

### الملخص:

نتيجة للنجاح الهائل الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في مختلف التنظيمات الاقتصادية الصناعية والخدمية في الدول، ظهر الاهتمام بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متميز في المستشفيات، ولكن هل يمكن لهذه المستشفيات أن تسلك ذات الطريق الذي سلكته المؤسسات الإنتاجية والخدمية للحصول على الخدمة الأفضل وبالتالي تحقيق رضا الزبون (المريض)؟ من خلال منهج وصفي تحليلي تستعرض هذه الورقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ الأساسية التي يتمحور حولها هذا المفهوم، وتوضح أهمية التركيز على الخدمات الصحية من خلال تطبيقها نظام إدارة الجودة الشاملة. كما تعرض الورقة أنموذج مستشفى الجامعة الأردنية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة، كما تقترح الورقة خطة عمل يتم فيها تطوير وتنفيذ منظومة لإدارة الجودة الشاملة داخل المستشفيات في الجزائر. وتخلص الورقة إلى تقديم بعض التوصيات للتحسين المستمر في المجال الصحي على مختلف مستوياته.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات الصحية.

### Abstract

As a result of the success the Total Quality Management system in industrials and services organizations in the world. The attention to the application of TQM approach in hospitals increased, but can the hospitals follow the same path taken by industrial and service institutions to satisfy the customer (patient)? Through a descriptive analytical approach, This paper reviews the concept of Total Quality Management and the basic principles that revolves this concept, and describes the importance of medical services through the application of total quality management system. The paper presents a model of Jordan University Hospital in the application of Quality Management system, the paper also proposes an action plan to develop and implement this system in Algerian hospitals. The paper concludes with some recommendations for continuous improvement in the health field at various levels.

**Keywords :** Total Quality Management, Medical Services Quality

المقدمة

\*أستاذ محاضر ب بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف

[Mohamed.fellag@gmail.com](mailto:Mohamed.fellag@gmail.com)

إن الاهتمام بجودة الخدمات تكافئ أو قد تفوق الاهتمام بجودة السلع في الكثير من بلدان العالم ولاسيما المتقدمة منها، لكن جودة الخدمات الصحية قد حظيت باهتمام أكبر عن غيرها من الخدمات نظراً لتعلق الأمر بصحة وحياة الإنسان الذي هو قيمة عليا على الأرض. وقد تبلور هذا الاهتمام بجودة الخدمة الصحية بقيام المهتمين بهذا المجال بتحديد أبعاد جودة الخدمة الصحية وهذه الأبعاد تعد بمثابة مؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمة الصحية. ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في الرقي بجودة الخدمات الصحية في الجزائر، فقد وجدنا من المناسب دراسة هذا الموضوع مع الإشارة إلى مستشفى الجامعة الأردنية كمستشفى رائد في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى محاولة اقتراح برنامج عمل لتطبيق وتفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية.

وقد تضمن البحث المباحث الآتية :

**المبحث الأول :** منهجية الدراسة .

**المبحث الثاني :** الإطار النظري .

**المبحث الثالث :** أنموذج مستشفى الجامعة الأردنية.

**المبحث الرابع:** توصيات واقتراح برنامج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية .

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة:

نظرا للتطور والتقدم الذي شهده العالمان المتقدم والنامي على حد سواء، ونظرا لانفتاح الدول بعضها على البعض الآخر والزيادة السكانية المضطردة، أدى ذلك إلى زيادة الطلب على الخدمات الاجتماعية بشكل عام والخدمات الصحية بشكل خاص، وبالتالي ازدياد الضغط القطاع الرسمي بهذا المجال.

