

العوامل المؤثرة في تنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة لترقية  
رضا الزبائن في المستشفى (دراسة الحالة مستشفى المحمدية  
التعليمي في مالانج UMM)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب / سالم صلاح الدين كوري

رقم القيد: 15710045



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعه مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

2017-2016م

شعار

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَإِذَا مَرَضْتُ فَهُوَ يَشْفِينِ ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ العَظِیْمِ

سورة الشعراء، الآية: 80



## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخراً على اعانته وتوفيقه في إنهاء هذه الرسالة، وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني ويثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي بهذه الجامعة العريقة بالشكر والتقدير إلى المشرف الأول على هذا البحث الدكتور عبد المالك كريم، والذي أمدني بخلاصة علمه وأنار دربي بنور تعليماته وتوجيهاته لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير للدكتور شهادء المشرف الثاني، على ما أسداه لي من عون وعلى كل ما مدني به من نصح في مراحل كتابة هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى هذه الجامعة المنيفة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج وعلى رأسها الأستاذ الدكتور موجيا راهرجو، وإلى كلية الدراسات العليا ممثلة في عميدها الأستاذ الدكتور بحر الدين، وإلى قسم الاقتصاد الإدارة الإسلامية، وإلى الدكتور منير العابدين مسجل الدراسات العليا بالجامعة، فلهم جميعاً الشكر والتقدير لما قدموه لي من مساعدة وتذليلهم لي الصعاب في مسيرتي العلمية بهذه الجامعة.

الباحث



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين. بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب.

الاسم: سالم صلاح الدين الكوري رقم التسجيل: 15710045

موضوع البحث: العوامل المؤثرة في تنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج UMM)

وافق المشرفان على هذا البحث لتقدمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

المشرف الأول

الدكتور الفاضل: شهداء

الدكتور الفاضل: عبد المالك

اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور الفاضل: شمس الهادي



جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية  
اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث: العوامل المؤثرة في تنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة  
لترقية رضا الزبائن في المستشفى (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي  
في مالانج UMM)

الاسم: سالم صلاح الدين الكوري رقم التسجيل: 15710045

قد دافع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة المناقشة وتقرر قبوله شرطاً  
لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية - وذلك بتاريخ يوم الموافق  
/ / 2016م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة: -

.....	197606162005011005	رئيس اللجنة ومشرفاً	الدكتور: عبد المالك
.....	19720106200501001	مشرفاً ثاني	الدكتور: شهداء
.....	197112111999031003	مناقشاً	الدكتور: نور اسناوي
.....	197204202002121003	مناقشاً	الدكتور: منير العابدين

يعتمد عميد كلية الدراسات العليا

الاستاذ البروفيسور: بحر الدين

..... 195612098124102

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالتالي: -

الاسم بالكامل: سالم صلاح الدين الكوري

رقم التسجيل: 15710045

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنواننا العوامل المؤثرة في تنفيذ نجاح لإدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج UMM)

قد حضرتها وكتبتها بنفسني وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي، فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

توقيع صاحب الاقرار

مالانج / /

## مستخلص البحث

العوامل المؤثرة في تنفيذ نجاح إدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج UMM) إعداد الطالب / سالم صلاح الدين الكوري 2017م، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية - جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

إن إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم في عصرنا وخاصة في الدول النامية، ولقد ظهرت المنافسة بين المؤسسات، ولقد طبقت أول مرة في اليابان ولقد تمكنت بفضلها من اكتساح أسواق العالم، وهذا بفضل جودة منتجاتها، ولقد تجاوزت السلع لتشمل كذلك الخدمات من بينها الخدمات الصحية، وهذا من أجل تقديم أفضل ما لديها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية، ويكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة أو المنشأة.

ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج، ومعرفة تحقيق المستشفى التعليمي بمدينة مالانج بعد تطبيق الجودة الشاملة تطويراً وتميزاً في الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر أو بشكل مناسب أم لا، ومعرفة عوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج، ومعرفة استراتيجيات المستشفى لترقية رضا الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج، ومنهج هذا البحث: هو المنهج الوصفي النوعي.

بالنسبة إلى معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج، لقد وجد الباحث إن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة في المستشفى المحمدية لا تختلف كثير عن بقية المستشفيات الأخرى من حيث الجودة، وقد تبين للباحث أن جودة الخدمات في المستشفى هي مفتاح النجاح في المستشفى، بالنسبة إلى معرفة إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل أو السعر المناسب لخدمة المرضى، ولقد وجد البحث أن رضا الزبون يتحقق من خلال مستوى عالي من الجودة في المنتجات وبالتالي تتحدد نسبة رضا الزبون عن المنظمة في ضوء التصورات التي يتبناها الزبون عن منتجاتها



## ABSTRACT

Salem Saladin Al-Kuri, 2017, Influencing Factors on the Success of Total Quality Management Implementation in Improving the Hospital Customer Satisfaction (Case Study in Muhammadiyah Hospital Malang UMM). Thesis, Magister of Islamic Management, Postgraduate Program Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor I: Dr. Abdul Malik, II: Dr. Syuhadak.

**Keywords:** Quality Management, Customer Satisfaction in Muhammadiyah Hospital Malang

Total Quality Management (TQM) is one of the most modern concepts nowadays, particularly in developing countries. The competition among institutions triggers Japan to apply the concept and the country is able to dominate the international market due to its product quality. In addition, it also emphasizes the service such as in the health sector. It aims to give the best service. TQM is a new way in doing business and its management with a modern and new understanding beyond a traditional one. It focuses on addressing the demand of customer, from internal and external organizations or institutions.

The study aims to find out the standard implementation of TQM in supporting services in educational hospitals in Malang, and to find out the hospital achievement in Malang after its TQM implementation from the aspect of quality and benefit in health service for patients whether it is proper or not from the form and cost, to find out the influencing factors on TQM implementation in improving customer satisfaction in educational hospitals in Malang, and to find out its strategy to improve customer satisfaction. The study employs a descriptive qualitative approach.

The researcher finds that the quality of TQM standard implementation in supporting service quality in Muhammadiyah hospital is similar to that of other hospitals. The service quality plays a key role in a hospital. Meanwhile, the implementation of TQM is able to provide a proper form and cost for patient service. The researcher also finds out that the customer satisfaction is fulfilled by high quality services. Therefore, the percentage of customer satisfaction on the institution can be seen from their description on the service.

## ABSTRAK

Salem Saladin Al-Kuri, 2017, Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Keberhasilan Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen di Rumah Sakit (Studi Kasus di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang UMM). Tesis, Jurusan Manajemen Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Abdul Malik. Pembimbing II: Dr. Syuhadak.

Kata kunci: Manajemen Mutu, Kepuasan Konsumen di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang

Total Quality Management (TQM) adalah salah satu konsep paling modern di zaman ini, terutama di negara-negara berkembang. Dan telah muncul persaingan antar berbagai institusi tersebut, konsep ini diterapkan untuk pertama kalinya di Jepang dan mampu menguasai pasar dunia berkat kualitas produknya. Bukan hanya memproduksi jasa melainkan juga layanan, diantaranya layanan kesehatan. Semua ini bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik. TQM merupakan cara baru dalam melakukan bisnis dan pengelolannya dengan cara modern dan pemahaman baru yang mengungguli semua metode manajemen tradisional. Fokus dari TQM adalah menjawab permintaan dan harapan para konsumen; baik konsumen tersebut bersifat internal maupun eksternal organisasi ataupun lembaga.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi standar TQM dalam mendukung kualitas layanan di rumah sakit pendidikan di kota Malang, dan untuk mengetahui pencapaian rumah sakit pendidikan di kota Malang setelah mengimplementasikan TQM dari segi kualitas dan keunggulan dalam layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien dengan biaya dan bentuk yang sesuai atau tidak, dan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada implementasi TQM dalam meningkatkan kepuasan konsumen di rumah sakit pendidikan di Malang, dan untuk mengetahui strategi rumah sakit untuk meningkatkan kepuasan konsumen di rumah sakit pendidikan Malang. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif.

Penelitian menemukan bahwa implementasi standar TQM dalam mendukung kualitas layanan di Rumah Sakit Muhammadiyah tidak berbeda dengan rumah sakit lain dalam hal kualitas pelayanan di rumah sakit merupakan kunci sukses dari rumah sakit tersebut, sedangkan TQM berada dalam pengembangan dan keunggulan untuk memberikan bentuk dan biaya yang sesuai bagi pelayanan pasien, peneliti juga menemukan bahwa kepuasan konsumen terpenyuh melalui peningkatan kualitas yang tinggi pada beberapa produk layanan, dengan demikian prosentase kepuasan konsumen terhadap instansi dapat terlihat dari gambar dan konsumen terhadap produk layanannya.

## المحتويات

I	شعار .....
II	الإهداء.....
III	الشكر والتقدير.....
IV	تقرير المشرفين.....
V	اعتماد لجنة المناقشة.....
VI	إقرار الطالب .....
VII	مستخلص البحث.....
XIII	فهرس جداول البحث.....
XIII	فهرس أشكال البحث.....
2	الفصل الأول.....
2	الإطار العام والدراسات السابقة.....
2	أ. المقدمة.....
5	ب. مشكلة البحث.....
6	ج. أسئلة البحث.....
6	هـ. اهداف البحث.....
7	د. أهمية البحث.....
7	و. حدود البحث:.....
8	ز. تحديد المصطلحات:.....
10	ح. الدراسات السابقة.....
16	الفصل الثاني.....
16	الإطار النظري.....
16	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة وتحليل الجودة في قطاع الخدمات الصحية: ..
16	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة:.....
20	المطلب الثاني: تحليل الجودة في قطاع الخدمات الصحية:.....
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الجودة في الخدمات الصحية وكيفية تطبيق الجودة	
22	الشاملة في المجال الصحي.....

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إدارة الجودة في الخدمات الصحية	22
المطلب الثاني: تطبيق الجودة الشاملة في المجال الصحي	27
المبحث الثالث: مفهوم المستشفى ونشاتها، واهداف جودة الخدمات الصحية في المستشفيات	37
المطلب الأول: مفهوم المستشفى ولمحه تاريخية عن مفهوم المستشفى:	37
المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمة الصحية في المستشفيات	40
المطلب الثالث: الجودة من وجهة نظر الزبون في المستشفيات	42
الفصل الثالث	45
منهجية البحث	45
أولاً: منهجية البحث	45
ثانياً: مصادر البيانات	46
ثالثاً: طريقة جمع البيانات	49
رابعاً: طريقة تحليل البيانات	51
خامساً: هيكل البحث	54
الفصل الرابع	58
عرض البيانات	58
المطلب الأول: نبذة عن مستشفى التعليمي فرع مالانج إندونيسيا	58
المطلب الثاني: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج	62
المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب لخدمة المرضى:	65
المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن:	67
المطلب الخامس: استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج	70
الفصل الخامس	73
مناقشة البيانات	73
المطلب الأول: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في	

74	المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج.....
	المطلب الثاني: إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب
80	لخدمة المرضى:.....
83	المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة لترقية رضاء زبائن: .....
	المطلب الرابع: استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية
86	التعليمي بمدينة مالانج:.....
90	الفصل السادس:.....
90	النتائج والتوصيات والمقترحات.....
90	أولاً-نتائج الدراسة:.....
93	ثانياً: توصيات الدراسة.....
94	ثالثاً. مقترحات الدراسة.....
95	المصادر والمراجع.....
101	الملاحق.....

### فهرس جداول البحث

الصفحة	عنوان الجدول	ت
37	الهيكل التنظيمي للجودة الشاملة	1
54	هيكل البحث	2
58	هيكل معلومات عن مستشفى التعليمي المحمدية بمالانج	3

### فهرس أشكال البحث

الصفحة	عنوان الشكل	ت
42	اهداف ابعاد الجودة الخدمات الصحية	1
77	الخطوات المتبعة للجودة في المستشفى المحمدية	2
80	يوضح معايير الجودة الشاملة في المستشفى المحمدية.	3
83	الخطوات التي تؤدي الى العمل الجيد للجودة في المستشفى المحمدية.	4
86	يوضح العوامل المؤثرة للجودة في المستشفى المحمدية	5

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

أ-المقدمة

ب-مشكلة البحث

ج-أسئلة البحث

ح-أهداف البحث

د-أهمية البحث

هـ-حدود البحث

و-مصطلحات البحث

ز-الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### أ. المقدمة

إن إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم في عصرنا وخاصة في الدول النامية، ولقد ظهرت المنافسة بين المؤسسات، ولقد طبقت أول مرة في اليابان ولقد تمكنت بفضلها من اكتساح أسواق العالم، وهذا بفضل جودة منتجاتها، ولقد تجاوزت السلع لتشمل كذلك الخدمات من بينها الخدمات الصحية، وهذا من أجل تقديم أفضل ما لديها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية، ويكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة أو المنشأة. ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيةها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان المنشود.

وكلمة إدارة لا تعني أن هذه العملية خاصة بالمديرين فقط دون غيرهم من الموظفين بل أنها تعني أن كل شخص يعتبر مديراً لعمله ومسئولاً عن التفكير فيه وتطويره وتحسينه وإتقانه من خلال معرفة دقائق وتفاصيل ذلك العمل. ولا بد أن تشمل هذه الإدارة جميع المنسوبين لذلك سميت الشاملة



لعموميتها وشموليتها لجميع الأقسام وجميع المستويات من الموظفين بلا استثناء ابتداء من الرئيس العام وانتهاء بعامل النظافة. وتكون عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم إلى أسفله ومن أقصى الهيكل إلى جانبه الآخر. ونظراً للمنافسة الشديدة التي تواجه المستشفيات فإنها في حاجة ماسة وضرورية لإتباع إدارة الجودة الشاملة حتى تقدم هذه المستشفيات خدمة طبية جيدة وبسعر مقبول في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

ويبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من الإعداد والتهيئة لتطبيقها، وفي هذه المرحلة التي تسبق بناء النظام تشترك الإدارة العليا للمستشفى ورؤساء الأقسام الطبية الإدارية بها بالتعاون مع مستشارين أو محترفين في مجال تصميم نظام الجودة الشاملة بالإضافة إلى آبار الموظفين في مختلف التخصصات، في مناقشة آلاف جوانب العمل بالمستشفى وحصر مشكلاتها واستنباط الأفكار والحلول المثلى لها. ورغم أنه لا توجد آلية محددة لكيفية إنجاز هذه المرحلة فإن هدفها الأساسي يتلخص في توفير آفة البيانات والمعلومات والأفكار والمقترحات التي تحدد الملامح الأساسية والأبعاد الرئيسية والمرتكزات التي تتمحور حولها السياسات العامة للمستشفى والخطط التشغيلية والبرامج التنفيذية والمشروعات الخاصة بتحقيق ما تصبو إليه من طموحات وما تسعى إلى تحقيقه من غايات<sup>(2)</sup>.

(1) لشرف نسيمه، معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية دراسة حالة: مؤسسة العمومية الاستشفائية عميرات سليمان، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر في علوم تجارية، سنة 2010-2011.  
(2) مرجع سابق

ويمكن القول إن الإنسان عندما يعاني من مرض ما لا يمكنه أن يفكر أو يخطط أو يعمل أي شيء حتى يشفى تماما و تحل جميع مشاكله الصحية، وان الخدمات الاستشفائية في الجزائر تعاني من العديد من المشاكل من بينها ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة وعدم القدرة على تقديم خدمات بنفس المستوى لتقدم مجانا وان مستشفيات في الجزائر بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا في ظل الإمكانيات الكبيرة التي تقدمها دولة إلى المستشفيات من الآلات حديثة، والأدوية الأغذية... الخ إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساعد المستشفى على استغلال إمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمستشفى وأيضا استغلال الوقت وتعطى للعاملين الفرصة في مشاركة القرارات وهذا بغية تحفيزهم على العمل بشكل أفضل وتعليمهم تقييم الذاتي للعمل من اجل تجنب أسلوب الرقابة إذا تستطيع المستشفيات من تقديم خدمات تلبية احتياجات الزبائن او تفوق توقعاتهم.

كما تهدف العديد من المستشفيات الي تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المستشفيات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون(المستفيد)<sup>(1)</sup>.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المستشفيات بغية تطويرها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة " جامعة السراء الخاصة"، ص13، الأردن، سنة 2006/2005.

تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا (المستفيد)، وإن البحث عن توقعات المستفيد تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة<sup>(1)</sup>.

وإن من سبب اختيار الباحث لهذا الموضوع، نظرا إلى المشاكل التي يعاني منها قطاع الصحي (المستشفيات) في تقديم الخدمات، والتي لا تحضوا برضا الزبون وتدمر الدائم بسبب سوء الخدمات المقدمة، أردت المساعدة وهذا بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أدواتها من أجل معرفة أين تكمن الأخطاء التي تؤدي بعدم الرضا، وهذا من أجل تقديم خدمات أفضل وأحسن في ظل الإمكانيات المتاحة.

#### ب. مشكلة البحث

تواجه المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص موجه من التحديات أهمها المنافسة الحادة ويزيد من حدة هذا التحدي التغيير في سلوك المستفيد الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدر تلك الخدمة أو المنتج، وتواجه إدارة المستشفيات بعد أتساع وتطوير العديد من المستشفيات منافسة قوية في الداخل أو الخارج، لذلك فإن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية لتتمكن هذه المستشفيات من البقاء والاستمرار. فالرغم من أنه لا توجد وصفا إدارية تمكن المستشفى التعليمي بمالانج<sup>(2)</sup>، من مواجهة هذه التحديات والتغلب

(1) محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم" المنظمة العالمية للتنمية البشرية، مصر، 2003.

