

أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على كفاءة الخدمات الصحية في مستشفى الولادة والاطفال في  
عرعر-المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /عواد تركي الشمري

تحت إشراف الدكتور /خالد خضر

ماجستير إدارة المستشفيات والخدمات الصحية، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة

E-mail: [AWWAD0011@hotmail.com](mailto:AWWAD0011@hotmail.com)

## ملخص

اتخذت المؤسسات الصحية بالعالم العربي منهج الجودة الشاملة ،حيث انه المدخل الحقيقي لتحسين الخدمات الصحية. تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على كفاءة الخدمات الصحية. تم اختيار مستشفى الولادة والأطفال بعمر كمجتمع للدراسة والتي أنشئت وافتتحت عام ١٤٣٦ هـ وسعتها ٣٠٠ سرير وتحتوي عدة أقسام منها (قسم النساء والولادة، قسم الأطفال، قسم السجلات الطبية، إدارة الأسرة، الخ) وفيما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار ٢٢٧ عينة عشوائية من الممارسين الصحيين ( طبيب، صيدلي، أخصائي، تمريض، فنيين ) بمستشفى الولادة والأطفال بعمر، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كنموذج للدراسة وصمم استبيان لجمع البيانات، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية للعاملين بمستشفى العويقيلة وقام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في عملية تحليل البيانات التي تم توزيعها على الممارسين الصحيين بمستشفى الولادة والأطفال بعمر، توصلت نتائج الدراسة أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ذات دور فعال و أساسي لتحقيق كفاءه في أداء وتقديم الخدمات الصحية، بالإضافة إلى وجود اهتمام ودورات تدريبية لتطبيق تلك المعايير. وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل مكثف بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** مفاهيم الجودة الشاملة، تطبيق، جودة الخدمات الصحية.

### ***Abstract***

Health institutions in the Arab world have adopted a comprehensive quality approach as the real gateway to improving health services. The present research aims to highlight the impact of the application of the concepts of total quality on the efficiency of health services. The Maternity and Children Hospital in Arar was selected as a study community which was established and opened in 2015 AH with a capacity of 300 beds and includes several sections including (Obstetrics and Gynecology Department, Pediatrics Department, Medical Records Department, Family Management, etc.) With regard to the study sample, 227 random samples of health practitioners (doctor, pharmacist, specialist, nursing, technicians) were selected at Arar Maternity and Children Hospital. The researcher used the descriptive analytical method as a study model and designed a questionnaire to collect data. In addition to the exploratory study of staff at the hospital Alowaiqila. The researcher used the program (SPSS) in the process of analyzing the data that was distributed to health practitioners at Maternity and Children Hospital in Arar. The results of the research concluded that the application of the concepts of total quality is an essential and effective role to achieve efficiency in the performance and delivery of health services, In addition, there are interest and training courses to apply these standards. This research recommends the need for intensive attention to the application of the concepts of total quality.

***Keywords:*** quality, hospital, health services, efficiency.

## المقدمة

تشهد المؤسسات الصحية في العصر الحالي اهتمام شديد بتطبيق الجودة وعملية توكيدها وأصبحت جميع المنظمات الصحية مقدره لدور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وميزته التنافسية وأصبح هناك نموذج للجودة تستطيع من خلاله المنظمات تحسين أدائها.

وعادة تسعى المنشآت الخدمية الى تحسين جودة خدماتها وتهتم بقياس ومعرفة مستويات رضا العملاء ومحاولة التغلب على الآراء السلبية لتلك المستويات.

ويعد الاهتمام بجودة الرعاية الصحية فكرة قديمة جدا قدم الرعاية الصحية نفسها ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق برامج إدارة الجودة.

يعتبر موضوع جودة الخدمات الطبية والاستشفائية من أهم القضايا في ادارة الخدمات الصحية وأصبح هذا الموضوع هو محل الاهتمام والتركيز من قبل ادارات المستشفيات والعملاء والاطباء والجهات المدعمة لهذه الخدمات. وقد أصبح موضوع أثر تطبيق الجودة الشاملة من المواضيع الاكثر طرحا واهتمام من قبل الباحثين والإداريين وذلك لعدة أسباب منها:

- أهمية القطاع الصحي والاستشفائي الخاص وتحوله الى دور القيادة والريادة.
- الاهتمام المستمر نحو التطوير مما يجعل ضبط تطبيق الجودة الشاملة والتأكد منها محل اهتمام متزايد من قبل جميع الأطراف.
- تنامي درجة وعي عميل الخدمات الصحية وإدراكه لحقوقه.

## مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في معرفة أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بمستشفى الولادة والأطفال بعمر عر بالمملكة العربية السعودية على كفاءه الخدمات الصحية من وجهة نظر الممارسين الصحيين ويشمل (طبيب وصيدلي، أخصائي غير طبيب، تمريض، فنيين).

#### أسئلة البحث

- ما المقصود بمفاهيم الجودة الشاملة والخدمات الصحية؟
- ما مدى أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على المستشفى من وجه نظر الممارسين الصحيين (طبيب-صيدلي-ممرض-فني-أخصائي غير طبيب)؟
- ما هو وجه الاختلاف في تطبيق الجودة الشاملة من قبل الممارسين الصحيين (طبيب-صيدلي-ممرض-فني-أخصائي غير طبيب)؟
- ما هي أكثر فئة تأثرا بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المستشفى؟
- ما مدى وعي الممارسين الصحيين بالمستشفى في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة؟
- ما هي معوقات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمستشفى من وجه نظر الممارسين الصحيين؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- التعرف على أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على كفاءة الخدمات الصحية في المؤسسة تحت الدراسة.
- التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الممارسين الصحيين، الصيادلة، التمريض، الفنيين ، الاخصائيين غير الأطباء كلا على حدا ومن ثم تحديد أكثر الفئات تأثرا بتطبيق الجودة.
- التعرف على مدى وعي العاملين بالجهة محل الدراسة بدورهم في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.
- تعزيز وتطوير إدارة الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على الصعوبات اثناء عملية تطبيق الجودة الشاملة.

#### أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى عملية تقييم تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية والعمل على تطويرها بشكل مستمر.

#### حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** سوف يتناول هذا البحث أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على كفاءة الخدمات الصحية المقدمة.
- **الحدود المكانية:** سيقصر البحث على كلا من مستشفى الولادة والأطفال بعمر ومستشفى العويقيلة في الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تتراوح فترة جمع البيانات في النصف الثاني للعام الدراسي ١٤٤٠ هـ.
- **الحدود البشرية:** يتكون مجتمع البحث من العاملين بمستشفى الولادة والأطفال بعمر – المملكة العربية السعودية وعددهم ٥٥٠ شخص فقد تم اختيار عينة عشوائية وعددها ٢٢٧ من مجتمع الدراسة حيث استهدف الباحث الأطباء والممارسين الصحيين ويشمل (طبيب و صيدلي، أخصائي، غير طبيب، تمريض ، فنيين ). سوف يتم توزيع الاستبيان على ٢٢٧ شخص وكانت هذه المنهجية في اختيار العينة من خلال معادلة ستيفن تومبسون الرياضية لتحديد عينة الدراسة بالإضافة إلى إجراء دراسة استطلاعية على ١٠ من العاملين بمستشفى العويقيلة لقياس مدى صدق أداة الاستبيان.

**منهجية البحث:** سوف تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح وصف المتغيرات الخاصة بالدراسة.

#### عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى الولادة والأطفال بعمر – المملكة العربية السعودية وعددهم ٥٥٠ شخص فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث استهدف الباحث الأطباء والممارسين الصحيين ويشمل (طبيب، صيدلي، أخصائي، غير طبيب، تمريض، فنيين). حيث تم توزيع الاستبيان على ٢٢٧ شخص وكانت هذه المنهجية في اختيار العينة هي استخدام معادلة ستيفن تومبسون بالإضافة إلى إجراء دراسة استطلاعية على ١٠ من العاملين بمستشفى العويقيلة لقياس مدى صدق أداة الاستبيان

#### أداة البحث

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لموضوع البحث، والتي تم تصميمها بناء على أسئلة الدراسة، كما اعتمدت بواسطة محكمين في مجالات متعددة تخص مجال الدراسة.

#### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي اختبرت أثر تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة والاعتماد في أداء المستشفيات والخدمات الصحية المقدمة ومنها:

وفي دراسة (عمر ، ٢٠١٦) هدفت إلى معرفة أثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات بالقطاع الصحي بالتركز على خدمات التخلص من النفايات الطبية وذلك بالتطبيق على مستشفيات (الخرطوم التعليمي، أم درمان التعليمي وبحري التعليم)، ومن خلال الدراسة تم التعرف على المفاهيم المهمة لجودة الخدمات الصحية، واهم الأساليب لجمع وتوفير البيانات لاتخاذ القرار بتحسين الخدمات الصحية المقدمة من خلال تطبيق الجودة الشاملة.

دراسة (عطا الله، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى فحص أثر تطبيق مفاهيم الاعتماد للمؤسسات الصحية الأردنية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى ان المستشفيات الأردنية الخاصة تطبق مفاهيم الاعتماد بشكل إيجابي وأيضاً أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مفاهيم الجودة في مستويات أداء المستشفيات.

وأشار (أنساعد، ٢٠١٥) في دراسته التي هدفت إلى دراسة مدى مساهمة رأس المال الفكري في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. حيث توصلت الدراسة إلى الأهمية البالغة لمفهوم رأس مال الفكري في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات ومنها تقديم خدمات تلبى حاجات الزبائن وإن مكوت رأس المال الفكري تتحدد برأس المال البشري.

وفي دراسة (هبة، ٢٠١٥) بعنوان إدارة الجودة الشاملة ما بين النظرية و التطبيق في المؤسسات الصحية بالخرطوم ، هدفت تلك الدراسة إلى التعمق في إدارة الجودة الشاملة بين التطبيق والنظرية في المؤسسات الصحية ومقارنتها ببيئة العمل والاثار المترتبة عليها من أداء للعاملين بمختلف الأقسام ، وأثبتت الدراسة وجود فجوة بين التطبيق والنظرية لبرامج الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الخاصة والعامة فيما يخص أداء العمل

وفي دراسة (علاونة ، ٢٠٠٣) والتي تهدف إلى معرفة مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية في بيروت من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، ومن تحليل نتائج الاستبيان توصل الباحث ان المؤسسة محل الدراسة قامت بتطبيق مبادئ الإدارة للجودة الشاملة بدرجة كبيرة مما ترتب عليه كفاءه الخدمات المقدمة.

### الإطار النظري

تعتبر الجودة الشاملة هي من أهم المجالات في قطاعات الخدمات الصحية (أحمد، ٢٠١٢)، ومن خلال الدراسة الحالية سوف نوضح إليكم أهمية تطبيق الجودة الشاملة مع أهم المعوقات المترتبة من الحد في استخدام هذه التطبيقات عقب تسليط الضوء على الجودة، بالإضافة إلى أهم التعريفات اللازمة عن الجودة الشاملة وأشكالها والاهمية الخاصة بها التي تلعب دوراً كبيراً في التطوير والتحسين من الخدمات الصحية.

### تعريف الجودة الشاملة في القطاع الصحي

تعد الجودة الشاملة في القطاع الخاص هي عبارة عن القيام بعدة ترتيبات وأنشطة لازمة في تأمين سلامة جودة الخدمات الصحية والعمل على المحافظة عليها بشكل دقيق جداً وتقويتها بدرجة كبيرة.

كما أن الرغبة في تنفيذ برامج الإدارة الخاصة بالجودة الشاملة للرعاية الصحية، تهدف إلى أهداف عالمية جيدة حيث يمتد نطاق تطبيقه عاماً بعد عام، ومن هنا نجد أن الجودة لها أهمية كبيرة من الدرجة الأولى حيث تعتبر من ضمن أولويات الخدمات الصحية الرئيسية بالوطن العربي (عمر و عبد الله، ٢٠١١).

علماً أن الخدمات الصحية المقدمة من خلال الرعاية الصحية الأساسية لها تأثير كبير ومباشر على صحة جميع الأفراد والأسر أيضاً، لذلك تعتبر الجودة الشاملة المفتاح الأول للنجاح في عالم كبير يركز على منافسة كبيرة في المجال الصحي، بالإضافة إلى أن هذا العالم يشهد تغيرات عديدة للغاية يوماً بعد يوم في كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها. يتمثل أيضاً تعريف الجودة الشاملة في عدة تعريفات أخرى، علماً أنه من الصعب جداً وضع تعريف معين لها لأن مفهوم الجودة متعدد المفاهيم والمفاهيم والاشكال، فهو يرتبط بعدة أحكام تقديرية عن مفاهيم الجودة الجيدة والمكونات الخاصة بها، لذلك من الصعب الأجماع وتحديد مفهوم واحد فقط للجودة الشاملة، ليتفق عليه واحداً حتى يتم فيه تحديد أهم العناصر المكونة للجودة الشاملة.

