

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية

دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا)

بحث لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب: عادل محمد احمد أبوبكر

رقم التسجيل: 14710038



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

كلية الدراسات العليا - قسم الدراسات الإسلامية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

العام الجامعي

2015م - 1436هـ

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية

دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا)

بحث لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب: عادل محمد احمد أبوبكر

رقم التسجيل: 14710038



إشراف

المشرف الثاني:

الدكتور: نور الإسماعيلي 197606862005011005

التوقيع:

المشرف الأول:

الدكتور: منير العابدین 19720420200211003

التوقيع:

اعتماد

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور شمس الهادي 19660825199403100

التوقيع:

ب

موافقة المشرفين

بعد الاطلاع على الرسالة الماجستير التي أعدها الطالب:

الاسم: عادل محمد احمد أبوبكر تحت رقم لتسجيل: 14710038

موضوع الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات

التعليمية دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا)

قام بأجراء وإتمام التعديلات المطلوبة منه من طرف لجنة المناقشة.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة: -

التوقيع:

الدكتور: عبد المالك 19730201199031007 رئيسا للجنة ومناقشا

التوقيع:

الدكتور: محمد نجاب 1966112120021001 مناقشا

التوقيع:

الدكتور: منير العابدين 19720420200211003 مشرفا ومناقشا

التوقيع:

الدكتور: نور الإسانوي 197606862005011005 مشرفا ومناقشا

الاعتماد

عميد كلية الدراسات العليا

195612311983031032 لأستاذ الدكتور

2015 م - 1436 هـ

إقرار طالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالاتي:

الاسم: عادل محمد احمد أبوبكر

رقم التسجيل: 14710038

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمية في مدينة مالانج - إندونيسيا)، دراسة وصفية تحليلية.

قد حضرتها وكتبتها بنفسني وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا أدعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بعني، فأنا أتحمّل 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 رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج - إندونيسيا 2016

توقيع صاحب الإقرار



موافقة المشرفين

بعد الاطلاع على الرسالة الماجستير التي أعدها الطالب:

الاسم: عادل محمد احمد أبوبكر تحت رقم لتسجيل: 14710038

موضوع الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات

التعليمية دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا)

قام بأجراء وإتمام التعديلات المطلوبة منه من طرف لجنة المناقشة.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة: -

الدكتور: عبد المالك 19730201199031007 رئيسا للجنة ومناقشا التوقيع:

الدكتور: محمد مجاب 1966112120021001 مناقشا التوقيع:

الدكتور: منير العابدين 19720420200211003 مشرفا ومناقشا التوقيع:

الدكتور: نور الإسانوي 197606862005011005 مشرفا ومناقشا التوقيع:

الاعتماد

عميد كليات الدراسات العليا

الدكتور: بحر الدين 195612311983031032

..... التوقيع:

2015 م - 1436 هـ

إقرار طالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالاتي:

الاسم: عادل محمد احمد أبوبكر

رقم التسجيل: 14710038

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، تحت عنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا)، دراسة وصفية تحليلية.

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيبي 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 رغبتى الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج - إندونيسيا 2016

توقيع صاحب الإقرار

.....

"بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ"

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

صدق الله العظيم

[سورة الزمر الآية 9].

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
حبيبي وشفيعي يوم القيامة

إلى سيدي محمد رسول الله صلي الله عليه وسلم

أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع
والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول
والنجاح.....

الباحث

شكر و عرفان

ما المرء حيث يجعل فكن طالب العلم اعلى المراتب

وقفه شكر و عرفان بالجميل إلى كل من:

الأساتذة الذين قيل فيهم "من علمني حرفا صرت له عبدا" إلى الأساتذة المشرفين الدكتور المشرف الأول: منير العابدين والمشرف الثاني الدكتور: نور الإسانوي. الذي كان لهم الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل. إلى كل الزملاء الذين ساعدوني بإنهاء هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر لكل العاملين بمستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانق - إندونيسيا.

والى إندونيسيا أرضاً وشعباً، كل المحبة والوفاء، التي احتضنتني أمماً رؤوم لم أشعر يوماً فيها بوحشة الاغتراب، فهي الطيبة أهلاً، الكريمة منبتاً والعريقة أصلاً، والى بلدي الغالي ليبيا، البعيدة مسافةً القريبة حباً ووفاء، كل الولاء والانتماء. واشكر كل من وضع بصمته في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

وأرجو من الله التوفيق عساء يسمع دعائي ويلبي ندائي انه سميع

العليم، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

مستخلص الدراسة

عادل محمد أحمد أبوبكر عنوان الرسالة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي مالانج - إندونيسيا) دراسة تحليلية.

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية. الدكاترة المشرفون/ الدكتور منير العابدين - المشرف الأول الدكتور نور الاسانوي - المشرف الثاني

مشكلة الدراسة: انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي وكيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية وما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية وأخيرا ما الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي.

مجتمع وعينة الدراسة: عينة مختارة من الإداريين ورؤساء الأقسام في مستشفى الجامعة المحمدية في مدينة مالانج - إندونيسيا.

منهجية البحث: كانت باتباع أسلوب المنهج الوصفي وفي نوعه الوصفي الكيفي، وأدوات جمع البيانات هي المقابلة والاطلاع على الوثائق، وفي تحليل البيانات اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي بخطوات محددة.

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها:

- أ. المستشفى المبحوث يتولى أهمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية.
- ب. لتركز على التحسين المستمر للخدمات من خلال مساهمة الموظفين والعاملين في خطط وأنشطة التحسين المستمر.
- ج. تؤثر إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الخدمات الصحية في تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الخدمات الصحية داخل المستشفى وتنظيم برامج تدريبية داخل المستشفى.
- د. المعوقات هي قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين وضعف تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التوعوية داخل مستشفى المحمدية.
- هـ. الاستراتيجية اللازمة هي العمل الجاد على نشر ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتوعية بمزاياها بين جميع العاملين.

وأوصت الدراسة: ضرورة إيمان الإدارة العليا للمستشفى بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة على العاملين. والاستعانة بخبرات وكفاءات في إدارة الجودة الشاملة التحسين الخدمات داخل المؤسسة الصحية. اعتماد وعقد دورات تدريبية العاملين داخل المؤسسة وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتوفير بعثات لهم لي الخارج وهذا من اجل رفع الكفاءة.

STUDY ABSTRACT

Adel Mohammed Ahmed Abubakeer 2016 Study Title: ***THE APPLICATION OF TQM TO IMPROVING HEALTH SERVICES IN EDUCATION HOSPITALS (MUHAMMADIYAH UNIVERSITY TEACHING HOSPITAL IN THE CITY OF MALANG -ANDONISAA) (Study Descriptive Analysis).***

Department of Islamic management, Graduate School of State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr Mounir El Abidine. Supervisor II: Dr. H. Dr. Noor Alasanoa.

Research problem: The research problem is how the total quality management implement in the Hospital of Muhammadiyah educational University and how TQM affect to improving the health services at the Hospital of Muhammadiyah University and the difficulties' which facing the implementation of TQM in the improving health services at the Hospital of Muhammadiyah University and Finally, which the necessary strategy can apply TQM to improvement the improving the health services at the Hospital of Muhammadiyah University.

Study population and sample: a selected sample of administrators and heads of departments at Hospital Of Muhammadiyah University in the city of Malang - Indonesia.

Research Methodology: The following method descriptive approach and in the kind of descriptive qualitative, and data collection tools are the interview and access to documents, and data analysis researcher adopted the descriptive analytical method specific steps style.

Main Results:

- a. The importance of the hospital respondent to apply the principles of total quality management in the hospital of Muhammadiyah University.
- B. To focus on continuous improvement of services through the contribution of staff and workers in the plans and activities of continuous improvement.
- C. Overall quality management affect the improvement of health services to encourage the administration to provide workers proposed by the best in the improvement of health services within the hospital and organize training programs within the hospital.
- D. Obstacles are lack of TQM culture among superiors and subordinates and weak implementation of training programs and courses awareness in Muhammadiyah hospitals.
- e. Strategy is necessary to work hard to inform the culture of the application of TQM awareness among all employees Hospital of Muhammadiyah University.

Main Recommendation:

Allowing TQM in Hospital of Muhammadiyah University to improve the health services, quality and dissemination of the culture of workers. In addition, the expertise and competencies in the overall improvement of quality of services within the health Enterprise Manager. Adoption and contract workers training courses within the institution and rehabilitation properly in the field of TQM, and to provide them with me missions abroad, and this in order to raise efficiency

Moreover, evaluating human resources and saving technical resources selecting TQM programs accommodate with health services and supportive services characters.

فهرس المحتويات

أ.....	صفحة العنوان
ب.....	صفحة الاشراف
ج.....	موافقة اللجنة المشرفين
د.....	اقرار طالب
ه.....	الآية القرآنية الكريمة
و.....	الإهداء
ز.....	شكر و عرفان
ح.....	مستخلص الدراسة (اللغة العربية)
ط.....	مستخلص الدراسة (اللغة الإنجليزية)
ى.....	فهرس المحتويات
ك.....	قائمة الملاحق والصور
.....	الفصل الأول : الإطار العام لدراسة
1.....	أ.خلفية الدراسة :
6.....	ب.أسباب اختيار الموضوع:
7.....	ج.مشكلة الدراسة:
8.....	د.أسئلة الدراسة :
8.....	ه.أهداف الدراسة:

9.....	و.أهمية الدراسة:
11.....	ز.حدود الدراسة :
12.....	ح.مصطلحات الدراسة:
14.....	ط.الدراسات السابقة.....
21.....	الفصل الثاني : الإطار النظري.....
21.....	المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.....
22.....	المطلب الاول : تعريف إدارة الجودة الشاملة:
24.....	المطلب الثاني : نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة.....
25.....	المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية :
28.....	المطلب الرابع : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.....
34.....	المبحث الثاني : دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.....
37.....	المطلب الاول : اهداف إدارة الجودة الشاملة.....
39.....	المطلب الثاني : فوائد إدارة الجودة الشاملة.....
40.....	المبحث الثالث :معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية.....
40.....	المطلب الاول : المعوقات الادارية.....
46.....	المطلب الثاني : المعوقات الفنية.....
48.....	المطلب الثالث : المعوقات البشرية.....
51.....	المطلب الرابع : المعوقات المادية.....

52	المبحث الرابع : تحسين الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية
53	المطلب الاول : المستشفيات
53	المطلب الثاني : تعريف المستشفيات وأهدافها.....
55	المطلب الثالث : تصنيف المستشفيات
58	المطلب الرابع : وظائف المستشفيات
59	المطلب الخامس : مفهوم الخدمات الصحية واسسها
60	المطلب السادس : السميات الاساسية التحسين الخدمات الصحية
62	المطلب السابع : تصنيف الخدمات الصحية وخصائصها.....
63	ثانياً : خصائص الخدمات الصحية.....
65	المطلب الثامن : انواع الخدمات الصحية.....
68	الفصل الثالث: منهجية البحث
68	أ.مدخل البحث و منهجه
69	ب.مصادر جمع البيانات.....
70	ج.طريقة جمع البيانات
71	د.طريقة تحليل البيانات
72	هـ.هيكل الدراسة
75	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
75	المبحث التمهيدي: تعريف بالمستشفى الجامعة المحمدية بمالانق.....

المبحث الاول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.....	75
المبحث الثاني : كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.....	80
المبحث الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج	87
المبحث الرابع: لاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.....	91
الفصل الخامس: ملخص النتائج الدراسة.....	-
المبحث الاول :مناقشة نتائج البحث :	100
الفصل السادس: التوصيات والمقترحات.....	125
المصادر والمراجع.....	140
أولاً- المراجع باللغة العربية.....	131
ثانياً - المراجع باللغة الانجليزية.....	136
قائمة الملاحق.....	131

قائمة الملاحق

- 105 الهيكل التنظيمي المستشفى الجامعة المحمدية
- 108 عرض توضيحي للمقابلات الشخصية التي اجراها الباحث

قائمة الصور

- 61 الصورة رقم (1) الوجهة الأمامية المستشفى الجامعة المحمدية مالانق
- 68..... الصورة رقم (2) الفريق الطبي لمستشفى الجامعة المحمدية- مالانق
- 111..... الصورة رقم (3) الباحث مع المدير لمستشفى الجامعة المحمدية
- 111..... الصورة رقم (4) المبنى الإداري لمستشفى الجامعة المحمدية- مالانق

الفصل الأول

الإطار العام لدراسة

أ. خلفية الدراسة:

لقد غدى موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وفي قطاع المستشفيات على وجه التحديد نظراً لنوعية الخدمات التي تقدمها للأفراد، لأنها تؤدي إلى نجاح المنظمات بشكل عام. حيث استحوذ هذا المفهوم على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات لأهمية الجودة بوصفها من الأسلحة التنافسية التي تضمن المنظمة من خلالها الرؤية النظرية والتطبيقية العمليتين فيها. إذ بدأ تطبيقه في القطاع الصناعي في اليابان، ومن ثم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الثمانينات من القرن الماضي بهدف تحسين جودة الإنتاج، إلا أن هذا المفهوم سرعان ما انسحب على الخدمات بصورة عامة والخدمات الصحية بصورة خاصة، ويبدو أن خصائص ومزايا الخدمات قد أسهمت في التردد والتأخير في استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة في أغلب المنظمات الخدمية على نحو عام والمنظمات الصحية بشكل خاص.^[1]

وكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبائن طالبي الخدمات وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية والمتزايدة، فضال عن أنها تركز على تكامل الأنشطة والوظائف

1- أكرم، محمد (2010م). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من مستشفيات محافظة نينوى"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، غير منشورة، ٢.

داخل المنظمة، كما تركز فلسفة هذا المفهوم على العمل على التركيز على التحسين المستمر في كل جوانب المنظمة، والتأكيد على توعية العاملين في المنظمة كافة وتدريبهم وتأهيلهم، كأساس للتفوق والتميز. [2]

هناك علاقة مباشرة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، لأن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحسين الخدمات المقدمة في المستشفيات، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة الإنجاز والأبداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو تحسين جهود الرعاية الطبية والخدمات الأخرى التي يوفرها المستشفى، وكذلك الاستخدام السليم للموارد المالية والاستفادة من النظم الحديثة في المجال الطبي، وتقليل نفقات الرعاية الصحية، والتركيز على الجودة الإنتاجية بدل من كمية الإنتاج للوصول إلى المستوى الأمثل المتوافق مع أهداف المستشفى ومعاييرها من خلال التقويم والمتابعة المنهجية للجودة، ومدى ملائمة الرعاية المقدمة والبحث الدائم عن الفرص التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمات المقدمة. [3]

2- عمار، بن عيشي (2012) " تشخيص واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستشفيات الجزائرية- دراسة ميدانية علي مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة - الجزائر عدد(11)صص 280-300.
3 - بن سعيد، خالد بن سعد بن عبدالعزيز (2012م) إدارة الجودة الشاملة.(ط2)، الرياض: مطابع الحميضي.

وانطلاقاً من الأدراك لدور إدارة الجودة الشاملة، فقد قامت الكثير من المنظمات في معظم دول العالم بتطبيق أدارة الجودة الشاملة مند بداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن مفهوم الجودة الشاملة جوانب إيجابية كثيرة من أبرزها جودة المنتج، والتركيز على مشاركة العاملين، وتشجيعهم علي التعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى حرص الإدارة على إشباع احتياجات العملاء ورغباتهم وجدبهم إلى المنظمة. [4]

حيث أن القطاع الصحي هو أحد أهم قطاعات البنية التحتية الاجتماعية في أي دولة لان الوصول إلى أفضل مستوي صحي لكل مواطن يعد من الأهداف الرئيسية التي تسعى حكومات الدول المختلفة إلى تحقيقه، فالصحة" هي حالة من اكتمال السلامة البدنية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وليس مجرد الخلو من المرض "أي حالة تسمح للفرد بالعيش حياة منتجة اجتماعيا واقتصاديا. [5]

وبما أن المستشفيات التعليمية يتم فيه تدريب طلبة كليات الطب ومعاهد التمريض لإكسابهم الخبرات والمهارات الميدانية، ويكون ذلك أثناء فترة دراستهم، وكذلك يمضي طلبة الطب سنة كاملة من التدريب في المستشفيات بعد التخرج من الجامعات وقبل تسلمهم أعمالهم في المستشفيات فيما يعرف بسنة الامتياز، والتي تعتبر متطلبا أكاديميا أخيرا لكي يحصل الطالب على صفه طبيب. وهناك نوع من التعليم يسمى التعليم الطبي المستمر

4- جودة, محفوظ احمد(2012م).ادارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات.(ط6).عمان .دار وائل النشر.

5 - خالد ادبيس (2001 .)،ادارة السجلات الطبية ، مجلة الاداري ، ع 78 ، ص 153 . ، ص 64.

والذي تعرفه منظمة الصحة العالمية "التعليم أو التدريب الذي يتلقاه الطبيب بعد انتهاء دراسته الطبية الأساسية أو التخصصية" ويعتبر التعليم الطبي المستمر عبارة عن صيانة العقل البشري يتم من خلال المستشفيات ، وهذا بوصفها منظمات إدارية تؤدي دورا مهما في دعم وتطوير المجتمع صحيا وثقافيا ، فهي محور النظام الصحي ونقطة ارتكازه ، ذلك ما يجعلها بحاجة إلى استراتيجية للإدارة الجودة لكي ترتقي بها إلى القيام بالدور الذي يجب أن تتطلع به في المجتمع فالتوجهات الاستراتيجية والسلوكية والمعرفية الحديثة والتوجه العالمي في الإدارة طالت القطاع الصحي عموما المستشفيات التعليمية خصوصا فالاستخدام الأمثل للتدريب و التأهيل التربوي في المستشفيات يرفع من كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي تحسين جودة الخدمات وتحقيق أهداف المستشفيات . [6]

هناك العديد من الدراسات التي تحمل نفس الطبع وهو معرفة مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة منظمات كانت دراسة الكثيري تحمل عنوان "مدي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالمديرية العامة للجوازات" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي المام العاملين في المنظمات الصحية بالمديرية العامة للجوازات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة واتجاه العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومعوقات تطبيقاتها وأساليب التغلب على المعوقات التي تحول دون التطبيق. استخدام

6 - فريد نصيره (1984). المستشفى العام ومفهوم الرعاية الصحية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 8 ، ع 2 ، ص 64.

الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وهناك دراسة للأستاذ بن عيشي عمار "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، تمت هذه الدراسة على تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة وقد اختار الباحث عينة عشوائية الدراسة عددها (203)، هدفت إلى التعرف تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة، تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة أيضا.

وبسبب الحاجة الملحة لتعزيز مستوى تحسين الخدمات الصحية و العلاجية التي يتلقاها الأفراد من المؤسسات العلاجية المختلفة، والتي تسعى كل دولة من دول العالم إلى تحقيق هذا الهدف، ورفع كفاءة الخدمات الطبية والعلاجية التي يجب أن تفي باحتياجات المرضى وتوقعاته، تأتي هذه الدراسة لتتلمس بشيء من التحليل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكشف عن المعوقات التي توجهها و حلها في تحسين الخدمات الصحية على عينة مختارة من الإداريين و الأطباء في مستشفى الجامعة المحمدية في مدينة مالانج - إندونيسيا مستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات .

ب. أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الباحث لموضوع التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية للمستشفيات التعليمية إلى جملة مبررات ذاتية وموضوعية تدفع به للبحث والتقصي والكشف عن بعض الحقائق؛ وهذه الأسباب كما يلي:

1- المبررات الذاتية:

ميول الباحث لمثل هذه المواضيع، ورغبة منه أيضا دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة. والمستشفيات التعليمية يتم فيه تدريب طلبة كليات الطب ومعاهد التمريض لإكسابهم الخبرات والمهارات الميدانية، ويكون ذلك أثناء فترة دراستهم، وكذلك يمضي طلبة الطب سنة كاملة من التدريب في المستشفيات بعد التخرج من الجامعات وقبل تسلمهم أعمالهم في المستشفيات فيما يعرف بسنة الامتياز، والتي تعتبر متطلبا أكاديميا أخيرا لكي يحصل الطالب على صفة طبيب. وهناك نوع من التعليم يسمى التعليم الطبي المستمر والذي تعرفه منظمة الصحة العالمية "التعليم أو التدريب الذي يتلقاه الطبيب بعد انتهاء دراسته الطبية الأساسية أو التخصصية" ويعتبر التعليم الطبي المستمر عبارة عن صيانة العقل البشري يتم من خلال المستشفيات.