(2) تحصل الباحث على هذه المعلومات، من خلال زيارة غير رسمية الي المستشفى التعليمي

عليها إلى حد كبير. وذلك لأن تطبي ق إدارة الجودة الشاملة يمكن المستشفى من التميز، ومن هنا تتضح مشكلة البحث في إلقاء الضوء على الجودة الشاملة في إدارة المستشفى التعليمي بالانج من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها ومعرفة مدى جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها بعد تطبيقها في المستشفى التعليمي والخاصة بمدينة مالانج.

### ج. أسئلة البحث

1. ما هو واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج؟
2. ما هو واقع المستشفى التعليمي بمدينة مالانج بعد تطبيق الجودة الشاملة تطويراً وتميزاً في الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر أو بشكل مناسب؟
3. ماهي عوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج؟
4. ما استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج؟

### هـ. اهداف البحث

1. معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج.
2. معرفة واقع المستشفى التعليمي بمدينة مالانج بعد تطبيق الجودة

بمدينة مالانج.

الشاملة تطويراً وتميزاً في الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر أو بشكل مناسب ام لا.

3. معرفة عوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء

الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج؟

4. معرفة استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج.

د. أهمية البحث

تتبلور أهمية البحث في دراسة الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات ومعرفة مدى تطبيق العوامل التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج والوقوف على مدى استخدام إدارة الجودة الشاملة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجهها لتقديم خدمة طبية متميزة بسعر منافس تواجهه به المستشفيات المنافسة سواء بداخل اندونيسيا أو في خارجها.

و. حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة العوامل المؤثرة في تنفيذ نجاح إدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج UMM)

2 الحدود الزمنية:

تتمثل الدراسة في هذه السنة الحالية 2017.

### 3. الحدود المكانية:

تشمل الحدود المكانية للدارسة: المستشفى التعليمي بإندونيسيا فرع مالانج.

ز. تحديد المصطلحات:

#### 1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

##### أ. الإدارة:

نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى<sup>(1)</sup>. وتعني أيضا التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة<sup>(2)</sup>.

##### ب. الجودة:

نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ

(1) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى 1995، ص317.

(2) محاضرات مدخل إدارة الأعمال الدكتور بوقلقول الهادي أستاذ محاضر بجامعة باجي مختار عناية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2011-2012.

التسليم<sup>(1)</sup>.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته<sup>(2)</sup>.

### ت. الجودة الشاملة:

نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقييم رضا عن المنتج المقدم<sup>(3)</sup>.

ويتم تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل"<sup>(4)</sup>.

عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها"<sup>(5)</sup>.

(1) السلمي، (إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000) (دار غريب للطباعة والنشر،

القاهرة، ص 17-18، سنة 1990.

(2) مرجع سابق، ص 19.

(3) عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم

فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة

نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

(4) مهدي صالح السامرائي إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جريب، الطبعة الأولى، ص 27.

(5) احمد بن عيشاوي "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقلة، مجلة

الباحث، العدد 4، 2004 ص 10

عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون"<sup>(1)</sup>.

## 2. تعريف المستشفى:

المستشفى هو المكان لإيواء المرضى والمصابين حتى يتم شفاؤهم لذلك فإن لهم طابع مميز عن عيادة الحي أو المكتب الصحي أو عيادة الطبيب من حيث انه يحتوي في داخله على أسرته لإيواء المرضى لذلك فإن أول وظيفة من وظائف المستشفى هي إيواء المرضى والمصابين الأمر الذي يقربه من وظيفة الفندق<sup>(2)</sup>.

### ح. الدراسات السابقة

1. عبد العزيز بن عبد الله العرب، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات، دراسة تطبيقه على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة، سنة 2009<sup>(3)</sup>.

إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية. ويكون التركيز فيه

(1) فالح عبد القادر الحوري "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة" الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص 150.

(2) علي/ زهير حنفي، (المستحدث في الإدارة العليا للمستشفيات)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 8-9، 1986.

(3) عبد العزيز بن عبد الله العرب، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات، دراسة تطبيقه على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة، سنة 2009.



على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة أو المنشأة. ومن خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومن ثم تلبيةها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإلتقان المنشود. وكلمة إدارة لا تعني أن هذه العملية خاصة بالمديرين فقط دون غيرهم من الموظفين بل أنها تعني أن كل شخص يعتبر مديراً لعمله ومسئولاً عن التفكير فيه وتطويره وتحسينه وإتقانه من خلال معرفة دقائق وتفاصيل ذلك العمل. ولا بد أن تشمل هذه الإدارة جميع المنسوبين لذلك سميت الشاملة لعموميتها وشموليتها لجميع الأقسام وجميع المستويات من الموظفين بلا استثناء ابتداء من الرئيس العام وانتهاء بعامل النظافة. وتكون عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم إلى أسفله ومن أقصى الهيكل إلى جانبه الآخر. ونظراً للمنافسة الشديدة التي تواجه المستشفيات فإنها في حاجة ماسة وضرورية لإتباع إدارة الجودة الشاملة حتى تقدم هذه المستشفيات خدمة طبية جيدة وبسعر مقبول في نفس الوقت.

2. لشرف نسيمه، معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية، مذكرة ماستر مقدمة من جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، سنة (1) 2010.

إن إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم في عصرنا وخاصة في الدول

---

(1) لشرف نسيمه، معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية، مذكرة ماستر مقدمة من جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، سنة 2010.

النامية ولقد ظهرت المنافسة بين المؤسسات، ولقد طبقت أول مرة في اليابان ولقد تمكنت بفضلها من اكتساح أسواق العالم، وهذا بفضل جودة منتجها، ولقد تجاوزت السلع لتشمل كذلك الخدمات من بينها الخدمات الصحية، وهذا من أجل تقديم أفضل ما لديها، وان الخدمات الاستشفائية تعتبر من أهم الخدمات التي تؤدي بتنمية وهذا لسببين\_ :يعد الإنسان من أهم وسائل التنمية، والصحة هيا ما يتطلب الإنسان من أجل الاستمرار، تعتبر الخدمات الاستشفائية من أعلى أنواع الخدمات، الإنسان بدرجة الأولى. إن الإنسان عندما يعاني من مرض ما لا يمكنه أن يفكر أو يخطط أو يعمل أي شيء حتى يشفى تماما وتحل جميع مشاكله الصحية وان الخدمات الاستشفائية في الجزائر تعاني من العديد من المشاكل من بينها ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة وعدم القدرة على تقديم خدمات بنفس المستوى لتقدم مجانا وان مستشفيات في الجزائر بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا في ظل الإمكانيات الكبيرة التي تقدمها دولة إلى المستشفيات من الآلات حديثة، والأدوية الأغذية.

3 . د. بن نافلة قدور وآخرون، إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، سنة (1) 2008.

أول من استخدم هذا المفهوم في مجال الطب ممرضة بريطانية تدعى "فلورنس نايتنجيل" كانت تشرف على تقديم الرعاية الصحية بالمستشفيات العسكرية خلال حرب القرم و ذلك بإدخال معايير أداء بسيطة إلى عملها

(1) د. بن نافلة قدور وآخرون، إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، سنة 2008.

مما أدى إلى انخفاض ملحوظ في عدد الوفيات في تلك المستشفيات و في سنة 1905 وضع فلكنسر معايير لكليات الطب في الولايات المتحدة الأمريكية و لكن تطبيق الجودة في نطاق الصحة بالمعنى الحديث لم يبدأ إلا أثناء الحرب العالمية الأولى حين طورت أكاديمية الجراحين الأمريكيين معايير محددة للعناية الطبية في الولايات المتحدة الأمريكية و تم إنشاء لجنة اعتماد المستشفيات الأمريكية سنة 1952 و في سنة 1970 بدء العمل بالتدقيق الطبي و ظهر في سنة 1987 م مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الطبية.

وحتى وقت قريب كانت برامج الجودة تستخدم في المستشفيات في الدول المتطورة و كانت تعتمد على معايير الرعاية التي طورتها منظمات اعتماد المؤسسات الصحية و في الثمانينات انتقلت هذه البرامج إلى الرعاية الصحية الأولية في الولايات المتحدة و أوروبا و في الوقت ذاته فإن ما ساعد على إدخال المعايير للرعاية الطبية هو أدلة العمل و المعايير التي طورتها منظمة الصحة العالمية للحد من انتشار مرض الاسهال والتهابات الجهاز التنفسي الحادة و خاصة عند الأطفال و بعد عام 1985 بدأت منظمة الصحة العالمية بمشاريع كثيرة أخرى مثل مشروع بحوث عمليات الرعاية الصحية الأساسية باستخدام تحليل النظم و تقييم المرافق الصحية لتقييم جودة الرعاية الطبية.

4 . عادل محمد احمد أبوبكر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية، دراسة الحالة مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج، اندونيسيا، سنة 2016<sup>(1)</sup>.  
 بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. وقد بدأت بعض الجامعات في الفترة الأخيرة بتدريس مادة إدارة الجودة الشاملة ضمن تخصصاتها إيماناً منها بدور الجودة الفعال في عمليات التنمية والتطوير.  
 ويمكن القول أن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح "الجودة" والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي إدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي، فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.

---

(1) عادل محمد احمد أبوبكر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية، دراسة الحالة مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج، اندونيسيا، سنة 2016.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

**المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المستشفيات**

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: تحليل الجودة في قطاع الخدمات الصحية

**المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الجودة في الخدمات الصحية وكيفية**

**تطبيق الجودة الشاملة في المجال الصحي**

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة في الخدمات الصحية

المطلب الثاني: تطبيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية

**المبحث الثالث: مفهوم المستشفى ونشاتها، وأهدافها وجودة من وجهة**

**نظر الزبون في المستشفيات**

المطلب الأول: مفهوم المستشفى ولمحه تاريخية عن مفهوم المستشفى

المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمات الصحية في المستشفيات

المطلب الثالث: الجودة من وجهة نظر الزبون في المستشفيات

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحليل الجودة في قطاع الخدمات الصحية:

##### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أصبح الاهتمام اليوم بالجودة ظاهرة عالمية، وأخذت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، بل ويمكن القول إن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير، وتزايد إدراك المستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم لهم من سلع أو خدمات<sup>(1)</sup>.

##### أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحا تنافسيا هاما لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به، وسواء كانت هذه المؤسسة شركة إنتاجية أو مؤسسة خدمية أو حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم

عليها الاهتمام بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها حتى تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوما بعد يوما بفعل حرية التجارة العالمية وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسية<sup>(2)</sup>.

ويرى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، ص 12، القاهرة، الدراسة الجامعية. 2002.

(2) مرجع سابق، ص 13-14.

الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد. ويدل "العزاوي" على ذلك بما تضمنته المادة (٢٢٩) (من قوانين حمورابي، حيث أشارت هذه المادة بوضوح إلى ضرورة الاهتمام بالجودة وحسن تنفيذ العمل.

كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان للعمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من أن الجودة مغللة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد اتفاق كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه، وحتى يتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة، لا بد أن نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة وأبعادها.

#### ثانياً: معنى الجودة:

تعددت وتباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة إلى درجة أنه يصعب حصرها. فالجودة بحسب بعض التعريفات تشير إلى درجة التفضيل وأحياناً إلى الموائمة للاستعمال والمطابقة مع المتطلبات، والتركيز على الزبون وتلبية متطلباته أحياناً أخرى.

وقد أظهرت دراسة شملت كافة المسؤولين في ٨٦ شركة أمريكية، حيث طلب إليهم تعريف الجودة، وكان عدد التعريفات يفوق عدد المستطلعين،

(1) محمد عبد الواحد العزاوي \_ أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان، (دار وائل للنشر) 2002،

حيث شملت التعريفات الجوانب التالية<sup>(1)</sup>:

1. التمام.
  2. الثبات.
  3. تقليل الفاقد.
  4. سرعة الإنجاز.
  5. المطابقة مع السياسات والإجراءات.
  6. تقديم منتجات جديدة وقابلة للاستخدام.
  7. الإنجاز الصحيح من أول مرة.
  8. إسعاد المستهلك.
  9. الخدمة الكلية للمستهلك وإرضائه<sup>(2)</sup>.
- بأنها<sup>(3)</sup> "حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات والخدمات والعاملين والعمليات وقد عرفها ستانلي وبنية العمل بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات" أما كونل فقد وصفها بأنها المنافسة والأداء والتميز للمنتج، كما عرفها سيكتر "بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء<sup>(4)</sup>، حيث يعمل ويكافح المديرون والعاملون

(1) – Nabil tamimi and Rose sebasttianielli ;"how firms define and measure quality" ;production and inventory management journal no.3,1996..37

(2) مرجع سابق.

(3) – MAC Milan college .total quality ،Daivid.I. goetsch;stanley davis- New York,1994..publishing

(4) مأمون الدراكة، وطارق الشلبي "الجودة في المصطلحات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2002 ص17.



بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت<sup>(1)</sup>، ويشير "هولوب" إلى أن الجودة تعني التأكد من أن حاجات الزبون يتم التعرف عليها قبل تصميم المنتجات أو الخدمات<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: تعريف إدارة الجودة بصفة عامة

وهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي: عرفها<sup>(3)</sup>:  
 johblonski على شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل عرفها Tunksh: "بانها التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها<sup>(4)</sup>."

### رابعاً: تعريف الجودة في المجال الصحي

أما في سياق الرعاية الصحية حيث يكون الهدف المحدد والمرجو من أي نظام صحي هو تحسين الوضع الصحي، فإن تعريف الجودة يكون أكثر

(1) فريد عبد الفتاح زين الدين "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتاب، القاهرة، 1996

(2) مرجع سابق.

(3) احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 10.

(4) عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين في ها"، مذكرة 10 ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

صعوبة خاصة عندما يتعلق بالنواحي الفيزيائية أو النواحي الفسيولوجية، في حين يكون أقل صعوبة إذا ما تعلق بالمستوى الصحي بشكل عام. ويعرف لوهر جودة الخدمة الصحية بأنها: "الدرجة التي تصل فيها الخدمات الصحية للأفراد والمجتمع إلى الارتفاع بالمستوى العام للصحة تحقيقاً لحياة أفضل مع تطبيق آخر ما توصلت إليه الخبرات العلمية والفنية المتخصصة من خلال أفضل أداء<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: تحليل الجودة في قطاع الخدمات الصحية:

يرجع الاهتمام بتحليل جودة الخدمات الصحية إلى سنة 1910، عندما اقترح الدكتور "ايرسنت كودمان" نظاماً دعاه "النتائج النهائية كمعيار لأداء المستشفيات" ويقتضي هذا النظام متابعة كل مريض لفترة كافية للتأكد من فعالية العلاج المعطى له وفي حال تبين عدم فعالية العلاج فإن على المستشفى البحث لمعرفة الأسباب والإفادة من ذلك مستقبلاً، كما طورت كلية الجراحية الأمريكية (ACS) عام 1917 مجموعة معايير للعمل تلاها نظام للفحص والتفتيش عام 1918. وفي عام 1951 تم إنشاء اللجنة المشتركة المكلفة بالرقابة على المنظمات التي تقدم الخدمات الصحية. في العام 1970 تمت إعادة صياغة المعايير لتمثل الحد الأمثل لمستويات الجودة التي يمكن تحقيقها. يضاف إلى ذلك كافة الجهود التي تقوم بها المؤسسات المعنية بالجودة والتي اكتسبت طابعاً عالمياً، ومن أهم هذه المؤسسات:

(1) Report of a study, Vol.1, institute of medicine, - Lohr Kn  
Washington (DC): National Academy Press;1990 May. P 468

اللجنة الوطنية لتأكيد الجودة (NCQA)

اللجنة المشتركة لاعتماد المستشفيات (JACAHO)

معهد تطوير الخدمات الصحية (IHI)

وعلى الرغم من تعدد المنظمات وتنوع الجهود التي تبذلها هذه المنظمات<sup>(1)</sup>، تواجه الخدمات الصحية الأمريكية تحديات كبيرة. فقد أشار التقرير الذي أعدته لجنة من مستشاري الرئيس الأمريكي بيل كلينتون في العام 1998.

• الأخطاء الممكن تجنبها:

يتعرض عدد كبير جدا من الأمريكيين للإصابة وأحيانا الموت أثناء المعالجة. حيث أشارت الدراسة إلى أن 7,3% من المعالجين في مستشفيات نيويورك وحدها تعرضوا للإصابة أثناء المعالجة وأن 6,13% منهم توفوا بسبب الإصابة في حين تعرض 6,2% منهم إلى إعاقات دائمة<sup>(2)</sup>. وأشارت نفس الدراسة إلى أن 25% من هذه الحوادث التي أدت إلى الإصابات نتجت بسبب الإهمال<sup>(3)</sup>.

• قلة الانتفاع من الخدمات:

أظهر التقرير أن ملايين الأمريكيين لا يتلقون المعالجة الضرورية ويعانون من هذا الوضع والذي يترتب عليه زيادة في نفقات الخدمات الصحية

(1) James R. Evans and William M. Lindsay Ibid

(2) مرجع سابق.