وللتعرف بشكل مفصل عن الجودة الشاملة أيضاً، فيجب علينا توضيح أشكالها بشكل دقيق للغاية حيث أنها تتمثل في الآتي (على، ٢٠١٣).

١. جودة يمكن قياسها.
٢. جودة يمكن العمل على تقديرها.
٣. جودة يمكن إدراكها.

ومن هنا نذكر لكم التعريفات السابقة بالتفصيل، حيث تتمثل الجودة التي يمكن العمل على قياسها في تطابقها مع المفاهيم أي تأخذ أشكال أدلة وبراهين العمل الإكلينيكية حتى نتوصل إلى مفاهيم مقبولة لمخرجات الخدمات المتوقعة المقدمة من خلال الوحدة إلى المستفيد، علماً أن المفاهيم هي تكون أدلة وبراهين على التفوق والنجاح (على، ٢٠١٣).

أما عن الجودة التي من الممكن تقديرها، فهي عبارة عن إدراك وتقدير التفوق، حيث تتطلب الحكم من خلال أصحاب المهارات والخبرات العالية من الممارسين الصحيين إلى المهنة والأفراد أصحاب الاهتمام والحساسية العالية، كما أنها تكون في حاجة إلى الاعتماد على مجالس مراجعة الأنداد بالحكم عن طريق الفنيين من نفس التخصص وذلك من أجل العمل على تحديد التدخل العلاجي للطبيب مع المريض، هل إذا كان تم الانتهاء منه بشكل جيد أو غير ذلك.

واخيراً، نوضح لكم الجودة التي يمكن إدراكها، حيث أنها عبارة عن درجة التفوق التي من الممكن أن يدركها المستفيد من الخدمة أو المراقب على الخدمات الصحية، علماً أنها تكون مبنية بدرجة كبيرة على العناية والرعاية والاهتمام من قبل الأطباء والمرمضات والعاملين بالإضافة إلى اعتمادهم على استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الصحية اللازمة.



يمكننا أيضاً أن نعرف الجودة الشاملة في القطاع الصحي على أنها عبارة عن فلسفة إدارية معتمدة على العديد من الالتزامات الخاصة بالقيادات العليا، والتي من خلال تعطي طاقة ومصدقية من أجل تطبيق عملية التحسن الدائم للجودة، حيث يتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجية كبيرة تغطي جميع المنشآت المختلفة التي تعمل على تقديم الخدمات الصحية (محمد، ٢٠٠٨).

كما أن التزام القيادات العليا يؤدي إلى قيمة عالية لكافة المستفيدين، حيث يتم ذلك عن طريق إنشاء بيئة مناسبة من أجل العمل على التحسين المستمر لمهارات العاملين والعمليات وذلك من أجل تشييد ونشر سياسات الانجاز الأفضل جودة في جميع القطاعات الصحية. حيث أن من خلال تطبيق الجودة الشاملة نتوصل إلى:

١-تطبيق نظرة جديدة خلال تقديم الخدمات الصحية.

٢-العمل على عرض جديد في إدارة مجالات الرعاية الصحية والخدمات الخاصة بها.

٣-اكتشاف طرق جديدة في التعرف والاستجابة إلى رغبات وحاجات جميع المستفيدين من الخدمات الصحية.

### مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الصحي

وننقل لكم الآن أهم مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الصحي حيث أنها تتمثل في الآتي (صلاح، ٢٠١٢):

١-مدى القوة للخطة الاستراتيجية الخدمات الطبية مع الإمكانية اللازمة في تحقيق الرؤية المستقبلية الكاملة.

٢-توضيح مدى الاستفادة للجمهور من الخدمات الطبية المقدمة من الرعاية الصحية.

٣-الكفاءة الكبيرة في العمليات الإدارية من حيث دور الموارد البشرية خلال اختيارهم توظيف الطواقم المناسبة والمؤهلة إلى العمل في مختلف المجالات بالإضافة إلى الأطباء المختصون والممرضات وعمال النظافة كذلك الموظفين الإداريين والكثير من الموظفين والعمال الآخرين، وحجم الإخاء والانسجام الطبي والتعرف على درجة نجاح العمليات المتنوعة والتعامل مع جميع الحالات الصعبة، كذلك الامكانية المتكاملة في قسم الطوارئ خلال الـ ٢٤ ساعة(صلاح، ٢٠١٢).

٤-توضيح مصادر التمويل والنسبة الخاصة في الاعتماد على الدخل الشهري والسنوي أيضاً، إضافة إلى درجة الالتزام للدعم الخارجي بالتسليم في المواعيد المحددة.

٥-الدقة في الالتزام بالجدول الزمنية، بالإضافة إلى الأداء الجيد لطواقم العمل المختلفة.

٦-توضيح طبيعة جميع مخرجات المشروع الملموسة والغير ملموسة.

٧-كما أنها تعمل على توضيح سن التشريعات والقوانين المتضمنة إلى تطبيق فعال ورقابة على جميع المواد والتعاملات والخدمات الصحية.

### أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة

إن صحة الإنسان من أهم الأشياء التي يجب الاهتمام بها لذلك فإن معيار الجودة يضمن للإنسان حفظ حقه في المساواة فلا نجد شخصاً يتميز عن شخص أو يتلقى خدمة بصفه خاصة عن غيره كما أن الجودة تراعي في حسابها تقليل عبء التكلفة على متلقي الرعاية الصحية وتضمن تقديم خدمة علاجية متميزة وجيدة للمريض، كما تحفظ له الحق في المعاملة الراقية الآدمية، ويعمل تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على نشر ثقافة معيار الجودة بين الناس وتثقيفهم كما يؤدي هذا النشاط إلى زيادة العمل وزيادة الأرباح.