2- المبررات الموضوعية: والمتمثلة في:

- طبيعة تخصصنا في مجال التعليمية والإدارية الذي يقتضي التعامل مع هذا النوع من الدراسات.

- المساهمة في معرفة بعض مواطن الضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية التعليمية ووضع حلول علمية انطلاقا من مجال تخصصنا.

- الأهمية العلمية للموضوع ومحاول إثراءه من أجل إبراز دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما تخلفه من فوائد على المستشفيات التعليمية الإندونيسية.

- إمكانية إيجاد حلول مناسبة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات داخل المستشفى.

3- المبررات في الميدان والتمثلة في:

- مستشفى الجامعة المحمدية من أفضل المستشفيات الموجودة داخل مدينة مالانق ويعتبر مؤسسة يتبع الجامعة المحمدية كمستشفى تعليمي.

- موقع المستشفى مناسب في وسط المدينة حيث يقوم بتقديم الخدمات الطبية بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب.

ج. مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخل مهم وواسع التنظيم يهدف إلى التحسين المستمر لمخرجاته في جميع أطوار العمليات التي يقوم بها هذا النشاط. وقد حققت إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية نجاحا بعد تطبيقها لها في الدول المتقدمة والرائدة في هذا المجال؛ حيث استطاعت أن تحرز تقدم ملحوظ في تسيير المستشفيات و بجودة عالية بتقديمها أحسن الخدمات الصحية و تحسين مستوى رضا الناس، لذلك إن تدني مستوى الخدمات الصحية وما يتعلق من مظاهر عدم الرضى والإهمال وقلة الخبرة هو

نتيجة لإهمال العملية التدريبية داخل المستشفى، و لغياب مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة العملية التدريبية وتحسين الخدمات الصحية والارتقاء بالرعاية الطبية.

ومما تقدم يمكن بلورة إشكالية الدراسة التي تعالج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية بالمستشفى التعليمي.

وجات هذه الدراسة لأجل الإجابة على الأسئلة التالية.

د. أسئلة الدراسة:

1. كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي

في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

2. كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تحسين الخدمات الصحية في مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

3. ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

4. ما الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج -

إندونيسيا؟

ه. أهداف الدراسة:

1. رصد كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الجامعة المحمدية التعليمي

في مدينة مالانج - إندونيسيا.

2. التعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية

بمستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

3. الكشف عن أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الصحية بمستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

4. التعرف على الحلول الأزمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الصحية بمستشفى المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

و. أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية للدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أنها ستثري المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها في المستشفيات التعليمية.
- تحاول سد بعض النقص في أدبيات الإدارة الجودة الشاملة وتساهم في إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة والتحديات التي تواجهها والتوصل إلى حلول وتوصيات لحد منها وبيان أهميتها للإدارة المعاصرة.
- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة إلى حقل المعرفة وخصوصا المكتبة العربية والإندونيسية.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى، قد تفيد صانعي القرار والسياسيات التعليمية في وزارة الصحة والمؤسسات الطبية وكذلك صانعي القرار

في مستشفى الجامعة المحمدية مالاللق لتعرف على واقع وتحديات تطبيق الإدارة
الجودة الشاملة لتفاديه أو الحد منها والتعرف على الحلول والتوصيات المقترحة في
هذا الشأن.

2. الأهمية التطبيقية للدراسة:

- تكمن أهميتها في نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحسين المتغيرات الطبية والتقنية التي
تتسم بسرعة التطور إلى وجود حاجة ماسة لمهارات وقدرات جديدة في الكوادر
البشرية العاملة في المستشفيات، لذلك تعتبر المستشفيات مراكز تعليمية تتوافر
فيها الإمكانيات التدريبية والتعليمية اللازمة لإكساب الجيل الجديد من الطواقم
الطبية بالمعلومات والمهارات الميدانية لإكسابهم القدرة على تسلم مراكزهم
المستقبلية بكل كفاءة وإتقان.
- التأكيد على إدارات المستشفيات التعليمية على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة،
كما أن هذه الدراسة تنظر إلى إسهام الإدارة الجودة الشاملة في حالة تطبيقها في
مستشفى الجامعة المحمدية من حيث سرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تعليق
إجراءات العمل التقليدية المتبعة في هذه المؤسسة التي ستسهم مساهمة فعالة في
الرقى بالمستشفى والتخلص من العديد من المشاكل والصعوبات وتعتبر لبنه في
سبيل تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتي بدوره ستنعكس إيجابيا على الخدمات

المقدمة من المستشفى في البحث عن إلمات لتطوير إدارة المستشفيات التعليمية من أجل تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع .

ز. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية دراسة حالة المستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

2. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة مختارة من الإداريين والأطباء والفنيين في مستشفى الجامعة المحمدية في مدينة مالانج - إندونيسيا.

3. الحدود المكانية:

1- اقتصرت الدراسة على الإدارات والأقسام المختلفة في مستشفى الجامعة المحمدية في مدينة مالانج - إندونيسيا. مدير الإداري العام المستشفى، مكتب الخدمات

الطبية، قسم الشؤون الطبية، قسم شؤون الموظفين، قسم المختبر الطبي

4. الحدود الزمنية:

تحدده هذه الدراسة في العام 2016 ميلادي.

ح. مصطلحات الدراسة:

- تَطْبِيقُ
- [ط ب ق]. (مصدر طَبَّقَ) حَاوَلَ تَطْبِيقَ الْقَاعِدَةِ: تَجَرَّبَهَا، نُقِلَهَا إِلَى مَجَالِ التَّنْفِيزِ. [7]
- إدارة الجودة الشاملة:
- هي جودة كل شيء، أي يعني جودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية، وذلك لأن كل ما تحويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم المستهلك، وبالتالي تحقق رضاه أو عدم رضاه، وعرفت إدارة الجودة الشاملة علي النحو الآتي:
- الإدارة: عرفة بأنها: "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. [8]
- الجودة تعرف في الاصطلاح: " هي التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته (مشترى الخدمة-المريض)"(الاحمدي ,2002م، ص18).

7- عبد الغني أبو العزم، معجم الغني.

8- النمر، سعود محمد، خاشقجي، هاني يوسف (2006 م) الإدارة العامة : الاسس والوظائف (ط 6) الرياض: مكتبة الشقري(ص5).

- وهي: "ضمان تحقيق درجة عالية من الجودة الرعاية في كل من خدمات رعاية الحالات الحادة وخدمات الرعاية المستمرة" (الاحمدي, 2002م, ص 19).

- عرفها القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.
[9]

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء." [10]

- الشاملة: وتعني أن تشمل الجودة كل جانب من جوانب العمل أو النشاط.
[11]

- وتعني اصطلاحاً: "تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة." [12]

- المستشفى التعليمي: "وهو المستشفى الذي يرتبط بمؤسسة تعليمية طبية، وهدفه الأساسي التعليم الطبي، ويقوم في ذات الوقت بتقديم خدماته الطبية

9- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة" الأردن، دار اليازوري الطبعة الأولى، ص 31.

10 - مهدي صالح السامرئي، " إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص 28.

11- موسى إدريس جعفر عبد الله، إبراهيم أحمد أحمد عثمان، عبد الرحمن بن عبد الله الأخرن، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من ، أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات و الحصول على الاعتمادية: دراسة حالة جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك. العدد 3 ، العدد 7. 2012. ص 40.

12- جودة، محفوظ احمد (2012م). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. (ط6)، عمان: داروائل النشر.

لنفئات المجتمع المختلفة، والمستشفى الحكومي يكون مملوگًا للدولة قد تديره

مباشرة أو عن طريق شركة متخصصة". [13]

ط. الدراسات السابقة

قام الباحث بحصر بعض من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي

عرض لأهم تلك الدراسات:

1- دراسات العربية

أ. دراسة الأولى: (العمر، 2002) دراسة هدفت إلى تعرف مبادئ إدارة الجودة

الشاملة المطبقة في مستشفيات مدينة الرياض، وتحديد مدى تطبيقها، وكذلك

التعرف إلى المبادئ المؤثرة في مدى تطبيقها، وقد توصلت إلى نتائج عدة أهمها:

أن المستشفيات المدروسة تطبق أربعة مبادئ فقط تتمثل في: مبدأ التحسين

المستمر، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات، مبدأ دعم الإدارة العليا، مبدأ التركيز

على العميل، وأن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بشكل جوهري في

المقام الأول بتطبيق مبدأ التحسين المستمر، ثم مبدأ اتخاذ القرار بناء على

13 - أفنان محمد أحمد حمدان، (2008-6-19)، واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير والتخطيط، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الحقائق، فمبدأ التركيز على العميلان تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة سابقا لم بناء يصل إلى المستوى المطلوب.[14]

ب.دراسة الثانية: (الحوري، 2007) جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تشخيص واقع

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية (دراسة ميدنية على عينة من المستشفيات الخاصة" دراسة على مجموعة مختارة من المستشفيات الخاصة . هدفت الدراسة إلى تشخيص مدي أدرك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة إلى أهمية تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: [15]

أظهرت الدراسة إلى أن العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة يدركون مدي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادي إدارة الجودة الشاملة.

بينت الدراسة وجود فروقات معنوية في أدرك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي البعض المتغيرات الديمغرافية (الخبرة، المستوي التعليمي).

14- العمر، بدران (2002) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، بحث منشور، جملة الإدارة العامة، العدد (42) ، العدد (2) الإدارة العامة، الرياض، ص 307 - 350.

15- فالج عبد القادر الحوري (2007) "تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية (دراسة ميدنية علي عينة من المستشفيات الخاصة)"البصائر، مجلة علمية محكمة -المجلد 12-العدد 1.

توصلت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي البعض المتغيرات الديموغرافية (المستوي الوظيفي، الحجم).

توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) وإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد قم البحث بعدة توصيات منها ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدي العاملين، وترسيخها في ثقافة المنظمة. ج. الدراسة الثالثة: دراسة (الكثيري , 2009م) بعنوان "مدي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالمديرية العامة للجوازات" تمت هذه الدراسة في السعودية مدينة الرياض وقد بلغت عينة الدراسة (173) من الضباط والأفراد والمدنيين العاملين في المنظمات الصحية بالمديرية للجوازات بواقع (15) ضابطا و(104) فردا و(54) موظفا مدنيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي المام العاملين في المنظمات الصحية بالمديرية العامة للجوازات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة واتجاه العاملين في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومعوقات تطبيقها وأساليب التغلب على المعوقات التي تحول دون التطبيق.

استخدام الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

د. الدراسة الرابعة: (العنزي, 2011م) بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في الإدارة الشؤون الطبية بالمديرية العامة الحرس الحدود" تمت هذه الدراسة على منسوبي إدارة الشؤون الطبية بحرس الحدود وعددهم (206) وقد بلغت عينة الدراسة (165).

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بحرس الحدود. التعرف على: (مستوي المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في إدارة الشؤون الطبية في حرس الحدود- اتجاهات العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة-متطلبات تطبيقها ومعوقات- الفروق الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة.

استخدام الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

هـ. الدراسة الخامسة : دراسة إستاذ بن عيشي عمار(2012) "تشخيص واقع

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية (دراسة ميدانية على

مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة- الجزائر)، تمت هذه الدراسة على

تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى بشير بن ناصر بولاية

بسكرة وقد اختار الباحث عينة عشوائية الدراسة عددها (203)، هدفت

الدراسة إلى التعرف تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى بشير

بن ناصر بولاية بسكرة وقد شملت الدراسة 21 فقرة موزعه على أربعة محاور،

استخدام الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على

الاستبانة كأداة للدراسة مستخدم البرنامج الإحصائي ssps.^[16]

و. الدراسة السادسة: من إعداد الباحث يحي بويقات عبد الكريم، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة تلمسان، 2003، تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات

الإلكترونية "ENIE" ، رسالة ماجستير في اقتصاد الإنتاج.

دراسة حيث ركزت هذه الدراسة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية . "ENIE" .

16- عمار، بن عيشي (2012) " تشخيص واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستشفيات الجزائرية- دراسة ميدانية علي مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة - الجزائر.

وقد توصل الباحث من خلالها إلى افتقار هذه المؤسسة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنها مازالت تسيّر وفق الظروف القديمة أيام الاحتكار والسوق المغلق الخالي من المنافسة.

2- دراسات الأجنبية

ز. دراسة السابعة: (Thomas and Lawrence, 2004) أجريت هذه

الدراسة تحت عنوان "تقييم أنموذج ديمينج في خدمات الجودة الشاملة في المستشفيات".

- هدفت الدراسة التي أجريت في ميدان الخدمات في الولايات المتحدة إلى بيان أهمية أنموذج ديمينج في تحديد درجة مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات المحددة، واستخدمت المستشفيات كوحدة تحليل. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تبني الفلسفة الجديدة للجودة والمتمثلة بإدارة الجودة الشاملة والتي تركز على التحسين المستمر في العمل، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لتحسين أدائهم في العمل.

- أهمية الدراسة الحالية

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يساعد المؤسسات على استغلال إمكانيات البشرية و المادية المتاحة، وأيضاً استغلال الوقت، وتعطى للعاملين الفرصة في

مشاركة القرارات وهذا بغية تحفيزهم على العمل بشكل أفضل، حسب الدراسات السابقة لا يوجد دراسة توضح دور استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية التعليمية باستخدام المنهج الكيفي، وتأسيسا على ما تقدم تأتي الدراسة الراهنة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على دور إدارة الجودة الشاملة والكشف عن المعوقات التي توجهها المستشفيات التعليمية على عينة مختارة من الإداريين والأطباء و الفنيين في مستشفى الجامعة المحمدية في مدينة مالانج – إندونيسيا مستخدما المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة

عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة و التي تستند على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الابتكارية و المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين المستمر. ولقد أوجدت التحولات العالمية والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والسياسية و الثقافية أوضاعا جديدة تجعل من الجودة أمرا حتميا في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال و ما تقدمه من منتجات و خدمات. في القطاعات الصناعية و الخدمات نجاحا كبيرا من خلال تحسين (T.Q.M) لقد أظهر تطبيق الجودة الشاملة معدل الربحية و انخفاض التكاليف، وتقليل العيوب بدرجة كبيرة، وتحسين الجودة، وتحسين الأداء، وتحسين علاقات العاملين، وكذا ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، فقد دفعت هذه النجاحات المؤسسات التي تقدم الخدمات في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و إنجلترا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية و قد حققت نجاحا كبيرا، مما دفع العديد من الدول النامية إلى تطبيقها لمواجهة التغيرات الدولية المتمثلة في المنافسة بين الشركات العاملة في الأسواق الدولية و حتى المنافسة على

المستوى الداخلي. من خلال ما تقدم يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات يتطلب إحاطة كاملة بجوانب هذا الموضوع خاصة المفاهيمي منه، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل المفاهيمي إلى أهم العناصر التي نخدمنا في هذه الدراسة؛ حيث نتناول في هذا الفصل التعريف بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الصحية وتحسين الخدمات الصحية كمبحث أول نتعرض فيه لأهم التعاريف المتعلقة بالموضوع ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دور تطبيق الجودة الشاملة كمبحث ثاني. أما المبحث الثالث فنتناول فيه الصعوبات التي توجه تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية داخل المستشفيات. والمبحث الرابع والأخير يحتوي على الحلول والاستراتيجيات التي تساعد على تحسين الخدمات الصحية دخل المؤسسات الصحية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرف جابلونسكي (Jablanski) إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة ، التحسين المستمر للعمليات،

استخدام فرق العمل". [17] يركز هذا التعريف على تفعيل القدرات بين العاملين والإدارة في تحسين الجودة دون إشراك الزبون الذي تنتهي إليه الخدمة.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنه: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه". [18]

كما يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها " أداة العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء " يؤكد التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ومبادئ تقود إلى التطوير المستمر و أن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجيات المستهلكين الحالية و المستقبلية. وتعرفها الجمعية البريطانية للجودة " :الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلكين، وكذا تحقيق أهداف المشروع معا" حسب هذا التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كفاءة وفعالية المنظمة إذ يحميها

17 Jablonski,J, *Implementing Total Quality Management : An Overview*, San Diego: Pfeiffer & Company, 1991.

18. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر 2000 ، ص

ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة. [19]

وعرفها جون اوكلاند (Johan Oakland) إدارة الجودة الشاملة " :أنها الوسيلة التي تدار بها المنظم لتطوير فعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل. "هذا التعريف يعد ناقص حيث أن إدارة الجودة الشاملة لا تعد وسيلة فقط بل هي نظام وثقافة تسود المنظمة وتمتد حتى خارجها.

المطلب الثاني: نشأة وتطوير إدارة الجودة الشاملة

أن إدارة الجودة الشاملة تعبيراً أنتشر في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في أغلب المؤسسات، لا سيما في اليابان والدول الغربية، حيث أصبح من معايير تقييم الإدارة، في تلك المؤسسات والحكم على فعاليتها وكفاءتها. لقد أظهر تطبيق الجودة الشاملة معدل الربحية و انخفاض التكاليف، وتقليل العيوب بدرجة كبيرة، وتحسين الجودة، وتحسين الأداء، وتحسين علاقات العاملين، وكذا ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، فقد دفعت هذه النجاحات المؤسسات التي تقدم الخدمات في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و إنجلترا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية و قد حققت

19-فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، ثلاثية الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع 1999 ، ص251.

نجاحا كبيرا، مما دفع العديد من الدول النامية إلى تطبيقها لمواجهة التغيرات الدولية المتمثلة في المنافسة بين الشركات العاملة في الأسواق الدولية و حتى المنافسة على المستوى الداخلي. من خلال ما تقدم يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات يتطلب إحاطة كاملة بجوانب هذا الموضوع خاصة المفاهيمي منه.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثا نسبيا في المؤسسات الصحية، ويستند إلى المبادئ التي وضعها رواد الجودة، أمثال ديمينغ و جوران (Deming et Juran) ، والتي بدأ تطبيقها في القطاع الصناعي ثم امتدت تدريجيا إلى القطاعات الأخرى بما فيها الخدمات الصحية .

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بأنها: "إطار تلتزم من خلاله المنظمات الصحية والعاملون فيها بمراقبة وتقييم جميع جوانب نشاط المنظمات (المدخلات والعمليات إلى جانب المخرجات) لتحسينها بشكل مستمر." [20]

يتضح من التعريف السابق بأن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية هي أسلوب لتحسين فاعلية العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم تشمل المؤسسة بأكملها، وفي ذلك جميع الأنشطة والعاملين على كل المستويات .

20- حنان عبد الرحيم الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص: 413.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بأنها "الاستراتيجية الشاملة التي تهدف من ورائها المؤسسة الصحية إلى تحقيق التغيرات في الخصائص والصفات التي تمكن الأفراد جميعهم (المهنيون وهم الأطباء وكوادر التمريض والفنيون والمرضى على حد سواء) من التعلم على استخدام طرق وأساليب الجودة، بالشكل الذي يحقق الوفرة بالكلف، بالإضافة إلى تلبية متطلبات المرضى والعملاء الآخرين الذين يطلبون الرعاية الصحية".^[21] يتضح من التعريف أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء استراتيجيات التركيز على المريض وتطبيق برامج التخطيط الفعالة، بالإضافة إلى تنفيذ البرامج التدريبية الضرورية لكافة الأفراد العاملين في أنظمة الرعاية الصحية. وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بأنها "فلسفة واسعة وعريضة في كيفية جعل مجاميع مختلفة من الأفراد تجتمع معا لإنجاز غرض عام، وتسمح لهم فهم طبيعة وأهمية ما يقدمونه من خدمات، وأن يضعوا طاقاتهم وإمكانياتهم في تحقيق التحسين المستمر".^[22] ولهذا يطلق على إدارة الجودة الشاملة المعرفة المعمقة أو معرفة التحسين.

وقد وضع الدكتور دونالد بيرويك (Donald Berwick) من أجل تطبيق إدارة

الجودة الشاملة المفاهيم والمبادئ التالية:^[23]

21- عيد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص300-301.

22- سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

23- وفيق حلمي الأغا، مرجع سبق ذكره، ص: 17، 16.

- ضرورة استعمال وسائل تحسين الجودة في المجالات الصحية، لأن استخدام هذه الوسائل يؤدي إلى التركيز على مشكلة معينة في النظام الصحي وليس على النظام بأكمله.

- أهمية تشكيل الفرق المشتركة في جميع المستويات والوظائف المتداخلة لتحسين جودة الخدمة مما يساعد على فهم العلاقات المتداخلة والمتراطة بين العمليات.