(3) The President's Advisory Commission on Consumer Protection

and quality in the Health Care Industry. May 13, 1997

وانخفاض في النتائج العام. وأظهرت الدراسة أن ٢١% من مرضى الإحتشاء القلبي فقط يتلقون العلاج المناسب وأن معدل الوفيات انخفض لدى هذه الشريحة بنسبة 43 % أقل من أولئك المرضى الذين لم يتلقوا العلاج، وأوضحت الدراسة أن 1800 مريض يموتون سنويا جراء تعرضهم لمشاكل في القلب وعدم تلقيهم التدخل الطبي المناسب. الأفرط في استخدام الخدمات الصحية: أشار التقرير إلى أن ملايين الأمريكيين يتلقون خدمات صحية لا لزوم لها، وهو ما يزيد من تكلفة الخدمات ويعرض حياة المتلقين للخطر. وعلى سبيل المثال اظهرت دراسة تحليلية للعمليات التي أجريت لاستئصال الرحم لدى السيدات في سبع مستشفيات أمريكية أن واحدة من كل ست حالات لم يكن هناك داعي لإجراء العملية .

#### • الاختلاف في الخدمات:

تختلف نماذج الخدمات الصحية من منطقة إلى أخرى وأحيانا تتباين في نفس المنطقة أو حتى المدينة الواحدة، وهو ما اعتبره التقرير مؤشرا واضحا على عدم إتباع الطرق الصحية المستندة على أسس علمية<sup>(1)</sup>

**المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الجودة في الخدمات الصحية وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في المجال الصحي**

**المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إدارة الجودة في الخدمات الصحية**

تتنوع العوامل المؤثرة علي الجودة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

**أولاً: المجموعة الأولى وتشمل المحددات الخارجية وأهمها<sup>(2)</sup>:**

(1) Ibid

(2) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل الإدارة الجودة الشاملة،

1. تغيير أذواق العملاء ومن ثم التوقعات بشأن المنتج.
  2. مدى حدة المنافسة: فكلما زادت يمكن أن يزيد تشديد الإدارة إزاء معايير الجودة وحجم العينة التي تفحص من النواتج المرحلية والنهائية.
  3. المعايير التي تحددها أو تطورها الجهات الحكومية المختصة: بالموصفات والمقاييس والتي يتعين التزام الشركات المنتجة بها.
  4. درجة استقرار الطلب علي المنتج: فكما أستمرو الطلب وأستقر شجع ذلك على الأنفاق على برامج البحوث والتطوير لتحسين الجودة.
  5. مدى دعم الدولة لعملية البحوث والتطوير: وتوفير التدريب والدعم الفني في المجالات التي تسهم في تطوير المنتج أو الخدمة والقضاء على مختلف التالف في المواد.
- ثانياً: المجموعة الثانية وتتمثل في المحددات الداخلية التالية<sup>(1)</sup>:
1. مستوى جودة تصميم المنتج:
    - أ. حيث يفترض أن المنتج علي ضوء نتائج دراسات السوق التي تهدف إلي:
      - أ. تحديد أنواع العملاء الذين تخدمهم الشركة.
      - ب. تحديد خصائص المنتجات المنافسة.
      - ت. تحديد حجم الطلب علي كل منتج يساعد علي تحديد مدى مناسبة الإنتاج النمطي إن كان الطلب كبير أو مستمر إزاء الإنتاج حسب الطلب إن كان محدد أو متقطعاً.

ص 13-16 (القاهرة: دار النهضة العربية)، 1996 م

(1) المرجع السابق، ص -14. 16

## 2. 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 علي الجودة.

## 3. 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.
- ت. التحضير وتعميم الأداء.

## 4. 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.

## 5. مدى فعالية خدمات ما بعد البيع:

مثل تقديم كتيبات أو إرشادات بشأن كيفية استخدام الخدمات المقدمة ومعرفة مزاياها عنها أثر فعال على مستوى الجودة.

## 6. 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.

## 7. مدى فعالية نظام فحص الجودة:

تتوقف الفعالية في هذا الصدد على عدة اعتبارات أهمها:

أ. مدى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في سحب العينات ووضع الفحص والتحليل لنتائج البحث.

ب. مدى توافر المهارات اللازمة في العاملين بالفحص.

ت. مدى تزويد معامل ومختبرات الجودة بأجهزة الفحص المناسبة ولاسيما الأجهزة الإلكترونية ونظم الفحص بالحاسب الآلي.

#### 8. مدى كفاية الموارد المالية:

يساعد توفر قدر كاف أو مناسب في الموارد المالية على تهيئة عدة مقومات للجودة مثل.

أ. تعيين عاملين بمستوى مهارة عالية.

ب. عوامل برامج التدريب المناسبة.

ت. تحويل برامج مناسبة للبحوث والتطوير سواء بالنسبة لتصميم المنتج أو الخدمة أو عملية تقديم الخدمات أو المنتجات وأساليب الفحص عليها.

ث. تحديد حجم مناسب للعينة التي تفحص من الإنتاج.

#### 9. فلسفة واتجاهات الإدارة تجاه الإدارات:

وتتمثل أهم عناصر فلسفة واتجاهات الإدارة في هذا الصدد: في

أ. مدى وجود سياسة للجودة.

ب. مدى وضوحها للمستويات التنظيمية لمختلفة.

ت. مدى فعالية سياسة حفز العاملين تجاه الجودة.

#### ثالثا: مسؤولية الجودة

الجودة في المنشأة أو لمشروع هي مسؤولية كل فرد وهناك حقيقة يجب ألا ينقص من قيمتها علي الإطلاق وهي أن عامل الإنتاج هو أكثر فرد يستطيع الحكم في الجودة، وإعطاء المعلومات اللازمة لضبط الجودة وضمان مستوياتها، وحيث أن الملاحظ هو أكثر الناس تأثيراً علي العامل لذلك فإنه يعتبر حجر الزاوية في ضبط الجودة فهو الذي يعطي التعليمات ويعاون عامل الإنتاج ويراقب أدائه والملاحظ بدوره يتلقى تعليمات من مراقب الجودة ومن مهندس العمليات ومن مهندس التصميم وهذا يعني أن الجودة عبارة عن سلسلة من العمليات يتعاون فيها الجميع . وان الإدارة العليا يجب أن تساند وتشجع كل الجهود التي تبذل لتحسين الجودة كما أنها مطالبة باستمرار بأن تقضي بحزم ضد المطالبين بزيادة الإنتاج ضد جودته وأن تتبنى وجهة نظر رجال الرقابة علي الجودة من سلطاتهم وتدرس تقاريرهم بعناية<sup>(1)</sup>.

### أساليب تحسين الجودة

لقد تم تحديد أساليب تطوير وتحسين الجودة علي النحو التالي<sup>(2)</sup>:

1. ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة.
2. تكوين فريق بتطوير الجودة والذي يجب أن يمثل جميع الأقسام بالمنشأة.
3. تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.

(1) شلبي / السعيد السيد، المفهوم الحديث لجودة الإنتاج عناصرها واقتصاداتها مجلة الاقتصاد والأدارة العدد الثاني، ص 32، (جدة: كلية الاقتصاد والأدارة، بجامعة الملك عبد العزيز، محرم 1396).

(2) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 17-18.



4. تقييم تكلفة الجودة مع توضيح استخدامها كأداة إدارية.
5. جعل جميع العاملين بالمنشأة علي دراية تامة بالجودة وأهميتها.
6. اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ وقع في الخطوات السابقة.
7. تهيئة مناخ بالمؤسسة يؤكد على عدم وجود معيب في المنتج.
8. تدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
9. التأكيد من عدم وجود معيب بشكل يومي لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير.
10. تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها
11. تشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
12. مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
13. تأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.
14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة لتعطي انطباعاً بأن برنامج تحسين الجودة لم ينتهي بعد.

### المطلب الثاني: تطبيق الجودة الشاملة في المجال الصحي

في السنوات الأخيرة طبقت المنظمات الصحية طرق حديثة لإدارة الجودة من ممارسات ناجحة في القطاع الصناعي، وتتمحور معظم هذه الجهود لتطوير الجودة حول زيادة تحسين الإجراءات والعمليات القائمة أو حول قياس ومراقبة جودة هذه العمليات قياساً بمعايير معينة في حين كانت

الجهود الرامية لإحداث تغيير أساسي في القطاع الصحي وما يحتويه من عمليات قليلة نسبياً.

### أولاً: تطبيق الجودة الشاملة في المجال الصحي بالقدرات المادية:

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المواقع الصحية يشمل كافة مناحي القطاع الصحي وهذا ينطبق على مؤسسات الرعاية الأولية والمؤسسات التي تقدم الخدمة الصحية من الدرجة الثالثة على حد سواء، ويشمل ذلك الأقسام التي تقدم الخدمة الصحية بدءاً من التشخيص العيادي أو الإكلينيكي وكيفية معالجة المريض وصولاً إلى المختبرات ونتائج التحاليل كما يشمل الخدمات الإدارية والإدارية المساعدة والوظائف الإدارية العليا<sup>(1)</sup>. أي يمكن القول بأن مجال تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي لا حدود له من الناحية العملية، وهذا ما يمكن فهمه حيث أن جوهر إدارة الجودة الشاملة يمثل ثقافة إدارية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، ويشير شورتل وآخرون إلى أن تطبيق ممارسات تحسين الجودة بين المستشفيات يكون مصحوباً بتغيير في ثقافة المجموعة إلى ثقافة الابتكار وتقدير دور فرق العمل، ومع ذلك وبغض النظر عن نوع المنظمة الصحية أو القسم الذي تطبق فيه إدارة الجودة الشاملة فإن المفاهيم والطرق والأدوات هي نفسها ولا تختلف من مكان لآخر وكذلك المخاطر والمشاكل المحيطة بعملية التطبيق، ولا يميل الأطباء إلى اعتبار أنفسهم جزء من فريق العمل داخل المنظمة. فكيف يمكن إدارة الجودة في مثل هذه الأجواء.

.Jams Evans and William M.Lindsay-Ibid (1)

إدارة الجودة تتطلب أن يكون هناك قياس للجودة، وأوضح بتالدين ما ينبغي على القيادات في المجال الصحي تعلمه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فأشار إلى ضرورة ما يلي:

1. ينبغي على الإدارة أن تتعلم معنى الجودة وأن يشمل ذلك إدراك وفهم أهمية المستهلك في العملية الإنتاجية وأن هناك مستهلكين متعددين في هذه العملية.
2. ينبغي على الإدارة أن تتبنى وتشجع التطوير المستمر للجودة، ويشمل ذلك الاستخدام الأمثل والواعي لفرق العمل التي تعمل على تحسين النظم والعمليات وتطوير مهارات التغيير في المنظمة.
3. ينبغي على الإدارة أن تتعلم معنى التفكير الإحصائي وكيف تتحدث بلغة الأرقام والحقائق وأن تستبعد العمل القائم على التخمين من عملية اتخاذ القرار وكيف تقلل من الانحرافات والتعقيدات التي لا تلزم لعمليات اتخاذ القرار وأن تستخدم الوسائل العلمية (مثل مخطط السبب والنتيجة، ومخطط بيرتو، والمخطط التاريخي ومخطط الانتشار ومخطط تدفق العمليات ومخطط الاتجاه ومخطط الرقابة)، وأن تعرف كيف تستفيد من نتائج استخدام هذه النماذج في اتخاذ القرار الإداري المناسب<sup>(1)</sup>.

وأوضح ميكولوفلين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من

---

" Quality Improvement: The Role and Application of ، P. .Batalden(1)  
The Journal of Health Administration ،Research Methods"  
(1989) pp 577-583، No.3، Vol.7،Education

المسؤولين الإداريين والصحيين إيجاد مناطق وسطية لتسوية الصراعات، وتعتمد طريقة وإدارة الإدارة أثناء عملية التحول نحو تطبيق الجودة الشاملة على قدرتها في إتباع الإرشادات التالية:

1. إعادة تعريف الأدوار للمتخصصين.
2. إعادة تعريف ثقافة المنظمة.
3. إعادة تعريف الأدوار الإدارية.
4. مساعدة وتمكين الفريق على أداء التحليل وحل المشاكل.
5. تغيير الأهداف التنظيمية.
6. تطوير القدرات الرقابية.
7. تطوير عمليات قياسية بدءاً من أعلى المستويات.
8. تعديل نظام المكافأة.
9. تطوير واستخدام النماذج القابلة للتطبيق في المجال الصحي والتي أثبتت فعاليتها في مجالات أخرى.
10. وضع توقعات منطقية وواقعية.
11. جعل برنامج إدارة الجودة الشاملة نموذجاً للتطوير والتحسين المستمر. ويشير هاكبوردي إلى أن نظرية تحسين الجودة هي نظرية عالمية بغض النظر عن المنظمة التي تتبناها وأوضح أن هناك مبادئ أساسية تصلح للتطبيق في كافة المنظمات الصحية وهي<sup>(1)</sup>:

1. تحسين الجودة يشمل تعليم المستهلك.

" TQM in Health: Making it ، A.D. and Kaluzny، C.P.،Mclaughlin (1) (1990) pp.7-14، Vol. 15، Healthcare Management Review،Work"

2. تحسين الجودة يحتاج إلى القدرة على التنبؤ بالجودة وهذا يتطلب تحديثاً مستمراً للنظريات واستخداماً مناسباً للبيانات، إن تحسين الجودة لا يعني مجرد النظر إلى أحداث الماضي وأحداث الحاضر، بل يتطلب التنبؤ بالإجراءات التي تقود إلى مستقبل أفضل، فالممارسات الطبية والإدارة الصحية يجب ألا تكون قائمة على التخمين أو التجربة والخطأ، بل يجب أن تكون قائمة على التنبؤ المبني على النظرية والحقائق والبيانات.

3. تحسين الجودة يشمل أن تسبق المستهلك دائماً، فلتحسين جودة الخدمات الصحية فإنه يتحتم علينا توقع احتياجات المريض للرعاية والمعلومات والمساعدة من قبل الطاقم الطبي<sup>(1)</sup>.

وقد وأشار كل من كولين وبيترز إلى نفس النقاط السابقة مع تعديلات شكلية لا تؤثر على جوهر العمليات الأساسية، في حين يرى بريور أن المنظمات تفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها تفشل في اعتماد المدخل الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويرى أن المدخل الاستراتيجي يشكل حلاً لفشل النماذج التقليدية أو المألوفة لإدارة الجودة الشاملة وخطوات المدخل الاستراتيجي كما ارتأها بريور هي:

أ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ب. وضع توجه المنظمة - المهمة - الأهداف.

---

" Healthcare From the Perspective of Patient: ، H.Hacquebord (1)  
Quality Management in the ،Theories For Improvement"  
pp.68-75، (1994)، No.2، Vol. 2،Healthcare

ت. صياغة معادلات أو تشكيلة الجودة.

ث. تطبيق الجودة.

ج. مراقبة الجودة<sup>(1)</sup>.

ويرى فيليبس أن هناك ثلاث مراحل معقدة ويجب على فريق إدارة الجودة أن يمر من خلالها للوصول إلى تطبيق ناجح للجودة الشاملة وهي:

- المرحلة الأولى: التركيز على النتائج.
- المرحلة الثانية: مساعدة المسؤولين لمعرفة ما إذا كانوا يريدون حقاً أن يكونوا مسؤولين ومن ثم مساعدتهم في إيجاد العمل الصحيح والمناسب الذي يناسب تفضيلاتهم.
- المرحلة الثالثة: التركيز على العمليات<sup>(2)</sup>.

ويرى جينز أن الطريقة التي يمكن أن تساعد على تطبيق ناجح وحقيقي وفي نفس الوقت تدعم باتجاه التغيير المطلوب، وتساعد على نشر الجودة الشاملة في أنحاء المنظمة هي برأيه نشر السياسة.

ويضيف جينز بأن إدارة الجودة الشاملة هي لعبة استراتيجية وأن عملية نشر السياسة هي الوسيلة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

وأوضح جينز أن هناك عوامل نجاح أساسية لعملية نشر السياسة وهي:

أن يشارك جميع المسؤولين في تطوير رؤية المؤسسة والخطط المصاحبة لهذه الرواية والتي تستند إلى أهداف محددة، أو خطوات وأفعال

(1) نهاية التلواني، مرجع سابق

(2) مرجع سابق.

وليس على أرقام مطلوبة أو أهداف ربحية.

في جميع مستويات عملية التخطيط، يتولى كل مسئول بشكل فردي المبادر والمسئولية لتخطيط الأفعال والخطوات التي تدعم المستوى الأعلى، وهذا يختلف عن عملية وضع الأهداف من قبل الرئيس الأعلى وكذلك عن الاتفاق على الأهداف بشكل جماعي.

ويرى جينز أنه حالما يكون للأفراد أهدافهم القابلة للتطبيق العملي، فإنه يمكن بعد ذلك إعادة توجيه هذه الأهداف لتشكّل أهداف المنظمة. أن تصبح أدوات وأساليب الجودة هي اللغة السائدة في إدارة العمليات، وتمكين كل مسئول من تجزئة الأهداف الموضوعية إلى أفعال وخطوات مستندة إلى فترة زمنية محددة " شهر مثلا" بحيث يسهل تخصيصها للموظفين ومن ثم قياسها وتقييمها وأن يكون التركيز على جذور أسباب المشكلة التي تعترض العمل بدلا من معالجة الأعراض، وهذا برأيه يختلف تماما عن التركيز على أهداف الشهر الربحية أو العوائد. أن يكون التركيز على العملية وأن يكون التقييم لما تم عمله وما لم يتم ولماذا<sup>(1)</sup>.