في البداية نعرف لكم مصطلح مفاهيم الجودة الشاملة (الحوري، ٢٠٠٨)، فهو عبارة عن مجموعة من السياسات الإدارية المتكاملة التي تتبعها أي مؤسسة، حيث تشمل على عدة خطوات وإجراءات لازمة تتضمن التوصل إلى مستوى عالي أو معين من الإنتاج، يهدف إلى تحقيق الرضا بشكل كامل إلى الشركة والعملاء أو المنشآت الصحية والمرضى وغيرها، علماً أن أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة تؤدي إلى:

أولاً: الضمان في الحصول على مخرجات تؤدي إلى إرضاء العميل والمستفيد بشكل مستمر، حيث أن المؤسسات باختلافها تسعى إلى تحقيق رضا العملاء بأي شكل من الأشكال وتضع هذا من ضمن أولوياتها، لذلك عندما يتحقق رضا العميل، يستمر عمل المؤسسة بالإضافة إلى استمرارية إنتاجها (الحوري، ٢٠٠٨).

كما أنه يوجد مجموعة من الطرق والأساليب التي تضمن تحقيق رضا العميل، حيث أنها تعتمد على أسلوب الاستبيان للعملاء، من أجل التعرف على الاتجاهات والرغبات والحاجات الخاصة بهم، إضافة إلى أن أسلوب التغذية الراجعة أيضاً تساهم في التعرف على آراء العملاء بالخدمات الصحية المقدمة من خلال الرعاية الصحية مع التعرف على مقترحاتهم أيضاً من أجل العمل على تحسين الجودة الشاملة وبالتالي مواكبة جميع رغبات المواطنين والعمل على إنجازها بقدر المستطاع (قسين، ٢٠١٢).

ثانياً: تؤدي إلى الحد من التكاليف والنفقات بالمؤسسات والشركات المختلفة، حيث أن تطبيق الجودة الشاملة يتم من خلال تنفيذ وتحقيق مجموعة من المفاهيم اللازمة بالعمل، مما تساعد في التقليل على الاعتماد على الأيدي العاملة الزائدة والعمل على استعمال موارد أولية تساعد في زيادة الإنتاج وارتفاع جودة الخدمة المقدمة لدى المواطنين (قسين، ٢٠١٢).

ثالثاً: تساعد من الحد من الوقت المبذول، وذلك من أجل العمل على إنجاز جميع المهام المتنوعة، فإن الجودة الشاملة توفر للمؤسسات الطبية والشركات، أفضل طرق ووسائل تساعد في تحقيق الأعمال والخدمات بسرعة فائقة مما ينعكس بطريقة ايجابية على سير الأعمال والإنتاجية وتحسين بيئات العمل المختلفة.

رابعاً: تساعد وتمكن مختلف المؤسسات والشركات، بالدخول بشكل قوي إلى الأسواق الجديدة والمنافسة أيضاً،

وذلك لأن الجودة الشاملة تعطي قوة تنافسية لمنشآت الأعمال المختلفة مما تساعدهم على تكوين خبرات واسعة في مجال الأعمال والخدمات المقدمة من خلالهم، إضافة إلى أنها تضع المؤسسة أو الخدمات الصحية من ضمن أكبر وأفضل الخدمات الملتزمة بمفاهيم الجودة العالمية (الحوري، ٢٠٠٨).

خامساً: تضمن لك الاستفادة الكبيرة من القوى البشرية بالإضافة إلى تنفيذ السياسات الإدارية التي تعمل على إنجاز الاستقرار الوظيفي لمختلف العاملين منها، وذلك من خلال التدريب التي يؤهل الموظف بالقيام بمختلف الأعمال بكفاءة عالية، بالإضافة إلى العمل على تشجيعه لزيادة الإنتاج وتحسين نوع الخدمة المقدمة حتى تحقق مفهوم الجودة الشاملة بشكل سليم.

لذلك من الضروري جداً على جميع المنشآت والخدمات الصحية والشركات، التي تسعى من أجل تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، لا بد من أن تبدأ باتخاذ قراراً في تطبيق هذا المفهوم ولكن على أن يكون بدراسة دقيقة للغاية يتم وضعها أولاً مع الشرح المتكامل لها لكافة مستويات الإدارة والموظفين والعاملين بالمؤسسة أو الشركة، ثم يتم وضع الخطة الخاصة بالعمل، متضمنة كافة الإجراءات والطرق التي من الضروري السير بها، بعدها يتم تنفيذ عملية الإشراف والتفويض بالإضافة إلى المتابعة اللازمة لكي تضمن لك الوصول إلى مخرجات تنفيذ الجودة الشاملة بشكل سليم ودقيق للغاية (الحوري، ٢٠٠٨).

#### أثر تطبيق مفاهيم الجودة على الخدمات الصحية

كما أن مفاهيم الجودة الشاملة على الخدمات الصحية، هي تكون بمثابة المؤشرات القياسية حيث أنها تعتبر قاعدة للقياس بالإضافة إلى أنها قاعدة التخطيط والتغيير أيضاً، حيث من أبرز أهدافها، هي أنها تشتمل على الموضوعية والتقييم وجديته عن طريق عمل اختبارات موضوعية ورقابة ذاتية من أجل تحقيق فعالية التقارير.

وتحقيق التنمية البشرية داخل المؤسسات الطبية والمستشفيات، فهي بمثابة حافزاً يعمل على تنمية قدرات العاملين بها ويدفعهم إلى التحسين في الأداء، بالإضافة إلى أنها تساعد في الحد من الأعمال والجهد المبذول، لتختفي العمليات المطولة ويتم ظهور العمليات الموضوعية التي ترتبط بمفاهيم معينة (أحمد وآخرون، ٢٠١١).

كذلك تخضع مفاهيم الجودة للخدمات الصحية إلى أسس إدارية للتعرف على الأهداف والعمل على تحديد كافة مفاهيم المؤسسة الطبية مع تقييم ادائها، مما يساعد في زيادة فاعلية قيمتها الإدارية من أجل تفعيل المقومات الخاصة بأنظمة العمل وتقييمه والتي تشتمل على طريقة التحديد الأمثل للمفاهيم الإدارية ليحقق التكامل الإداري الطبي بالإضافة إلى تحقيق المشاركة والوقت والوضوح اللازم.

تواجه العديد من المؤسسات الصحية والمستشفيات تحديات كبيرة وكثيرة للغاية، حيث تكون في مقدمتها التكاليف العالية بإنتاج الخدمات الصحية والعمل على تحديد الجودة الشاملة لهذه الخدمات، حيث أن هذه المستشفيات تتعامل بشكل دقيق مع صحة الأفراد وعامل الحياة والموت.