- ضرورة استخدام البيانات المتوفرة في المؤسسات الصحية لتحسين جودة الرقابة الصحية وهذه البيانات يمكن تحليلها بطرق جديدة، والاستفادة منها في عملية التحسين.

- استعمال الطرق الجديدة للتحسين، التي تتبع مفاهيم جديدة هي: العمل الجماعي، التجارب العلمية، التحليلات العلمية والاحتمالات، بدلا من المفاهيم القديمة كالتفتيش، المراقبة، اللوم والحوافز.

- أن تدني مستوى الجودة عملية مكلفة في مجال الصحة (تكلفة الهدر، الإعادة، الخدمات الكثيرة التعقيد في الإجراءات وكثرة الأوامر) كما في مجال الصناعة.

- إن دور الأطباء في مجال التحسين مهم جدا، بالرغم من كثرة انشغالهم، لأن باستطاعتهم تعطيل جهود تحسين الجودة.

- التدريب على الأمور الهامة التي يجب الانتباه إليها أثناء عملية التحسين، وهذا يشمل جميع العاملين في القطاع الصحي بما في ذلك المديرين.
- الاهتمام المبكر بتحسين الإجراءات الإدارية والخدمات المساعدة على تدعيم الخدمات السريرية، والتي تعطي نتائج سريعة وواضحة وتشجع على الاستمرار وحل المشاكل السريرية المعقدة.
- المؤسسات الصحية بحاجة إلى تعريف أوسع وأشمل للجودة.
- مصير برامج تحسين الجودة في المؤسسات الصحية يقع على كاهل الإدارة العليا، كما هو الحال في المؤسسات الأخرى غير الصحية وانطلاقاً مما سبق، فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتمد على التزام الإدارة العليا، والتي تقوم بدور قيادي لتنسيق وتوحيد جهود التحسين المستمر للجودة ضمن استراتيجية واسعة تغطي كل المؤسسات التي تقدم الخدمات الصحية، وتهدف إلى تعظيم رضا المريض.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد الكوادر البشرية من الأطباء والاختصاصيين والطاقم التمريضي وكذلك الفنيين والعاملين في المختبرات وغيرهم على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، وحصر نتائجها المرغوبة.

يمكن تحديد الإطار الذي من خلاله يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الصحية، فيما يلي: [24]

أ. الإعداد والتهيئة لبرنامج الجودة الشاملة: يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة

الشاملة من الإعداد والتهيئة لتطبيقها، وفي هذه المرحلة التي تسبق بناء النظام

تشارك الإدارة العليا للمستشفى ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية بها بالتعاون

مع مستشارين أو محترفين في مجال تصميم نظام الجودة الشاملة بالإضافة إلى

كبار الموظفين في مختلف التخصصات، في مناقشة كافة جوانب العمل

بالمستشفى وحصر مشكلاتها واستنباط الأفكار والحلول المثلى لها، ورغم أنه لا

توجد إلة محددة لكيفية إنجاز هذه المرحلة فإن هدفها الأساسي يتلخص في

توفير كافة البيانات والمعلومات والأفكار والاقتراحات 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 .

ب. نشر ثقافة الجودة الشاملة: لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات

الصحية مبادئ ومهارات وطرق وأدوات مختلفة، لذلك ينبغي أن تشمل

24- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمانة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 211-200

الأنشطة الأولية المتعلقة بالجودة على تنظيم سلسلة من الحلقات الدراسية حول الموضوع لتوجيه أصحاب القرار والمديرين بشأن مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية، وينبغي أن تعقب هذه الحلقات الدراسية مناقشات فكرية حول تطبيقات هذا المفهوم في بلد معين، مع مراعاة الموارد المتاحة، الثقافة السائدة، الوضع الصحي الراهن والهياكل القائمة، وينبغي كذلك تنظيم أنشطة مماثلة لتعريف سائر العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للحصول على دعمهم لهذا المفهوم وتوسيع نطاق نشره ويمكن الاستعانة بالمعلومات الأولية والتغذية العكسية في توسيع نطاق برامج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها، كما ينبغي الاستفادة من الدور الذي يمكن أن تقوم به وسائل الإعلام في هذا الصدد وإسهامها في التوعية بأهمية الجودة وحفز الطلب على الرعاية الصحية الجيدة. [25]

ج. تكوين فريق عمل الجودة: تختلف المسميات التي تطلق على الفريق الذي يقود مشروع الجودة، فقد سمي فريق الجودة أو مجلس الجودة أو إدارة الجودة، وغير ذلك من المسميات وتيسر إلى هذا الفريق المهام التالية:

25- اللجنة الإقليمية للشرق الأوسط، ضمان الجودة وتحسينها في النظم الصحية ولاسيما في الرعاية الصحية الأولية مسؤولية مشتركة http://www.emro.who.int/rc47/anpa_11bo5.htm

1- وضع سياسة مكتوبة وواضحة للجودة بكافة مجالات العمل بالمستشفى واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعريف جميع فئات العاملين بها مع التأكيد في هذه السياسة على الاعتبارات التالية:

- أداء العمل بالطريقة السليمة من المرة الأولى دون السماح بأي أخطاء.
- مشاركة جميع فئات العاملين في حل مشاكل العمل والقضاء على الأخطاء.
- التركيز على ضرورة تفهم احتياجات المرضى الظاهرة والخفية والعمل على تلبيتها بأقصى كفاءة ممكنة .
- التركيز على نظم وإجراءات وأساليب العمل والنتائج المتحققة في آن واحد تطوير فكرة الولاء والانتماء للمستشفى وأهدافها .
- الأخذ بمفهوم العميل الداخلي والخارجي، وتعميق فكرة أن العميل هو الذي يدير المستشفى ويوجه كافة أنشطتها.

2- تكوين حلقات أو جماعات الجودة في مختلف مجالات العمل بالمستشفى، وتعتبر هذه الحلقات من أكثر أساليب نشر ثقافة الجودة والمساعدة في تطبيق أساليبها .

3- التخطيط لأنشطة الجودة عن طريق تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وصياغة السياسات أو الخطوط العريضة التي يسترشد بها في اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة الجودة، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات وأساليب أداء الأعمال اللازمة لذلك.

4- البدء في تطبيق خطة الجودة ومتابعتها، ومن أهم متطلبات التطبيق السليم

إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات ما يلي:

تحليل هيكل العمالة الموجودة بالمستشفى كما ونوعا واتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة توزيعها وفقا لمقتضيات العمل بمختلف الأقسام الفنية والإدارية، تعديل الهياكل التنظيمية الرئيسية والتفصيلية للمستشفى لدعم أنشطة الجودة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم العمل الجماعي وخلق اتجاهات إيجابية لدى مختلف فئات العاملين. استكمال بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف الطبية والفنية والإدارية وأيضا أدلة إجراءات ونظم العمل والصلاحيات والمسؤوليات واستمرار مراجعتها للتأكد من وفائها باحتياجات العمل في مختلف المجالات.

- تلقي وتحليل ومعالجة شكاوى المرضى والعاملين والزائرين.

- تشجيع جميع فئات العاملين بالمستشفى والمتعاملين معها على التقدم بأرائهم

واقترحاتهم بشأن تحسين جودة الأداء في جميع المجالات.

- إعداد آلية لجوائز التميز في الأداء وجودة الخدمات المقدمة على مستوى الأقسام والأفراد.

- تهيئة الظروف المناسبة لأداء العمل ورعاية العاملين.

- تلقي وتحليل شكاوى الموردين والمقاولين ومعالجتها.

- تصميم وتوفير اليات مرنة للاتصالات في مختلف الاتجاهات.

- تصميم وتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية والحلقات النقاشية بناء على دراسة علمية للاحتياجات التدريبية بالمستشفى.

- صياغة إليه مناسبة لقياس درجة رضا عملاء المستشفى من المرضى والعاملين والزائرين والمتعاملين معها عن مستوى ما تقدمه من خدمات ومجالات التحسين والتطوير المطلوبة بشأنها.

- تصميم وتوفير نظام متكامل للمعلومات مع دعمه بالإمكانيات التقنية والبشرية اللازمة لتوفير وتحليل البيانات وإعداد التقارير المطلوبة منها ورفعها للأفراد والوحدات التي تحتاج إليها لدعم الأنشطة التي تقوم بها أو القدرات التي تتخذها.

- تصميم وتنفيذ خطة لمتابعة التنفيذ وأداء العمل بمختلف أقسام المستشفى مع الاستعانة بالمعايير الموضوعية لتقييم الأداء والأساليب الإحصائية المناسبة في إتمام عملية الرقابة والمتابعة.

المبحث الثاني: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية:

إن من أهم الأسباب الداعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية قدرتها على تخفيض التكلفة، وتقليل الأخطاء وتحسين الخدمات، إضافة إلى تعظيم رضا المرضى، كما أنها تساعد المؤسسات الصحية على الوقوف أمام المنافسة القوية، وتمكنها من الحصول على بعض الشهادات الدولية في هذا المجال. [26]

وتحقق المؤسسات الصحية بعض الفوائد نتيجة تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نعرضها فيما يلي: [27]

أ. تبسيط الإجراءات: يساعد تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها، وقد تمكن مستشفى جامعة "ميتشجن" بالولايات المتحدة الأمريكية من تخفيض مدة وتكلفة الإقامة وأجور

26- بدران عبد الرحمن العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 314
27- حنان عبد الرحيم الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص: 2 . 418-420.

العاملين بما قيمته 500.000 دولار أمريكي سنويا نتيجة لتبسيط إجراءات

الدخول وتخفيض فترة انتظار المريض قبل أن يتم تحويله إلى الغرفة التي تخصه.

ب. **تحسين الإجراءات:** يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى السعي

لتقصي فرص التحسين واغتنامها. وقد تمكن مستشفى "وست باسن فيري"

من تقليص معدل العمليات القيصرية البالغ (22%) من المعدل السنوي للمواليد

بالمستشفى إلى أقل من (10%) باستخدام أسلوب المعايرة حيث تم اختيار

مستشفيات الدانمارك التي تبلغ فيها نسبة الولادات القيصرية (5%) لتكون

معيارا لعملية التحسين، ومن ثم جرى العمل على تحديد أوجه القصور في طرق

العمل وتحسينها لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء، كذلك تمكن مستشفى

جامعة "ميتشجن" من رفع معدل تشغيل غرف العمليات بنسبة (30%) نتيجة

لتحسين جدولة استخدامها .

ج. **كفاءة التشغيل:** تعتبر كفاءة التشغيل من أهم الفوائد التي يحققها تطبيق

إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة للقضاء على الهدر في أداء العمليات وارتفاع

مستوى مهارة العاملين. وقد تمكن مستشفى "سنترال دوبيج" في ولاية "إلنوي"

الأمريكية من توفير 73000 دولار أمريكي سنويا بتخفيض استهلاك الإبر

الوريدية في وحدة الطوارئ نتيجة لتدريب العاملين على استخدامها بشكل

أفضل، وفي برنامج زراعة نخاع العظام بمستشفى " لوثرن جنرال" في ولاية
 "إلنوى" ثم تخفيض الهدر في استهلاك أحد الأدوية الباهظة الثمن والنتائج عن
 التأخر في إعطائه للمريض مما يفقده صلاحيته للاستخدام، وقد كان يكلف
 المستشفى حوالي 120.000 دولار أمريكي سنويا .

د. القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية(العيادية): من أهم
 المشكلات التي تواجه المؤسسات الصحية اختلاف الطرق التي يؤدي بها
 الأطباء عملهم، وماله من انعكاسات على مستوى الجودة والكفاءة، ويسهم
 تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القضاء على اختلافات الممارسة
 الإكلينيكية، واختيار أفضل الطرق لأداء العمل وفقا للأدلة والحقائق العلمية،
 وفي أربعة مستشفيات تابعة لمركز "إنترماونتن" وجدت الاختلافات التالية بين
 مجموعة متماثلة من المرضى الذين أجريت لهم عملية جراحية معينة من قبل ستة
 عشر جراحا تابعين للمركز تراوحت مدة العملية بين(20) إلى (90) دقيقة،
 وتراوح وزن الأنسجة المستأصلة في العملية بين(13) إلى) 45 (غراما،
 وتراوح مدة بقاء المريض في المستشفى بين(2.7) إلى(4.9) يوما، مما
 يعكس تفاوتاً غير مبرر في الأسلوب الإكلينيكي المتبع. وقد تمكن فريق
 التحسين المكون من مجموعة من الجراحين المعنيين من دراسة هذه الاختلافات،

ومن تم تحديد الأسلوب الأفضل لإجراء هذه العملية الجراحية، وبالتالي القضاء على هذه الاختلافات .

هـ. الحد من تكرار العمليات: يساعد تطبيق هذا المفهوم على تحديد الطرق

الأفضل لأداء العمل ومن تم الحد من التكرار، وما له من تأثير سلبي على مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضا المرضى. وفي دراسة أجريت في مستشفى "هنري فورد" بولاية ميتشجن الأمريكية وجد أن 25٪ (من مسحات عنق الرحم تتم إعادتها لأن حجم العينة ليس مناسباً لإجراء التحليل، وكان ذلك يسبب إزعاجاً للمريضات ويؤدي إلى زيادة غير مبررة في تكاليف العلاج، وقد تم القضاء على المشكلة بعد أن تبين لفريق التحسين أن الأطباء يتبعون طرقاً مختلفة لإجراء مسحة عنق الرحم تحقق بعضها نتائج أفضل من غيرها.

المطلب الأول : أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى مايلي:^[28]

28-Hoffur , Samuel K,(1990)., TQM and organizational change , international of organizational analysis .VOL .7 issue 2

- رفع مستوى الأداء المنظمات، لان من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك إيه نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن ايمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وان الجودة هي المسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك .
- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدراتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
- تخفيض متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة.

- أمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
- ترشيد الأنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة.

المطلب الثاني: فوائد إدارة الجودة الشاملة

أن تطبيق مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية. [29]

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء، وتطوير النظام الإداري بالمنظمة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة الحادة بالأسواق.
- تقليل الأخطاء والوقاية منها وأداء العمل الصحيح من أول مرة.
- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدرتهم.
- تنمية مهارتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- توفير التدريب اللازم.
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

29- جميل نشوان (2004). "تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين"، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع.

المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. [30]
 هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مما يترتب عليه عدم القدرة على الاستغلال الأمثل لهذه المنظمات في تقديم خدمات رعاية صحية متميزة. وتنقسم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية إلى معوقات إدارية، معوقات فنية، ومعوقات بشرية، ومعوقات مالية بدرجات متفاوتة في إعاقه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: المعوقات الإدارية:

من اشد المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. [31]

1- زيادة وقت القيام بالأعمال.

2- زيادة عدد مرات التنسيق.

3- الزيادة المفرطة في الاجتماعات وتشكيل اللجان.

4- شيوع روح الانتقاد واللوم.

5- سوء إدارة الأعمال الصغيرة.

30- خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008، صص 47-48.

31 - محمود، محمد فتحي (2007). نماذج ادارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تتحول دون تطبيقها في الاجهزة الامنية العربية . الرياض: جامعة نايف العربية العلوم الامنية.

- 6- تعجل توقع نتائج سريعة للتطبيق.
- 7- تقليد تجارب المنظمات الأخرى.
- 8- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق.
- 9- الاعتقاد بان التدريب هو كل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 10- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة لان إعلانها يزيد من الالتزام من الالتزام ويدفع إلى مزيد من الإنجاز.
- 11- محاولة حل أكثر من مشكلة إدارية في وقت واحد.
- ويضيف عبدالمحسن المعوقات التالية: [32]
- 12- انعدام التساوي في الهدف والغرض: فقد تقسم الأهداف إلى شهرية، وربع سنوية، أو سنوية غيرها، دون العمل المستمر من اجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته.
- 13- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، حيث يصرف كالمسؤولين عن مفهوم إدارة جودة المنتجات والخدمات، ولا ينظرون إليها فهم مشتغلون في قضايا اخري يرونها، من وجهة نظرهم أكثر أهمية ومن ثم لا يفلحون في تطوير منتج ذات

32- توفيق محمد عبدالمحسن (2006)م. اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة علي الجودة: الجودة الشاملة وستة
سيجما. القاهرة: دار الفكر العربي ص ص124-125.

جودة عالية يفني باحتياجات المستهلك ورجباته كما فعلت كثير من الشركات العالمية في هذا المجال.

14- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة اعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام أو بالتخويف، وتأثير ذلك في تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل.

15- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين: إذا يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة أو مؤسسة سواء كانت خدمة أو إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط لعل من أهمها مهام الرؤساء والمرؤوسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها وكذا الاستفادة من تجارب الآخرين، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة، حيث ان متطلبات ومقاييس النجاح هذه الفلسفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك يصعب تحقيق النجاح دون تفهم كامل لمعني الجودة الشاملة وأهدافها ومسئولياتها لكل من يعمل في المؤسسة ويشارك في تحقيق أهدافها.

16- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات غير الطيبة بينها وبين المرؤوسين: تؤكد الأبحاث و الدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة واثرها في تفعيل

العملية الإدارية، فهي حجر الأساس في صرح الجودة، فا الجودة من المنظور الإداري هي إلى الأفضل دائما ,وذلك يتطلب قيادة خلاقة محفزة تومن أيماننا راسخا بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة ,وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل وأعداد المرؤوسين على مختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول الاقتناع بمفاهيم وممارسات الجودة الشاملة وفتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين وعلى العكس من ذلك فمركزية الإدارة فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من اعلى إلى اسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

17- تعجل النتائج دون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة : يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتي تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العلمي , وفي بعض الأحيان يكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها , ألا أن ذلك ليس هو القاعدة , ويدلل ذلك بان المعوقات الأساسية والمبادي الرئيسة أن تقوم القيادة بمساندة روح التطوير لتشجيع العاملين بالمنظمة في تحقيق التميز والتنافس من خلال خطة مدروسة وهذه المعوقات والمبادي لا يمكن غرسها وتغير ثقافة لتتفاعل معها في وقت قصير، وعلية فادا توقعت المنظمة

نتائج سريعة وتتعجل في تطبيق هذا المدخل، فأنها لاتقدم كافة صور الداعم

المطلوبة، وتكتفي بمساندة ناقصة لأنها تريد الفخر بنتائج سريعة ملموسة .

18- عدم توافر معلومات عن الإنجازات المحققة :إذا تعد عملية القياس من

الأمر الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد

مستوي الأداء المالي , ومن ثم التفكير في التحسين , ومن ناحيه أخرى فان توفير

معلومات عن حجم الإنجازات المحققة ووصفها أمام كافة العاملين والأعلام عنها

يساعد على تحقيق نجاحات وإنجازات في المستقبل وتحقيق المزيد من الالتزام

بالخطة وهذا بدوره يؤدي إلى اعتزاز العاملين بما يحقق الأهداف ويشعرهم بالفخر

لأنه من صنع أيديهم وعقولهم مما يؤدي إلى المزيد من الحماس ويدفعهم إلى

التحسين في العمل .

19- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة .

20- التدريس غير الواعي لطرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية الأمر

الذي يؤدي إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات، وبالتالي الوصول

إلى نتائج خاطئة ومضللة، كما أن انتشار وتعدد البرامج الإحصائية

الجاهزة , وسهولة استخدامها في تحليل البيانات دون وعي كاف بالمفاهيم والطرق

الإحصائية غالبا ما يؤدي إلى نتائج غير سليمة .

ويضيف هيوكوش المعوقات التالية: [33]

21- عدم التزام الإدارة العليا في المنظمات الصحية بأسلوب إدارة الجودة

الشاملة، وقصور رويتها حول الإحاطة به.

22- ضعف موازنة ودعم الإدارة لمبادرات الجودة الشاملة.

23- التطبيق غير الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، وتبني مفاهيم

إدارة الجودة الشاملة على مستوى فكري فقط.

24- ضعف إدراك مفاهيم الجودة الشاملة ومبادئها ممارساتها من مديري

وممارسي المهن الطبية، وتطبيق برامج لا توافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

25- عدم وجود وتنظيم يتولى تخطيط وتنظيم أنشطة إدارة الجودة الشاملة في

منشآت الرعاية الصحية.

26- عدم مشاركة الجهاز الطبي في الإدارة. ويضيف جودة المعوقات الإدارية

التالية: [34]

27- الاعتقاد الخاطئ لدي بعض العاملين وخاصة القدامى منهم، بعدم

حاجتهم إلى التدريب.

33- هيوكوش (2002م). إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استمر

الالتزام بها (ترجمة طلال بن عايد الاحمدي). الرياض: معهد الإدارة العامة. ص 82-84.