استمرارية تطبيق أنشطة وعمليات تحسين الجودة في القطاع الصحي يركز أي جهد لمأسسة الجودة في قطاع الخدمات الصحية على ثلاث أنشطة رئيسية وهي:

---

" Policy Deployment: A Key to TQM Implementation" ، L. B.-Gains(1)  
 ، (1992).ASQC Quality Conference Transactions Nashville  
 pp.564-569

1. تعريف الجودة.

2. قياس الجودة.

3. التحسين المستمر.

ويشير تعريف الجودة إلى تطوير توقعات أو معايير للجودة وتصميم نظم عمل لتحقيق هذه المعايير.

أما قياس الجودة فيشير إلى قياس وتوثيق مستويات الأداء المالية ومدى تطابقها مع التوقعات والمعايير التي تم تطويرها، ويشمل ذلك رضا المريض.

أما التحسين فيشير إلى تطبيق طرق تطوير الجودة واستخدام أدواتها لجسر الهوة بين مستويات الأداء المالية والمتوقعة من خلال فهم وتحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة التي تم تصميمها<sup>(1)</sup>.

ويشير سينج وآخرون إلى أن أهم مسئوليات القيادة إذا ما أرادت أن تطبق الجودة بنجاح<sup>(2)</sup>:

1. أن تطور وتوضح لفريق العمل رؤية حول الجودة مدعومة بقيم المنظمة وسياساتها بحيث يؤدي ذلك إلى تطوير المعايير ومن ثم تحديد المصادر اللازمة للقيام بهذه الأنشطة.

(1) C. ، Tisna Veldhuyzen van Zanten، D.R. Silimperi،- L.M. France

Bruno Bouchet and Lani Marquer. ، Karen Askou،MacAulay

Sustaining Quality of health care, September, 2002

R.B.Ross and B.J.Smith. The ، C.Roberts، P.M. A. Kleiner،Senge (2)

Fifth Discipline field book: Strategies and tools for Building a

learning Organization, 1994, New York, NY: Doubleday



2. أن تدافع باستمرار عن الجودة بين العاملين وفرق العمل والمسؤولين وأفراد المجتمع.
  3. أن تخلق نوعاً من التعزيز بين الحديث عن الجودة والأفعال التي تمارسها، لأن الحديث عن الجودة دون تعزيز ذلك بالفعل من شأنه أن يكون مؤشراً على أن الجودة ليست أولوية لدى القيادة.
  4. ممارسة ونموذجة النقاط المحورية الأربعة للجودة وهي التركيز على الزبون، تطوير النظم والعمليات، تعزيز عملية اتخاذ القرار المستندة على البيانات، وتعزيز دور فرق العمل.
  5. استخدام استراتيجيات إدارة التغيير للتقليل من المقاومة للتغيير.
  6. توفير المصادر اللازمة لأنشطة التطوير والتحسين.
  7. التأكد من أن كل المسؤولين التنفيذيين لديهم الخبرة والمعرفة العملية حول أساليب الجودة وأدواتها وكذلك التأكد من التزامهم بعملية التطبيق.
  8. مساندة الأفراد ومساعدتهم لعمل التحسين.
  9. التأكد من تطوير قدرات الأفراد على تطوير وتحسين أنشطة الجودة.
  10. تخصيص الوقت اللازم للأفراد للمشاركة في أنشطة الجودة أو جعل أنشطة الجودة جزءاً من الوصف الوظيفي للأفراد.
- ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الصحي بوظائف إدارة الجودة**
- وضع واختبار معايير وتطبيق برنامج الترخيص وإعادة الترخيص  
 الاعتماد لمزاولة تقديم الخدمات الصحية لمختلف مقدمي الخدمة  
 الصحية، العمل على تطوير المعايير الإكلينيكية بالمشاركة مع الخبراء

بالقطاعات والجهات المختلفة، تقديم المعونة الفنية لمقدمي الخدمة فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.

وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير.

وضع البرامج التدريبية الخاصة بمفاهيم الجودة.

دعم وتطوير والإشراف على الدراسات المتخصصة والبحوث المتعلقة بالجودة<sup>(1)</sup>.

إنشاء مركز توثيق ومعلومات وتوفير مراجع متطورة عن برامج الجودة.

ولتحقيق هذه الوظائف والأهداف، قسمت الإدارة في أربعة أقسام رئيسية

هي<sup>(2)</sup>:

قسم التراخيص.

قسم قياس الأداء.

قسم التدريب.

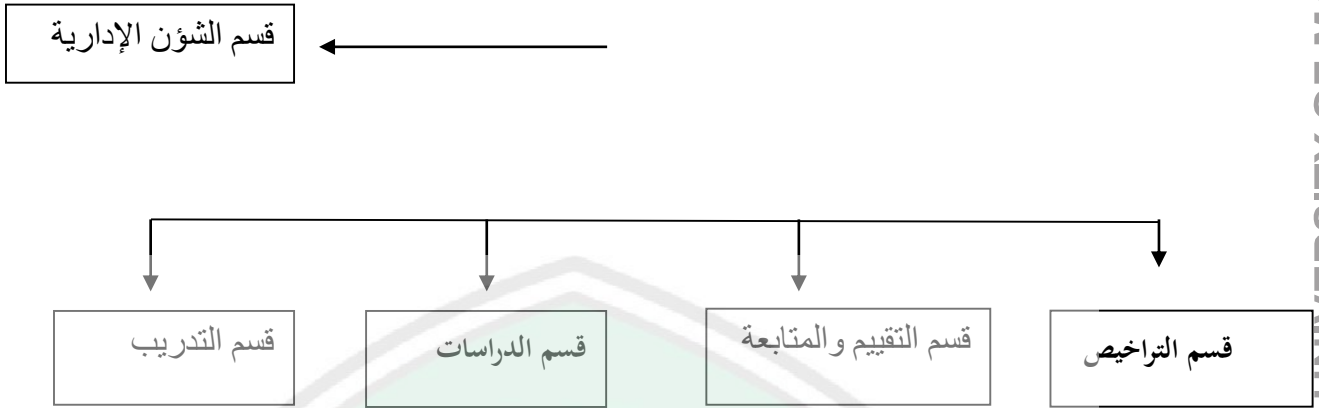
قسم الدراسات الخاصة.

الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة.

### مدير الإدارة

(1) عوضى الخطيب، تطبيق اداره الجودة الشاملة ومعايير التميز على مراكز المعلومات، دراس حال مركز المعلومات لمجلس الوزراء، رسالة دكتوراه غير منشوره، الخرطوم، معهد اباحث العالم الاسلامي، جامعة أمدرمان الإسلامية، سنة 2009.

(2) فاروق عبد الله الحمود (1999م): نظم المعلومات الصحية وأثارها على ضمان جودة الرعاية الطبية في الاردن، اطرحوه مقدمه لنيل درجة الزمالة في إدارة المستشفيات والخدمات الصحية من المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مصر.



الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة

المبحث الثالث: مفهوم المستشفى ونشاتها، واهداف جودة الخدمات الصحية في المستشفيات

المطلب الأول: مفهوم المستشفى ولمحه تاريخية عن مفهوم المستشفى:

أولاً: مفهوم المستشفى

وفي العصر الحديث عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات Hospital American (Association) AHA المستشفى بأنه:

"مؤسسة تحتوي على جهاز طبي، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى" وقدمت منظمة الصحة العالمية تعريفاً آخر للمستشفى من منظور وظيفي على أنه جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية آمله للسكان علاجية أو وقائية، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، أما أنه أيضاً مرآب لتدريب العاملين الصحيين، وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية"<sup>(1)</sup>.

(1) منظمة الصحة العالمية، سلسلة التقارير الفنية، 395، 1980 صفحة 6 .7.

ومن الواضح أن تعريف منظمة الصحة العالمية للمستشفى يأتي أكثر شمولاً من تعريف الهيئة الأمريكية للمستشفيات حيث لا يقصر وظائف المستشفى على التشخيص والعلاج، بل توسعت في ذلك لتشمل التعليم والتدريب والقيام بالبحوث.

انطلاقاً من تعريف منظمة الصحة العالمية للمستشفى بأنه جزء من تنظيم اجتماعي وطبي، يمكن إيجاز الوظائف الأساسية للمستشفيات في ثلاث وظائف أساسية هي<sup>(1)</sup>:

1. الرعاية الطبية والصحية.

2. التعليم والتدريب.

3. البحوث الطبية والاجتماعية.

وفيما يلي إيضاح موجز لكل وظيفة من الوظائف الثلاث.

#### ثانياً: لمحة تاريخية عن مفهوم المستشفى

اتخذت المستشفيات بمفهومها المعاصر أشكالاً متعددة وأُطلق عليها مسميات متنوعة عبر العصور المختلفة<sup>(2)</sup>. وقد كانت البداية في الحضارة الإغريقية سنة 1200 قبل الميلاد حيث اتخذت المستشفيات شكل معابد خصصت لرعاية المرضى وللعبادة في وقت واحد، وكانت كهنة المعابد يقومون بدور الأطباء، أما تشير الوثائق التاريخية المصرية إلى وجود ما يطلق عليه "معابد الشفاء" في مصر سنة 600 قبل الميلاد، وقد استخدم

(1) مرجع سابق.

(2) حسان محمد نذير حريستانى، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990،

صفحة 19. 35.

نفس المسمى في الهند سنة 273 قبل الميلاد حيث أطلق على الأمان المخصصة لتشخيص أمراض الإنسان وعلاجها اسم "السيكيستا" أي معابد الشفاء. وفي مطلع الديانة المسيحية بُنيت بيوت للكهنة مستشفيات صغيرة تحت ضغط الكنيسة لإيواء المرضى والمسنين والمحتاجين وقد كانت الدوافع الرئيسية لبناء هذه البيوت دوافع دينية إنسانية تتلخص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. علاج المرضى وتقديم الخدمات لهم بغض النظر عن مقدرتهم على الدفع.

2. الاهتمام بالنواحي النفسية للمرضى وليس فقط تقديم العلاج لهم.

3. اعتبار هذه البيوت أمان لإيواء المرضى والمسنين والمحتاجين وتقديم الخدمات لهم.

وقد أطلق العرب على المستشفيات لفظ "البيمارستانات" أي دور المرضى، والبيمارستان لفظ فارسي يتكون من ألمتي "بیمار" بمعنى مريض أو عليل و"ستان"

بمعنى دار. وقد خطا العرب في العصور الإسلامية خطوات واسعة في مجال تنظيم مهنة الطب والصيدلة ووضعوا مجموعة من القواعد التي تلتقي مع المنظم المعمول بها في العصر الحديث، ويأتي من بين هذه القواعد أو النظم ما يلي:

1. عدم السماح للمرضى أو المصابين بأمراض معدية بمخالطة المرضى الآخرين.

(1) مرجع سابق.

2. اختيار موقع بيئي مناسب لإقامة المستشفى.
3. وجود مستشفى متنقل وإرساله إلى المناطق النائية بصفة دوري.
4. إنشاء المستشفيات العامة والمتخصصة.
5. الاهتمام بنظافة البيئة الداخلية للمستشفى.
6. التركيز على جودة الرعاية الطبية المقدمة للمرضى.
7. إجازة مزاوله مهنة الطب والصيدلة بواسطة الامتحان.

### المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمة الصحية في المستشفيات

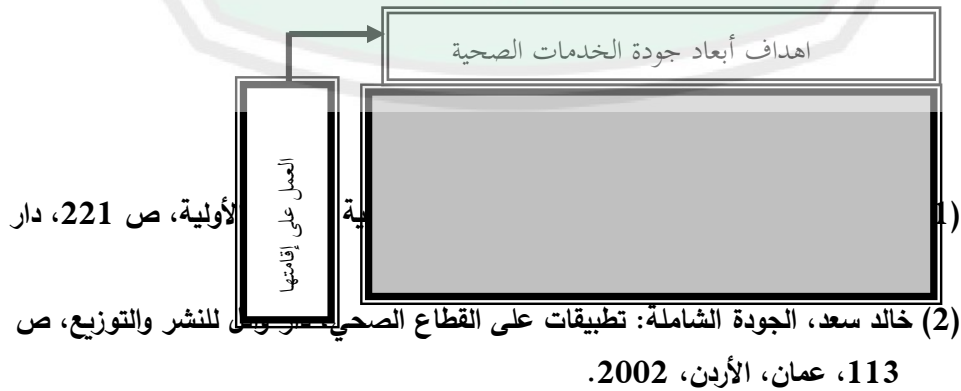
يرى بعض الكتاب، (سعد، 2004، 113)،

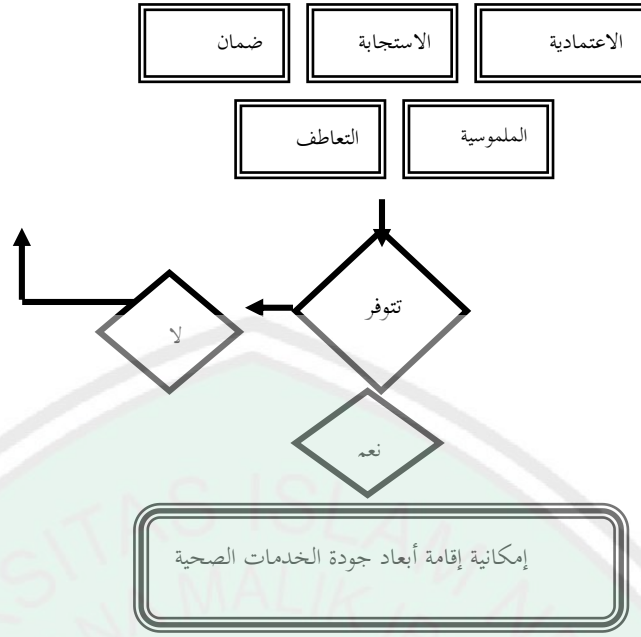
بأن أهداف جودة الخدمة الصحية هي:

1. ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين.
2. تقديم خدمة صحية ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضى المستفيد (المريض) وزيادة ولاؤه للمنظمة الصحية والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المنظمة الصحية<sup>(1)</sup>.
3. تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين (المرضى) وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط للرعاية الصحية ووضع السياسات المتعلقة بها.
4. تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها.

(1) عماد محمد الخرمة، إدارة الخدمات الصحية في الأردن: حالة دراسية عن خدمات قسم الأشعة في مستشفى جرش المركزي، الإداري، العدد/ 83، ص 103، الاردن، 2000.

5. تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
6. تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الرعاية الصحية المقدمة إلى المستفيدين (المرضى) الهدف الأساس من تطبيق الجودة.
7. كسب رضى المستفيد (المريض) إذ أن هناك قيم أساسية لإدارة الجودة لا بد من توفرها في أي منظمة صحية تعمل على تحسين الجودة وتسعى لتطبيق نظم الجودة وبالتالي تطوير أداء العمل وبالنهاية كسب رضى المستفيد<sup>(1)</sup>.
8. تحسين معنويات العاملين، إذ أن المنظمة الصحية الخاصة هي التي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج<sup>(2)</sup>.





الشكل (2) يوضح اهداف ابعاد الجودة الخدمات الصحية.

### المطلب الثالث: الجودة من وجهة نظر الزبون في المستشفيات

الجودة هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، وتستند هذه الاستراتيجية التنافسية إلى افتراضات عقلانية مهمة تتمثل بالآتي<sup>(1)</sup>:

1. أن السبب الرئيس لوجود المنظمة واستمرارية نموها واستقرارها في الأسواق هو تقديم منتج ذي قيمة تخدم المستهلك.
2. للجودة أثر خطير وأساس في خلق هذه القيمة.

(1) عبد العزيز مسعد أبو نبعة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، السنة العشرون، العدد الرابع والسبعون، 1998



3. هناك طرائق مختلفة للتنافس، لذلك لا بد من أن تكون للمنظمة استراتيجية تمثل توليفة من أبعاد الجودة تحدد طريقها خالية لتخلق موقعاً تنافسياً.

وإن الهدف أي منظمة هو تحقيق رضا ال زبون لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنا لسلعها أو خدماتها وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات وبدأت المنظمات بالبحث للوصول إلى استراتيجيات القيمة الشاملة للزبون وذلك لأجل إبهاج والمحافظة عليه باعتباره رأس مال الزبائن تسعى إلى كسبو كل المنظمات لإضافة قيمة شاملة للمنظمة.

ولذلك فإن من اهم العوامل الواجب أخذ بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة، لذلك يعتبر الزبون هو الجزء الأكثر اهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي هو لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وهو الذي سيقوم وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج<sup>(1)</sup>.

(1) محمد عاصي احمد العجيلي إثر تحسين الجودة على الإنتاجية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة رسالة ماجستير جامعة الكوفة، ص 45، سنة 2010.

الزبون بانه أكثر الأفراد اهمية في أي منظمة كذلك فهو غير معتمد لذلك يعرف على المنظمة بل هي معتمدة عليه. كما أشار أيضاً إلى أن الزبون هو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة لو ولنا.



### الفصل الثالث

### منهجية البحث

أولاً: منهجية البحث

ثانياً: مصادر البيانات

ثالثاً: طريقة جمع البيانات

رابعاً: طريقة تحليل البيانات

خامساً: هيكل الدراسة

الفصل الثالث

منهجية البحث

أولاً: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي

النوعي ويعرف البحث النوعي (qualitative research):

بأنه: منهجية في البحث في العلوم الاجتماعية تركز على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها، ويختلف عن البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية، فالسؤال المطروح في البحث النوعي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة<sup>1</sup>، ولذا سوف يعتمد الباحث على هذا المنهج الوصفي من أجل دراسة تحليل العوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية (دراسة الحالة مستشفى التعليمي في مالانج UMM).