وفي الجزائر تحظى مشكلة الرعاية الصحية ومستوى الخدمات التي تقدمها المستشفيات بشقيها الوقائي والعلاجي باهتمام كافة المسؤولين والمواطنين ووسائل الإعلام على كافة مستوياتهم. ويلاحظ أن مستوى رضا الناس عن هذه الخدمات متفاوت، كما وأن تعدد زيارات المسؤولين الحكوميين إلى معظم المستشفيات العمومية إشارة واضحة إلى وجود خلل في كفاءة الأداء لهذه المستشفيات. ومما لاشك فيه أن هذه الخدمات تكسب أهمية خاصة كونها ضرورية للمواطنين وتغطي احتياجات شرائح مختلفة من المجتمع.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة غير ناضجة على نطاق واسع لدى كثير من القطاعات الإنتاجية والخدمية على وجه العموم، والمستشفيات الجزائرية على وجه الخصوص، ونظرا لارتباط أحد الباحثين بالجامعة الأردنية لمدة ثلاث سنوات كطالب دراسات عليا وتجربته الشخصية كمريض وزائر لمرضى بمستشفى الجامعة الأردنية، فقد استشعر تفاوت مستوى الخدمة الصحية المقدمة في هذا المستشفى المتبني لإدارة الجودة الشاملة كفسلفة وتطبيق مقارنة بالمستشفيات الجزائرية. وفي هذا الإطار فقد تم صياغة إشكالية الدراسة كالآتي:

### ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات الصحية؟

و ستفتح هذه الإشكالية تساؤلات فرعية في غاية الأهمية و هي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة على مستوى القطاع الصحي " المستشفيات " ؟
- ما المقصود بجودة الخدمات الصحية وكيف يتم قياسها؟
- كيف يتم تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية ليكون لها دور في تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة؟

## 2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في إطار الميدان المبحوث من الاهتمام بمستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدم المرضى، وهو الأساس الذي يضمن نجاح وتميز المستشفيات التي تهتم بذلك ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي:

1- أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للباحثين والمستشارين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال عموما والمستشفيات بشكل خاص وكواحد من الأساليب الحديثة الذي يضمن تحقيق الجودة داخليا (الأنشطة والعمليات) وخارجيا متمثلة في الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

2- العمل على سد الفجوة البحثية وذلك بتسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية كونه يمس صحة وحياة كل مواطن.

3- يعتبر قطاع المستشفيات الجزائرية من أهم القطاعات الخدمية كونها تقدم خدمات صحية للمجتمع المحلي بالجزائر بأكمله مما يتطلب منها الاهتمام بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

4- يمكن أن تتحقق إمكانية لتطوير مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفسلفة نتيجة لما توصلت إليه الدراسة من توصيات.

### 3. أهداف الدراسة:

تتركز أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- 2- إعطاء صورة واضحة عن جودة الخدمات الصحية وأبعادها وكيفية قياسها.
- 3- تبيان المعوقات والتحديات التي تواجه المستشفيات الجزائرية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت ضرورة لا خيار.
- 4- التعرف على أنموذج مستشفى الجامعة الأردنية في تبني إدارة الجودة الشاملة فلسفة وتطبيقاً وما انجر عليه من تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- 5- تقديم مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالجزائر عامة والمستشفيات خاصة.

### 4. منهج الدراسة المستخدم:

تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج التحليلي الوصفي لأنه الأنسب في الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث قام الباحث بجمع أكبر معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بتوصيات ومقترحات.

## المبحث الثاني : الإطار النظري

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين ، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحث العلمي فإنه في مجال التطبيق أيضاً شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة

### 1. مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management)

لاحظ الباحث ما تذخر به الكتابات من تعريفات ومفاهيم، فالمفاهيم عديدة حيث يتم تناولها وفقاً لخبرة ومعرفة كل من يتناولها، كما لاحظ عدم الاتفاق على صياغة واحدة بالمقصود بالجودة الشاملة. فمنظمة الجودة البريطانية ( British Quality Association ) عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك (العميل) وأهداف المؤسسة معا (حمود، 2010: 71). أما برنارد

(Bernhard) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت (Bernhard, 1991: 42). كما أكد جيمس ريلي (James Rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة، على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (فلاق، 2010: 31).