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تنفيذ وتحقيق الاستخدام الجيد في الموارد مع تقنين الإنفاق والجودة المتكاملة بالعمليات والخدمات الصحية التي يتم تقديمها إلى المرضى وجميع المراجعين في المؤسسات الصحية المختلفة، ومن هنا نذكر لكم أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على الخدمات الصحية وما ينتج عنها (أحمد وآخرون، ٢٠١١).

#### أولاً: جودة الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين

إن الهدف من تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والعمل على إدارتها، يؤدي إلى تحقيق المستويات العالية من الجودة الشاملة في الخدمات الصحية الموفرة من خلال المستشفيات والمؤسسات الطبية، بالإضافة إلى استخدامها بشكل مثالي للموارد المادية والبشرية مع الترشيد السليم للنفقات والاستخدام، إضافة إلى العمل على تقويم جودة الإنتاج التي تتمثل في الخدمات الصحية والعمل المستمر في تحسين الجودة الشاملة لها.

#### ثانياً: إرضاء العملاء

بالطبع من خلال إدارة الجودة الشاملة، نهدف إلى تحقيق وتقديم كامل الخدمات الصحية العالية الجودة حتى يتفق مع رغبات وتطلعات جميع المستهدفين منها والمستفيدين، حيث يتم ذلك عن طريق عملية تستهدف العمل على التحسين الدائم للجودة الشاملة ليتفق ويتفوق على توقعات المواطنين.

#### ثالثاً: العمل على رفع معنويات الموظفين والعاملين

كما أن مشاركة الموظفين والعاملين بصنع القرار، يكون من ضمن أساسيات الإدارة المتكاملة للجودة الشاملة، حيث أنهم يعتبرون عملاء داخليين من الضروري العمل على إرضائهم بشكل جيد.

#### رابعاً: التخلص من جميع اختلافات الممارسة الإكلينيكية

بالطبع أن من أبرز تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية، تؤدي إلى القضاء على الممارسات الإكلينيكية التي تحدث في كثير من المنظمات الصحية، حيث أنها تكون من أبرز المشكلات المواجهة للمنظمات الصحية نتيجة إلى اختلاف السبل التي يقوم بها الأطباء بعملهم، مما يحدث من خلالها انعكاسات على مستوى الجودة والكفاءة (كحيلة، ٢٠٠٩).

لذلك فإن تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية، يساعد في التخلص من مختلف المشكلات التي تحدث من الممارسات الطبية بالإضافة إلى اختيار الطرق الأمثل في أداء الأعمال طبقاً إلى أدلة وبراهين علمية.

#### خامساً: المساعدة في الحد من تكرار العمليات

بالطبع أن تطبيق الجودة على الخدمات الصحية، تساعد من تقليل تكرار العمليات، حيث أنها تساعدك على اختيار الطريقة الأفضل في إنجاز العمل، والحد من تكراره مما يعود عنه تأثيرات إيجابية على مستوى الجودة والكفاءة في الإنتاج بالإضافة إلى العمل على إرضاء العملاء، على سبيل المثال،

قامت مستشفى هنري فورد بإجراء دراسات علمية تبين بها إجراء مسح عنق الرحم إلى نسبة تصل ٢٥% من النساء يتم العمل على إعادتها مرة أخرى، وذلك نتيجة إلى أن حجم العينة كان ليس مناسب من أجل إجراء هذا النوع من التحاليل، ولقد تبين أن هذا يسبب إزعاج إلى المرضى بالإضافة إلى حدوث زيادة غير مبررة بتكاليف العلاج.

ومن هنا نجد أن تطبيق الجودة الشاملة، لها تأثير بالغ على الخدمات الصحية في مختلف أنحاء العالم، فهي تساهم في تحقيق الجودة العالمية للخدمات الصحية بشكل دقيق، بالإضافة إلى أنها تحقق الرضا للعميل وتساعد العاملين على زيادة الثقة بأنفسهم والكثير من الأمور الايجابية الأخرى التي تعود على الجميع.

**أبرز معوقات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، حيث صرح خبراء الإدارة عنها وتتمثل في التالي:**

**أولاً: حدوث تقصير في ثقافة الإدارة للجودة الشاملة عند الرؤساء والمرووسين**

من أجل تحقيق النجاح اللازم في المؤسسات الطبية والمنظمات المختلفة سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية، إلى توفير الكثير من الشروط، حيث تكون في مقدمتها الإلمام الكامل من الرؤساء والمرووسين بمختلف الأسس والعناصر الخاصة لإدارة الجودة الشاملة المراحل الخاصة بتطبيقها والمؤشرات الخاصة لقياسها (إسماعيل، ٢٠٠٠).

فإن النجاح الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة يتم تحقيقه عن طريق الإصرار والمثابرة الجيدة في تنفيذ الإدارة الشاملة للمؤسسات الطبية طبقاً إلى ظروف المؤسسة.

**ثانياً: فقد الثقة بالمدير والاتصالات الغير مباشرة بينه وبين المرووسين**

أكدت الأبحاث العلمية الحديثة على مدى أهمية القيادة وتأثيرها في تفضيل العملية الإدارية، حيث أنها أساس امتداد الجودة بالمؤسسات المختلفة، علماً أن الجودة من الجانب الإداري عبارة عن التغيير للأفضل بشكل دائم، لذلك يتطلب هذا إلى قيادة قوية خلاقة تحفز إيمان راسخ بالمفهوم الكبير والعميق في إدارة الجودة الشاملة للخدمات الطبية.

كما أنه يتم تحقيق ذلك عن طريق التهيئة الجيدة لمناخ العمل بالإضافة إلى إعداد المرووسين على تنوع مستوياتهم من الجانب النفسي من أجل فهم وقبول الاقتناع بجميع المفاهيم والممارسات الخاصة بالجودة الشاملة (إسماعيل، ٢٠٠٠)، إضافة إلى المساهمة في فتح قنوات الاتصال بين القادة والمرووسين.

**ثالثاً: السرعة والتعجل في النتائج دون التخطيط الصحيح من أجل تحقيق الجودة الشاملة**

تحتاج إدارة الجودة الشاملة بضعة من الوقت من أجل أن تظهر نتائج جيدة ملموسة بالتطبيق العلمي، حيث في بعض الأوقات يتكون لها مردوداً سريعاً منذ توقيت البداية للتطبيق، ولكن هذه لا تكون القاعدة المستهدف لها.