#### ثانياً: مصادر البيانات

وتنقسم مصادر البيانات لهذه الدراسة إلى مصادر الأولية ومصادر ثانوية كما يلي

#### 1- المصادر الأولية:

وتعرف المصادر الأولية على أنها هي الوثائق والمطبوعات التي تشتمل أساساً على المعلومات الجديدة أو التصورات أو التفسيرات الجديدة أو أفكار معروفة، أي أنها تلك المصادر التي قام الباحث بتسجيل معلوماتها مباشرة استناداً إلى الملاحظة أو التجريب أو الأحصاء أو جمع البيانات ميدانياً لغرض الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقاً مثل الرسائل الجامعية ومقالات الدوريات المخصصة وتقارير البحوث وأعمال المؤتمرات

(<sup>1</sup>) Bogdan, R. and Biklen, S. (1998). Qualitative research for Education. Allyn and Bacon.

والمطبوعات الرسمية وبراءات الاختراع والمواصفات القياسية. وتعد أوعية نقل المعلومات الأولية من أهم الأوعية والمصادر، وهي إضافة حقيقية جديدة لحصيلة المعرفة البشرية<sup>(1)</sup>.

ومن هنا تم اختيار المصادر الأولية للبحث نظراً لعلاقتها بموضوع الدراسة لأن هذه المصادر استخدمه الباحث من خلال دراسته الميدانية، هي المسؤولية على وضع الخطط وإدارة المستشفى التعليمي، وكذلك بكل ما يتصل بالعمليات والعوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة في المستشفى التعليمي بالانج.

وتتكون المصادر الأولية بأخذ البيانات مباشرة من مدير المستشفى ونائب المدير وبعض الدكاترة في المستشفى وبعض الموظفين الإداريين في المستشفى، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع البحث باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولية المباشرة على تسيير المستشفى والملمين بجميع جوانب العلمية في المستشفى وإنهم من يضعون سياسات المستشفى التعليمي، وهم من ينفذها وبذلك مصادر البحث الأساسية على النحو الآتي:

أ. ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للمدير بالانضمام للدورات التدريبية اثناء الخدمة.

(1) منتدى وجهت نت، المصادر الأولية والمصادر الثانوية،

<http://wjhat.net/forum/showthread>.

ب. ضرورة تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة الطبية في المستشفى  
التعليمي وتوزيع المهام الإدارية.

## 2. مصادر ثانوية:

وسوف يستخدم الباحث هذه المصادر عندما ذهب الي المستشفى  
التعليمي لغرض الدراسة الميدانية، وايضا الغرض منها المساعدة على  
توضيح خلفيات الموضوع المراد بحثه تحليل العوامل التي تؤثر على التنفيذ  
الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية ( دراسة الحالة مستشفى  
التعليمي في مالانج UMM)، وأهم هذه المصادر، مرتبة حسب موثوقيتها،  
هي المنشورات الأكاديمية العلمية والمقالات المنشورة في المجالات العلمية  
المحكّمة والكتب المنشورة في دور نشر جامعية، تليها الكتب الجامعية، ثم  
المجلات والكتب التي تصدرها دور نشر مرموقة، ثم الصحف والجرائد  
الكبرى، التي يكتب فيها الكتاب والأكاديميون وغيرهم من الباحثين، كذلك ما  
ينتجون من صحف وكتب وأبحاث منشورة، ومن أمثلة المراجع الثانوية ما  
يلي

1. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة " جامعة  
السراء الخاصة"، الأردن، سنة 2006/2005.
2. السلمي، (ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠  
(دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 1990.

### ثالثاً: طريقة جمع البيانات

وذلك بالبحث في الجانب الميداني التطبيقي وسيتم جمع البيانات من

خلال طريقتين: -

#### 1-الملاحظة

وهي الطريقة الأولى في جمع البيانات باستخدام المنهج الوصفي النوعي وعلى ضوءها قام الباحث بعملية ملاحظة تحليل العوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية (دراسة الحالة مستشفى التعليمي في مالانج UMM)، وعملية الملاحظة أنواع واستخدم الباحث منها الملاحظة النوعية، فالملاحظ أو الباحث في هذه الطريقة لا يستخدم تصنيفات وأنماط محددة سلفاً، بل يسجل ملاحظاته بشكل طبيعي ومستمر ومفتوح، فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث، والفكرة الأساسية هنا هي أن التصنيف والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناتجة عن الملاحظة ستظهر بعد جمع المعلومات وتحليلها، بدلاً من أن تفرض تعسفاً على المعلومات أثناء عملية الملاحظة وحتى يتحقق الهدف من الدراسة وجمع البيانات.

#### 2-المقابلة الشخصية

هناك عدة طرق لجمع البيانات الأولية عن طريق الاستقصاء (التقصي)، ويتم تحديدها على ضوء ظروف وأهداف الدراسة المراد القيام بها ومنها الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية<sup>(1)</sup>. والمقابلة الشخصية: هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها<sup>(2)</sup>. وهنا هي المقابلة مع الموظفين في المستشفى التعليمي والمدير أيضا، وبعض من الموظفين في المستشفى التعليمي ومن باب الفائدة التذكير بأن المقابلة الشخصية لها عدة أنواع كما الآتي<sup>(3)</sup>:

1-المقابلة غير الموجهة.

2-المقابلة نصف الموجهة.

3-مقابلة ذات استمارة أسئلة مغلقة.

4-مقابلة ذات استمارة أسئلة مفتوحة.

5-المقابلة المركزة.

وبعد أن قام الباحث بالمفاضلة بين طرق الاستقصاء المتاحة وتم اختيار طريقة الاستقصاء بواسطة المقابلة فقد استخدم الباحث فرع من فروع المقابلة

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر 2005م، ص475.

(2) محمد حسن عبد الباسط: أصول البحث الاجتماعي ص 31-30 مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، سنة النشر 1982، ص26.

(3) معن خليل عمر: الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي ط 3 ص 133 دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان 1983، ص12.



الشخصية وهو المقابلة الشخصية المفتوحة أي غير المنتظمة التي تتضمن أسئلة مفتوحة عن طريق مقابلة مجتمع البحث المتمثل في قطاع الصحي في المستشفى والذين يمثلون المصادر الأساسية التي سبق ذكرها لجمع البيانات.

والمقابلة غير المنتظمة تعرف بأنها: هي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، وفي المقابلة غير المنتظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلاً وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين (1).

#### رابعاً: طريقة تحليل البيانات

قام الباحث باتباع مراحل لتحليل البيانات تبدأ من تنظيم البيانات لتسهيل الوصول لها ونهاية إلى كتابة استخلاص نتائج البحث (أو تقرير البحث) وهي: تنظيم البيانات، وتصنيف البيانات، وتسجيل الملاحظات، وتحديد الاتساق والأنماط، صياغة النتائج، التحقق من النتائج، وأخيراً كتابة تقرير البحث، وكما يلي.

### 1. تنظيم البيانات

K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and. 164 (1) qualitative approaches. Sage: London ،Punch

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، التي تم جمعها من المستشفى التعليمي، ما بين مقابلة وملاحظة كما أن لديه كمّاً من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع البيانات وهذه البيانات سوف يتم تنظيمها وترتيبها الأمر الذي يساعد الباحث للرجوع لها بشكل سريع.

## 2. تصنيف البيانات

في القراءة الأولية للبيانات التي تم جمعها من المؤسسة الطبية المستشفى التعليمي، يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين فرعية التي تحتويها البيانات المجموعة ككل. وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة. وهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه ويعتبر تحديد أسئلة البحث عامل أساسي في ترتيب وتوجيه نظام التصنيف.

## 3. تسجيل الملاحظات

بعد هذا التصنيف سيقوم الباحث بقراءة البيانات ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي، أي بعد أن أعطى عنواناً مميزاً لكثير من جزئيات البيانات التي لديه، وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم محددة وإن كانت باهته لمعان في بداية التكون، لم تكن ظاهراً عند الجمع الأولي للبيانات وتكون هذه الملاحظات على شكل أسئلة تؤدي إلى مزيد من البحث سواء في المعلومات المتوفرة أو للبحث عن معلومات

إضافية، أو على شكل تسجيل علاقات بين الفئات التي وضعت، لكنها تحتاج إلى تحقق. وكلما تكررت القراءة زاد احتمال اكتشاف شيء جديد في البيانات، ولذا فإن الباحث سوف يكثر من قراءة بياناته ولا يكتفي بالقراءة أو القراءتين.

#### 4. تحديد الاتساق والأنماط

تحديد الاتساق والأنماط نوع من التصنيف، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد، ولذا قد يسميه بعض الباحثين التصنيف المحوري، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد، وقد يسميه آخرون أسر التصنيف، لأنه يجمع عدد من الفئات في أسرة واحدة. وقد يسمى التصنيف الاستنتاجي (في مقابل التصنيف الوصفي). فبعد أن يتم التصنيف المفتوح، ويتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة البيانات المصنفة، لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط وأنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزيات المعلومات.

#### 5. صياغة النتائج

بعد تكون الأنماط والاتساق سوف يصوغ الباحث تلك الأنماط والاتساق على شكل نتائج للبحث وهي نتائج لما قام بتحليله في الخطوات السابقة وتعتبر جاهزة لكن لا بد من مراجعتها كما في الخطوة التالية.

#### 6. التحقق من النتائج

في هذه المرحلة سوف يقوم الباحث بمراجعة للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها. وهو في هذه المرحلة يتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها، وعملية التحليل عملية متداخلة المراحل، وتستمر إلى آخر لحظة في كتابة تقرير البحث.

#### خامساً: هيكل البحث

إن هيكل البحث الذي يعتبر الباحث أنه مناسب لهذه الدراسة الوصفية المستشفى المحمدية اندونيسيا فرع مالانج هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (3) هيكل البحث

مضمون الفصل	البيان	الفصل
المقدمة - أسئلة البحث - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث - الدراسات السابقة.	الإطار العام والدراسات السابقة	الفصل الأول
المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المستشفيات، وفيه المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة، وأيضا المطلب الثاني: تحليل الجودة في قطاع الخدمات الصحية	الإطار النظري	الفصل الثاني

<p>اما المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الجودة في الخدمات الصحية وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في المجال الصحي، وفيه المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، وأيضا المطلب الثاني: تطبيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية</p> <p>المبحث الثالث: مفهوم المستشفى ونشاتها، واهداف جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، وفيه المطلب الأول: مفهوم المستشفى ولمحه تاريخية عن مفهوم المستشفى، وأيضا المطلب الثاني: اهداف جودة الخدمات الصحية في المستشفيات</p>		
<p>نوعية البحث-مصادر جمع البيانات-طريقة تحليل البيانات-هيكلية البحث.</p>	<p>منهجية البحث</p>	<p>الفصل الثالث</p>
<p>الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها</p> <p>المبحث الأول: عرض ومناقشة البيانات، وفيه المطلب الأول: نبذة عن مستشفى المحمدية التعليمي فرع مالانج إندونيسيا، وفيه أيضا المطلب الثاني: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج، وأيضا</p>	<p>عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها</p>	<p>الفصل الرابع</p>

<p>المطلب الثالث: إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب لخدمة المرضى، وأيضا فيه المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن، وأيضا فيه المطلب الخامس: استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج</p> <p>المبحث الثاني: مناقشة البيانات، وفيه المطلب الأول: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج، وأيضا فيه المطلب الثاني: إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب لخدمة المرضى، وفيه المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن، وفيه المطلب الرابع: استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج</p>		
<p>نتائج الدراسة - توصيات الدراسة مقترحات الدراسة.</p>	<p>الخاتمة</p>	<p>الفصل الخامس</p>

## الفصل الرابع

### عرض البيانات

المطلب الأول: نبذة عن مستشفى المحمدية التعليمي فرع مالانج إندونيسيا

المطلب الثاني: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج

المطلب الثالث: إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب لخدمة المرضى

المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضا زبائن

المطلب الخامس: استراتيجيات المستشفى لترقية رضا الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج

## الفصل الرابع

### عرض البيانات

**المطلب الأول: نبذة عن مستشفى التعليمي فرع مالانج إندونيسيا  
أولاً: التعريف بالمستشفى التعليمي بمدينة مالانج اندونيسيا**

في البدء سوف يقوم الباحث بالتعريف الموجز بالمستشفى، ويحاول أن يعطي معلومات مفيدة ومختصرة عن المستشفى التي أجرى به هذه الدراسة الوصفية وكانت البيانات حسب الآتي (1):

**جدول رقم(4) معلومات عن مستشفى التعليمي المحمدية بمالانج**

م	الموضوع	المعلومات
1	الاسم الرسمي (باللغة العربية)	المستشفى التعليمي بمدينة مالانج
2	الاسم (باللغة الاندونيسية)	rumah sakit umum universitas muhammadiyah Indonesia Malang
3	الاسم المختصر	(RSMU)
4	تاريخ التأسيس	17/08/2013

(1) المعلومات تم جمعها من المقابلات التي أجراها الباحث ومن موقع المستشفى المحمدية، وموقع ويكيبيديا على شبكة المعلومات الدولية.



2014/lorsL421.302/0010/180	رقم قرار التأسيس	5
Jalan royatlogomas no. 45 malang	الموقع الجغرافي	6
مالانج (Malang)	المدنية	7
جاوة الشرقية	المقاطعة	8
اندونيسيا	الدولة	9
مستشفى حكومي	النوع	10
واحدة	الإدارات المركزية	11
+150	عدد الموظفين	12
<a href="mailto:hospital@umm.ac.id">hospital@umm.ac.id</a>	البريد الإلكتروني	13

### ثانيا: القيم التي يلتزم بها المستشفى

يعتز القائمون على مستشفى المحمدية التعليمي القيم التي تمثله كمنشأة طبية وتمثلنا نحن كمنسوبيين إليه. هذه القيم الأساسية التي تقودنا نحو تحقيق مهمة المستشفى وأهدافه هي:

- 1) القيم الدينية: تمثل القيم الإسلامية دوراً أساسياً في عملية تشغيل المستشفى حيث يتم تطبيقها داخله بشكل حازم.
- 2) التميز: إن السعي نحو التميز عبر كافة الجهود المبذولة هو هدفنا،

فنحن ملتزمون بالحفاظ على مكانتنا كمركز طبي متميز في تقديم الرعاية الصحية المتخصصة في طب.

(3) **الخدمات:** إن الهدف الأساسي الذي نبذل من أجله جميع جهودنا هو تقديم الرعاية الصحية للمرضى وعائلاتهم حيث يتم تقديم الخدمات الطبية المتخصصة لجميع مرضى الذين تنطبق عليهم لوائح الخدمات الطبية المتخصصة كما تقوم جميع أقسام المستشفى بتقديم تلك الخدمات للمرضى بعدل ولباقة وفعالية تلبى احتياجاتهم. تقوم أيضاً اللجان المختصة وفرق العمل بتقييم الأنظمة وإعادة صياغتها بشكل مستمر وذلك لتلبية الاحتياجات المتنامية للمرضى.

(4) **العمل الجماعي:** إن كافة منسوبي المستشفى موضع تقديرنا وذلك لأهمية المعرفة والمهارات التي يتمتعون بها وإسهاماتهم في الجهد الجماعي والتزامهم به، إننا ندرك أن العمل الجماعي هو أحد العوامل الأساسية في تحقيق رسالة المستشفى.

(5) **الاحترام:** إن التواصل بين الموظفين وعلاقات العمل القائمة بينهم وتفاعلهم مع المرضى وعائلاتهم جميعها مبنية على أساس السرية والاحترام المتبادل والثقة والعدل والتسامح والصراحة والوعي الثقافي.

(6) **النزاهة:** يعتز القائمون على المستشفى بنزاهته وذلك من خلال الحرص على تقييد الجميع بالأنظمة داخل المستشفى على الدوام للحفاظ على مصداقيته في المجتمع؛ إذ تحكم الأنظمة المنصوص عليها في سياسات المستشفى وإجراءاته كافة التعاملات بين الموظفين وأقسام المستشفى.

7) الكرامة: نقر بكرامة جميع الأفراد داخل المستشفى وجدارتهم بالاحترام

وذلك يشمل المرضى، وأسرهم، والعاملين في المستشفى.

8) الالتزام: يلتزم القائمون على المستشفى بتطبيق المعايير التي وضعتها

وزارة والهيئة الطبية في اندونيسيا.

#### ثالثاً: اهداف المستشفى

1. خدمة المريض بالإمكانيات المتاحة وأقصى استخدام للطاقات المتوفرة.

2. تطوير الكادر البشري بما يتناسب مع هذه الخدمة.

3. تطوير المكان والمعدات المستخدمة لتناسب مع هذه الخدمة.

4. العمل على تعويض النقص سواء كان ذلك من ناحية الكادر البشري أو في المعدات.

5. التوسع في خدمة المستشفى.

#### رابعاً: رؤية المستشفى

1. يسعى مستشفى المحمدية التعليمي لنهضة شاملة تتضمن خدمة المريض والتوسع في هذه الخدمة.

