة المئوية
غير موافق تماماً	-	-		
غير موافق	١	٢		
لا رأي	٣	٩	٦١	٨١,٣%
موافق	٥	٢٠		
موافق تماماً	٦	٣٠		

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد الدراسة بنسبة ٨١,٣% ترى بأن الإدارة في المستشفيات الخاصة تقوم بعقد لقاءات وورش عمل للعاملين لمناقشة وتدارس مختلف السياسات والإجراءات التي تدعم التحسين المستمر. وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى بأن هناك علاقة جوهرية بين السياسات الإدارية ونمط القيادة والتوجه الاستراتيجي وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. وهذا يوضح حرص الإدارة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في خدمات المستشفى بصفة مستمرة.

## الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## الءءول رقم (١٧)

ىوضء مءى اسءءءام الإءارة أسلوب ءءصوىء المءءءء عءء المفاضلة  
بىن البءائل والءلول.

المنىبة المئوىبة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	ءءرر	المءغىراء
٧٤,٧%	٥٦	١	١	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
		٩	٣	لا رأى
		٢٤	٦	موافق
		٢٠	٤	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول رقم (١٧) أن الغالبىبة من أفراء الءراسة بنسبة  
٧٤,٧% ءرى بأن الإءارة ءفاضل بىن البءائل والءلول باسءءءام أسلوب  
ءءصوىء المءءءء.

وهذا ىؤءء بأن نمط الإءارة هو النمط الءىمقراطى الذى ىشارك  
المروؤسىن فى اءءاء القرار. وهذا ىؤءء صءة الفرضىبة الأولى.





## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٣٠ )

بوض مءى ارءباط نظام المكافاءء والءقءىر

بنظام قىام وءقىم الأءاء بالمسءشفىاء

المنءبء	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءبءرء
%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 الءرساء 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.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٢١ )

بوضء مءى عءالة نظام المكافاءء واءءقءر واءصافه بالمرونة والموضوعىة.

المنبءراء	اءءراء	مءوع الءراءاء	اءءراء	النسبء المئوبىة
بفر موافق ءماماً	١	١		
بفر موافق	١	٢		
لا رأى	٢	٦		٧٦%
موافق	٧	٢٨		
موافق ءماماً	٤	٢٠		
		٥٧		

نسنءء من البءول رقم (٢١) أن نظام المكافاءء واءءقءر فى المسءشفىاء الباصة بمءبنة بءة ىءصف بالعدالة والمرونة والموضوعىة بنسبء ٧٦% من ءلال إءابة أفراء الءراسة.

وهذا ىشفر 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 الإءءابىة وىرفع معءل الأداء لعدم ءءءل الواسءة والمءسوببىة فى ءوزىع المكافاءء والءوافز فىزىء من إءءابىة المءبء والءسلان على ءء سواء. وهذا ىؤكد صءة الفرضىة ءالءة: بوبء علاءة بوءرىة ببىن السببساء واللواءء الباصة بالءءقءر والمكافاءء واءءرقبىة وءطببىق البوءة الشاملة.

## الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## الءءول رقم ( ٢٢ )

ىوضء مءى ارءبائ نظام المكافاءء والءقءىر بءءم المشاركة والمسؤولة

المنءىرة	الءءوار	مءوءع الءرءاء	الءءرار	النسبة المئوءىة
ءىر موافق ءماماً	١	١	١	%٧٤,٧
ءىر موافق	٢	٤	٢	
لا رأى	٢	٦	٢	
موافق	٥	٢٠	٥	
موافق ءماماً	٥	٢٥	٥	

ىءضء من الءءول رقم (٢٢) ارءبائ نظام المكافاءء والءقءىر فى المسءشفىاء الءاصة بمءىنة ءءة بءءم المشاركة والمسؤولة. ىءضء ذلك من إءابة أفراء الءراسة ءىء بلءء نسبة إءوالمسؤولة.بارءبائ نظام المكافاءء والءقءىر بءءم المشاركو المسؤولة. .

وهذا ىؤءء بأن الإءارة فى المسءشفىاء والءم على النهوض بالءءمة الءبىة والءم على ءءقق أهءاف المسءشفى. وهذا ىؤءء صءة الفرضىة الءالءة.