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

## 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها تدخل في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات الأساسية في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها (حمود، 2000: 18)، فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة إستراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية، ومقاومة الحرائق وإدارة الأزمات بأسلوب علمي في التخطيط والتنسيق والرقابة (Philip, 1996: 44)، فالجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ التي يتم ترسيخها في المنظمة وتنعكس بالتالي على منتجاتها وتجعلها قادرة على المنافسة، فالجودة ليست بالشيء الإضافي الذي يمكن تقديمه للعميل بل هي مطلب أساسي، يتطلب توظيف القدرة العقلية والطاقة البشرية لانجاز العمل بأقل وقت وجهد من خلال التركيز على تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسين جودة الخدمات في إطار الإمكانيات المتاحة، فإدارة الجودة الشاملة لا تعتمد على الموارد المالية بقدر ما تعتمد على تحسين الخدمات (زايري، 2008: 17).

### 3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهما عميقا لا بد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلي الرؤيا الكلية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعى للتطور والتحسين المستمر. وإدارة الجودة الشاملة مبادئ تكمن فيما يلي: (الصرن، 2001: 131).

- التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته.
- دور القيادة.
- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .
- التركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معاً.
- التحسين المستمر للعمليات.
- العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر فقط .
- التدريب المستمر والتغذية العكسية.

### 4. إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي :

يذكر (مطبّقاني: 1999، 95) أنه منذ أن ظهر وانتشر فكر وأدبيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهو يطبق على كافة أنواع المنظمات إنتاجية أو خدمية ، وقد أصبح حالياً أحد السمات الرئيسية في منظمات الأعمال المعاصرة التي تهتم بتحقيق مركزاً تنافسياً مميزاً على غيرها من المنظمات ، ولم تكن المستشفيات استثناءً من ذلك ، فقد كان تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات على نطاق واسع ، فطبيعة الخدمة تتعلق بصحة وحياة البشر وهم أعلى الأشياء لدى الإنسان، فالإهتمام بجودة الأداء والخدمة المقدمة من المستشفيات هو أحد الأهداف الأساسية، وهذا يتوافق مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة وعمليات التحسين المستمر للجودة ، وقد حققت العديد من المستشفيات مزايا كبيرة من تطبيقها لهذا الفكر الجديد.

### 5. مفهوم جودة الخدمة الصحية :

يبين (خسروف، 2008: 29) بأن أول من استخدم هذا المفهوم في مجال الطب ممرضة بريطانية تدعى " فلورنس نايتفيل " والتي كانت تشرف على تقديم الرعاية الصحية بالمستشفيات العسكرية خلال حرب القرم وذلك بإدخال معايير أداء بسيطة الى عملها مما أدى

الى انخفاض ملحوظ في عدد الوفيات في تلك المستشفيات . ويؤكد (نصيرات،2008: 383 ) على أن موضوع جودة الخدمة الصحية أصبح من المواضيع الأساسية في تسويق خدمات الرعاية الصحية ، كما أن هذا الموضوع هو محل الاهتمام والتركيز من قبل إدارات المستشفيات ، والمستفيدين من خدمات الصحية، والأطباء ، والجهات الممولة لهذه الخدمات حيث تركز هذه الأطراف المتعددة على موضوع جودة الخدمة الصحية لتحقيق أهدافها ومصالحها ، إذ ان الخلل والأخطاء في جودة الخدمات الصحية غير مقبول وتتعدى آثاره الضرر المادي الى الضرر الجسدي والنفسي ولا بد من التطلع الى ممارسة صحية خالية من العيوب.

فجودة الخدمة الصحية من المنظور المهني والطبي هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة ونوعيتها وطبيعة الخدمة الصحية المقدمة، أما من المنظور الإداري فيعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة أما من وجهة نظر المريض وهو الأهم فتعني جودة الخدمة الصحية طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية (بوقجاني، 2010: 20). والجودة من وجهة نظر الأطباء قد تعني توافر أعلى مستوى ممكن من المعارف والمهارات الطبية وتقديمه لخدمة مرضاهم (نصيرات والضمر،2000: 47)، في حين يرى المرضى جودة الخدمات الصحية بأنها مدى اهتمام العاملين ولطفهم مع المرضى ومهارة الطبيب في تشخيص الحالة وعلاجها (بن سعيد،1997: 40).