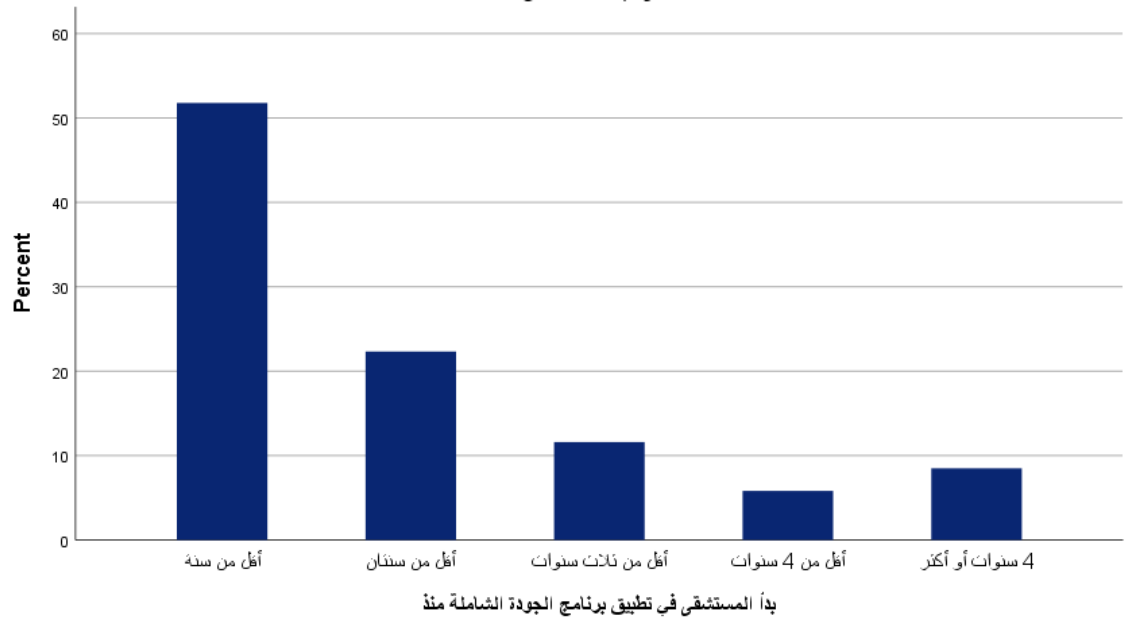
مما يدل لك من هذا، على أن المعوقات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة للخدمات الصحية، هي عدم مساندة القادة في روح التطور من أجل العمل على التحسين اللازم للمؤسسات الطبية وتحسين جميع العاملين بها من أجل إنجاز وتحقيق التميز والمنافسة من خلال خطط مدروسة (الطيب، ٢٠١٤)

### تحليل النتائج

يوضح جدول (١٢) وشكل رقم (٨) أن غالبية عينة الدراسة اجمعو على ان المستشفى تطبق مفاهيم الجودة الشاملة منذ اقل من عام مما يوضح حداثة تطبيق المفاهيم وعدم وضوح تأثيرها بشكل قوي وفعال.

**جدول 1: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب تطبيق الجودة الشاملة.**

النسبة	التكرارات	تطبيق الجودة الشاملة
51.8	117	أقل من سنة
22.3	15	أقل من سنتان
11.6	63	أقل من ثلاث سنوات
5.8	13	أقل من ٤ سنوات
8.5	19	4سنوات أو أكثر
١٠٠%	227	المجموع



**رسم توضيحي 1: بدء المستشفى في تطبيق برنامج الجودة الشاملة.**

تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة محاور أداة الاستبيان، وقد تم تحليلها في الجداول التالية:

جدول ٢: الإحصاء الوصفي لمحور معرفة العلاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمستشفى وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة. (إعداد الباحث)

أولاً:	محور معرفة العلاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمستشفى وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
١.	الإدارة تهتم بمتابعة طلبات واقتراحات المرضى	4.09	0.97	41.6%	وافق
٢.	تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول لها.	4.15	0.94	٤٥.٦%	وافق
٣.	يوجد بالمستشفى إدارة للجودة وهيكل تنظيمي.	4.36	0.76	٤٩.٣%	وافق
٤.	توجد بالمستشفى تسهيلات لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة	4.1	0.97	٤٥.٦%	وافق
٥.	المستشفى تحفز الموظفين للعمل بكفاءة عالية	3.8	1.1	39.6%	وافق

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (٢) أن فقرات المحور الأول للاستبانة على درجة عالية من الأهمية، حيث هناك موافقة على كافة أسئلة المحور الأول والمتعلق بمعرفة العلاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمستشفى وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة، وبلغت أعلى متوسط حسابي ٤.٣٦ مع السؤال الثالث والذي ينص على وجود إدارة للجودة وهيكل تنظيمي بنسبة ٤٩.٣% وانحراف معياري ٠.٧. يليها في المرتبة الثانية الفقرات (٢)، (٤) حيث بلغ متوسط الفقرات ٤.١، ٤.١٥ على التوالي بانحراف معياري ٠.٩ وأهمية نسبية ٤٥.٦%. بينما كانت الفقرة رقم (٥) هي أقل الفقرات موافقة وبلغ توسطها ٣.٨ بانحراف معياري ١.١ وأهمية نسبية ٣٩.٦% مما يدل على موافقة عينة الدراسة على ان المستشفى لا تحفز العاملين بكفاءة عالية.