## البءول رقم ( ٢٣ )

بوضء مءى ءشبع نزام المكافاء ءالءاءى ءالءاءى  
العء الجماعى ءءسفن البوءة.

المنبىة المئوبىة	المجموع الكلى	مجموع الءراءاء	الءءرار	المنعبراء
%٧٨,٧	٥٩	١	١	عبر موافق ءاماف
		٢	١	عبر موافق
		٦	٣	لا رافى
		٢٠	٥	موافق
		٣٠	٦	موافق ءاماف

بءضء من البءول رقم (٢٣) أن أفراء الءراءة كانء إءابءهم ءول مءى  
ءشبع نزام المكافاء ءالءاءى ءالءاءى ءالءاءى البوءة بنسبىة  
%٧٨,٧ وهى نسبىة مرءفعة.

وهذا بىشفر إلى أن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءءمسك بنظام  
للمكافاء والءوافز بءعمل على نمو العءل بروض الفرفق الواءء الذى بءعمل على  
زبءاءة الإءءاء ورفع مءءل الأءاء بءبء بءءم أهءاف المنظمة ككل ولبس  
الأهءاف الءاصة للأفراء فقط وهذا برفع من مءءل بوءة الءءماء الءى ءءءمها  
المسءشفىاء. وهذا بؤكد صءة الفرضبىة الءالءة.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٢٤ )

بوضء مءى ءضمىن نظام المكافاءء وءءقءر

على مكافاءء ماءىة وءىر ماءىة.

المنسبة المنوءىة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	ءءرار	المنءىراء
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 الءراءة بنسبة 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 ءءشءىع وءءكرىم بالإءافاة إلى المكافاءء الماءىة. وهذا بءشىر بأن الإءارة ءرىصة 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 النسبءة المئوبءة	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	ءءرار	المنعبراء
٨٦,٧%٠	٦٥	٢	٢	عبر موافق ءماماً
		—	—	عبر موافق
		٩	٣	لا راءى
		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%٠، وهى نسبة مرءفعة ءءل على إقناع أفراء الءراسة بأهمبءة وفعالبءة نزام المكافآء وءءقءر، وءلك لاءسامه بالموضوعبءة والعبءالة وارتباطه بءءم المشاركة والمسؤوبءة. وهذا بؤكء صءة الفرضبءة الءالبءة.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٢٦ )

بوضء مءى ءشبع نظام المكافاءء وءءقءر على ءءقبق ءءمىز فى الأءاء وءءفوق على المنافسىن.

المنبءة المئبوبة	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 نظام المكافاءء وءءقءر فى المسءشفىاء الباءة بىشبع على ءءقبق ءءمىز فى الأءاء وءءفوق على المنافسىن.

بءضء ذلك من ءلال إءاباء أفراد البءارة ببء وصلء نسبة إءاباءهم إلى ٧٧,٣% وهى نسبة عبالة ءءل على اقءناع أفراد البءارة بنظام المكافاءء وءءقءر فى ءءقبق الأءاء وءءفوق على المنافسىن. وبؤكء ذلك صءة الفرضىة البالبءة.

## الجوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## الءءول رقم ( ٢٧ )

ىوضء مءى إءاحة المسءشفى الأءرب الكافى والمناسب  
لءمىع العاملىن فى كافة المسءشفىاء

المنسبة المئوئىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءغىراء
٦٢,٧%	٤٧	٢	٢	غىر موافق ءماماً
		٦	٣	غىر موافق
		١٢	٤	لا رأى
		١٢	٣	موافق
		١٥	٣	موافق ءماماً

ىءضء من الءءول السابق أن نسبة ٦٢,٧% من إءاباء أفراء الءرأسة ءؤكء بأن المسءشفىاء الخاصة بمءىنة ءءة ءءىء الأءرب الكافى والمناسب لءمىع العاملىن فى كافة المسءشفىاء ءىء أن الإءارة ءضع موزانىة للءءرب لكل فرد على الأقل مرة واحدة فى السنة.