34- جودة، محفوظ احمد (2012م). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. (ط6)، عمان: داروائل النشر ص ص

28- اتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في

تفويض صلاحياتهم.

29- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

30- غياب الانسجام والتناغم بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل

بعضها ببعض.

31- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق

في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: المعوقات الفنية

من اشد المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

الصحية (محمود): [35]

1- الاعتقاد بان التقنية اهم من البشر.

2- الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.

3- انتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل

البيانات دون وعي كاف بالمفاهيم والطرق الإحصائية.

35- - محمود, محمد فتحي (2007). نماذج ادارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تتحول دون تطبيقها في الاجهزة الامنية العربية . الرياض: جامعة نايف العربية العلوم الامنية، ص ص 37-38.

4- الاعتقاد بان أجهزة الحاسب الإلى هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

ويضيف عبد المحسن (2006م، ص 127):^[36]

5- الشعور لدي الكثيرين بان الآلات الجديدة والصيانة المستمرة ستؤدي

إلى تحسين الجودة.

6- انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لأتعلم

المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجيدة.

7- تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنشأة، يسلب المسؤولية

الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة، لان الجودة تعد مسؤولية جميع العاملين وليست

مقصورة على قسم معين.

8- الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة التحسين الجودة بدلا من

ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها.

9- صعوبة نقل واستخدام التقنية في المجال الطبي، حيث وجدات القيادات

الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التقني، وانه من المستحيل نقل

تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وانه من الصعب عليها تطوير قدراتها

على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريبا شاقا ومستمر، في

36- عبدالمحسن، توفيق محمد (2006م). اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة علي الجودة: الجودة الشاملة وستة
سيما. القاهرة: دار الفكر العربي .

ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات (القحطاني
2007م، ص 287). [37]

10- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة (جودة، 2012م،
ص 238).

المطلب الثالث: المعوقات البشرية:

من اشد المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في
المنظمات الصحية (القحطاني):

1- القيم والانتماءات الاجتماعية: تتركز العلاقات في المنظمات حول
العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، وعلى ما يوجد في ذلك المجتمع من
ممارسات تربط بين الشخص وصلاته، لذلك فكثيرا منا تفرض العادات والتقاليد
والانتماءات الاجتماعية بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر
الحاضر كالوساطة والمحسوبية.

2- عدم كفاءة بعض منسوبي المنظمات الصحية: تتعدد اسباب عدم

منسوبي المنظمات الصحية ومن اهمها:

37- القحطاني، سالم بن سعيد (2007م). القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط2)الرياض
مرامر للطباعة والتغليف ص ص 284-286.

أ- ضعف التأهيل العلمي لبعض منسوبي المنظمات الصحية، فالكثير من الأفراد لا يحظون بالمستوي التعليم المناسب، حيث لا يوجد اي برنامج يمكن الاعتماد عليه لتنمية المهارات منسوبي المنظمات الصحية.

ب- ضعف مستوي التدريب: فحتى اذا توفر التدريب المنسوبي المنظمات الصحية، فمن الموكد عدم كفايته، لان أعمال ومهام المنظمات الصحية لا تعتمد على التعليم فحسب، بل يشكل التدريب رافد مهما في تكوين شخصيات منسوبيه.

ج- ضعف مستوي الخبرة: لم يتم الاستفادة من الأفراد الذين ابتعثوا لرفع مستوي خبرتهم العملية بالخارج في ظل جمود المنظمات.

3- عدم التقدير الكافي الأهمية المورد البشرية : يغالى البعض في أهمية التكنولوجيا" الأجهزة والمعدات الحديثة "إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية ,مستند بذلك بانها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمنظمة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا ,بالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا تضيف فالتقنية متوافرة ويمك الحصول عليها ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها وهذا لن يتأتى ألا من خلال تنمية وتطوير

الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها .

ويضيف جودة (2012م , ص 237-238) المعوقات البشرية التالية :

4- عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجالات الرعاية الصحية.

5- مقاومة التغيير لدي بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثير التغيير عليهم أو الغير ذلك من الأسباب. ويضيف بن سعيد: [38]

6- محدودية فهم بعض مديري الرعاية الصحية أساليب الجودة وكيفية ارتباطها بفعالية المنشأة وكفاءتها.

7- عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية الكوادر لبشرية العاملة في مجال الرعاية الصحية.

8- تزويد الكوادر البشرية في المنشأة الصحية بالتدريب في إدارة الجودة

الشاملة قبل ظهور الرغبة أو الشعور بالحاجة إلى وجود إدارة الجودة الشاملة.

9- عدم توظيف الخبرات كجزء من العملية التحسين المستمر.

38- بن سعيد, خالد بن سعد بن عبدالعزيز (2012م). إدارة الجودة الشاملة. (ط2), الرياض: مطابع الحميضي.

المطلب الرابع: المعوقات المادية:

من اشد المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

الصحية: [39]

- 1- قيود الميزانية: قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لابة منظمة بان تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع مهارات منسوبيها في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.
- 2- عدم وجود اعتمادات مالية لتطوير المناهج التدريبية النظرية والتطبيقية لمنسوبي المنظمات الصحية. ويضيف عبدالمحسن (2006م، ص 126-128).
- 3- ارتفاع تكلفة العلاج الطبي.
- 4- ارتفاع تكلفة الصيانة وتجهيزات مكان العمل في المستشفيات.
- 5- ارتفاع تكلفة وصيانة الأجهزة والمعدات الطبية. ويضيف ابن سعيد(2012م، ص 129-130):
- 6- نقص الموارد المالية اللازمة لإيجاد حلول سريعة لمشكلات رضي العميل عن المنشأة الصحية.

39- الكبيسي , عامر (2004م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

7- تطبيق إدارة الجودة الشاملة للحصول على الشهادات الجودة وتحقيق
منافع اقتصادية بحتة في مواجهة المنظمات المنافسة.

8- تخصص مبالغ غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
(جودة، 2012م، ص 237).

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمادية التي
تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية , مما ينعكس سلبا
على قدرة العاملين في المنظمات الصحية على تزويد العملاء بما يحتاجون إليه من
خدمات الرعاية الصحية والعلاجية بمستوي جودة نوعي متميز, ومن لا يمكن
الحصول على نتائج توازي ما يبذل من جهود وما ينفق من أموال، بل قد يتعدى
الأمر ذلك إلى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات إدارات وأقسام وفروع المنظمات
الصحية, مما يترتب عليه تعثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية,
وما يترتب على ذلك من تدني في مستوي خدمات الرعاية الصحية.

المبحث الرابع: تحسين الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية

أن مفهوم الخدمات الصحية ينبع من المفهوم العام للخدمات، وتنفرد

بخصائص تميزها عن السلع، حيث أنها تتميز بنها منتج غير ملموس ويلى

متطلبات المستفيد، وهناك خدمات أساسية.

المطلب الأول: المستشفيات

المستشفى منظمة صحية بالغة التعقيد ، فهي تتضمن جزءاً فنياً يضم الأجهزة والمعدات الطبية وغير الطبية، كما يضم قوى عاملة عالية المهارة والثقافة وقوى عاملة فنية متوسطة وأخرى إدارية، إلى جانب قوى عاملة بلا مهارة مثل المستخدمين في قطاع النظافة والاتصالات والمراسلات، وهؤلاء جميعاً يؤدون أدوار مختلفة ولكنها متداخلة تهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المستشفى المتمثلة في تقديم خدمات العلاج والوقاية والوصول إلى الغايات التي أنشأت لها والمتمثلة في توفير الخدمات الصحية بشكل ملائم لاحتياجات السكان الصحية. [40]

المطلب الثاني: تعريف المستشفيات وأهدافها

هو مبنى أو جزء من مبنى يستخدم للرعاية الطبية أو النفسية أو للتوليد أو لإجراء العمليات الجراحية ويستمر العمل فيه طيلة 24 ساعة لعدد من المرضى الداخليين لا يقل عن أربعة.

حيث أنه لم يعد دور المستشفى في عصرنا الحالي يقتصر على مجرد تقديم الخدمة العلاجية، ولم يعد يعرف بأنه مكان لإيواء المرضى والمصابين كما كان في الماضي، حيث كان أقدم وأبسط تعريف للمستشفى هو أنه مكان لإيواء المرضى والمصابين حيث يتم شفاؤهم، ولكن المستشفى الحديث يعد تنظيمياً طبيّاً متكاملًا يستهدف تقديم الخدمة

40- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني ص10.

الصحية بمفهومها الشامل، وقاية وعلاجاً وتعليماً طبيّاً إضافة إلى إجراء البحوث الصحية في مختلف فروعها.^[41]

ويتميز المستشفى عن غيره من المؤسسات الصحية كالمستوصفات والعيادات في كونه يحتوي على أسرة للنوم.

وتعرف منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه: جزء أساسي من تنظيم طبي واجتماعي، وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجاً ووقاية، وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، والمستشفى هو أيضاً مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية وبيولوجية.^[42] ورأت لجنة خبراء إدارة المستشفيات بمنظمة الصحة العالمية في عام 1967م أن من الضروري تعريف المستشفى بصورة عملية بحيث يكون التعريف بسيطاً وشاملاً كي ينطبق على شتى المستشفيات مهما كان نوعها وفي أي مكان تكون، ولذلك فقد عرفت هذه اللجنة المستشفى بأنه "مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض"، ولكن اللجنة استدركت أنه يمكن التوسع في التعريف حتى يشمل المستشفيات التي تؤدي أعمالاً أخرى مثل التعليم والتدريب والبحوث الطبية والوبائية والاجتماعية والتنظيمي."^[43]

41- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني، ص 8، ماهية المستشفى

42- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني، ص 8، ماهية المستشفى.

43- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني، ص 9، 8، ماهية المستشفى

إن الهدف الأساسي للمستشفى هو تقديم أنواع العلاج المختلفة للمرضى، وهي الوظيفة الأساسية والتقليدية (العلاج والخدمات والرعاية الطبية) كما أن للمستشفى وظائف أخرى مثل تعليم وتدريب الأطباء في مختلف التخصصات، وإجراء البحوث العلمية والطبية، ومن الصعب الفصل بين الأهداف الثلاثة السابقة للمستشفى، بل من الواجب أن تتكامل جميعها في عملية التخطيط لأي مستشفى.^[44]

المطلب الثالث: تصنيف المستشفيات

تعدد أساليب تصنيف المستشفيات وفقاً لمعايير التصنيف المستخدمة وأهم هذه المعايير الملكية، الحجم، التخصصية، نوع خدمة المستشفى، مدة الإقامة، السعة السريرية، توافر مقومات التعليم، الاعتراف المهني، ويمكن توضيح هذه التصنيفات كما يلي:

أ. حسب التخصصات الطبية، وتقسم المستشفيات إلى:

1-المستشفى العام:

وهو المستشفى الذي يضم معظم التخصصات مثل: (الطوارئ، الأمراض الباطنية، الجراحة العامة، أمراض النساء والولادة، أمراض القلب، الأمراض الجلدية والتناسلية، الأنف والأذن والحنجرة، العظام).

44- المستشفيات والمراكز الصحية والاجتماعية، ص7 تأليف المهندس الاستشاري محمد ماجد خلوصي دار قابس للطباعة والنشر .

وعادة لا يقدم هذا المستشفى خدمة لعلاج الأمراض المعدية، وإن كان هناك

مستشفيات تضم أقسام لعلاج هذه الأمراض. [45]

2-المستشفى التخصصي:

وهو المستشفى المتخصص في علاج نوع معين من الأمراض، كأعراض العظام أو أمراض الأورام (السرطان) أو الأمراض النفسية أو الأمراض المعدية، أو المستشفى المتخصص في علاج فئة معينة في المجتمع مثل النساء والأطفال أو أن يكون المستشفى التخصصي متخصص في علاج أمراض جزء معين من جسم الإنسان، مثل المستشفى التخصصي لأمراض العظام. وفي ظل التزايد الكبير والسريع لتكاليف الخدمات الصحية واختلال التوازن بين تكاليف الخدمات الصحية ومواردها، أصبح الاتجاه السائد في التخطيط لإقامة المستشفيات إلى إنشاء المستشفيات العامة ذات التخصصات الطبية المتعددة. [46]

ب. تبعاً للملكية وتشمل:

1-المستشفى الحكومي:

45- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني، ص 11.

46- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني، ص 11

وهو المستشفى الذي يدار بواسطة جهة حكومية، قد تكون وزارة الصحة أو وزارة الدفاع أو وزارة الداخلية أو الجامعات، أو غيره. وهذا النوع من المستشفيات يطبق الأنظمة الحكومية في تنظيماتها ولوائحها المالية والإدارية والإجرائية، وأن كان تشغيل بعض هذه المستشفيات يتم عن طريق شركات خاصة، ويدار هذا النوع من المستشفيات وفق مفاهيم الإدارة العامة، ولا يستهدف تحقيق الربح.

2-المستشفى التعليمي:

وهو المستشفى الذي يرتبط بمؤسسة تعليمية طبية، وهدفه الأساسي التعليم الطبي، ويقوم في ذات الوقت بتقديم خدماته الطبية لفئات المجتمع المختلفة، والمستشفى الحكومي يكون مملوكاً للدولة قد تديره مباشرة أو عن طريق شركة متخصصة.

3-المستشفى الخاص: وهو المستشفى المملوك لشخص أو مجموعة أشخاص أو شركة أهلية ويستهدف تحقيق الربح.

المستشفى الخيري: وهو المستشفى الذي تملكه إحدى المؤسسات الخيرية ولا يستهدف الربح، ويقدم خدمات صحية للمحتاجين وفق معايير تحددها إدارة المستشفى أو مالكيه، وقد يكون المالك مؤسسة أو جمعية خيرية أو دينية أو أحد المستثمرين.

المطلب الرابع: وظائف المستشفيات

أصبحت وظائف المستشفى في عصرنا الحديث تتجاوز محدودية الخدمات العلاجية وتمتد إلى تقديم الخدمات الوقائية والتعليمية والبحثية، ولذلك فإن وظائف المستشفى الحديث تشمل التالي:

أ. تقديم الخدمات العلاجية:

ويأتي تقديم الخدمات الطبية العلاجية في مقدمة أهداف المستشفى حيث يقدم المستشفى خدماته للمرضى من خلال كوادر بشرية متخصصة من أطباء وفنيين وممرضين وإداريين.

ب. التعليم والتدريب:

لقد اقتضت المتغيرات الطبية والتقنية التي تتسم بسرعة التطور إلى وجود حاجة ماسة لمهارات وقدرات جديدة في الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات، لذلك تعتبر المستشفيات مراكز تعليمية تتوافر فيها الإمكانيات التدريبية والتعليمية اللازمة لإكساب الجيل الجديد من الطواقم الطبية بالمعلومات والمهارات الميدانية لإكسابهم القدرة على تسلم مراكزهم المستقبلية بكل كفاءة وإتقان.

ويتم تدريب طلبة كليات الطب ومعاهد التمريض في المستشفيات لإكسابهم الخبرات والمهارات الميدانية، ويكون ذلك أثناء فترة دراستهم، وكذلك يمضي طلبة

الطب سنة كاملة من التدريب في المستشفيات بعد التخرج من الجامعات وقبل تسلمهم أعمالهم في المستشفيات فيما يعرف بسنة الامتياز، والتي تعتبر متطلبا أكاديميا أخيرا لكي يحصل الطالب على صفة طبيب. وهناك نوع من التعليم يسمى التعليم الطبي المستمر والذي تعرفه منظمة الصحة العالمية "التعليم أو التدريب الذي يتلقاه الطبيب بعد انتهاء دراسته الطبية الأساسية أو التخصصية" ويعتبر التعليم الطبي المستمر عبارة عن صيانة العقل البشري يتم من خلال المستشفيات.

المطلب الخامس: مفهوم الخدمات الصحية وأسسها

تعريف الخدمات الصحية ينبع من المفهوم العام للخدمات، ولهذا سوف نتطرق المجموعة من التعاريف:

- الخدمات عبارة عن نشاط أو منفعة، يمكن لأي طرف من تقديمها لطرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء.^[47]
- ولقد عرفها كوتلر وارمسترونغ: "على أنها عبارة عن منفعة مدركة باخوس وقائمة بحد ذاتها، أو متصلة بشيء مادي، ولا تكون قابلة لتبادل، ولا يترتب عنها ملكية، وفي أغلب الأحيان تكون ملموسة.^[48]

47 -Kotler ،Philip ،Keller ،Kevin(2006)"،marketing management"،édition12 ،prentice،hall،Newerseg،p42.

48- محمود محمد مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"،لاردن : دار المناهج النشر وتوزيع ،الطبعة الاولى،ص51.

- الخدمة التي هيا نشاط أو سلسلة من الأنشطة، تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة. [49]

- الخدمات عباره عن منتجات غير ملموسة، وتهدف إلى إشباع الحاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة. [50]

- والخدمات الصحية هيا عبارة عن أنشطة أو منافع صحية، تقدمه المشفيات إلى المرضى مقابل مبلغ معين، وتستخدم سلع مساعدة لتقديم الخدمة، ولا تحول ملكية السلع إلى المستفيد من الخدمة.

- في الأخير نستطيع القول أن الخدمات الصحية هي عبارة عن أنشطة ومنافع تقدمها المششفيات إلى الزبون، مقابل مبلغ رمزي وتلبي حاجاته ورغباته.

المطلب السادس: السميات الأساسية التحسين الخدمات الصحية [51]

هناك عدة عوامل تحدد لنا سمات الخدمات الصحية وهي كما الاتي:

أ. الكفاية الكمية تعني توفير خدمات صحية الزبون، بحجم وعدد ينسب عدد

السكان وهذا يشمل :

49- محمد توفيق ماضي، " تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظماتالخدمية في مجال الصحة والتعليم " مصر : المنظمة العالمية للتنمية البشرية سنة 2002،ص 13.

50- زكي خليل المساعد،"التسويق الخدمات وتسويقها""، الاردن :دار المناهج النشر والتوزيع ،طباعة الاولي سنة2006 ص 35.

51- عصماني يوسف، " دور التسويق في الخدمات الصحية وجهة نظر المستدين منها (المرضى) دراسة خالة مصحة الصنوبر بمصحة بسطيف" رسالة ماجستير"(الجزائر ،جامعة محمد بوضياف المسلية،كلية العلوم والاقتصاد والتيسير وعلوم تجارية)2006/2005،ص4.

1. توفير الموارد البشرية الطبية كافية: أطباء، ممرضين، أطباء مساعدين.....الخ، لان الطبيب لا يستطيع القيام بجميع أعمال الخدمات الطبية، (مختبرية ، طبية تمریضه).

2. توفير عدد كافي من الأطباء ومستشفيات ويشترط أن تكون هناك عدالة ومساواة في التوزيع بين مختلف المناطق.

3. توفير الخدمات في جميع الأوقات: اي ان توفر الخدمات على مدار 24 ساعة الفريق العمل .

4. توفير أساليب ووسائل التثقيف الصحية بين أفراد المجتمع التعريفهم بالخدمات الصحية.

5. وضع نظام المالية والإدارية الكفيلة بتوفير الخدمات التي تكفل للفرد الحصول عليها والسعي التامين الطبي الشامل لجميع المواطنين.

ب. الكفاية النوعية تعني الكفاية النوعية غير كافية، بل يجب أيضا توفير الظروف رفيعة المستوى العمل الطبي وهذا يشمل كل من: [52]

1. تقوم لجنة عليا ذوي اختصاص ولهم معرفة في الخدمات الصحية المختلفة، يوضع معايير وأسس التحديد المستوى الواجب توفيره في الخدمة الطبية.

52- عصماني يوسف ، " دور التسويق في الخدمات الصحية وجهة نظر المستدين منها (المرضي) دراسة خالة مصحة الصنوبر بمصحة بسطيف" رسالة ماجستير" (الجزائر ،جامعة محمد بوضياف المسلية،كلية العلوم والاقتصاد والتيسير وعلوم تجارية)2006/2005،ص39-40 .

2. وضع برنامج تثقيفي عملي الأطباء والموظفين من اجل رفع كفاءتهم وتدريبهم سواء طبيب عام أو اختصاصيا.

3. تقديم مساعدات وتسهيلات المادية وإدارية والفنية لكل العاملين في المجالات الطبية.

4. دمج الخدمات العلاجية والوقائية لان لها كيان واحد متكامل، والغرض منها هو اكتمال سلامة الفرد.