جدول ٣: الإحصاء الوصفي لمحور أثر تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية. (إعداد الباحث)

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس أثر تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية

ثانياً	أثر تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
١.	عملية التحسين المستمر بالمستشفى مسؤولية جميع العاملين	4.1	0.9	45.8%	وافق
٢.	يستجيب العاملون لطلبات واقتراحات المرضى بشكل سريع	4.0	1.07	٤٧.١%	وافق
٣.	نشر ثقافة الجودة بالمستشفى يجعلها تنافس بقية المستشفيات بالمنطقة	4.2	0.98	٥١.١%	وافق
٤.	تعتقد الإدارة العليا ان تطبيق الجودة سبب في نجاحها كإدارة.	4.1	0.95	٤١.٤%	وافق
٥.	يشعر المرضى بالاطمئنان للخدمات الصحية المقدمة لهم	3.9	1.13	٣٥.٧%	وافق

جاءت موافقة جميعاً، وكانت استجابة عينة الدراسة مرتفعة. كما يتضح ان الفقرة (٣) وتنص على نشر ثقافة الجودة بالمستشفى يجعلها تنافس بقية المستشفيات بالمنطقة هي أكثر الفقرات موافقة حيث بلغ متوسطها ٤.٢ بانحراف معياري ٠.٩٨ واهمية نسبية ٥١.١%. يليها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على يستجيب العاملون لطلبات واقتراحات المرضى بشكل سريع بمتوسط حسابي ٤ وانحراف معياري ١.٠٧ واهمية نسبية ٤٧.١%. بينما كانت الفقرة رقم (٥) يشعر المرضى بالاطمئنان للخدمات الصحية المقدمة لهم هي اقل الفقرات موافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣.٩ بانحراف معياري ١.١٣ واهمية نسبية ٣٥.٧%.

**جدول ٤: الإحصاء الوصفي لمحور أثر تطبيق الجودة الشاملة على الاطباء والممارسين الصحيين. (اعداد الباحث)**

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على الأطباء

ثالثاً	أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأطباء والممارسين الصحيين	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
١.	أشعر بالتطور وزيادة مهاراتي أثناء ممارستي لعملي.	٤.٣	٠.٩	٤٤.٨%	موافق
٢.	أشعر بالرضا تجاه قيامي بعملتي.	4.2	0.81	٤٤.٢%	موافق
٣.	أشعر بأن عملي ضمن فرق تطوير الجودة يعزز من مكائتي الوظيفية	٤.٥	٠.٨	٤٥.٢%	أوافق بشدة
٤.	قد تحصل على ميزة مالية خاصة عندما تقدم عمل مميز	2.8	1.4	٣١.٣%	لا اوافق
٥.	تسعى الإدارة لزيادة روابط الصداقة بين العاملين من خلال إقامة الحفلات والمناسبات الاجتماعية.	3.6	1.1	٣٠.٤%	اوافق
٦.	أهداف التطوير بالمستشفى معروفة لدى جميع العاملين	3.8	1.2	٤٤.٧%	أوافق

والممارسين الصحيين تراوحت ما بين الاستجابة المتوسطة والمنخفضة لجميع العبارات. كما يتضح أن الفقرة رقم (٣) أشعر بأن عملي ضمن فرق تطوير الجودة يعزز من مكائتي الوظيفية هي أكثر الفقرات موافقة من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي ٤.٥ وانحراف معياري ٠.٨ واهمية نسبية بلغت ٤٥.٢%. بينما كانت الفقرة رقم (٥) تسعى الإدارة لزيادة روابط الصداقة بين العاملين من خلال إقامة الحفلات والمناسبات الاجتماعية هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي ٣.٦ وانحراف معياري ١.١ واهمية نسبية ٣٠.٤%. وكانت الفقرة رقم (٤) قد تحصل على ميزة مالية خاصة عندما تقدم عمل مميز ضعيفة الموافقة وبلغ متوسطها الحسابي ٢.٨ وانحراف معياري ١.٤ واهمية نسبية ٣١.٣%



جدول ٥: مدى إدراك مقدمي الخدمة بأهمية مفاهيم الجودة في تحسين الخدمات الصحية. (إعداد الباحث)

درجة الموافقة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	مدى إدراك مقدمي الخدمة بأهمية مفاهيم الجودة في تحسين الخدمات الصحية	رابعاً
أوافق بشدة	٥٤.٢%	٠.٦	٤.٥	لديك اعتقاد بأنه يجب تقديم الخدمة الصحية بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.	١.
أوافق بشدة	٤٩.١%	٠.٧	٤.٣	عندما يعرف العاملین حاجات المرضى فإن ذلك يساعدهم على تطبيق الجودة الشاملة بالمستشفى	٢.
أوافق بشدة	٤٩.٣%	٠.٧	٤.٣	ان تطبيق العاملین للجودة يساعدهم على تقديم الخدمة بالوقت المحدد	٣.
أوافق	46.7%	٠.٩	٤.١	يحافظ العاملین على تقديم الخدمة بكفاءة بسبب تطبيقهم للجودة	٤.
أوافق	٥٠.٧%	٠.٨	٤.٤	تعتقد ان الدعم المعنوي يساعدهم العاملین على تطبيق الجودة	٥.

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (٥) والذي يقيس محور مدى إدراك مقدمي الخدمة بأهمية مفاهيم الجودة في تحسين الخدمات الصحية ان المتوسطات الحسابية لعبارات ذلك المحور مرتفعة جداً، كما يتضح ان الفقرة رقم (١) لديك اعتقاد بأنه يجب تقديم الخدمة الصحية بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى هي اكثر الفقرات موافقة من قبل عينة الدراسة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤.٥ وانحراف معياري ٠.٦ واهمية نسبية ٥٤.٢% ويليهما الفقرة رقم (٣) ، (٢) بمتوسط حسابي ٤.٣ وانحراف معياري ٠.٧ واهمية نسبية ٤٩.٣%. بينما كانت الفقرة رقم (٤) هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط ٤.١ وانحراف معياري ٠.٩ واهمية نسبية ٤٦.٧%.

جدول ٦: الإحصاء الوصفي لمحور معوقات مفاهيم الجودة الشاملة في المستشفى. (إعداد الباحث)

خامساً	معوقات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المستشفى			
١.	يعتبر أحد المعوقات لتطبيق الجودة هو عدم التزام الإدارة العليا بالجودة	4.07	0.96	٤٤.٧%
٢.	عدم وجود مقاييس صحيحة لقياس رضى المريض	4.1	1.02	٤٦.٣%
٣.	غياب التدريب الجيد سبب لعدم تطبيق الجودة بالمستشفى	4.27	0.80	٤٤.٩%
٤.	من معوقات تطبيق الجودة عدم العمل بروح الفريق الواحد	4.2	0.77	٥٠.٧%
٥.	أحد المعوقات لتطبيق الجودة هو تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية.	4.2	0.89	٤٤.٥%
٦.	معارضة بعض العاملين للتغيير يحول دون تطبيق الجودة	4.06	1.00	٤١%

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس معوقات تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المستشفى مرتفعة جداً، كما يتضح من الفقرة رقم (٤) من معوقات تطبيق الجودة عدم العمل بروح الفريق الواحد هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٧ واهمية نسبية ٥٠.٧% يليها الفقرات رقم (٢)، (٣). بينما كانت الفقرة رقم (٦) معارضة بعض العاملين للتغيير يحول دون تطبيق الجودة هي اقل الفقرات موافقة وبلغ متوسطها الحسابي ٤.٠٦ والانحراف المعياري ١.٠٠٨ والاهمية النسبية ٤١%.