وهذا ىؤكء ءرص أغلب المسءشفىاء الخاصة على إءاحة فرصة الأءرب لكل الموظفىن بوضع موزانىة خاصة بءلك لكل فرد بالمسءشفى ولمرة واحدة على الأقل كل سنة. وهذا ىؤكء صءة الفرضىة الرابءة بأن هناك علاءة بىن السىاساء والممارساء الخاصة بنظم الأءرب وءءبىق مفهوم الجوءة الشاملة. ءىء أن الأءرب ىءىء الفرصة للعاملىن من زىاءة ءبراءهم واكءساب مءاراء ءءىة.

## 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	غير موافق ءماماً
		٦	٣	غير 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 بأنة بءم ءنظىم برامء ءءربىبة ءاءل المسءشفى لءعلم أسالىب وطرق حل المشكلاء وءءسفن البوءة وأسالىب العمل الجماعى.

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



## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٣٠ )

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

المنبىة المئوىة	المببوع الكلى	مببوع الءراءاء	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 أاببوا بنسبلهم %٧ بأن الإءارة فى المسءشفىاء الباصة ءشبع على الءءبء والابءكار وءأهبل وءربب العاملبن بشكل مسلم.لى اكءساب المهاراء وءنمىة القءراء الفكرىة والإبءاعىة لهم.

وهذا ببؤء على ءرص الإءارة فى المسءشفىاء الباصة على الءءبء والابءكار وإكساب العاملبن لءبهم المهاراء وءنمىة قءراءهم الفكرىة والإبءاعىة ببء أن المسءشفىاء الباصة فى مءبنة ببء ءشء منافسة قوىة سبواء فى ءقءبم البءمة الطبىة المءمبزة أو مناسبة إلا ببء ءلك البءمة. وهذا ببؤء صءة البرضىة الرابءة.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٣١ )

بوضء مءى اسءمرارىة وءءابء أنسءة ءءرب وءمىة العاملىن .

المنءىراء	ءءرار	مءوع الءراءاء	المءوع الكلى	النسبة المئوىة
غىر موافق ءماماً	-	-		
غىر موافق	٢	٤		
لا رأى	٣	٩	٥٦	٧٤,٧%
موافق	٧	٢٨		
موافق ءماماً	٣	١٥		

بءضء من البءول أن إءاباء أفراء الءراءة بنسبة ٧٤,٧% ءوافق على أن أنسءة ءءرب وءمىة العاملىن ءءم بالاسءمرارىة وءءابء.

وهذا بىشىر إلى ءاكىء المنءمة على اءءفاظ العاملىن بها على مهاراءهم وءءبىءها واكءساب مهاراء ءببءة والوقوف على الببب سواء فى الإءارة أو فى ناءىة البءمة البببىة المءمبزة ءءى ءضمن الاسءمرار فى المنافسة واستمرارىة المنشاءة. وهذا بؤكء صءة الفرضبىة الرابءة.



## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٣٣ )

بوضء مءى وءوء فرصة لءبائل المءلوماء ببىء العاملبىء والمشرفىبىء.

المنبىة المئوبىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءكرار	المنءبىراء
		-	-	عبىر موافق ءماماً
		-	-	عبىر موافق
٨٢,٧%	٦٢	٦	٢	لا رأى
		٣٦	٩	موافق
		٢٠	٤	موافق ءماماً

ببءضء من البءول السابق أن أفراء الءراسءة أءابوا بنسبة مشرفبىهم.هم.وءء فرصة لءى العاملبىء لءبائل المءلوماء مشرفبىهم.هم.