المطلب السابع: تصنيف الخدمات الصحية وخصائصها

أولاً: تصنيف الخدمات الصحية

القد صنف gouffre باعتماد بصفة عامة إلى عدة مؤشرات، وهذا التصنيف ينطبق على الخدمات الصحية :

1- من حيث الاعتمادية: هناك [53] خدمات تعتمد على السلع مثل:

التحليل والأشعة....الخ. وهناك خدمات تعتمد على العنصر البشري مثل : العنصر البشري.

2- من حيث الحضور : من الضروري حضور مستفيد من الخدمات الصحية

ومقدم الخدمة الصحية .مثلا : العمليات الجراحية، سحب الدم.

53- ردينة عثمان يوسف ،" التسويق الصحي والاجتماعي " ،الاردن : دار المناهج النشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،2008، ص 99.

3- من حيث نوع الحاجة: هناك خدمات تشبع حاجة واحدة مثل الفحص

الشخصي في عيادة الطبيب وهناك خدمات تشبع حزمة من المنافع مثل

الرقود في المستشفى وتقديم المبيت والطعام والفحص ومراقبة الدائمة

المريض.... الخ.

4- من حيث أهداف مقدمي الخدمة: هناك من أهداف ربحية مثل

المستشفيات الخاصة والأهداف غير الربحية بالنسبة للمؤسسات العمومية

حيث الأهداف الخاصة عن المستشفيات الحكومية من حيث البرنامج

تسويقي. الخ.

ثانيا: خصائص الخدمات الصحية

أن الخدمة الصحية تنفرد بثلاثة خصائص أساسية حسب Beatrice: [54]

وهي عدم الملموسية، وعدم الانفصالية، وعدم التجانس، وان خصائص عدم القابلية

الخدمة لتخزين ، ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة وإنتاج واستهلاك الخدمة في الوقت

واحد فهذه الخصائص تندرج ضمن هذه الخصائص الرئيسة الثلاثة:

أ. الخاصية الأولى: اللاملموسية

54 -Béatrice Bréchnac, Roubaud , "marketing sévices du prolotion plan marketing", 5 tirage, edition d'organisation, paris 2001, pp 71,71.

ان الخدمة الصحية ليست بالأشياء المادية، ولهذا لا نستطيع شمها أو لمسها أو رؤيتها ،

ولهذا يصعب علينا تقييم الخدمة. [55]

ومن اثار هذا الخاصية: [56]

- نجد صعوبة في تقييم الخدمة المتنافسة بهدف التمييز بينها، قبل الحصول عليها.
- الارتباط الحصول عليها واستعمالها بعنصر المخاطرة، وعدم الرضا عنها بعد تجربتها.
- سعر يصبح معيار جودة، عند رغبة في الحصول عليها.
- وأیضا يمكننا من أن نقول أن هناك صعوبة قانونية في حماية الخدمات عن طريق براءة الاختراع.

ب. الخاصية الثانية: عدم الانفصالية. [57]

وهنا نقصد بما انتاج واستهلاك الخدمة يكونان متلازمان ، يجب حضور الزبون ومقدم الخدمة في آن واحد ، بحيث حضور المريض ضروري اثناء العلاج وهو يعتبر العنصر الرئيسي في اداء الخدمة .

55 - Denislindon، joulie len، est autre، "markotor"، 7eme édition، DOLLOZ، paris، pp994-998.

- بوبكر عباسي ، " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية ، دراسة حالة ميدنية من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة (الجزائر ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية علوم الاقتصادية والتسيير و التجارة)، سنة 2009، ص6.

43 - بوبكر عباسي ، " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية ، دراسة حالة ميدنية من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة (الجزائر ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية علوم الاقتصادية والتسيير و التجارة)، سنة 2009، ص6 57

عدم التجانس [58]

كلما كانت الخدمة ترتبط وثيقا بشخص، فانه من الصعب على مقدم الخدمة ان يقدم خدمة بنفس الجودة .

مثلا: الطبيب يصعب عله تقديم خدمات متماثلة على الدوام بحيق انة كلما حصل مقدم على بيانات جديدة من العميل يقوم بتقديم الخدمة بطريقة التي يصل بها إلى الرضا العميل، ولهذا يجب على المنظمات الخدمات الصحية أن تعمل: [59]

- القيام بمجهودات لتقديم خدمات تتسم بالثبات والجودة.
- أنشاء برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- رفع من إلية في أداء الخدمة قدر الإمكان.
- وضع وأنشاء نظام لقياس نظام القياس درجة رضا العميل على الخدمات المقدمة إلية" ومن اهم الوسائل المستعملة هيا نظم الشكاوي والاقتراحات.

المطلب الثامن: أنواع الخدمات الصحية

هناك أربعة أنواع من الخدمات الصحية بحيث تنقسم إلى:

58- محمود محمد مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، لاردن : دار المناهج النشر وتوزيع ، الطبعة الاولى، ص88.
59- فريدكورتل، "تسويق الخدمات " الاردن : دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر والتوزيع ، والتوزيع ، طبعة الاولى ، 2008، ص315.

1- خدمات طبية مرتبطة بصحة الفرد [60]

أن هذا النوع من الخدمات الصحية مرتبط مباشرة بصحة الفرد بحيث تتعلق بتشخيص والعلاج حيث ان هناك عدة أقسام في المستشفى خاصة بهذا:

- قسم الأمراض الداخلية

- قسم الأمراض الجراحية

- قسم الأطفال

- قسم التوليد وأمراض النساء

- قسم أمراض الراس و الأشعة وقسم المختبر

- قسم العلاج الطبيعي و التخدير والإنعاش

2- قسم خدمات طبية مساعدة

وهي خدمات تساعد الخدمة الأساسية، وهي كل ما يتعلق بالرعاية السريرية داخل المستشفى وتدخل ضمن: خدمات التمريض وخدمات الصيدلة.

3- الرعاية الصحية

تهدف إلى تشجيع وتعزيز المستوى الصحي لدي الأفراد، بمختلف الجوانب نفسية والجسدية والدهنية والعقلية والاجتماعية ، حيث أن الرعاية الصحية

60- فريديكورتل، "تسويق الخدمات" الاردن : دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر والتوزيع (318-319)

تعمل على حدوث المرض بعدة وسائل، واذا حدث تعمل على معالجته ،
حيث أن الرعاية الصحية فعالة مع المعالجة ، وعمل لا يتوقف لتأهيل المريض
بعد إجراء عمل جراحي والعلاج .

4- الخدمات الصحية البيئية: [61]

أن هذا القسم لا يمكننا إهماله على الإطلاق، لأنه يرتبط بالحماية من الأوبئة،
والأمراض المعدية، أن الخدمات الصحية وقائية تقيه من الأمراض كاللقاحات
وخدمات الوقاية الصحية على متاجر الغذاء، وخدمات مكافحة الحشرات،
وخدمات الإعلام ونشر الوعي الصحي.

61- فريدكورتل، "تسويق الخدمات " الاردن : دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر والتوزيع (319).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

في هذا الباب سوف نتعرف على نوع المنهج المستخدم ومصادر البيانات وطريقة

جمعها وطريقة تحليلها ومنهجية الدراسة.

أ. مدخل البحث ومنهجه:

لقد اختار المنهج المناسب الذي يتناسب مع هذا البحث لجمع المعلومات وتحليلها وذلك للوصول إلى النتائج التي سوف تجيب على أسئلة البحث وحل المشكلات لذلك فقد اختار الباحث المنهج الوصفي المدخل الكيفي. الذي يقوم بتحليل ووصف ما هو كائن وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما يهتم أيضا بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور ولا يقف البحث الوصفي عند حدود وصف الظاهرة و إنما يذهب إلى ابعدها من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن بقصد الوصول التقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة. [62]

62- جابر عبد الحميد جابر واحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث ، القاهرة ، دار النهضة العربية 1976م ص136

ولذلك فإن المنهج المتبع سيكون المنهج الوصفي الكيفي واختار الباحث هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة وعلى ضوء هذا المنهج سوف يقوم الباحث بوصف وتحليل وتقويم موضوع.

ب. مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية:

تكونت العينة التحكمية (القصدية) باختيار مفردات العينة التحكمية على أساس الاعتقاد بأنها بالفعل تمثل مجتمع الدراسة أو لأنها تخدم أغراض الدراسة وعادة ما يتم اختيار هذا النوع من العينات عندما يكون حجم العينة صغيراً حيث أنها تكون أكثر مصداقية من العينات الاحتمالية. [63]

تتكون المصادر الأولية من مدير الإداري بمستشفى الجامعة المحمدية وبعض الإداريين وبعض الأقسام الأكاديمية والطبية وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع البحث باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولة المباشرة على التسيير الإداري والخدمي بمستشفى الجامعة المحمدية وملمين بجميع جوانبها ولهم خبرة وهم من يضعون سياسة العمل والتدريب داخل مستشفى الجامعة المحمدية وجادين في تطبيقه وهم كالآتي:

63- العجيلي، (2002) المرجع السابق ، ص475 .

2- مدير الإداري العام المستشفى

3- مدير الخدمات الطبية

4- مدير الشؤون الطبية

5- رئيس قسم شؤون الموظفين

6- رئيس قسم المختبر الطبي

2. مصادر ثانوية: دراسة الوثائق

وهي طريقة الباحث لطلب الحقائق والبيانات من الوثائق والكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والمذكرات وغيرها من المواد المكتوبة حتى يكون الباحث على اطلاع تام على موضوع البحث.

ت. طريقة جمع البيانات: [64]

1- المقابلة: أي أن الباحث قد يحتاج إلى الحصول على معلوماته بشكل مباشر

من الحالات المبحوثة والمدرسة وذلك بمقابلة الشخص أو الأشخاص الذين

يمثلون وحدة الحالة وجها لوجه وتوجيه الاستفسارات لهم والحصول على

64- قنديلجي , عامر إبراهيم 2008, ص 139-140.

الإجابات والمعلومات التفصيلية المطلوبة وكذلك تسجيل الانطباعات الضرورية التي قد يطلبها البحث.

2- **الملاحظة المتعمقة:** حيث يحتاج الباحث إلى تواجده وبقائه مع الحالة المعنية

بالبحث لأوقات كافية، وحسب ما تقضيه ضرورة البحث ومن ثم تسجيل ملاحظاته بشكل منظم أولاً بأول.

3- **الوثائق والسجلات المكتوبة:** سواء كانت سجلات رسمية أو وثائق شخصية

وإحصائية تفيد الباحث وتعينه في تسليط الأضواء على الحالة المبحوثة، وقد تكتل مثل هذه الوثائق المعلومات التي يحصل عليها الباحث من مقابلاته.

ث. طريقة تحليل البيانات

لا يقتصر الأسلوب الوصفي على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة معينة بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بهدف فهم واقع الظاهرة كما هو ومن ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمات لتطوير موضوع هذه الظاهرة وسوف يعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والمناقشة التي ستكون بطريقة منطقية، أي تحليل البيانات التي سوف يتم التحصيل عليها عن طريق المقابلة الشخصية والملاحظة و الوثائق، وإن مراحل تحليل البيانات هي: -

1- مرحلة جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلة والوثائق أي من ميدان الدراسة

وهو المستشفى الجامعة المحمدية مالانج-إندونيسيا.

2- مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات المحصلة من المستشفى الجامعة المحمدية مالانج-

إندونيسيا.

3- مرحلة عرض البيانات لغرض البدء في تحليلها ويتم عرضها حسب تناسبها مع

أسئلة البحث وأهدافه المحددة.

4- مرحلة تحليل البيانات ومناقشتها وفي هذه المرحلة يتم استخدام المنهج التحليلي

بالربط بين النظريات الموضوعية في مجال الدراسة مع ما وجدته والذي يصفه الباحث

من مجتمع الدراسة وهو المستشفى الجامعة المحمدية مالانج-إندونيسيا.

5- استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها، وهي المرحلة الأخيرة وفيها يمكن

القول إن الباحث استطاع تكوين النتائج عن ميدان الدراسة الوصفية.

ج. هيكل البحث:

يتكون هيكل البحث من خمس فصول وهي مرتبة كالآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. ويشمل كلا من:

المقدمة - أسئلة الدراسة - أهداف الدراسة - أهمية الدراسة

حدود الدراسة - مصطلحات الدراسة - الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري. ويشمل هذا الفصل كلا من الآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.

المبحث الثاني: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات بالمؤسسات الصحية.

المبحث الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.

المبحث الرابع: تحسين الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات.

المبحث التمهيدي: فكرة عن مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي (ميدان البحث)

المبحث الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي

في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

المبحث الثاني: كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تحسين الخدمات الصحية في

مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

المبحث الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

المبحث الرابع: الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل السادس: الخلاصة والتوصيات والمقترحات.



الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

المبحث التمهيدي: فكرة عن المستشفى الجامعة المحمدية بمالانق-إندونيسيا

تحقيقاً لأهداف الدراسة في معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الجامعة المحمدية التعليمي ومعرفة معوقات التي تحول دون تحسين الخدمات داخل المؤسسة، لأهمية محاور الدراسة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتناول هذا الفصل تقديم المستشفى الجامعة المحمدية التعليمي من خلال التعريف بها ودراسة هيكلها التنظيمي وتقييم أدائها، كما يتناول الإطار المنهجي العام للدراسة، حيث يركز على تحليل عينة الدراسة وأهم خصائص أفرادها، ثم يستعرض بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها ومناقشتها، ثم الخروج بالاقترحات التي تعزز وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي بمدينة مالانق- إندونيسيا.

أولاً: تعريف بالمستشفى الجامعة المحمدية التعليمي (ميدان البحث)

هو مستشفى تعليمي مرتبط بمؤسسة تعليمية طبية، وتم بناء مستشفى جامعة محمدية مالانج (مستشفى UMM) في عام 2009. وفي 17 أغسطس 2013 تم افتتاح المستشفى ليتزامن مع يوم الاستقلال لجمهورية إندونيسيا 68. الموقع المستشفى ليست بعيدة عن حرم جامعة المحمدية مالانج، ومبنى المستشفى متعدد الطوابق الرئيسي مع 6 طوابق، وبناء 5 طوابق وبناء الدعم للمرضى الداخليين RD3 درجة عالية مثل 3 طوابق وكذلك مسجد في الجبهة مع الهندسة

المعمارية الصينية النموذجية التي تجعل من مستشفى الجامعة المحمدية مالانج التعرف عليها بسهولة. [65]

ثانياً: أهداف المستشفى الجامعة المحمدية بمالانج - إندونيسيا.

يهدف المستشفى إلى تقديم أحسن وأجود الخدمات الطبية كما يعمل على وضع خطط تطويرية شاملة التحسين الأداء العام للمستشفى. ويعتبر هذا المستشفى محلي ولديها في الرعاية الصحية الشاملة، ذات جودة عالية وآمنة، وفعالة ويقوم هذا المراكز:

- تنظم إدارة وتحسين نوعية الموارد البشرية.
- تنظيم الخدمات الصحية ككل، ومتكاملة، والجودة.
- التمكن من العلوم والتكنولوجيا وتطوير خدمات عالية الجودة.
- ويضم الأقسام التالية: (قسم الجراحة العامة، العظام، العيون، الأنف والأذن والحنجرة، المسالك، العناية الفائقة، العمليات، الباطنية، المعدية، الكلي الصناعية، النساء والتوليد، الأطفال، والحواضن، الحودات والعيادات الخارجية) والأقسام التشخيصية (الأشعة بأنواعها، المختبر و الصيدلة).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعة المحمدية

هيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق، المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي لمستشفى يتكون من المنظمة في راس الهرم بعد ذلك يأتي المدير مباشر ولكن هناك ربط غير مباشر بين المنظمة والمدير يوضح وجود الرقابة الاشرافية

65- من موقع المستشفى الجامعة المحمدية التعليمي مالانج - إندونيسيا علي الانترنت تاريخ الدخول علي المواقع
2016-12-23

بعد ذلك يندرج تحتها ثلاث إدارات رئيسة هي وحدة التحقيقات والإجراءات الداخلية و لجان تضم اللجنة التهابات والوقاية و التحكم والتأمين الصحي واللجنة الطبية ولجنة التمريض واللجنة سلامة المريض و بعد ذلك تأتي ثلاث مكاتب رئيسة تتبع المدير هي نائب مدير المرافق والبنية التحتية ونائب المدير العام والشؤون المالية ونائب مدير الخدمات وكل إدارة تضم العديد من المكاتب التابعة لها. [66]

الصورة رقم (1) الوجهة الأمامية المستشفى الجامعة المحمدية مالانق - إندونيسيا



66- من موقع المستشفى الجامعة المحمدية التعليمي مالنق- إندونيسيا علي الانترنت تاريخ الدخول علي المواقع
2016-12-23

رابعاً: بطاقة تعريف بالمستشفى الجامعة المحمدية مالانق- إندونيسيا [67]

جدول رقم (1) بطاقة تعريف مختصرة بالمستشفى

ت	البند	البيانات
1	الاسم الرسمي	مستشفى جامعة مالانج المحمدية
2	تاريخ الإنشاء	2009م
3	تاريخ الافتتاح	17 أغسطس 2013
4	عنوان المستشفى	Jl Raya Tlogomas No. 45 Malang sebelah timur terminal Landungsari Malang
5	مجال النشاط	يقدم مستشفى جامعة مالانج المحمدية الخدمات الصحية للجمهور، وهو وسيلة لدعم التعليم وهي واحدة من مراكز الربح من جامعة محمدية مالانج
6	مساحة المبنى	مساحة 9 هكتارات، ولها المبنى الرئيسي طويل القائمة مثل 6 طوابق والعديد من المباني الملحقة تصل إلى 5 طوابق

المبحث الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية

التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

67- من موقع المستشفى الجامعة المحمدية التعليمي مالنق- إندونيسيا علي الانترنت تاريخ الدخول علي المواقع
2016-12-23

كان البحث ولكشف عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة الحمديّة التعليمي في مدينة مالانج هو الهدف الأول من هذه الدراسة ولذلك استخدم الباحث وسيلة المقابلة مع الأشخاص أصحاب العلاقة وذلك بقصد الحصول على البيانات المطلوبة قام الباحث بطرح الأسئلة عليهم، وتحصل الباحث على البيانات الآتية:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة الحمديّة التعليمي في مدينة مالانج ينطبق على النقاط الآتية:

(1) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة الحمديّة التعليمي في مجال الخدمات الطبية يتولى أهمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى في تحسين الخدمات.

يري الباحث من خلال الزيارات المستمرة داخل المستشفى الجامعة الحمديّة أن تطبيق إدارة الجودة داخل المستشفى لا يتم بشكل كامل وذلك من خلال ما لاحظها أن المستشفى لا يزال حديث، كما أوضح مدير العام المستشفى حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة الحمديّة يتم الآن بشكل غير مكتمل عن طريق المنظومات والبرامج المعدة في الإعداد والتهيئة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، يقتصر تطبيقها حاليا داخل مستشفى الجامعة الحمديّة على

منظومات لخدمات الأدرية والخدمات الصحية نظر الآن المستشفى لا يزال جديد.^[68] من هذا القول يمكن تحليل بان إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلي وقت الكي يتم تطبيقها بشكل تام داخل المستشفى في جميع الأقسام . كما قال مدير الخدمات الطبية للمستشفى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية يتم بصورة شبة كاملة ويشغل عدة موظفين على موضع هذه الإدارة التقييم ولتحسين المستمر داخل المستشفى الجامعة المحمدية.^[69] حيث أشار مدير الشؤون الطبية إلى أنه يوجد بالكلية مكتب خاص بالإدارة الجودة الشاملة و توجد لدى إدارة الكلية رؤية مستقبلية وخطط لتنفيذ الإدارة الجودة الشاملة بشكل كامل في المستقبل. ولقد بين أن المستشفى يقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء ورفع مستوي الخدمات الصحية داخل مستشفى الجامعة المحمدية.^[70] وقال رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى هناك تطبيق جزئي غير مكتمل للإدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية، ويجب استكمال متطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة لكي لا يفشل التطبيق في الارتقاء ورفع مستوي الخدمات الصحية.^[71]

- 68- المقابلة مع ديجوان ديجاندي (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi). المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.
- 69- المقابلة مع تنتاوي دجيوهاري، (Dr: Thontowi Djauhari) مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/17م.
- 70- المقابلة مع ايكو اردينتوا (Dr: Eko Ardicnto m . kes) مدير الشؤون الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/18م.
- 71- المقابلة مع جميلة شمسة، (Jamilatus Syamsiah s.ps) رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/11م.

(2) يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك رؤية مستقبلية للإدارات

العليا لوزارة الصحة في تحسين الخدمات الصحية وتكون واضحة ومعلنة للجميع

في مستشفى الجامعة المحمدية.