### الاستنتاجات والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية وتوصل الباحث لعدد من النتائج والتوصيات وتتلخص فيما يلي:

#### أولاً: الاستنتاجات

- (١) عدم اهتمام الإدارة العليا بالمستشفى محل الدراسة بوضع دورات تدريبية مكثفة للعاملين بالمستشفى.
- (٢) عدم وجود مكافئات مادية نظير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالمستشفى محل الدراسة.
- (٣) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطبق بالمستشفى ورضا العاملين بالقطاع الصحي.
- (٤) يوفر تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة مستوى أفضل للخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- (٥) مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل المستشفى قيد الدراسة كانت بين درجة الموافقة المرتفعة والمتوسطة. وهذا يوضح تواجد الفرص لتحسين جودة الخدمات المقدمة لترقى بذلك إلى مستوى توقعات المرضى بالإضافة إلى التميز.
- (٦) وضحت النتائج أن المرضى غير راضين تماماً عن الخدمات المقدمة وهو ما يعكس عدم قدرة الموظفين على تقديم العناية الشخصية لهم وعدم ووجود تطبيق حقيقي لمفاهيم الجودة الشاملة والوعي الكامل لطاقتهم بالعمل بعنصر المعرفة واستشعار احتياجات المرضى.
- (٧) كما أظهرت النتائج أيضاً أن خصائص عينة الدراسة لم يكن لها أثر سلبي كبير في تحديد مستوى جودة الخدمة في الاجمال.

#### ثانياً: التوصيات

بعد استعراض الدراسة الميدانية ونتائج واستنتاجات الدراسة الحالية توصل الباحث الى التوصيات التالية:

- (١) عمل دورات تدريبية متخصصة في نشر ثقافة الجودة الشاملة وتشمل أسس التطبيق والمفاهيم وفوائدها بصورة تؤدي إلى عدم مقاومة العاملون للتغيرات التي تتطلبها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمستشفيات بشكل عام وبمستشفى محل الدراسة بشكل خاص.
- (٢) ضرورة وجود استراتيجيات لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالقطاع الصحي لضمان جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

- ٣) ضرورة وجود هدف ورؤية واضحة ومشاركة بين العاملين والإدارة بالمستشفى قيد الدراسة لمساعدة وتفعيل تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة كي توثي ثمارها.
- ٤) تطوير نظام المكافآت ليتسم بالعدل والتقدير والمرونة والموضوعية.
- ٥) ربط نظام المكافآت بالتميز في أداء مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها.
- ٦) ضرورة تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي من خلال الفريق الواحد.
- ٧) ضرورة نشر روح الود والتعاون بين الأقسام المختلفة من أجل تحسين الخدمات المقدمة.
- ٨) الاستفادة من تجارب المستشفيات الرائدة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة عن طريق إرسال بعض الكوادر لهذه المستشفيات للتدريب واكتساب الخبرة.
- ٩) توفير صناديق للشكاوى والمقترحات تساعد على لفت النظر للمشاكل مما يقوي من علنة وضع الحلول المناسبة لها، ولا بد أن توضع في أماكن ظاهرة ومناسبة.
- ١٠) ضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي للمساعدة والنهوض بجودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى قيد الدراسة.

## المراجع

١. أحمد يوسف دوربن (٢٠١٢ م): إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
٢. أحمد حمزة خليفة واخرون (٢٠١١): أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن، مجلة جامعة الخرطوم للدراسات الادارية، المجلد الرابع العدد الثاني.
٣. إسماعيل محمود فهمي (٢٠٠٠): صعوبات قياس كفاءه اداء الخدمات الصحية بالمستشفيات دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بوزارة الصحة محافظة القاهرة، بحث مقدم للحصول على درجة العضو أكاديمي السادات للعلوم الإداري، قسم الإدارة العامة جمهورية مصر العربية.
٤. الحوري، فالج (٢٠٠٢) "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة"، مجلة البصائر، المجلد ٣٢، العدد ٣، عمان، الأردن.
٥. الطيب جمعة (٢٠١٤): قياس مؤشرات جودة الخدمات الصحية من منظور المرضى "دراسة استطلاعية لعينة من مرضى المستشفى الجامعي بمدينة باتنة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.

٦. بن نافلة قدور، مزريق عاشور(٢٠١٠): ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية، بحث مقدم في الملتنقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، يومي ١٣ و ١٤ ديسمبر جامعة الدكتور الطاهر مولاى، سعيدة، ص١٣
٧. بدران عبد الرحمن العمر(٢٠٠٢)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني.
٨. توماس أ. ستيوارت، (٢٠٠٤) ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر.
٩. دبون عبد القادر(٢٠١٢): دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقة)، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
١٠. صلاح محمود ذياب (٢٠١٢): قياس مفاهيم جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من وجهة نظر المرضى والموظفين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ١، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان، الأردن.
١١. عطا الله محمد تيسير ال شرعة (٢٠١٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية.
١٢. عمر احمد المقلي-عبد الله عبد الرحيم ادريس (٢٠١١ م): اداره الجودة الشاملة، الخرطوم، مطبعة جامعة الخرطوم الطبعة الأولى.
١٣. على عبد الله الحاكم (٢٠١٣ م):قياس جودة خدمات وحدات الرعاية الصحية بولاية الخرطوم، الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة، الطبعة الأولى.
١٤. معز وجابر علاونة، (٢٠٠٣)، مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية في بيروت.
١٥. محمد الصيرفي (٢٠٠٨ م): الجودة الشاملة طريقك للحصول على الأيزو، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الطبعة الأولى.
١٦. قسين محمد الحراشة(٢٠١٢)، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان ص ١٦.
١٧. كحيله نبيلة(٢٠٠٩)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري. قسنطينة، الجزائر ص ١١