2. يسعى الى تنظيم عمل المستشفى الطبي في ضمن خطة استراتيجية تلبى

رسالة المستشفى الأساسية بتقديم الخدمات الصحية لمختلف فئات المجتمع من جهة، ورفع مستوى رضى المجتمع الاندونيسي عن الخدمات الصحية من جهة أخرى.

3. يسعى الي تطوير الخدمات بشكل مستمر لمواكبة التطورات المتسارعة

في مجال الطب وتطعيمه باستمرار بكوادر طبية مؤهلة تأهيلاً عالياً

مدعومة بجهاز إداري مؤهل وذوي خبرة ومستوى عالي ومتميز .

### المطلب الثاني: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج

يأتي الآن جانب عرض بيانات تساؤل الدراسة الأول وهو ما هو واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج؟

وكان الباحث قد أجرى مقابلات مع كلاً من: -

أ. السيد مسؤول إدارة الجودة (1):

حيث طرح الباحث على السيد السؤال الأول ما هو واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج؟ وكانت إجابته على النحو التالي:

(حيث قال السيد ان جودة الخدمات في المستشفى هي مفتاح النجاح في المستشفى، ويعتمد اليوم أساساً على المنافسة فلكي تحقق المنافسة في الأداء فلا بد من الرجوع إلى برامج إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على التحسين المستمر لجودة الأداء).

(وحيث قال أيضاً ان الهدف من تطبيق إدارة الجودة هو تحقيق مستويات عالية من الجودة في الرعاية الطبية التي توفرها المنشآت الصحية والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية وترشيد النفقات والاستخدام وتقويم جودة الإنتاجية المتمثلة في الخدمات الصحية والعمل الدائم والمستمر على تحسين

(1) السيد فردان فردوس سكوم ((ferdian firdaus skom)، حيث تمت المقابلة في المستشفى

تاريخ المقابلة 2017 / 04/03

جودة الخدمات الصحية، وأيضاً تستهدف إدارة الجودة الخدمات تقديم خدمة صحية عالية الجودة وبما يتفق مع تطلعات المستفيدين منها وذلك من خلال عملية تستهدف تحسيناً مستمراً للجودة بما يتفق ويتفوق على توقعات العملاء).

وحيث أضاف السيد إن تطبيق معايير إدارة الجودة الخدمات، يساعد المستشفى على استغلال إمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة الصحية في المستشفى، وأيضاً استغلال الوقت، وتعطى للعاملين الفرصة في مشاركة القرارات وهذا بغية تحفيزهم على العمل بشكل أفضل، وتعليمهم تقييم الذاتي للعمل من أجل تجنب أسلوب الرقابة، وإذا يستطيع المستشفى المحمدية من تقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن أو تفوق توقعاتهم إلى الدرجة التي تصل فيها الخدمات الصحية للأفراد وللمجتمع إلى الارتفاع بالمستوى العام للصحة تحقيقاً لحياة أفضل مع تطبيق آخر.

#### ب. السيد شؤون الموظفين في المستشفى (1):

كما طرح الباحث على الموظف الشؤون الموظفين في المستشفى، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:

(حيث صرح السيد ان لقد حظي إدارة الجودة في المجال الصحي باهتمام كبير عندما بدأت مبادرة ضمان الجودة للتطوير والتنفيذ المستمر لمداخل تحسين جودة الخدمة، إذ أن طرائق ضمان الجودة يمكن ان تساعد مدراء

(1) السيد ويهو ادي ويراوان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ

المقابلة 2017 / 04/03

برنامج الصحة في المستشفى المحمدية، لتحديد الخطوط الإرشادية المهمة وإجراءات تنفيذ المعايير لتقييم الأداء الفعلي مقارنة مع معايير الأداء الموضوعة لاتخاذ الخطوات اللازمة باتجاه تحسين أداء البرنامج وفاعليته لضمان الجودة في المستشفى المحمدية).

(وحيث ضاف السيد أن إدارة الجودة تساعد مدراء الصحة في المستشفى التعليمي على تطبيق الطرائق النظامية لتحديد المشاكل ووضع الحلول لها، فالمسؤولون عن إدارة الجودة في المستشفى المحمدية يحاولوا ان يطورون، ويختارون، ويصادقون على المعايير أو المقاييس المتعلقة بفاعلية تحسين جودة الخدمة الصحية، ويتطلب من المدير ورئاسة لأقسام في الجودة وجودة الخدمات في المستشفى التعليمي، الاهتمام بجودة تقديم الخدمة للمريض على الرغم من أن الجودة عند تقديم الخدمة للمريض هي أمر أساس لأي شخص يقدمها).

(وحيث أضاف أيضا، يجب التركيز على الأبعاد المتعددة للجودة في المستشفى لأنها يمكن أن تساعد المدير على تحديد الأسبقيات الإدارية لتحقيق الفاعلية، المقدره الفنية، والكفاءة).

ت. قسم إدارة الخدمات العامة (1):

كما طرح الباحث على قسم إدارة لخدمات العامة في المستشفى، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:

(حيث قالت السيدة ان معايير الجودة ناتجة عن البنية التحتية في القطاع

(1) السيدة يوني احمد زهراء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 /04/03.

الصحي في المستشفى، ولكي توفير الجودة في المستشفى لابد من مواصفات جيدة، وأيضا مدى كفاءة الأطر الجودة في جودة التكوين الأساسي والمستمر في المؤسسة الصحية في المستشفى، والتدبير الأفضل للموارد البشرية والمالية، وأيضا مدى الانطباع الجيد الذي تكوّن للمستفيدين من الخدمات الجودة، والتحسين المستمر في رضاء الزبائن داخل المستشفى.)

(وحيث ضافت السيدة أيضا ان معايير الجودة في المستشفى، وهي التي تُرجم وتقيس النجاح والتفوق في المجال الصحي، وبالتالي فإنّ الجودة الشاملة تسعى إلى تكوين وإعداد الموظفين بصفات وسمات تجعلهم قادرين على مواكبة التطور المعلوماتي، وعمليات التقدم المستمر، وعدم حصر دورهم في أخذ المعرفة، وهذا يتطلب موظفين ذوي مواصفات مميزة ومعينة تجعلهم قادرين على استيعاب كل ما هو جديد بفعالية وجدية أكثر، فهو بحاجة إلى تغيير دور الموظف والدكتور في المستشفى).

### المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب لخدمة المرضى:

يأتي الآن جانب عرض بيانات تساؤل الدراسة الثاني هل حقق المستشفى التعليمي بمدينة مالانج بعد تطبيق الجودة الشاملة تطورا وتميزا في الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر او بشكل مناسب؟

حيث طرح الباحث على السيد السؤال الثاني هل حقق المستشفى التعليمي بمدينة مالانج بعد تطبيق الجودة الشاملة تطورا وتميزا في الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر او بشكل مناسب؟ وكانت إجابته على النحو التالي:

### أ. السيد مسؤول إدارة الجودة<sup>(1)</sup>:

(حيث صرح السيد إن خبرة الزبون في الجودة الشاملة هي عبارة عن مصدر أساسي من مصادر المعرفة الخاصة في المنظمة الصحية في المستشفى المحمدية، لذا يجب أن تحظى بعناية فائقة من قبل إدارة المستشفى من أجل وضعها في سياق واضح ومحدد من أعمال المنظمة الصحية في اندونيسيا).

وحيث أضاف السيد أيضا إن الهدف في الجودة من أي منظمة صحية تحقيق رضا الزبون لذلك فالمنظمات الصحية وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون والمتفضل على المنظمات عند اقتنائها ولسلعتها أو خدماتها، وكما أيضا أصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات وبدأت المنظمات الصحية في المستشفى بالبحث للوصول إلى استراتيجيات القيمة الشاملة للزبون وذلك لأجل إبهاجا والمحافظة عليه باعتباره رأس مال الزبائن يسعى إلى كسبه كل المنظمات الصحية لإضافة قيمة شاملة للمنظمة).

### ب. قسم إدارة الخدمات العامة<sup>(2)</sup>:

كما طرح الباحث على قسم إدارة لخدمات العامة في المستشفى، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:

(حيث قالت السيدة ان رضا الزبون يتحقق من خلال مستوى عالي من

(<sup>1</sup>) السيد فردان فردوس سكوم ((ferdian firdaus skom)، حيث تمت المقابلة في المستشفى

تاريخ المقابلة 2017 / 04/03

(<sup>2</sup>) السيدة يوني احمد زهراء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 /04/03.



الجودة في المنتجات وبالتالي تتحدد نسبة رضا الزبون عن المنظمة في ضوء التصورات التي يتبناها الزبون عن منتجاتها، وأيضاً الأمر الذي دعي المنظمات الصحية في المستشفى المحمدية بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية إلى اعتماد نظم وأساليب متطورة من أجل ضمان جودة منتجاتها). (وحيث اضافت السيدة أن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغبات الزبائن واحتياجاتهم وبأقل كلفه، ويعني تحسين خطة الإنتاج وعمليات من أجل تدنية الأسعار ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع في المستشفى المحمدية، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المستشفى المحمدية للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة والخدمات لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة لو وعلى المدى البعيد وعليه فإن حصول المستشفى على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصراً مهماً لها ، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذا المستشفى في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذات حاجات الزبون).

#### **المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن:**

يأتي الآن جانب عرض بيانات تساؤل الدراسة الثالث ماهي عوامل

المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن؟

حيث طرح الباحث على السيد السؤال الثالث ماهي عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن؟ وكانت إجابته على النحو التالي:

#### أ. السيد مسؤول إدارة الجودة (1):

حيث صرح السيد ان لكلي يرتقي الزبون في المنظمة الصحية في المستشفى لابد من الاحتفاظ بالزبائن، والاحتفاظ يعني التزام من الزبون للاستمرار بالشراء أو التعامل مع منظمة ما بشكل مستمر وهذا يحقق للمنظمة العديد من المنافع وهي الاحتفاظ بالعاملين، وخدمة أفضل للزبائن، وكلفة أقل، حساسية أقل للسعر، وكلمة منطوقة إيجابية وحصّة سوقية أعلى في المستشفى المحمدية).

(وحيث أضاف السيد إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الصحية في المستشفى المحمدية، وأيضا ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة الصحية في المستشفى المحمدية، وذلك لأن معايير لا زبائن المستخدمة لتقييم جودة الخدمة هي معقدة وصعبة لتحديدها بدقة في المستشفى المحمدية).

#### ب. السيد شؤون الموظفين في المستشفى (2):

(1) السيد فردان فردوس سكوم (ferdian firdaus skom)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ المقابلة 2017 / 04/03

(2) السيد ويهو ادي ويروان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ المقابلة 2017 / 04/04

كما طرح الباحث على الموظف الشؤون الموظفين في المستشفى، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:

(وحيث صرح السيد لترقية المنظمة لأبد اكتساب رضا الزبون وأهميتها الكبيرة لذا تحتاج المنظمة الصحية في المستشفى المحمدية، الرغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في المنظمة قياسيه، إذ إن رضا الزبائن هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في المستشفى المحمدية، وأيضا ان الجودة تؤدي إلى الرضا والترقية، وإن الجودة تعبر عن توقعات الزبون فعندما يكون الفرق بين المتوقع أكبر من الفعلي سيتحقق له رضا كبير، كما أيضا ان الرضا يؤدي إلى الولاء، وإن الزبون يميل إلى إعادة عملية الشراء من جديد من الخدمات والتي حققت له الرضا وبذلك لن يتحول إلى منظمات اخرى أو خدمات اخرى منافسة فيتحقق ولاء الزبون، وأيضا لولاء يؤدي إلى الربح، والزبون الذي يتسم بالولاء يحقق أرباح إلى المنظمة الصحية في المستشفى المحمدية، والزبون هو يأتي إلى المستشفى المحمدية لتكرار عملية وبذلك لا تدفع أي مبالغ بقصد جذبه داخل المستشفى).

(وحيث أضاف أيضا ان تطبيق الجودة الشاملة على الاستعداد التام لتنفيذ سياسات التحسينات المستمرة في المستشفى المحمدية على المنتجات والخدمات المرافقة لها من قبل جميع العاملين في المستشفى المحمدية، ومن خلال سيادة روح العمل الجماعي التمحور حول رؤية المنظمة الصحية في المستشفى المحمدية).

## المطلب الخامس: استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج

يأتي الآن جانب عرض بيانات تساؤل الدراسة الرابع ما استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج؟

حيث طرح الباحث على السيد السؤال الرابع ما استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج؟ وكانت إجابته على النحو التالي:

أ. السيد مسؤول إدارة الجودة<sup>(1)</sup>:

(حيث قال السيد ان من استراتيجية الجودة التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي في هذا المستشفى، وأيضا الخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، ولهذا تستخدم المنظمات في استراتيجية الجودة الشاملة في المستشفى المحمدية خطة استراتيجية شاملة تتضمن على الأقل رؤية مستقبلية افضل، ورسالة، وأهداف واسعة، ونشاطات لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة الصحية في المستشفى المحمدية، وكذلك يجب ان تصمم الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة بالشكل الذي يعطيها القدرة على دعم الميزة التنافسية للمنظمة في المستشفى المحمدية).

(وحيث أضاف لسيد أيضا ان من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها

(<sup>1</sup>) السيد فردان فردوس سكوم (ferdian firdaus skom)، حيث تمت المقابلة في المستشفى

تاريخ المقابلة 2017 / 04/03

الجودة هي الإصغاء للزيائن من أجل التعرف على مشاكلهم وحاجاتهم ومتطلباتهم داخل المستشفى المحمدية، وأيضا لا بأس في القيام ببحوث رضا العملاء لمعرفة درجة رضاهم والعمل على زيادتها داخل المستشفى المحمدية، وأيضا التقرب من العملاء لخلق علاقات الثقة).

ب. قسم إدارة الخدمات العامة (1):

كما طرح الباحث على قسم إدارة لخدمات العامة في المستشفى، ذات السؤال وكانت إجابته على النحو التالي:  
(حيث قالت السيدة ان يعتبر نظام إدارة الجودة من الاستراتيجية المطبقة في المؤسسة الصحية في المستشفى المحمدية، من أجل الحصول على خدمات ذات جودة عالية وضمن هذا النظام في المستشفى المحمدية توجد المواصفات التي تحدد مراحل عملية الإصغاء للعميل وقياس رضا).  
العملاء).

(1) السيدة يوني احمد زهراء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 /04/03.

## الفصل الخامس

### مناقشة البيانات

المطلب الأول: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات

في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج

المطلب الثاني: واقع إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او

السعر المناسب لخدمة المرضى

المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء

زبائن

المطلب الرابع: استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى

المحمدية التعليمي بمدينة مالانج

## الفصل الخامس

### مناقشة البيانات

تهدف الدراسة لقياس وتحليل واقع العوامل المؤثرة في تنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج، حيث ان المستشفى هو عبارة عن مستشفى أو المشفى هو مكان لعلاج المرضى وتأهيلهم. وقد كان يسمى في العصور الإسلامية الأولى (البيمارستان)، ويكون مجهزاً بعيادات للأطباء وغرف للعمليات وغرف للإنعاش وغرف للمرضى عامة وخاصة، كما في بعضها عيادات خارجية لاستقبال المرضى غير المقيمين، وفيها المختبرات وأقسام الأشعة وأقسام الطوارئ.

كما تواجه المستشفيات تحديات كبيرة ومتعددة لعل في مقدمتها التكاليف المتزايدة في انتاج الخدمات الطبية، وتحديات جودة هذه الخدمات، لاسيما وأن هذه المستشفيات تتعامل مع صحة الإنسان وعامل الحياة والموت. وإدارة الجودة الشاملة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد وتقنين الإنفاق وجودة متكاملة في العمليات والخدمة المقدمة للمرضى والمراجعين للمستشفيات<sup>(1)</sup>.

وتعمل الجودة على ضبط الأداء الداخلي والخارجي للمستشفى من خلال وسائل متعددة ذات كفاءة وفعالية، أهمها توفر المعلومات وانسيابها داخل جميع إدارات المنشأة مع التنسيق والتعاون لتأكيد الإنجاز وتدفق

(1) مجلة الجودة الصحية، عنوان البحث إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، <http://m->

[quality.net](http://quality.net) بتاريخ 2017/05/05.

الأعمال وتحليل النتائج، مما يؤدي إلى تطبيق الجودة. بالإضافة إلى التركيز في التأثير على العاملين بأنهم محور هام في عملية الإنتاج حيث توضح مصادر الأعمال بأن أكثر من 80% من مشاكل الجودة ترتبط مباشرة بالعملية الإنتاجية ومن ثم يتطلب تصميم المعدات بطريقة جيدة تتناسب مع سير العملية، وبالتالي فإن الجهد الذي يبذله الأفراد يعمل على رفع الروح المعنوية بنهم مهرة وتستحق جهودهم التقدير والمكافأة. فالقوى العاملة المدربة تسهم بصورة جيدة في تسيير العمل، ومن ثم تنمية الاقتصاد وتقدمه (1).

هذه الدراسة اهتمت بترقية العمل بالمستشفيات لأن إدارة المستشفيات من أهم المحاور التي تساعد على تنمية اقتصاد الدولة، حيث تعمل للمحافظة على صحة الموارد البشرية واستمراره تعاقب أجيال أصحاب يعملون على دفع آلية الإنتاج، وبالتالي تبرز أهمية توضيح أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات العامة والخاصة (2).

### المطلب الأول: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطويرها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى

(1) احسان إبراهيم الله جابو إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، الطبعة الأولى، دار

جنان للنشر والتوزيع، ص 35، السودان

(2) مرجع سابق، ص 35-36.



الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

### أولاً: تعريف ادره الجودة في المستشفى المحمدية بمالانج:

بالنظر لمضمون ما جاء بالمقابلة التي أجراها الباحث مع إدارة المستشفى المحمدية يمكن أن نتعرف على إدارة الجودة الشاملة في المستشفى المحمدية بمالانج

(حيث قال السيد ان الجودة هي عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج داخل المستشفى المحمدية، تلي حاجات ورغبات الضمنية والحالية ومستقبلية لزبون في المستشفى المحمدية) (1).

(وحيث أضاف السيد أيضا ان الجودة في المستشفى المحمدية يقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المستشفى المحمدية من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر).

(وحيث قالت السيدة ان الجودة في المستشفى المحمدية يعني أيضا التنظيم ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن أيضا دعم ونشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة للمستشفى المحمدية) (2).

(حيث قال السيد ان الجودة مبنيا على الوفاء بمتطلبات المستفيد داخل المستشفى المحمدية أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة

(1) السيد فردان فردوس سكوم ((ferdian firdaus skom))، حيث تمت المقابلة في المستشفى

تاريخ المقابلة 2017 / 04/03

(2) السيدة يوني احمد زهراء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 /04/03.

وجودة المسؤولية في المستشفى المحمدية، وكما تشمل أيضا جودة السعر وتاريخ، وأيضا الجودة في المستشفى المحمدية تعني الالتزام وتعهد كل من إدارة والعاملين في المستشفى المحمدية بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة جيدة للمستشفى المحمدية)<sup>(1)</sup>.

وبناء على ما تم عرضه من بيانات المقابلة التي أجراها الباحث مع المستشفى المحمدية بما لانج نستنتج أن هناك خطوات تقوم بها المستشفى المحمدية في استخدام الجودة الشاملة، ويتمثل هذا في نقاط عدة، لعل أهمها:<sup>(2)</sup>

1. **تحديد أهداف الجودة:** وتتضمن هذه الأهداف أهدافا رئيسية تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها داخل المؤسسة الطبية في المستشفى المحمدية.
2. **تحديد الزبون:** ويقصد بالزبون كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة داخل المستشفى المحمدية.
3. **تحديد احتياجات الزبون:** ان أن لكل زبون احتياجات داخل المستشفى المحمدية فيما يتصل بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة داخل المستشفى المحمدية.
4. **تحديد ملامح المنتج أو الخدمة:** تلك الملامح التي يجب أن

(1) السيد ويهو ادي ويروان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ المقابلة 2017 / 04/04

(2) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عدة وموظفين اداريين في المستشفى المحمدية.

تناسب احتياجات الزبون داخل المستشفى المحمدية، وتعتبر مرحلة تصميم الجودة من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة التي يجب أن يراعى فيها احتياجات الزبون داخل المستشفى المحمدية.



الشكل (2) توضح الخطوات المتبعة للجودة في المستشفى المحمدية (1).

ثانياً: معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج:

بالنظر لمضمون ما جاء بالمقابلة التي أجراها الباحث مع إدارة المستشفى المحمدية يمكن أن نتعرف على معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج (حيث قال السيد ان معايير الجودة هي بمثابة العناصر المثالية التي يتم الحكم في ضوئها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة داخل مستشفى المحمدية، وقد دخلت المعايير مختلف المجالات الطبية في

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني ووضع اهم الخطوات المتبعة لعملية الجودة في المستشفى المحمدية.

مستشفى المحمدية والصناعية في الفترة الأخيرة ثم تطور الأمر حتى أصبحت المؤسسات الطبية ومنها المستشفى المحمدية تخضع لتطبيق معايير ومقاييس عالمية لضمان جودة في المستشفى المحمدية، ومن ثم سارعت مختلف الأقسام في المستشفى المحمدية بتبني فكر الجودة في الأداء وتطبيق معايير الجودة على ما تقدمه من خدمات داخل المستشفى المحمدية، وما تستخدمه من وسائل حتى تؤدي رسالتها كمؤسسات طبية انسانية فاعلة في المجتمع<sup>(1)</sup>.

(حيث قالت السيدة ان المعايير الجودة في المستشفى المحمدية لا تختلف كثير عن أي معايير مؤسسة طبية أخرى، وانما هي المقاييس التي تقاس بها درجة الإتقان التي تتفق مع متطلبات الزبائن وترضيهم داخل المستشفى المحمدية، بحيث تضمن العمليات الأساسية للجودة داخل المستشفى المحمدية)<sup>(2)</sup>.

(وحيث اضافت السيدة ان معايير الجودة هي مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز داخل المستشفى، وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجاز في المستشفى المحمدية، وقد تكون هذه المعايير أيضاً هي مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في المستشفى المحمدية).

---

(1) السيد ويهو ادي ويروان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ المقابلة 2017 / 04/04

(2) السيدة يوني احمد زهراء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 / 04/04.

وبناء على ما تم عرضه من بيانات المقابلة التي أجراها الباحث مع المستشفى المحمدية بمالانج نستنتج أن هناك معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج، ويتمثل هذا في نقاط عدة، لعل أهمها (1):

1. الاعتمادية: قدرة مقدم الخدمات الطبية (طبيب) على أداء الخدمة بالأداء والطريقة التي وعد، وتكون دقيقة وواضحة، بحيث يمكن الاعتماد عليها.
2. مدى إمكانية توفر والحصول على الخدمة الطبية: أي تتوفر الخدمة الطبية في الوقت والمكان المناسب ومن السهل الحصول عليها.
3. الأمان: الشعور بالثقة والأمان بمن يقدم الخدمة، وفي الخدمة في حد ذاتها.
4. المصداقية: درجة الثقة بمن يقدم الخدمة.
5. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: درجة فهم مقدم الخدمة لحاجات المريض، وتقديم العناية والرعاية اللازمة.
6. الكفاءة والجدارة: مدى كفاءة القائمين على أداء الخدمة، من حيث المهارات والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة.

(1) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عدة وموظفين اداريين في المستشفى المحمدية.



الشكل (4) يوضح معايير الجودة الشاملة في المستشفى المحمدية<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الثاني: إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل او السعر المناسب لخدمة المرضى:

في النظر لمضمون ما جاء بالمقابلة التي أجراها الباحث مع الموظفين في المستشفى، عن إدارة لجودة في تحقيق الأسعار المناسبة للزبائن، ( حيث قالت السيدة ان الهدف الأساسي للجودة في المستشفى المحمدية هو تحقيق رضا الزبون لذلك فالمستشفى وجد أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات الصحية في المستشفى عند اقتناؤه لسلعها أو خدماتها داخل المستشفى المحمدية، وأصبحت الجودة في المستشفى المحمدية العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات التي تناسبه داخل المستشفى، وبدأ المستشفى بالبحث للوصول إلى استراتيجيات القيمة

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني يوضح معايير الجودة الشاملة في المستشفى المحمدية.

الشاملة للزبون وذلك لأجل إبهاجه والمحافظة عليه باعتباره رأس مال الزبائن تسعى إلى كسبه المستشفى المحمدية<sup>(1)</sup>.

حيث يعتبر السيد ان الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في المستشفى المحمدية ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة داخل المستشفى المحمدية أي بمعنى أن النشاط داخل المستشفى يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به الزبون في المستشفى المحمدية، والذي سيشتري هذا المنتج، والذي سيقوم وعليه فإن إرضاء الزبون في المستشفى يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج داخل المستشفى المحمدية يعني أن هذا المستشفى ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج الجودة في المستشفى المحمدية<sup>(2)</sup>.

(حيث قال السيد ان لابد علينا من تعزيز العلاقات مع الزبائن داخل المستشفى وتقليل درجة تأثير شكاوهم من خلال التفاعل معهم بجميع أدوات الاتصال المتاحة داخل المستشفى، وأيضاً العاملين في الخط الامامي الهاتف والبريد الالكتروني والزيارات البيعة التي تحدث في المستشفى المحمدية، وان عملنا بهذا الفعل في المستشفى المحمدية سوف يظهر أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن في المستشفى المحمدية، لأنها تمنح المستشفى نظرة شمولية عنهم والقدرة على التجاوب مع حاجاتهم في كل نقطة احتكاك معهم للتأثير على

(1) السيدة يوني احمد زهاء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 / 04/06.

(2) السيد ويهو ادي ويراوان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ

المقابلة 2017 / 04/06

سلوكهم باستخدام اتصالات ذات معنى لتحسين مستوى المحافظة عليهم وولائهم لمستشفى المحمدية<sup>(1)</sup>.

ومن خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع الموظفين في المستشفى المحمدية ولقد تبين للباحث ان هناك عدة خطوات مميزة لأسعار الجودة في التي يقوم بها المستشفى المحمدية، وهي كالتالي<sup>(2)</sup>:

1. ضرورة توفر قاعدة بيانات عن الزبائن باعتبارها الأساس في بناء استراتيجيات فاعلة موجهة لرضا الزبائن في المستشفى المحمدية والاحتفاظ بهم، بحيث تشمل قاعدة البيانات هذه عناوين هؤلاء الزبائن وسلوكهم الشرائي وتفضيلاتهم وحتى أسباب ترك التعامل معهم في حالات حصول سوء تفاهم مع الزبون داخل المستشفى المحمدية.
2. تطبق إدارة الجودة الشاملة ضرورة أن تتابع مستشفى زبائنها من خلال إجراء المسموحات الدورية داخل المستشفى لمعرفة درجة رضاهم أو الشكاوى التي يتقدمون بها للمستشفى المحمدية، والعمل على حلها بأسرع وقت ممكن وعدم تجاهل تلك الشكاوى لأن تجاهلها سيترك تأثيراً سلبياً على المستشفى المحمدية في المدى البعيد من خلال استحداث نظام وأساليب فاعلة لقياس رضا العاملين والزبائن على حد سواء وبشكل دوري، فالتعامل مع العاملين كزبائن لهم حاجاتهم يتوجب إشباعها والعمل باستمرار لإجراء

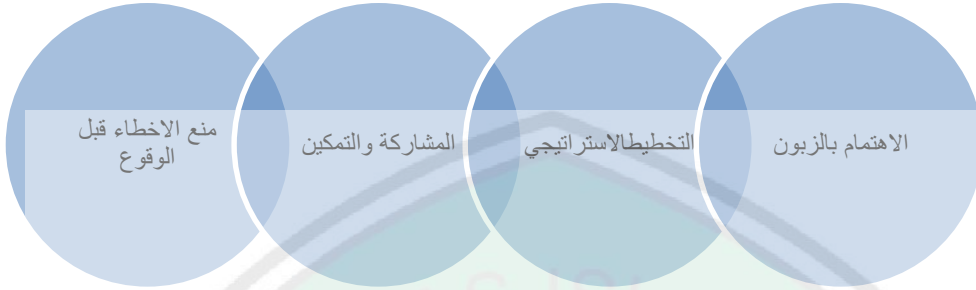
---

(1) السيد فردان فردوس سكوم (ferdian firdaus skom) ، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ المقابلة 2017 / 04/06

(2) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع عدة وموظفين اداريين في المستشفى المحمدية.



التحسينات على أوضاعهم والذي سيكون المرتكز لتحقيق رضاهم وبدوره سيؤثر على رضا الزبائن في المستشفى المحمدية.



شكل (5) يوضح الخطوات التي تؤدي الى العمل الجيد للجودة في المستشفى المحمدية (1).

### المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضا زبائن:

(ومن خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع الموظفين في المستشفى المحمدية ولقد تبين للباحث ان هناك عدة عوامل مؤثرة في إرضاء الزبون في المستشفى المحمدية، حيث قال السيدة ان عوامل الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المستشفى، والتي تتضمن تركيز طاقات المستشفى المحمدية على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف داخل المستشفى المحمدية، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل في المستشفى المحمدية، إذ أن عوامل الجودة ليست أكثر من معرفة رغبات الزبائن في المستشفى المحمدية، بمواصفات تؤدي الى تحقيق حاجات الزبون، وتحقيق رضاه داخل المستشفى المحمدية، والتفوق في الأداء لإسعاد الزبائن عن

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني يوضح العمل الجيد للجودة الشاملة في المستشفى المحمدية.

طريق آليات وإجراءات العمل بين العاملين داخل المستشفى مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح من المرة الأولى وبشكل دائم<sup>(1)</sup>.

وحيث صرح السيد ان من العوامل المؤثرة على المستشفى المحمدية هو عدم التركيز على الجودة في المستشفى المحمدية بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للمنتجات الجودة التي تقدمها المستشفى المحمدية والطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك المنتجات في المستشفى المحمدية<sup>(2)</sup>.

وحيث أضاف السيد ان لابد من التعاون بين جميع العاملين في المستشفى المحمدية بالاعتماد على العمل الجماعي و ترسيخ التعاون الفعال بينهم وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المستشفى المحمدية، وحيث أضاف السيد ان لابد من التحسينات المستمرة في كافة العمليات التي تقوم بها المستشفى، وأيضا جودة قيادة فعالية تمثل القدوة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات وحدد بعض الأطباء الجودة مفاتيح لتطبيقات عملية تحسين الجودة والتي تؤثر على الجودة منها، دعم الإدارة العليا للمستشفى المحمدية، وسياسة الجودة في المستشفى المحمدية، وأيضا تدريب العاملين، والعلاقات بين العاملين في المستشفى المحمدية، وإدارة التصميم، إدارة جودة المجهزين، ودور قسم إدارة

(1) السيدة يوني احمد زهراء، تاريخ المقابلة التي اجراها الباحث مع السيدة 2017 / 04/06.  
 (2) السيد ويهو ادي ويراوان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ المقابلة 2017 / 04/06

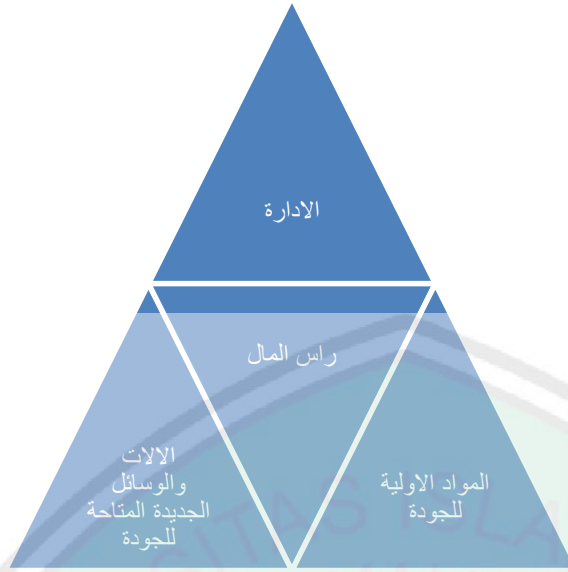
الجودة في المستشفى المحمدية).

ومن خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع الموظفين في المستشفى المحمدية ولقد تبين للباحث ان هناك عدة خطوات حول عوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضاء زبائن، وهي كالتالي (1):

1. الحصول على التزام الزبائن للجودة.
2. غرس الاهتمام وتدريب وتغيير مواقف العاملين داخل المستشفى المحمدية.
3. تطوير مدخل العمليات تجاه إدارة الجودة الشاملة في مستشفى المحمدية.
4. تجهيز خطط جودة المشاريع لجميع مستويات العمل في المستشفى.
5. تأسيس للتحسينات المستمرة للزبائن المستشفى.
6. تشجيع مشاركة العاملين ومساهماتهم باستخدام حلقات ضبط الجودة وبرامج التحفيز.
7. مراجعة خطط الجودة وقياس الأداء في المستشفى المحمدية.

---

(1) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع عدة الموظفين اداريين في المستشفى المحمدية.



شكل (6) يوضح العوامل المؤثرة للجودة في المستشفى المحمدية (1).

**المطلب الرابع: استراتيجيات المستشفى لترقية رضا الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج:**

(حيث قال السيد ان من استراتيجية الجودة لابد بناء هيكل مؤسسي للجودة على المستوى المستشفى المحمدية ولتحسين أداء الجودة مع الزبائن، وأيضا من اهم الاستراتيجية بناء قدرات العاملين بالمستشفى المحمدية على كافة المستويات من خلال استخدام مفاهيم الجودة وسبل تطبيقها عمليا في المستشفى المحمدية وأيضا لدعم الزبائن، وأيضا لدعم وتقوية دور المستشفى المحمدية في التنظيم والاشراف على الخدمات الصحية من خلال برنامج الاعتماد للمنشآت الصحية ووضع معايير للأداء الصحي في المستشفى

(1) قام الباحث بتصميم هذا الشكل البياني يوضح العوامل للجودة الشاملة في المستشفى المحمدية.

المحمدية، وأيضاً التنسيق والتعاون مع الجهات العاملة في مجال الجودة في المستشفى المحمدية والتعليمية لخلق بيئة عامة للجودة في المستشفى المحمدية)<sup>(1)</sup>.