يري الباحث من خلال المقابلات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية

مع الأشخاص ذوي الاختصاص أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل

المستشفى يجب أن يكون هناك رؤية مستقبلية لتحسين الخدمات الصحية في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة. كما أوضح مدير العام المستشفى أن نجاح تطبيق إدارة

الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية في تحسين الخدمات يحتاج إلى

رؤية مستقبلية و وقفة جادة من الإدارة والعاملين علي اجتياز الصعوبات التي

تقف أمام تطبيق هذا النظام في مواكبة التطور الارتقاء بمستوي الخدمات

الصحية. [72] وأيضا أضاف مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة أن تطبيق

إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية يتم الآن حسب خطة

معدة سابقا في تحسين الخدمات والتطوير المستمر حيث يتم الآن إجراء العديد

من المحاضرات والندوات التوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته داخل

72- المقابلة مع ديوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

المؤسسة الصحية. [73] وأضاف رئيس قسم شؤون الموظفين أن الوصول إلى توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل في تحسين وتطوير عمليات وأعمال المستشفى. [74] ويرى الباحث أيضا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين عمل المستشفى يتطلب رؤية مستقبلية وخطط لتنفيذ بشكل كامل في الارتقاء بالمؤسسة.

(3) التركز على التحسين المستمر الخدمات من خلال مساهمة الموظفين والعاملين في خطط وأنشطة التحسين المستمر.

يرى الباحث من خلال الزيارات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية مع معظم العاملين داخل المستشفى يعملوا بروح الفريق في تقديم الخدمات الصحية الجمهور وكذلك الرفع من مستوى الخدمي والإداري في المستشفى. وأوضح مدير العام للمستشفى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية تتمثل في مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل المستشفى، فالأفراد العاملين لهم تأثير كبير على سير العملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الطبية داخل مستشفى، تشكيل فرق العمل، حيث يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية

73- المقابلة مع تنتاوي دجيوهاري، (Dr: Thontowi Djauhri) مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/17م.
74- المقابلة مع جميلة شمسة، (Jamilatus Syamsiah s.ps) رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/11م.

الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول و ذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل.^[75] ولقد بين رئيس قسم المختبر الطبي أن المستشفى يقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء ورفع مستوى الخدمات الصحية داخل مستشفى الجامعة المحمدية. وكذلك المختبر الطبي داخل المستشفى المحمدية يعمل بشكل جيد ولكن هناك بعض الصعوبات. وقد أوضح أيضا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على الحصول حلول سريعة في تحسين الخدمات وكذلك الصعوبات التي يمر بها المستشفى.^[76] ويرى رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى المحمدية يعني تحقيق مستويات عالية من الجودة في الرعاية الطبية التي يوفرها والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية وترشيد النفقات والاستخدام وتقييم جودة الإنتاجية المتمثلة في الخدمات الصحية والعمل الدائم والمستمر على تحسين جودة الخدمات الصحية فيه.^[77]

-
- 75- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.
- 76- المقابلة مع سلسيتو ميلوا، (Dr : dr.Sulistyo Mulyo Agustini) رئيس قسم المختبر الطبي للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/27م.
- 77- المقابلة مع جميلة شمس، (Jamilatus Syamsiah s.ps) رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/11م.

المبحث الثاني: كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تحسين الخدمات الصحية في

مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

كان البحث ولكشف عن كيف أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تحسين

الخدمات داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج -

إندونيسيا، هو الهدف الثاني من هذه الدراسة ولذلك استخدم الباحث وسيلة

المقابلة مع الأشخاص أصحاب العلاقة وذلك بقصد الحصول على البيانات

المطلوبة قام الباحث بطرح الأسئلة عليهم، وتحصل الباحث على البيانات

الآتية:

كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر في تحسين الخدمات الصحية داخل مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج ينطبق على النقاط الآتية:

(1) تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين

الخدمات داخل المستشفى.

يري الباحث من خلال القابلات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة

المحمدية مع معظم العاملين داخل المستشفى يعملوا بروح الفريق في تقديم

الخدمات الصحية الجمهور وكذلك الرفع من مستوي الخدمي والإداري في

المستشفى. ويري مدير العام للمستشفى أن التفاعل الكامل وإشراك جميع

أفراد المستشفى الجامعة المحمدية، مشاركة فعالة في جهود تحسين الخدمات الصحية أي أن كل أفراد المؤسسة ووحداتها معنيون بالعمل الجماعي لتحسين الخدمات الصحية. [78] وكما أوضح رئيس قسم المختبر الطبي للمستشفى الجامعة المحمدية أن تحفيز مقدمي الخدمة لتحسين الأداء داخل المستشفى باستمرار يساعد في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. [79] واذف رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية أن الإدارة المستشفى تقوم بتشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل الارتقاء بتحسين الخدمات الصحية و مساعدتهم على رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة. [80]

78- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

79- المقابلة مع سلسيتو ميلوا، (Dr : dr.Sulistyo Mulyo Agustini) رئيس قسم المختبر الطبي للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/27م.

80- المقابلة مع جميلة شمسة، (Jamilatus Syamsiah s.ps) رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/11م.

الصورة رقم (2): الفريق الطبي المستشفى بالجامعة المحمدية مالانق-إندونيسيا



(2) تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفى لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات في تحسين الخدمات الصحية والإدارية.

يري الباحث من خلال الزيارات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية مع معظم العاملين داخل المستشفى يعملوا بروح الفريق في تقديم الخدمات الصحية وكذلك عمل دورات تدريبية الطلبة الخرجين من الجامعة المحمدية. وأوضح مدير العام للمستشفى أن دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الطبية داخل مستشفى الجامعة المحمدية تتمثل في التدريب المستمر العاملين بالمستشفى للانتقال من الإدارة التقليدية إلى أدارة الجودة الشاملة،

و قال كذلك أن المستشفى يسعى في تنظيم العديد من الندوات والدورات الأهميتها في المستشفى الجامعة. [81] وأيضا مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية أوضح أن حسن اختيار الموظفين والعاملين وتدريبهم على التقنيات الحديثة والمهارة التي تساعدهم على تقديم خدمة متميزة للعملاء المستشفى الجامعة، وعدم استقصاء آراء العملاء والعاملين بشأن مستوى الخدمة ووسائل تحسينها. [82] من هنا يري الباحث أن تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفى لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات في تحسين الخدمات الصحية والإدارية يعد مهم في الارتقاء بالخدمات الصحية داخل المستشفى الجامعة المحمدية.

(3) اهتمام الإدارة باقتراحات وإبداعات العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر.

يري الباحث من خلال المقابلات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية مع معظم العاملين داخل المستشفى جمعهم يسعوا إلي الأبداع في العمل، كما أوضح مدير العام للمستشفى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

81- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

82- المقابلة مع تنتاوي دجيوهاري، (Dr: Thontowi Djauhri) مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/17م.

داخل مستشفى الجامعة المحمدية يؤثر إيجابيا علي سير عمل المؤسسة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة وأيضا يري إن الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة ومترابطة تهدف لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة المؤسسة والتطوير الذاتي لموظفيها. [83] ولقد بين مدير الشؤون الطبية أن المستشفى يقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء ورفع مستوي الخدمات الصحية. [84]

المبحث الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

كان البحث ولكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا، هو الهدف الثالث من هذه الدراسة ولذلك استخدم الباحث وسيلة المقابلة مع الأشخاص أصحاب العلاقة وذلك بقصد الحصول

83- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

84- المقابلة مع ايكو اردينتوا (Dr: Eko Ardianto m . kes) مدير الشؤون الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/18م.

على البيانات المطلوبة قام الباحث بطرح الأسئلة عليهم، وتحصل الباحث على

البيانات الآتية:

المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية

في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج ينطبق على النقاط

الآتية:

- 1) ضعف الخبرات وكفاءات على ملي الفراغ للارتقاء بالخدمات الصحية والعملية التدريبية داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج. يري الباحث من خلال المقابلات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية مع معظم العاملين داخل المستشفى أن هناك نقص في الكوادر الطبية والطبية المساعدة مما يعيق بعض الأقسام في تقديم خدمة الجمهور. وأوضح مدير العام للمستشفى أن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج تتمثل في إن الفصول الموجودة داخل المؤسسة صغيرة ولا تسمح بتدريس وتدريب أعداد كبيرة من الطلبة والفنيين، وأيضا عدم وجود برامج تدريبية في مجال الإدارة الجودة الشاملة، و ضعف تحفيز العاملين بالمستشفى التحسين أدائهم، عدم

الاستعانة بخبراء متخصصين في أداره الجودة الشاملة في المستشفى. [85]

وأوضح مدير الشؤون الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية أن هناك ضعف في

جانب التدريب حيث لا تقام دورات بشكل متواصل، وتوجد العديد من

المعوقات المتمثلة في نقص الدعم المادي وضعف الجانب التقني و قلة الخبراء

المتخصصين في مجال الإدارة الجودة الشاملة. [86]

(2) المستشفى لا يزال جديدة وليس لديها موارد بشرية ومالية كافية لتدعيم الهدف

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات.

يري الباحث من خلال الزيارات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية

أن المستشفى مؤسسة حديثة وأيضاً تعمل على توفير كافة المتطلبات التحسين

سير عمل المستشفى. وأوضح مدير العام للمستشفى أن المعوقات تتمثل في

إن المؤسسة لا تزال جديدة وليس لديها خبرات وكفاءات تعمل على ملي

الفراغ داخل المستشفى وهذا يتمثل في المعوق الإداري. [87] وأضاف مدير

الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية ان إن المؤسسة لا تزال جديدة

85- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

86- المقابلة مع ايكو اردينتوا (Dr: Eko Ardicnto m . kes) مدير الشؤون الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/18م.

87- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

وصعوبة وضع معايير لجودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل المؤسسات

الصحية في المستشفى الجامعة المحمدية. [88]

(3) قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين ضعف الميزانية

المخصصة من الإدارة العليا المستشفى لدعم مشروع إدارة الجودة الشاملة.

يري الباحث من خلال المقابلات التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية

مع معظم العاملين داخل المستشفى أنها هناك قصور في أهمية إدارة الجودة

الشاملة لدي بعض العاملين داخل مستشفى الجامعة المحمدية. وأوضح مدير

العام للمستشفى أن قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين

يعد من المعوقات وكذلك نقص الأجهزة المستخدمة في الإدارة الجودة الشاملة

وضعف جودتها، عدم ادراك العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل

المستشفى، و عدم وضوح مفهوم العمل الجماعي وغياب روح الفريق، عدم

وجود برامج تدريبية في مجال الإدارة الجودة الشاملة، ضعف تحفيز العاملين

بالمستشفى التحسين أدائهم، و عدم الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة

الشاملة في المستشفى، وكذلك عدم ادراك ممارسي خدمة التمريض والخدمات

الصحيحة داخل المستشفى الأهمية محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة. [89]

88- المقابلة مع تنتاوي دجيوهاري، (Dr: Thontowi Djauhri) مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/17م.

89- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

وأوضح أيضا رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية ان عدم ادراك العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المستشفى، وكذلك عدم وجود محاضرات وندوات توضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الطبية المقدمة داخل المستشفى، و ناقص في العناصر البشرية داخل المؤسسة الصحية يعد من المعوقات التي توجه المستشفى في تحسين الخدمات. [90]

المبحث الرابع: الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا؟

كان البحث ولكشف حول الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا، هو الهدف الرابع من هذه الدراسة ولذلك استخدم الباحث وسيلة المقابلة مع الأشخاص أصحاب العلاقة وذلك بقصد الحصول على البيانات المطلوبة قام الباحث بطرح الأسئلة عليهم، وتحصل الباحث على البيانات الآتية:

90- المقابلة مع جميلة شمسة، (Jamilatus Syamsiah s.ps) رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/11م.

الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية
في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمية في مدينة مالانج ينطبق على النقاط
الآتية:

- 1) نشر ثقافة استخدام إدارة الجودة الشاملة والتوعية بمزاياها يساعد في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.
- يري الباحث من خلال المقابلات أنها يجب عمل دورات للعاملين توضح لهم أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية داخل المستشفى الجامعة المحمدية. وكما أوضح مدير العام للمستشفى أن الاستراتيجية في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية تتمثل في انه يمكن مواجهة التحديات بأن تكون هناك رؤية مستقبلية وخطط مدروسة من قبل الإدارات العليا للمستشفى، و تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، للابتكار والإبداع للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور و هذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفير الإمكانيات التدريبية والتعليمية اللازمة لإكساب الجيل الجديد من الطواقم الطبية بالمعلومات والمهارات الميدانية لإكسابهم القدرة على تسلم مراكزهم المستقبلية

بكل كفاءة وإتقان. [91] و حيث أوضح أيضا مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية انه يمكن مواجهة التحديات بأن تكون وقفة جادة على نشر ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المستشفى، وتزويد بالخبرات والكفاءات اللازمة في النهوض بالمستشفى المحمدية في مدينة مالانق. [92]

(2) التركز على تدريب العاملين وكذلك عمل محاضرات وورش عمل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية داخل مستشفى المحمدية.

يري الباحث من خلال الأسئلة التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية مع المسؤولين أن عمل دورات وندوات يساهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية.

كما أوضح مدير العام للمستشفى أن الاستراتيجية في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية في مواجهة التحديات يجب توافر جو التعاون و التفاهم و إنشاء العلاقات الإنسانية السليمة بين الجميع لعمل بروح الفريق، وكذلك ضبط النظام الإداري و تطويره؛ وضوح الأدوار و تحديد

91- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

92- المقابلة مع تنتاوي دجيهار، (Dr: Thontowi Djauhri) مدير الخدمات الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/17م.

المسؤوليات، توفير دورات وندوات الكي يكتسب العاملين في المستشفى بالمهارات و القدرات اللازمة لتطبيقها داخل المستشفى، تعريف الموظفين والعاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.[93] وأكد مدير الشؤون الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية أن إن الابتكار والإبداع يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور و هذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضح انه يمكن حل جميع الصعوبات التي توجه المستشفى في تخصيص ميزانية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين الخدمات، عمل انسجام وتألف بين أعضاء فريق العمل ، أو بين فرق العمل في بعضهم.[94] وكما أوضحت رئيسة قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية أن الاستراتيجية في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية في انه يمكن مواجهة التحديات بأن توافر جو التعاون و التفاهم و إنشاء العلاقات الإنسانية السليمة بين الجميع لعمل بروح الفريق، وكذلك ضبط النظام الإداري و تطويره؛ وضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات، توفير دورات

93- المقابلة مع ديجوان ديجاندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

94- المقابلة مع إيكو اردينتوا (Dr: Eko Ardicnto m . kes) مدير الشؤون الطبية للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/18م.

وندوات الكي يكتسب العاملين في المستشفى بالمهارات و القدرات اللازمة

لتطبيقها داخل المستشفى. [95]

(3) عمل شبكة من توصل بين الأقسام التحسين الخدمات الطبية في مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج بما يتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

يري الباحث من خلال المقابلة التي أجراها داخل المستشفى الجامعة المحمدية مع

رئيسة قسم المختبرات أنها يجب تطوير منظومة الأنترنت وعمل شبكة بين جميع

الأقسام التسهيل الاتصال بين العاملين في المختبر الطبي وقسم الأشعة والأقسام

العامة بشكل مباشر. وأوضح مدير العام للمستشفى في هذا الموضوع أنها يعمل

المستشفى علي توفير جميع الوسائل المتاحة التي تساعد علي إنجاز تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحة في داخل المستشفى الجامعة

المحمدية. [96] وكما أوضحت رئيس قسم المختبر الطبية للمستشفى الجامعة

المحمدية أنها يجب عمل شبكة متواصلة بين جميع الأقسام بحيث يتم تحسين

توصيل الخدمات التمريض والخدمات العيادات الخارجية وخدمات الطوارئ

95- المقابلة مع جميلة شمسة، (Jamilatus Syamsiah s.ps) رئيس قسم شؤون الموظفين للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/11م.

96- المقابلة مع ديوان ديواندي، (Prof.Dr.dr: Djoni Djunaedi) المدير الإداري العام للمستشفى الجامعة المحمدية، بتاريخ 2016/02/10م.

والعلاج الطبي والخدمات الاجتماعية والمختبرات وخدمات التخدير ووحدة

العناية المركزة وخدمات الصيدلة والأشعة والسجلات الطبية وخدمات

التغذية. [97]

نتائج الدراسة

من عرض البيانات وتحليلها في السابق نستنتج الآتي:

أولاً- النتائج المتعلقة بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الطبية داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج -

إندونيسيا.

1- المستشفى المبحوث يتولى أهمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل

مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج، ويجب استكمال

متطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة لكي لا يفشل التطبيق ويستمر

بنجاح.

97- المقابلة مع سلسيتو ميلوا، (Dr : dr.Sulistyo Mulyo Agustini) رئيس قسم المختبر الطبي للمستشفى الجامعة المحمدية ، بتاريخ 2016/02/27م.

2- نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يكون هناك رؤية مستقبلية

لذا الإدارات العليا لوزارة الصحة في تحسين الخدمات الصحية وتكون

واضحة ومعلنة للجميع هذه المؤسسات.

3- التركيز على التحسين المستمر الخدمات من خلال مساهمة الموظفين والعاملين في

خطط وأنشطة التحسين المستمر.

ثانيا: النتائج حول كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر في تحسين الخدمات الطبية

في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

1- تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الخدمات داخل

المستشفى.

2- تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفى لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات في تحسين

الخدمات الصحية والإدارية.

3- اهتمام الإدارة باقتراحات وإبداعات العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التحسين

المستمر.

4- التركيز على رفع مستوى الأداء داخل مستشفى المحمدية، لان من مهام دور

إدارة الجودة الشاملة هي تفادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أي

نسبة الاحتمال الخطأ.

ثالثا: النتائج المتعلقة بموضوع المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في تحسين الخدمات الطبية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة

مالانج - إندونيسيا.

1- ضعف الخبرات والكفاءات على ملي الفراغ للارتقاء بالخدمات

الصحية يشكل عائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.

2- المستشفى لا يزال جديدة وليس لديها موارد بشرية ومالية كافية

لتدعيم الهدف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات.

3- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين وضعف

تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التوعوية داخل مستشفى المحمدية

يشكل عائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- ضعف الميزانية المخصصة من الإدارة العليا المستشفى لدعم مشروع

إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي يعد عائق

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: النتائج المتعلقة بموضوع الاستراتيجية اللازمة التحسين الخدمات الطبية

في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

1- التركز على نشر ثقافة استخدام إدارة الجودة الشاملة والتوعية بمزاياها يساعد

في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة

مالانج.

2- ضرورة وجود رؤية مستقبلية لمؤسسات الصحية واضحة وخطط موحدة وشاملة

من قبل الإدارة العليا المستشفى ووزارة الصحة تساعد مستشفى الجامعة

المحمدية التعليمي في التغلب على الصعوبات التي تعوقها في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في خدماتها الإدارية والصحية.

3- التركز على تدريب العاملين وكذلك عمل محاضرات وورش عمل على أهمية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحسين الخدمات الصحية داخل

مستشفى المحمدية.

4- عمل شبكة من توصل بين الأقسام التحسين الخدمات الطبية في مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج بما يتوافق مع متطلبات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج الدارسة

بعد أن قام الباحث بعرض البيانات و ثم تحليلها والاستنتاجات في الفصل

السابق توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول لدراسة والمتعلقة بموضوع كيف يتم تطبيق

إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في

مدينة مالانج - إندونيسيا.

من خلال ما تم عرضه وتحليلها في المبحث السابق والمتعلق بعرض البيانات من

مصادر البحث الأولية الخاصة بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل

مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج والتي يمكن تلخيصها في

الآتي:

(1) المستشفى المبحوث يتولى أهمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل

مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج، ويجب استكمال

متطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة لكي لا يفشل التطبيق ويستمر

بنجاح.

حسب رأي الباحث أن القصور في التطبيق الكامل يرجع ألي أن هناك متطلبات أداريه و تقنية ومالية غير متوفرة للإدارة المستشفى لتطبيق الإدارة الجودة الشاملة بشكل كامل.

وعند مقارنة هذه البيانات والتي تمثل الطريقة التي يتم بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج مع الطريق المثلي والتي يجب أن تطبق بها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث اتضح للباحث من خلال ملخص إجابات مصادر البحث أن إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل جزئي وهذا يعتبر به قصور في صحة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يؤدي في النهاية إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويرجع هذا الفشل إلى عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى بشكل كامل.