وهذا ببوءء على فاعلبىة الأءاء والعمل بربوء الفرىق بببء العاملبىء كل الإءاباء والءلول من المشرفبىء على كل اسءفسارءبهم المءلءقة بالعمل وءل أى مشكلاء أمامهم. وبءلك بببىر العمل ببسلامة وسهولة ببءون مشاكل وبأن وءوء المشرف ببءوار العاملبىء الأءربىء بعبببهم البءقة والاطمئنان وبءلك ببءسبىن الأءاء. وهذا ما ببوءء صءة الفرضبىة البءامسة.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٣٤ )

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

المنسبة المئوئية	المجموع الكلى	مجموع الءرءاء	الءءرار	المنءىراء
		-	-	غىر موافق ءماماً
		٢	١	غىر موافق
٨٤%	٦٣	٦	٢	لا رأى
		٢٠	٥	موافق
		٣٥	٧	موافق ءماماً

ىءضء من البءول أن إءابة أفراء الءراسة بنسبة ٨٤% ءؤءء بأن  
العاملىن بالمسءشفىاء ءاصة ىءصلون على ءءائق والمعلوماء الءى  
ىءءاجون إىها بسهولة وىسر.

وهذا ىؤءى إلى زىاءة فعالية الأءاء، فكل المعلوماء عن العمل مءاحة  
وآاصة فى ظل ءءنىة الءىءة واءءءام الءاسب الآلى " الكمبىوئر " فى جمىع  
الأعمال أنءر هذه المهمة وءعلها ءءم فى سهولة وىسر وبأن ءرص الإءارة  
على ءىسر ءصول العاملىن على المعلوماء وءءائق المنءلقة بالعمل ءساعء  
على ءوءة الأءاء وفاعلىءه. وهذا ىؤءء على صءة الفرضىة الآمسة.

## البوءة الشاملة فى إءارة المسءشفىاء

## البءول رقم ( ٣٥ )

بوضء مءى قىام الإءارة بعءء اءءماعاء ءورىة للعاملىن  
لءبائل المءلومااء وعرض نءاءء ءءسىن البوءة.

المنبءة المئوىة	المءموء الكلى	مءموء الءرءاء	الءءرار	المنءىراء
		-	-	غىر موافق ءامام
		٢	١	غىر موافق
٨١,٣	٦١	٦	٢	لا رأى
		٢٨	٧	موافق
		٢٥	٥	موافق ءامام

بءضء من البءول رقم (٣٥) بأن إءاباء أفراء العىنة بنسبة ٨١,٣% ءشىر بأن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءقوم بعءء اءءماعاء ءورىة للعاملىن لءبائل المءلومااء وعرض نءاءء ءءسىن البوءة.

نسنءءء مما سبء أن الإءارة فى المسءشفىاء الءاصة ءرىصة كل الءرص على بوءة الءءماء الءى ءءءمها. لءلك ءقوم بعءء اءءماعاء ءورىة للعاملىن لءبائل المءلومااء ءول العمل وءءارس كىفىة الءءسىن المسءمر للبوءة من ءلال قنوااء الاءءال المءءوءة والمءءءءة. وءذا بؤكد صءة الفرضىة الءامسة.



## 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 بمءىنة ءءة وباسءءام قواءم الاسءبىان تم اءءبار صءة فروض الءراءة، وءلك بعىة الوصول إلى الءءف الأساسى من البءء وهو البوءة الشاملة فى المسءشفىاء الءاصة بمءىنة 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 علاقة 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 المسءمء 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 تأكدلعاملون 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**

٧% 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%) .

٧% 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 جدول 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. ٧% 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 اسءعراض 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  
العملاء بىبأ 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 بىءعلق  
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	<b>الفصل الءمهىءى</b>
٤	مشكلة البءء
٥	أهمىة البءء
٥	أءءاف البءء
٦	فروض البءء
٦	مءءمع و عىنة البءء
٦	ءوءء البءء
٧	منهءء الءراسة
٧	أءاة مءع البىاءاء
٧	الأسلوب الإءصائى المسءءءم فى ءءلىل البىاءاء
٨	<b>الفصل الأوء: ماهىة وءصائى أسالءب الجوءة وفوءاءءها</b>
٣١	<b>الفصل الءانىء: ئعرف و أءءاف إءارة الجوءة الشاملة وأسسها ومراءل ءءبىءها</b>
٦٣	<b>الفصل الءالء: الءراسة المىءانىة</b>
١٠١	نءائء الءراسة المىءانىة
١٠٧	الءوصىاء
١١٠	المءنوءاء

لءءمىل نساءءك المءانىة

ملئقى البءء العلمى



www.rsscrrs.info