(حيث قال السيد ان من استراتيجيات الجودة هي استكمال الهيكل الإداري للإدارة العامة للجودة في المستشفى المحمدية على المستوى المركزي وعلى مستوى المديرية الصحية في الأقسام في المستشفى المحمدية، وأيضاً وضع وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بمفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة بالتعاون مع المعاهد والمؤسسات التعليمية لبناء كوادر على كافة المستويات في المستشفى المحمدية، وأيضاً من أهم الاستراتيجيات وضع واختبار المعايير لتطبيق برنامج الاعتماد للمستشفى المحمدية وتطويرها وإنشاء كيان تنظيمي للاعتماد الجودة لترقية الزبائن، والعمل على تطوير وتبني أدلة العمل بالمشاركة مع الخبراء بالقطاعات والجهات المختلفة في المستشفى المحمدية، وتقديم الدعم الفني لمقدمي الخدمة فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة ودعم آليات التواصل والتكامل مع الهيئات العاملة في مجال الجودة، وأيضاً دعم وتطوير والإشراف على الدراسات المتخصصة والبحوث المتعلقة بالجودة في المستشفى المحمدية، ومن الاستراتيجيات السليمة تحديد معوقات النظم والسياسات الصحية والعمل على إزالة تلك المعوقات في سبيل تطبيق برامج الجودة لزيادة فعالية وكفاءة تقديم الخدمة الصحية الأفضل في المستشفى

---

(1) السيد فردان فردوس سكوم (ferdian firdaus skom)، حيث تمت المقابلة في المستشفى

تاريخ المقابلة 2017 / 04/06

المحمدية)<sup>(1)</sup>.

ومن خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع الموظفين في المستشفى  
المحمدية ولقد تبين للباحث ان هناك عدة خطوات مميزة للاستراتيجية  
المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة  
مالانج، وهي كالتالي<sup>(2)</sup>:

1. انتظام أوفر، لجودة السلع المنتجة في المستشفى المحمدية.
2. توفير الوسيلة لاكتشاف الأخطاء عند التفثيش داخل المستشفى.
3. تخفيض تكاليف الفحص.
4. تقليل عدد المرفوضات الداخلية والخارجية.
5. تحسين العلاقة مع الزبون.
6. تحديد ومعرفة قدرة العمليات.
7. تشخيص مواضع الاضطراب في عمليات الإنتاج في المستشفى  
المحمدية.

---

(1) السيد ويهو ادي ويروان (wihu adi wirauan)، حيث تمت المقابلة في المستشفى تاريخ  
المقابلة 2017 / 04/06

(2) تم التلخيص هذه النقاط من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع عدة وموظفين اداريين في  
المستشفى المحمدية.

الفصل السادس:

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً-نتائج الدراسة

ثانياً-توصيات الدراسة

ثالثاً-مقترحات الدراسة

## الفصل السادس:

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### أولاً-نتائج الدراسة:

#### 1. بالنسبة إلى معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة

الخدمات في المستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج: لقد وجد الباحث إن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة في المستشفى المحمدية لا تختلف كثير عن بقية المستشفيات الأخرى من حيث الجودة، وقد تبين للباحث أن جودة الخدمات في المستشفى هي مفتاح النجاح في المستشفى، ويعتمد اليوم أساساً على المنافسة فلكي تحقق المنافسة في الأداء فلا بد من الرجوع إلى برامج إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على التحسين المستمر لجودة الأداء، وقد تبين أيضاً للباحث ان الهدف من تطبيق إدارة الجودة هو تحقيق مستويات عالية من الجودة في الرعاية الطبية التي توفرها المنشآت الصحية والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية وترشيد النفقات والاستخدام وتقويم جودة الإنتاجية المتمثلة في الخدمات الصحية والعمل الدائم والمستمر على تحسين جودة الخدمات الصحية، وأيضاً تستهدف إدارة الجودة الخدمات تقديم خدمة صحية عالية الجودة، ولقد وجد الباحث أيضاً أن هناك صعوبة في عدم فهم عملية الجودة لدى أغلب الزبائن، لأن الزبون ينظر إلى الجودة فقط بأنها عملية كغيره من العمليات المستحدثة في المستشفى المحمدية.



## 2. بالنسبة الى معرفة إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل

او السعر المناسب لخدمة المرضى: ولقد وجد البحث ان رضا الزبون يتحقق من خلال مستوى عالي من الجودة في المنتجات وبالتالي تتحدد نسبة رضا الزبون عن المنظمة في ضوء التصورات التي يتبناها الزبون عن منتجاتها، وأيضا الأمر الذي دعي المنظمات الصحية في المستشفى المحمدية بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية إلى اعتماد نظم وأساليب متطورة من اجل ضمان جودة منتجاتها، ولقد وجد الباحث أيضاً ان في المستشفى المحمدية ان هناك الية تعمل على تحقيق الأسعار المناسبة والمنافسة لزبائن ولغرض أيضا تأدية العمل الإنساني بأكمل وجه للزبائن، ولقد تبين للباحث ان الهدف في الجودة من أي منظمة صحية تحقيق رضا الزبون لذلك فالمنظمات الصحية وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون والمتفضل على المنظمات عند اقتنائها ولسلعها أو خدماتها، وكما تبين للباحث أيضا ان الجودة اصبحت العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات وبدأت المنظمات الصحية في المستشفى بالبحث للوصول إلى استراتيجيات القيمة الشاملة للزبون وذلك لأجل إبهاجا والمحافظة عليه باعتباره رأس مال الزبائن يسعى إلى كسبه كل المنظمات الصحية لإضافة قيمة شاملة للمستشفى.

## 3. بالنسبة الى معرفة العوامل المؤثرة في التنفيذ إدارة الجودة الشاملة

لترقية رضا زبائن: ولقد وجد الباحث ان من العوامل الفعالة لمستشفى المحمدية هي اكتساب رضا الزبون واهميتها الكبيرة لذا تحتاج المنظمة الصحية في المستشفى المحمدية، والراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو

في المستشفى المحمدية، إذ إن رضا الزبائن هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في المستشفى المحمدية، وأيضا ان الجودة تؤدي إلى الرضا والترقية، ولقد تبين للباحث إن الجودة تعبر عن توقعات الزبون فعندما يكون الفرق بين المتوقع أكبر من الفعلي سيتحقق له رضا كبير، كما أيضا ان الرضا يؤدي إلى الولاء، وإن الزبون يميل إلى إعادة عملية الشراء من جديد من الخدمات والتي حققت له الرضا وبذلك لن يتحول إلى منظمات اخرى أو خدمات اخرى منافسة فيتحقق ولاء الزبون، ولقد اتضح للباحث أيضا ان الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الصحية في المستشفى المحمدية، وأيضا ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة الصحية في المستشفى المحمدية.

4. بالنسبة الى معرفة استراتيجيات المستشفى لترقية رضاء الزبائن في مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج:

ولقد وجد الباحث ان استراتيجية الجودة في المستشفى المحمدية مبنية على التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي في هذا المستشفى، وأيضا الخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، ولهذا تستخدم المنظمات في استراتيجية الجودة الشاملة في المستشفى المحمدية خطة استراتيجية شاملة تتضمن على الأقل رؤية مستقبلية افضل، ورسالة، وأهداف واسعة، ولقد تبين للباحث أيضا ان هناك نشاطات أخرى فالمستشفى المحمدية لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة الصحية في

المستشفى المحمدية، وكذلك تصمم الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة بالشكل الذي يعطيها القدرة على دعم الميزة التنافسية للمنظمة في المستشفى المحمدية، ولقد تبين للباحث ان الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الجودة في المستشفى المحمدية هي الإصغاء للزبائن من أجل التعرف على مشاكلهم وحاجاتهم ومتطلباتهم داخل المستشفى المحمدية، وأيضاً التقرب من الزبائن لخلق علاقات الثقة.

### ثانياً: توصيات الدراسة

1. الالتزام بتطبيق الأحكام والشريعة الإسلامية داخل المستشفى، وتقديم المساعدات الإنسانية لغير القادرين.
2. ضرورة وضع خطط وبرامج بحثية لتطوير الجودة من خلال تحسين مقدرة العملية وتطوير المكائن والمعدات الخاصة.
3. الالتزام والدعم المستمر من قبل الادارة العليا للمستشفى المحمدية.
4. تحفيز العاملين على المعرفة الجيدة والادراك للجودة الشاملة وطريقة عملها في المستشفيات.
5. لابد من الإدارة العليا في المستشفى المحمدية ان تبني خطة عمل استراتيجية شاملة تهدف إلي نشر ثقافة وفلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة في كل مؤسساتها، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ هذه الخطة واستخدام كافة الوسائل المتاحة لتحقيق هذا الغرض بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من كافة عمليات التخطيط لكافة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا.

والعمل على إدراج مقررات دراسية تتعلق بتطوير الجودة في الكليات والمعاهد الصحية التي تشرف عليها أو تلك الخاصة.

6. على الإدارة العليا في المستشفى المحمدية، إبداء الاهتمام بشكل أكبر بالأفراد وبناء القدرات ووضع الخطط اللازمة لمنهجه عمليات التدريب والتعليم المستمر وجعلها جزءا متكاملًا في سياساتها وإتباع أساليب علمية في القياس والتقويم لنتائج التدريب وكذلك في صياغة البرامج والخطط التدريبية انطلاقًا من الحاجة وما يتطلبه الوضع في المستشفى.

### ثالثاً. مقترحات الدراسة

يقترح الباحث الاهتمام بالبحث في المواضيع التالية:

1. دعم العلاقة بين المستشفى المحمدية ومختلف المستشفيات الأخرى وخاصة فيما يتعلق بالجودة والتعاون فيما بينها لخلق محيط عمل انساني تتماكل فيه الجهود وتتحقق في ظله الأهداف.
2. تطوير أدوات الجودة لتناسب احتياجات نشاط الزبائن، ولكي تعمل على نمو المستشفيات ولمواجهة متطلبات الجودة الفعالة.

## المصادر والمراجع

- ابن منظور. جمال الدين. لسان العرب، لبنان: بيروت: دار صادر، الطبعة الثالثة، سنة 1994.
- ادريس. ثابت عبد الرحمن. نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر 2005م.
- البكري. سونيا محمد. إدارة الجودة الكلية، القاهرة، الدراسة الجامعية. 2002.
- بن غيشاوي. احمد. " معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 4، 2004.
- تحصل الباحث على هذه المعلومات، من خلال زيارة غير رسمية الي المستشفى التعليمي بمدينة مالانج.
- الجوادى. محمد محمد. منتدى ميراث الرسول، موسوعة المفاهيم الإسلامية، مفهوم التحليل. <http://alresala2.forumegypt.net>
- حرسثاني. حسان محمد نذير. إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- الحوري. فالح عبد القادر. " تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة" الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492.
- الخرمة. عماد محمد. إدارة الخدمات الصحية في الأردن: حالة دراسية عن خدمات قسم الاشعة في مستشفى جرش المركزي، الإداري، العدد/ 83، الاردن، 2000.

خضير. عناية محمد. "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007.

خضير. عناية محمد. واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين في ها "، مذكرة 10 ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007.

الخطيب. عوض. تطبق اداره الجودة الشاملة ومعار التميز على مراكز المعلومات، دراس حال مركز المعلومات لمجلس الوزراء، رسالة دكتوراه غير منشوره، الخرطوم، معهد ابحات العالم الإسلامي، جامعة أمدرمان الإسلامية، سنة 2009.

الخوجة. توفيق. المدخل في تحسين الجودة للرعاية الصحية الأولية، ص 221، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

زين الدين. فريد عبد الفتاح. " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتاب، القاهرة، 1996.

السامائي. مهدي صالح. ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى.

سعد. خالد. الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

السلمي. (ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000) (دار غريب

- للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 1990.
- شلبي. السعيد السيد. المفهوم الحديث لجودة الإنتاج عناصرها واقتصاداتها  
مجلة الاقتصاد والأدارة العدد الثاني. (جدة: كلية الاقتصاد والأدارة،  
بجامعة الملك عبد العزيز، محرم 1396).
- عبد الباسط. محمد حسن. أصول البحث الاجتماعي ص 31-30 مكتبة  
وهبة، القاهرة، مصر، سنة النشر 1982.
- عبد المحسن. توفيق محمد. تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل الإدارة  
الجودة الشاملة. (القاهرة: دار النهضة العربية)، 1996 م.
- العزاوي. محمد عبد الواحد. أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان، (دار وائل  
للنشر) 2002.
- العزاوي. محمد عبد الوهاب. "إدارة الجودة الشاملة " جامعة السراء الخاصة"،  
الأردن، سنة 2006/2005.
- علي. زهير حنفي، (المستحدث في الإدارة العليا للمستشفيات)، مكتبة الانجلو  
المصرية، القاهرة، 1986.
- عمر. معن خليل عمر. الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي ط 3  
دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان 1983.
- فاروق. عبد الله الحمود. نظم المعلومات الصحية واثارها على ضمان جودة  
الرعاية الطبية في الاردن، اطرحوه مقدمه لنيل درجة الزمالة في إدارة  
المستشفيات والخدمات الصحية من المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية  
السادات للعلوم الإدارية مصر، سنة 1999.
- لشرف نسيمه. معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية

- دراسة حالة: مؤسسة العمومية الاستشفائية عميرات سليمان، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر في علوم تجارية، سنة 2010-2011.
- ماضي. محمد توفيق ماضي. "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم " المنظمة العالمية للتنمية البشرية، مصر، 2003.
- مأمون الدراكة، وطارق الشلبي "الجودة في المصطلحات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2002.
- محاضرات مدخل إدارة الأعمال الدكتور بوقلقول الهادي أستاذ محاضر بجامعة باجي مختار عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2011-2012.
- المغربي. كامل. وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى 1995.
- منتدى وجهة نت، المصادر الأولية والمصادر الثانوية، <http://wjhat.net/forum/showthread>.
- منديات أصول اللغة، قسم اللغة العربية، الموضوع العوامل هوامل، <http://alfaseeh.com>
- منظمة الصحة العالمية، سلسلة التقارير الفنية، 395، 1980.

#### مراجع اجنبية

- Bogdan, R. and Biklen, S. (1998). Qualitative research for Education. Allyn and Bacon
- Daivid.I. Goetsch; Stanley Davis, total quality, MAC Milan



college publishing, New York, 1994.

Gains, L. B," Policy Deployment: A Key to TQM Implementation" ASQC Quality Conference Transactions  
Nashville, (1992), pp.564–569

Hacquebord, H," Healthcare from the Perspective of Patient: Theories For Improvement", Quality Management in the  
Healthcare, Vol. 2, No.2, (1994), pp.68–75

James R. Evans and William M. Lindsay Ibid

K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and  
qualitative approaches. Sage: London ,164 Punch

L.M. France, D.R. Silimperi, Tisna Veldhuyzen van Zanten, C.  
MacAulay, Karen Askou, Bruno Bouchet and Lani  
Marquer. Sustanining Quality of health care, September  
2002

Lohr Kn, institute of medicine,Vol.1, Report of a study,  
Washington (DC): National Academy Press;1990 May. P  
468

Mclaaughlin, C.P., and Kaluzny, A.D," TQM in Health: Making  
it Work", Healthcare Management Review, Vol. 15, (1990)  
pp.7–14

Nabil tamimi and Rose sebastianelli ;"how firms define and

measure quality";production and inventory management  
journal 37,no.3,1996.

P., " Quality Improvement: The Role and Application of  
Research Methods", the Journal of Health Administration  
Education, Vol.7, No.3, (1989) pp 577–583

R.B.Ross and B.J.Smith. ,C.Roberts ,P.M. A. Kleiner ,Senge  
The Fifth Discipline field book: Strategies and tools for  
Building a learning Organization, 1994, New York, NY:  
Doubleday

The President's Advisory Commission on Consumer  
Protection and quality in the`Halth Care Industry.May 13,  
1997



الملاحق



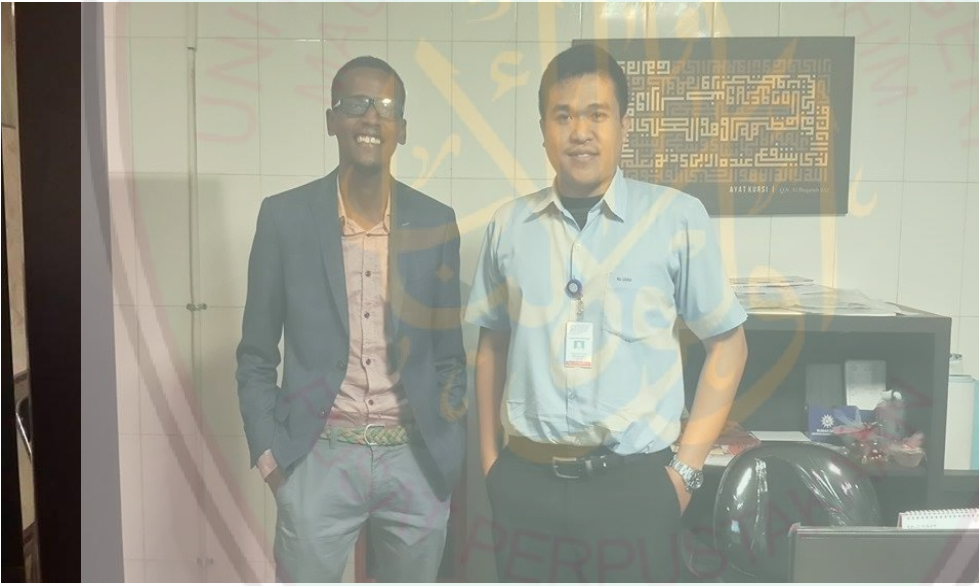
صورة توضح مستشفى المحمدية التعليمي بمدينة مالانج اندونيسيا



صورة توضح الباحث مع السيد الموظف في المستشفى المحمدية



صورة توضح الباحث مع عدة موظفات في المستشفى المحمدية



صورة توضح الباحث مع السيد الموظف في المستشفى