كما اتضح للباحث من خلال استعراض البيانات المتعلقة بأجابة مصادر البحث ان هناك محاولة جادة من إدارة المستشفى لتطبيق الإدارة الجودة الشاملة في العديد من الجوانب الإدارية والخدمية حيث وصلت جهودهم لتنفيذ وتوفير جزى كبير من العناصر الواجب توفرها لتنفيذ الإدارة الجودة الشاملة إلا انه لايزال هناك نقص في هذه العناصر ولم تكتمل بشكل كامل

وهذا سيؤثر سلبا على تنفيذ الإدارة الجودة الشاملة والتي لا تعتبر منظومة متكاملة ادم يتوفر كامل عناصرها كما ذكر السقاف إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها [98]

1- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى

الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة

2- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

(2) أن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يكون هناك رؤية

مستقبلية لذا الإدارات العليا لوزارة الصحة في تحسين الخدمات الصحية

وتكون واضحة ومعلنة للجميع هذه المؤسسات.

98- حامد عبدالله السقاف، كتاب المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة.
/ <https://sqarra.wordpress.com/mang> / تاريخ الاقتباس 2016/03/30.

يري عبد المحسن تعجل النتائج دون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتي تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العلمي , وفي بعض الأحيان يكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها , ألا أن ذلك ليس هو القاعدة , ويدل ذلك بان المعوقات الأساسية والمباني الرئيسة أن تقوم القيادة بمساندة روح التطوير لتشجيع العاملين بالمنظمة في تحقيق التميز والتنافس من خلال خطة مدروسة وهذه المعوقات والمباني لا يمكن غرسها وتغير ثقافة لتتفاعل معها في وقت قصير , وعلية فادا توقعت المنظمة نتائج سريعة وتتعجل في تطبيق هذا المدخل , فأنها لأتقدم كافة صور الداعم المطلوبة , وتكتفي بمساندة ناقصة لأنها تريد الفخر بنتائج سريعة ملموسة . [99]

(3) التركيز على التحسين المستمر الخدمات من خلال مساهمة الموظفين والعاملين في خطط وأنشطة التحسين المستمر .

يري العبيدي أن فلسفة التحسين ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد، والمسؤولين عنها، أي معرفة التغييرات التي تحدث أثناء العمل وماهي العمليات أو المشاريع التي

99- توفيق محمد عبد المحسن (2006)م. اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة غلي الجودة : الجودة الشاملة وستة سيجما. القاهرة: دار الفكر العربي ص ص124-125.

تحتاج إلى تحسين فضلاً عن تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون

وان أهم مكونات التحسين المستمر هي: [100]

- 1- تنميط وتوثيق الإجراءات.
 - 2- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
 - 3- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات.
 - 4- استخدام حلقة خطط - اعمل وافحص - نفذ (PDCA).
 - 5- توثيق إجراءات التحسين .
- ويشير الباحث ألي أن التحسين المستمر من أساسيات الإدارة الجودة الشاملة، حيث يصفه (Evans) بأنه "أسلوب للحياة يمكن أن تخضع إليه جميع الأنشطة المتعلقة في المنظمة، كالكلفة والجودة والتسليم والمهارات المتعلقة بالإفراد العاملين، فضلاً عن علاقات العمل التي تعزز جودة المنظمة [101] أما فيما يتعلق بالتحسين المستمر في المجال الصحي فقد أشار العنزي، إلى أن تعزيز ودعم التحسين المستمر بمثابة التحدي، وأن هذا التحدي هو المحافظة على الطاقات والتعلم والبقاء

100-العبيدي، حنان جميل عبد اللطيف، (2004)، اتجاهات تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مستشفى بغداد التعليمي، بحث دبلوم عالي ادارة مستشفيات غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 26، سنة 2004م.

101 -Evans, James R. 1997, Production/ Operation Management, quality performance and value, 5 th .ed , West puplishing Co.New York.

واستمرارية النشاط في تقديم الخدمة الصحية للزبون (المريض المراجع)[102]. ويشير (نصيرات)، إلى أن التحسين المستمر هو أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك البعد تحسس واكتشاف المشاكل بشكل مستمر وتحديد وتحليل أسبابه الحقيقية ومعالجتها، مما يؤدي إلى تحقيق تحسين تدريجي في كل العمليات والخدمات المقدمة للزبون (المريض).[103]

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني لدراسة والمتعلقة بموضوع كيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر في تحسين الخدمات الطبية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

من خلال مآتم عرضه في المبحث السابق والمتعلق بعرض البيانات من مصادر البحث الأولية الخاصة بموضوع كيف تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر في تحسين الخدمات الطبية داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

102-العنزي, سعد، 2002، رضا الزبون باستخدام استراتيجيات التحسين المستمر في منظمات الرعاية الصحية، مجلد بحوث مستقبلية، العدد 5 ص 217.
103-نصيرات, فريد توفيق, 2008, إدارة المستشفيات, الطبعة الأولى, دار إثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.ص 405.

1) تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين

الخدمات داخل المستشفى.

تبنّت اغلب المؤسسات الصحية منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعد

مدخلا واسع التنظيم يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للنوعية في كل

العمليات الحاصلة بالخدمة الصحية التي يقوم بها المستشفى، لذا فان هذا

النظام يجب أن يغطي المجالات الآتية: [104] الهيئة الطبية ، خدمات

التمريض وخدمات العيادات الخارجية والإدارة الهندسية وخدمات الطوارئ

والعلاج الطبي والخدمات الاجتماعية والمختبرات وخدمات التخدير ووحدة

العناية المركزة وإدارة خدمات الصيدلة والخدمات الساندة (النظافة، التعقيم

المركزي) والأشعة والسجلات الطبية وخدمات التغذية. ويتطلب من جميع

الأقسام والإدارات أن تعقد اجتماعات دورية لمراجعة الحالات على وفق

المعايير المحددة لتقويم جودة الخدمة الصحية المقدمة. [105]

2) تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفى لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات

في تحسين الخدمات الصحية والإدارية.

104- المالكي، ساهي عبيوب (2007) جودة الخدمة الصحية على وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في عينة من مستشفيات دائرة صحة بغداد- الرصافة، بحث دبلوم عالي في إدارة المستشفيات غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ص 41.

105- الحيدري، عصام محمد علي خضير، تقدم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى- دراسة استطلاعية في مستشفى الكندي التعليمي في بغداد، بحث دبلوم عالي إدارة مستشفيات غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 30، سنة 2001.

يشير (الطويل والكوراني) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه الإدارة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في أقسام المنظمة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم, للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها إدارة المنظمة في البقاء والنمو في البيئة الخارجية المحيطة بها, وتغطي عملياتها جميع الأقسام العلمية والإدارية والفنية والإنتاجية في المنظمة, فضلاً عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع. [106]

بناء على ما تقدم يرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة TQM هي أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية، وذلك من خلال مشاركة النظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة لهذه الموارد والسعي إلى استخدام أساليب

106- الطويل, أكرم و الكوراني, فارس، 2006، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة، مجلة تنمية الراقدين، ص66.

التحسين المستمر للسلع والخدمات والعمليات، وذلك لتلبية حاجات

ورغبات الزبائن والسعي لإرضائهم ومن ثم إسعادهم.

(3) اهتمام الإدارة باقتراحات وإبداعات العاملين والعمل كما فريق واحد في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر الخدمات الصحية

بمستشفى الجامعة المحمدية.

يري (الطويل، العبيدي) جميع العاملين في المستشفى يعملون كفريق عمل

واحد وبالمقابل فإن مستشفاهم تمنح للعاملين لديها حرية تقديم الآراء

والمقترحات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات الصحية. إدارة المستشفى تعمل

على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، وذلك من خلال إقامة

نظام المعلومات لجودة الخدمات الصحية بما يخدم اتخاذ القرارات، وأن

مستشفاهم تأخذ احتياجات الزبائن بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة

بجودة الخدمات الصحية. [107] وكذلك يري الباحث أن مشاركة العاملين

في صنع القرار من تعطي دافع العاملين على الفهم على تحسين الخدمات

الصحية وترسيخ الثقة بينهما من تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.

107- أكرم أحمد الطويل, محمد ثائر العبيدي(2010) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مستشفى ابن الأثير التعليمي في *الموصل لسنة ص (253-231)

وتختلف المسميات التي تطلق على الفريق الذي يقود مشروع الجودة، والتي

أوكلت ليهم العديد من المهام منها: [108]

1-وضع سياسة مكتوبة وواضحة للجودة بكافة مجالات العمل بالمستشفى

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعريف جميع فئات العاملين بها مع التأكيد في

هذه السياسة على الاعتبارات التالية:

- أداء العمل بالطريقة السليمة من المرة الأولى دون السماح بأي أخطاء.

- مشاركة جميع فئات العاملين في حل مشاكل العمل والقضاء على

الأخطاء.

- التركيز على ضرورة تفهم احتياجات المرضى الظاهرة والخفية والعمل على

تليتها بأقصى كفاءة ممكنة .

-التركيز على نظم وإجراءات وأساليب العمل والنتائج المتحققة في آن واحد

تطوير فكرة الولاء والانتماء للمستشفى وأهدافها .

- الأخذ بمفهوم العميل الداخلي والخارجي، وتعميق فكرة أن العميل هو

الذي يدير المستشفى ويوجه كافة أنشطتها.

108- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 200-211

2- تكوين حلقات أو جماعات الجودة في مختلف مجالات العمل بالمستشفى،
وتعتبر هذه الحلقات من أكثر أساليب نشر ثقافة الجودة والمساعدة في تطبيق
أساليبها .

- التخطيط لأنشطة الجودة عن طريق تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
وصياغة السياسات أو الخطوط العريضة التي يسترشد بها في اتخاذ القرارات
الخاصة بأنشطة الجودة، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات وأساليب أداء
الأعمال اللازمة لذلك.

ثالثا: مناقشة نتائج السؤال الثالث لدراسة والمتعلقة بموضوع المعوقات التي
تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الطبية في مستشفى
الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

1) ضعف الخبرات والكفاءات على ملي الفراغ للارتقاء بالخدمات
الصحية يشكل عائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى
الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.

يري القحطان عدم كفاءة بعض منسوبي المنظمات الصحية و ضعف
التاهيل العلمي لبعض منسوبي المنظمات الصحية، فالكثير من الأفراد
لا يحظون بالمستوي التعليم المناسب , حيث لا يوجد أي برنامج يمكن

الاعتماد على تنمية المهارات منسوبي المنظمات الصحية، وكذلك ضعف مستوى التدريب فحتى اذا توفر التدريب المنسوبين المنظمات الصحية، فمن المؤكد عدم كفايته، لان أعمال ومهام المنظمات الصحية لا تعتمد على التعليم فحسب، بل يشكل التدريب رافد مهما في تكوين شخصيات منسوبيه، وضعف مستوى الخبرة لم يتم الاستفادة من الأفراد الذين ابتعثوا لرفع مستوى خبرتهم العملية بالخارج في ظل جمود المنظمات. [109]

يري الباحث إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو تطوير كفاءة جميع منسوبي المنظمات الصحية و التأهيل العلمي داخل المستشفى والارتقاء بمستوي الخدمات الصحية.

(2) المستشفى لا يزال جديدة وليس لديها موارد بشرية ومالية كافيه

لتدعيم الهدف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات.

يري البحث أن ضعف الكفاءة وقلت المصادر البشرية المتمرسه

تشكل تحديا معيق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات

الطبية داخل مستشفى الجامعة المحمدية وذلك حسب ما أشار إليه

109- القحطاني، سالم بن سعيد (2007م). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط2)الرياض مرام للطباعة والتغليف

دعيمغ أنه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب استئصال عدة أمراض منها الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة. [110] وقد أظهرت عدة دراسات بعض المشاكل التي تواجهها المنظمات الصحية من سوء الإدارة وضعف الرقابة الجادة من قبل إدارة، وعدم استخدام الأساليب الحديثة لتدعيم الإجراءات الإدارية من نظم معلومات وإجراء الإحصائيات، وضعف أنظمة التحفيز، وقلة الإنفاق على القطاع الصحي والتعارض مع سياسات الحكومة الأخرى مثل الخدمة المدنية و المالية. [111]

و ري القحطان أن عدم التقدير الكافي الأهمية المورد البشرية يغالي البعض في أهمية التكنولوجيا" الأجهزة والمعدات الحديثة "إلي الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية ,مستند بذلك بانها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمنظمة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا ,بالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا تضيف فالتقنية متوافرة ويمك الحصول عليها ولكن

110- ريتشارد ويليامز, اساسيات إدارة الجودة الشاملة, مكتبة جرير, مصر. ط1. 1999. ص(11-12).

111- الشوكاني نبيل محمد يحيى (2010) العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا)، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة الصحية، الجامعة سانت كلمنت.

العبرة بالقدرة على استيعابها وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها. [112]

(3) قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين وضعف تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التوعوية داخل مستشفى المحمدية يشكل عائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يري الباحث أن تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التوعوية داخل مستشفى المحمدية يزيد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة.

لذلك اقتضت المتغيرات الطبية والتقنية التي تتسم بسرعة التطور إلى وجود حاجة ماسة لمهارات وقدرات جديدة في الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات، لذلك تعتبر المستشفيات مراكز تعليمية تتوافر فيها الإمكانيات التدريبية والتعليمية اللازمة لإكساب الجيل الجديد من الطواقم الطبية بالمعلومات والمهارات الميدانية لإكسابهم القدرة على تسلم مراكزهم المستقبلية بكل كفاءة وإتقان.

ويتم تدريب طلبة كليات الطب ومعاهد التمريض في المستشفيات لإكسابهم الخبرات والمهارات الميدانية، ويكون ذلك أثناء فترة دراستهم، وكذلك يمضي طلبة الطب سنة كاملة من التدريب في المستشفيات بعد التخرج من الجامعات وقبل تسلمهم أعمالهم في المستشفيات فيما يعرف بسنة الامتياز، والتي تعتبر متطلبا أكاديميا أخيرا لكي يحصل الطالب على صفة طبيب. وهناك نوع من التعلم يسمى التعلم الطبي المستمر والذي تعرفه منظمة الصحة العالمية "التعلم أو التدريب الذي يتلقاه الطبيب بعد انتهاء دراسته الطبية الأساسية أو التخصصية" ويعتبر التعليم الطبي المستمر عبارة عن صيانة العقل البشري يتم من خلال المستشفيات. [113]

ويري كل من محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي: [114]

113- مبادئ إدارة المستشفيات، الفصل الثاني، ص 8، ماهية المستشفى
 114- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006م.

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام ككل.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في البرامج.
- توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد.
- تبنى الطرق والأساليب غير المتوافقة مع المؤسسة.
- مقاومة التغيير من الإدارة ومن العاملين.

4) ضعف الميزانية المخصصة من الإدارة العليا للمستشفى لدعم مشروع

إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي يعد عائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

على حسب ما أورد جودة تخصيص مبالغ غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمادية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية , مما ينعكس سلبا على قدرة العاملين في المنظمات الصحية على تزويد العملاء بما يحتاجون إليه من خدمات الرعاية الصحية والعلاجية بمستوي جودة نوعي متميز, ومن لا يمكن الحصول على نتائج توازي ما يبذل من جهود وما ينفق من أموال , بل قد

يتعدى الأمر ذلك إلى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات إدارات و أقسام وفروع المنظمات الصحية, مما يترتب عليه تعثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية, وما يترتب على ذلك من تدني في مستوى خدمات الرعاية الصحية.^[115]

وحسب رأي الباحث أن القصور في ضعف الميزانية المخصصة من الإدارة العليا المستشفى يعد عائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية.

حسب بعض الدراسات التحليلية على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستشفيات القطاع الحكومي، وخصوصاً المستشفيات التعليمية والجامعية. العمل على إعطاء المستشفيات العامة الحكومية الكبيرة الاستقلالية الإدارية والمالية لضمان كفاءة التشغيل وتحسين الأداء. التوجه الجاد لوزارة الصحة لاعتماد الجودة وإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات.

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمادية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في داخل المستشفى

115- جودة, محفوظ احمد(2012م). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.(ط6). عمان. دار وائل النشر.

الجامعة المحمدية في مدينة مالنق، مما ينعكس سلبا على قدرة العاملين داخل المستشفى على تزويد العملاء بما يحتاجون إليه من خدمات الرعاية الصحية والعلاجية بمستوي جودة نوعي متميز, ومن لا يمكن الحصول على نتائج توازي ما يبذل من جهود وما ينفق من أموال , بل قد يتعدى الأمر ذلك إلى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات أدارت و أقسام وفروع المستشفى , مما يترتب عليه تعثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية, وما يترتب على ذلك من تدني في مستوي خدمات الرعاية الصحية.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع لدراسة والمتعلقة بموضوع الاستراتيجية اللازمة التحسين الخدمات الطبية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا.

من خلال مآتم عرضه في المبحث السابق والمتعلق بعرض البيانات من مصادر البحث الأولية الخاصة بموضوع الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج توصل الباحث لتحليلات التالية.

1) التركيز على نشر ثقافة استخدام إدارة الجودة الشاملة والتوعية بمزاياها

يساعد في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي

في مدينة مالانج.

حيث نشر الشوكاني بعض النتائج التي توصي بها إن نشر ثقافة

الجودة هي من مسئولية الإدارة العليا. إن تكوين حلقات الجودة هي

من أساسيات تحسين دائرة الأداء. اعتبار الموظف هو اللبنة الرئيسية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تكوين فرق العمل والعمل

بروح الجماعة. لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الاعتماد

على خطط التدريب المناسبة، التحفيز المناسب، تقييم العمل

الجماعي، والتخصص الوظيفي. تفويض الصلاحيات يعزز الثقة

بين الإدارة والموظفين، يعني وضع مؤشرات للجودة تقاس عليها ما

تم تنفيذه من أعمال من قبل الموظفين في كل قسم على حده

وللمستشفى بشكل عام، والعمل على إجراء تقييم دوري، ومنح

الجوائز وشهادات التقدير لأفضل الأقسام المتقدمة في مجال الجودة.

زيادة الاهتمام بالعمل الداخلي المتمثل بالموظف، وإتاحة الفرصة

لهم والمشاركة في صنع القرار وتفعيل طرق التحفيز المادية والمعنوية

كوسائل من وسائل تحسين الأداء. [116]

وحسب رأي الباحث أن نشر ثقافة مفهوم تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مستشفى المحمدية يساعد المستشفى على تحسن

الخدمات الصحية وكذلك هو من المبادئ التي تكامل فيه تطبيقها.

في مجال الخدمات الصحية مبادئ ومهارات وطرق وأدوات مختلفة،

لذلك ينبغي أن تشمل الأنشطة الأولية المتعلقة بالجودة على تنظيم

سلسلة من الحلقات الدراسية حول الموضوع لتوجيه أصحاب القرار

والمديرين بشأن مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الرعاية

الصحية، وينبغي أن تعقب هذه الحلقات الدراسية مناقشات فكرية

حول تطبيقات هذا المفهوم في بلد معين، مع مراعاة الموارد المتاحة،

الثقافة السائدة، الوضع الصحي الراهن والهياكل القائمة، وينبغي

كذلك تنظيم أنشطة مماثلة لتعريف سائر العاملين بمفهوم إدارة الجودة

الشاملة للحصول على دعمهم لهذا المفهوم وتوسيع نطاق نشره

ويمكن الاستعانة بالمعلومات الأولية والتغذية العكسية في توسيع

116- الشوكاني نبيل محمد يحيى (2010) العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا)، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة الصحية، الجامعة سانت كلمنت.

نطاق برامج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها، كما ينبغي الاستفادة من الدور الذي يمكن أن تقوم به وسائل الإعلام في هذا الصدد وإسهامها في التوعية بأهمية الجودة وحفز الطلب على الرعاية الصحية

الجيدة. [117]

(2) ضرورة وجود رؤية مستقبلية لمؤسسات الصحية واضحة وخطط موحدة

وشاملة من قبل الإدارة العليا للمستشفى ووزارة الصحة تساعد مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في التغلب على الصعوبات التي تعوقها في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدماتها الإدارية والصحية.

وجود رؤية مستقبلية واضحة وخطط موحدة وشاملة تأتي من أهمية

القيادة في المنظمات لمواجهة التحديات والمعوقات والتغيرات التي تجري

في البيئة الخارجية، وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية

بكفاءة وفاعلية من خلال التأثير على سلوك الأفراد العاملين باتجاه

أهداف المنظمة، وأن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة

القيادة وفعاليتها، فالقيادة من الناحية العملية تكون ملازمة

للمجموعة، إذ لا يمكن لأي مجموعة أن تحقق أهدافها من دون وجود

117- اللجنة الإقليمية للشرق الأوسط، ضمان الجودة وتحسينها في النظم الصحية ولاسيما في الرعاية الصحية الأولية مسؤولية مشتركة http://www.emro.who.int/rc47/anpa_11bo5.htm

قائد إداري يقودها نحو تحقيق أهدافها، كما لا يمكن لأي قائد إداري أن يؤدي دوره بفاعلية من دون وجود المجموعة.

ويرى (جودة) أن القيادة الإدارية هي "عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد ليجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطوعية، وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة". [118]

وتواصلًا مع أهمية القيادة الإدارية ودورها في نجاح المنظمة يؤكد (كوش) أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في قطاع مضطرب، مثل قطاع الرعاية الصحية يتطلب قيادة شديدة، وتوجيهاً قوياً من قمة التنظيم لتبنيه، فضلاً عن وضع استراتيجية متماسكة، وخطة عملية لتطبيقه على النحو الصحيح. [119]

ويؤكد (البكري) أن الكثير من المنظمات الصحية تتماثل إلى حد كبير في الخدمات التي تقدمها، إلا أن تميز هذه المستشفى عن غيرها يكمن في حقيقة جودة الخدمة المقدمة، ولعل هذه الجودة تتحقق من

خلال تظافر طرفين هما: الطبيب، والإداري، إذ أن كل واحد منهما

118- جودة، محفوظ احمد، 2004، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص93.
119- كوش، هيو، 2002، ترجمة الأحمد، طلال بن عايد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص53.

يكمل عمل الآخر، إذ من دون نظام إداري دقيق وأساليب منتظمة في العمل الإداري داخل المستشفى، لا يتمكن الطبيب من تقديم خدمته الطبية بالشكل الصحيح لمن يحتاجها، وعلى العكس لا تستطيع إدارة المستشفى تقديم الخدمة الطبية الجيدة من دون وجود الطبيب المختص والمتفاعل بشكل حقيقي مع إدارة المستشفى. [120]

(3) التركيز على تدريب العاملين وكذلك عمل محاضرات و ورش عمل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحسين الخدمات الصحية داخل مستشفى المحمدية. يري (الطويل والكوراني) أن في منظمات الجودة كل شخص يجب أن يتطور باستمرار، والإدارة تشجع أفرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك فالأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم. [121]

120- البكري, تامر باسم، 2005، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.ص61.
121- الطويل, أكرم و الكوراني, فارس، 2006، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة، مجلة تنمية الراقدين، ص27.

ويؤكد كل من (Hug and Martin) أن التدريب والتعليم لعدد من

العاملين على قواعد وأساسيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة يعد عاملاً

مهماً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. [122]

وأيضاً يري (العنزي) بأن العاملين في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة

الصحية لديهم فرص التدريب والتعليم لتطوير المهارات الجديدة التي لها

علاقة بالخدمة الممتازة للزبون (المريض) وأن التعليم الذاتي والتدريب السليم

هما الطريقتان المفضلتان لبناء المهارات للعاملين، كما يحتاج المدراء أيضاً أن

يطوروا مهارات إدارة الخدمة في المستشفى بصورة خاصة، لأن تحسين

الخدمات هو عمل غير عادي لأغلب المدراء. [123]

ويشير (كوش) إلى أن الجودة الضئيلة أو الجودة الحسنة في تقديم الرعاية

الصحية تمثل انعكاساً لمقدرة المنظمة الصحية على تدريب العاملين

وتتقيفهم في تحسين الجودة، والتدريب يؤثر في تقديم الخدمة، ومن ثم فهو

يحدث أثره في رضا المريض. ومقارنة مع النتائج المتحصل عليها يري البحث

أن التدريب والتعليم العاملين على قواعد وأساسيات وأدوات إدارة الجودة

122 -Hug , Z and Martin . T., 2000 , Workforce Cultural Factors in TOM / CQI Implementation in Hospital, Health Care Management Review, Vol. 23, WWW.blackwell .com 103.

123- العنزي, سعد, 2002, رضا الزبون باستخدام استراتيجيات التحسين المستمر في منظمات الرعاية الصحية, مجلد بحوث مستقبلية, العدد ٥, ص 215.

الشاملة يعد عاملاً النجاح التطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى

الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج. [124]



124- كوش, هيو, 2002, ترجمة الأحمدي, طلال بن عايد, إدارة الجودة الشاملة, معهد الإدارة العامة, الرياض, المملكة العربية السعودية. ص481.

الفصل السادس

الخلاصة والتوصيات والمقترحات

أولاً: الخلاصة:

من خلال معرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بموضوع الدراسة واقتراح التوصيات المناسبة للإدارة المستشفى الجامعة المحمدية بما يساعدها على تهيئة المناخ الجيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية، ويمكن تناولها على النقاط الآتي.

1- يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في

مدينة مالانج - إندونيسيا وذلك حسب النقاط الآتية:

و. المستشفى المبحوث يتولى أهمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل

مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.

ز. نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يكون هناك رؤية مستقبلية

لذا الإدارات العليا لوزارة الصحة في تحسين الخدمات الصحية وتكون

واضحة ومعلنة للجميع هذه المؤسسات.

ح. لتركز على التحسين المستمر الخدمات من خلال مساهمة الموظفين والعاملين في

خطط وأنشطة التحسين المستمر.

2- تؤثر إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة

المحمدية التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا بناء علي عدة نقاط منها:

أ. تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين

الخدمات الصحية داخل المستشفى.

ب. تنظيم برامج تدريبية داخل المستشفى لتعلم أساليب وطرق حل المشكلات في

تحسين الخدمات الصحية والإدارية.

ج. تقديم الخدمة الصحية بالطريقة الصحيحة ومن المرة الأولى.

د. التركيز على رفع مستوى الأداء داخل مستشفى المحمدية، لان من مهام

دور إدارة الجودة الشاملة هي تفادي السلبيات تماما بحيث لا تكون

هناك أي نسبة الاحتمال الخطأ.

3- المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية

في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج تعد اقتراحات مهمة

جدا، نذكرها:

أ. قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدي الرؤساء والمرؤوسين وضعف

تنفيذ البرامج التدريبية والدورات التوعوية داخل مستشفى المحمدية.

ب. ضعف تحفيز العاملين بالمستشفى التحسين أدائهم.

ج. ضعف الميزانية المخصصة من الإدارة العليا المستشفى لدعم مشروع

إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي.

د. ضعف الخبرات والكفاءات على ملي الفراغ للارتقاء بالخدمات

الصحية.

4- الاستراتيجية اللازمة التطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية

في مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج تعد حلول مهمة:

أ. العمل الجاد على نشر ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتوعية بمزاياها بين جميع العاملين.

ب. ضرورة وجود رؤية مستقبلية لمؤسسات الصحية واضحة وخطط موحدة وشاملة من قبل الإدارة العليا المستشفى.

ج. الاستعانة بخبراء التدريب العاملين وكذلك عمل محاضرات وورش عمل على أهمية تطبيق إدارة الجودة.

د. الاهتمام بتشكيل فرق العمل المتجانسة داخل المستشفى تشجيعا العمل

الجماعي.

ثانيا: التوصيات:

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا للمستشفى بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة على العاملين.

2- الاستعانة بخبرات وكفاءات في إدارة الجودة الشاملة التحسين الخدمات داخل المؤسسة الصحية.

3- اعتماد وعقد دورات تدريبية العاملين داخل المؤسسة وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتوفير بعثات لهم لي الخارج وهذا من اجل رفع الكفاءة.

4- إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بحيث تكون القرارات تشاركية حتى يلتزم الجميع بها.

ثانيا: المقترحات:

على المستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج تقديم مشروع متكامل الإدارة المستشفى يتضمن هذا المشروع الآتي: -

1- تعميق الوعي الصحي لدى العاملين في المستشفيات قيد البحث حول مفهوم وأهداف تحسين الخدمات الصحية داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالانج.

2- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية داخل مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي وإيلاء عملية تدريبهم على الإبداع على نشر ثقافة تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، لكونها تتعلق بحياة الإنسان، ويعد الإنسان قيمة عليا الأمر الذي يتطلب من المستشفى بذل أقصى جهد من أجل تقديم الخدمات الصحية له بجودة مميزة.

3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع الصحي التعليمي في مالانق حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4- توسيع العلاقة بين إدارات المستشفى المحمدية قيد البحث وأساتذة الجامعات والمعاهد داخل مدينة مالانق من خلال الاستمرار بإقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية

- أفنان، محمد أحمد حمدان، واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير والتخطيط، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، رسالة ماجستير منشورة في 2008م.
- برهان لدين حسين، دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى ، ص27، سنة الناشر 2011.
- البكري، ثامر باسم، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار إلنازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2005.
- بن سعيد، خالد بن سعد بن عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة. (ط2)، الرياض: مطابع الحميضي، 2012م.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 475، 2005م.
- جابر عبد الحميد جابر واحمد خيرى كاظم، مناهج البحث ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص136، سنة 1976م.
- جميل نشوان، "تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين"، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، 2004م.
- جودة، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004م.
- جودة، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. (ط6). عمان. دار وائل النشر سنة 2012م.
- الحوري، فالخ عبد القادر، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية (دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة)" البصائر، مجلة علمية

محكمة - المجلد 12 - العدد 1، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - الأردن، سنة 2007م.

الحيدري، عصام محمد علي خضير، تقدم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر
المرضى - دراسة استطلاعية في مستشفى الكندي التعليمي في بغداد، بحث دبلوم
عالي ادارة مستشفيات غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة
2001.

خالد ادريس، إدارة السجلات الطبية، مجلة الاداري، ع 78، ص 153، ص
64. سنة 2001.

خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية
خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير
منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، ص 47 - 48.
سنة 2008م.

خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
ط 1. 94-95. سنة 2000م.

راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، " إدارة الجودة المعاصرة "
الأردن، دار إلنازوري. الطبعة الاولي، ص 31.

الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبدالقادر، مختار الصحاح (تحقيق احمد ابراهيم
زهوة). بيروت، دار الكتاب العربي، 2004م.

الراشد، محمد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية و نموذج مقترح لها في
مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد. المجلد 17. العدد. ص 3، سنة
2011م.

ريتشارد ويليامز، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، مصر. ط 1. ص 11-12،
سنة 1999م.

السقاف، حامد عبدالله، كتاب المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة.
[/ https://sqarra.wordpress.com/mang](https://sqarra.wordpress.com/mang) تاريخ الاقتباس
 2016/03/30.

- شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العليا، الجامعة الإسلامية غزة، ص 26 ، سنة 2008.
- الشوكاني نبيل محمد يحيى، العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا)، كلية العلوم الادارية، قسم الإدارة الصحية، الجامعة سانت كلمنت، سنة 2010م.
- الطويل والعبدي، أكرم أحمد، محمد نائر، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مستشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٠ مجلد ٣٢ لسنة ص ص 231-253، سنة 2010.
- الطويل، أكرم و الكوراني، فارس، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة، مجلة تنمية الرافدين، العدد (٨٢)، المجلد (٢٨)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد سنة 2006م.
- عبد الرحمن إدريس، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية ص، 475. سنة 2005م.
- عبد العزيز بن عبد الله العرب، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية ص 34 .
- عبد الغني أبو العزم، معجم الغني، سنة 2009م.
- العجيلي عصمان سرکز و عياد سعيد امطير، " البحث العلمي " : دارالكتب الوطنية بنغازي، ص 183 ، سنة 2002م.

عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة النشر 2000م.

عمار، بن عيشي (2012) " تشخيص واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستشفيات الجزائرية- دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة - الجزائر " مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية عدد(11)ص،ص 280-300، سنة النشر 2012م.

العمر، بدران، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، بحث منشور، جملة الإدارة العامة، العدد (42) ، العدد (2) الإدارة العامة، الرياض، ص 350 - 307، سنة النشر 2002.

العنزي، سعد، رضا الزبون باستخدام استراتيجيات التحسين المستمر في منظمات الرعاية الصحية، مجلد بحوث مستقبلية، العدد 5. سنة النشر 2002م.

فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ص 251، سنة 1999م.

فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مطبعة الجامعة المصرية، القاهرة، ص ص 34-32. بتصرف، سنة 1996م.

فريد نضيره، المستشفى العام ومفهوم الرعاية الصحية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 8 ، ع 2 ، ص 64، سنة 1984م.

الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطائي، يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة النشر 2004م.

القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط2)الرياض .مرامر للطباعة والتغليف، سنة 2007م.

قنديلجي , عامر إبراهيم، البحث العلمي، سنة النشر 2008م.

الكبيسي، عامر. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، سنة 2004م.

كوش, هيو، ترجمة الأحمدى، طلال بن عايد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2002م.

لعبيدي، حنان جميل عبد اللطيف، (2004)، اتجاهات تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مستشفى بغداد التعليمي، بحث دبلوم عالي ادارة مستشفيات غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2004م.
اللوزي، موسى، التطور التنظيمي :اساسيات ومفاهيم حديثة . عمان: دار وائل النشر، سنة النشر 1998م.

اللوزي، موسى، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، مصر، سنة 2004م.
المالكي، ساهي عبعبوب، جودة الخدمة الصحية على وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في عينة من مستشفيات دائرة صحة بغداد- الرصافة، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2007.

مبادي الإدارة الجودة الشاملة. فصل الثاني .

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان. ص33 ، سنة النشر 2004م.
محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سنة (2006م-1426هـ).

مهدي صالح السامرئي، " إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص 28.

موسى إدريس جعفر عبد الله، إبراهيم أحمد أحمد عثمان، عبد الرحمن بن عبد الله الأخر، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالى من ،

أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات و الحصول على الاعتمادية :
دراسة حالة جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك .العدد 3 ، العدد 7 .ص 40،
سنة 2012م.

نصيرات، فريد توفيق، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، 2008م.

نوال قندور، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة، رسالة ماجستير،
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة، ص 02، سنة 2000م.

ثانيا -المراجع باللغة الإنجليزية

Hoffur , Samuel K,(1990)., TQM and organizational
change , international of organizational analysis
.VOL .7 issue 2

Benedicte Gautier & Jean – Louis Muller, la qualité
totale, guide pratique pour les agents de
maîtrise et les techniciens. Entreprise moderne
d'édition, Paris, 1988, P 24-25.

Evans, James R. 1997, Production/ Operation
Management, quality performance and value, 5
th .ed , West publishing Co.New York.

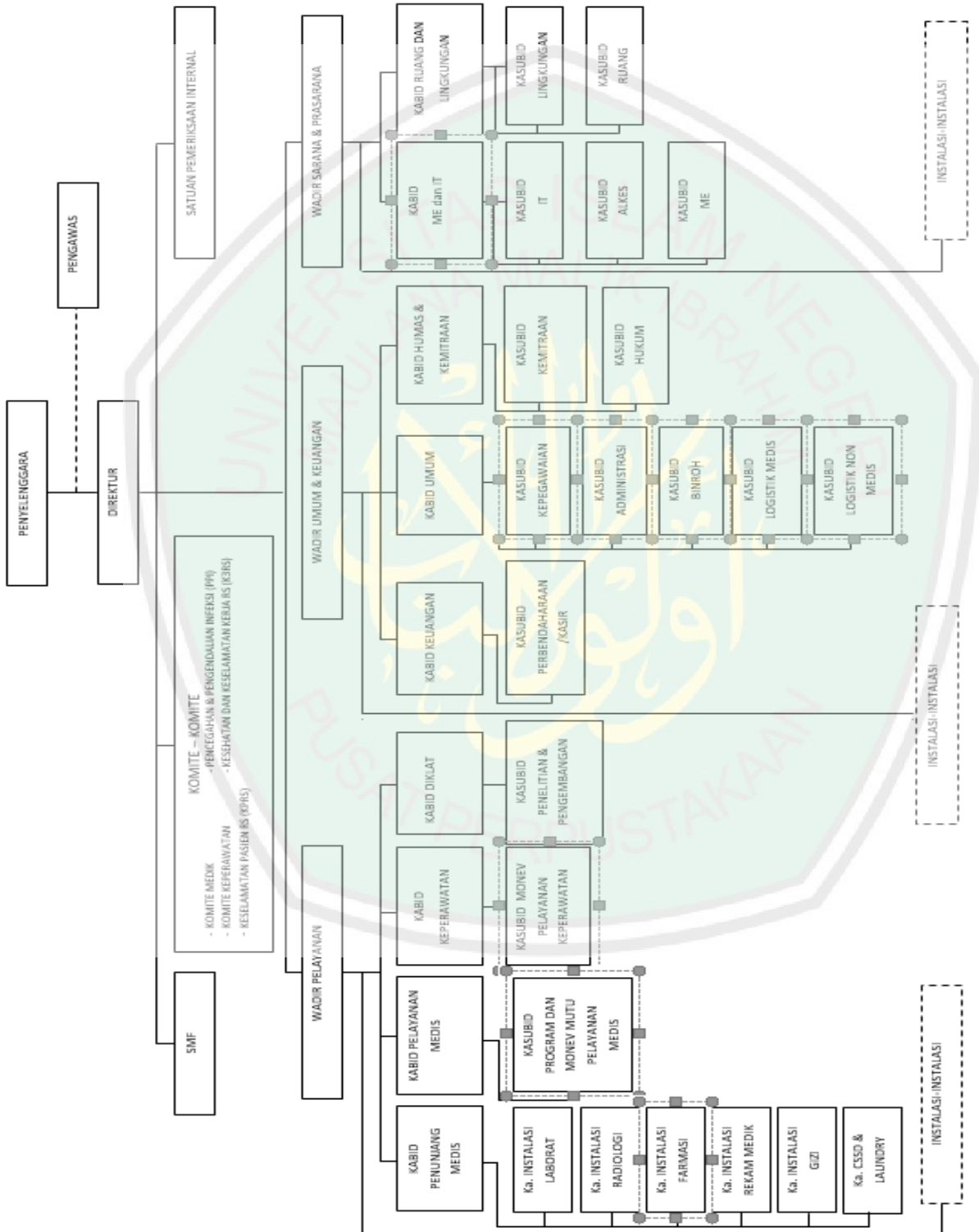
Hug , Z and Martin . T., 2000 , Workforce Cultural
Factors in TOM / CQI Implementation in

Hospital, Health Care Management Review,
Vol. 23, WWW.blackwell .com 103.



قائمة الملاحق

1- الهيكل التنظيمي المستشفى الجامعة المحمدية بمالتق- إندونيسيا:



2- عرض توضيحي للمقابلات الشخصية بخصوص الدراسة.

	Rumah Sakit UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH M A L A N G	
Nomor	: B.1.b/054/RS-UMM/III/2016	Malang, 12 Maret 2016
Lampiran	:-	
Perihal	: Pemberitahuan Tugas Akhir Mahasiswa Pascasarjana UIN	
Kepada Yth	: Bapak/Ibu Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Jl. Ir. Soekarno No. 1 Di Batu	
	Assalamu'alaikum Wr. Wb.	
	Sehubungan dengan telah dilaksanakan wawancara di Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Malang, dengan ini :	
	Nama : Adel Muhamed Ahmed Abobaker	
	NIM : 14710038	
	Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam	
	Maka dengan ini kami memberitahukan bahwa mahasiswa tersebut telah melaksanakan tugas tersebut di RS UMM dengan pimpinan Rumah Sakit diantaranya sebagai berikut :	
	1. Direktur RS UMM Prof. Dr. dr. Djoni Djunaedi, Sp.PD, KPTI	
	2. Wakil Direktur Pelayanan dr. Thontowi Djauhari NS, M.Kes	
	3. Kabid Pelayanan Medis dr. Eko Ardianto Margiono	
	4. Kepala Instalasi Laboratorium dr Sulistyio Mulyo Agustini, Sp. PK	
	5. Kasubid Kepegawaian Jamilatus Syamsiah Anwar, S.Kep, Ns	
	Demikian pemberitahuan ini, atas perhatian & kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.	
	Wassalamu'alaikum Wr. Wb.	
	a.n Direktur Wakil Direktur Pelayanan,  dr. Thontowi Djauhari NS, M.Kes	
Tembusan: Kepada Yth.		
	1. Pengawas	
	2. Direktur	
	3. Kabid Diklat	

1. الباحث مع المدير العام للمستشفى الجامعة المحمدية



4 - الوجهة الرئيسية للمستشفى الجامعة المحمدية مالانق