#### 6. أسباب الإهتمام بالخدمات الصحية:

ان المستشفيات ماهي إلا منظمات انسانية واجتماعية وخدمية وهي جزء من المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به في نفس الوقت، وتقدم خدماتها بشكل مباشر الى المريض فإن تحقيق رضا المرضى من هذه الخدمات وجودتها تكتسب أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

- 1- ان الهدف النهائي للخدمات الصحية هو ضمان الصحة الجسدية والنفسية للمريض.
- 2- تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية تحقق رضا المريض الذي هو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى مثل تعاون المريض مع الأطباء والجهاز التمريضي وقبوله وتنفيذه لتوصياتهم وهذا يؤدي الى الوصول الى تشخيص سليم وعلاج ملائم.

3- يتطلب تقديم خدمة صحية فعالة وجود مشاركة مسؤولة لدى المرضى ويحتاج ذلك الى قناة اتصال فعال بين مقدمي الخدمة الصحية والمرضى بصورة دورية لتحديد الخطوة الأولى في تطوير قنوات الإتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها.

4- من أجل استمرار المستشفيات في النمو ولكي تؤدي مهامها بفعالية تحتاج أن تعطي اهتماما أكبر لجمهور المستفيدين باعتبارهم أهم عناصر بيئتها الخارجية. (خرمة، 2000: 103).

#### 7. قياس جودة الخدمة الطبية:

لقد اتفق الباحثون على أن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد على إدراك العميل وعلى المنظمة أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة التي تتلاءم مع توقعات العميل وتلبي حاجاته فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العميل هي التي تتفق مع توقعاته، وتسعى المنظمة إلى تلبية تلك التوقعات عن طريق التعرف على المعايير التي يلجأ إليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم، وعلى إمكانية تلبية هذه التوقعات. ومن أبرز المعايير التي قدمها الباحثون والمستخدمة كدلائل ومعايير لقياس جودة الخدمات الصحية (Cronin,1992 : 55)

1 الاعتمادية: أي قدرة مقدم الخدمة (الطبيب) على أداء الخدمة الطبية التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الدقة والصحة.

2 مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة الطبية: أي توفرها في الوقت المناسب، والمكان الذي يرغبه العميل وهل من السهل الوصول إلى مكان تلقيها.

3 الأمان: أي درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة وبمن يقدمها.

4 المصداقية: درجة الثقة بمقدم الخدمة (الطبيب)، مثال: هل سيقوم الطبيب بإجراء العملية الجراحية دون أن يلحق بي أي ضرر.

5 درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: أي مدى قدرة الطبيب على تفهم احتياجات المريض وتزويده بالرعاية والعناية.

6 الاستجابة: مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للعملاء عند احتياجهم لها.

7 الكفاءة والجدارة: أي كفاءة القائمين على أداء الخدمة من حيث المهارات والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة، وكثير ما يلجأ العملاء لمثل هذا المعيار فيفضلون تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي شهادات علمية عالية المستوى مثلاً.



8 الجوانب الملموسة: كثير ما يتم تقييم الخدمة بناء على التسهيلات المادية (الأجهزة والتكنولوجيات)، المظهر الداخلي للمستشفى وديكورها، المظهر الشخصي للعاملين.

9 الاتصالات: أي قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة، فهل تم إعلام المريض بالأضرار التي يمكن أن تلحق به جراء خضوعه لعملية جراحية ما أو نتيجة عدم التزامه بما هو مطلوب منه، هل الرسالة واضحة وبلغت بطريقة مناسبة. وأبرز مثال على ذلك: طلب الطبيب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية.

#### 8. العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية:

هناك عدة عوامل تؤثر في جودة الخدمات الصحية وتتمثل هذه العناصر في التالي:

- اختيار الموقع المناسب للمنظمة الصحية وذلك بأن يكون قريبا من المرضى الحاليين والمتوقعين وسهل الوصول إليه، وأن يكون في بيئة صحية ملائمة تتوافر فيه المرافق الأساسية كالطرق والمياه.
- تصميم مبنى المستشفى أوالمركز الصحي بالطريقة المناسبة مع مراعاة المساحات المناسبة للمرور وحرية الحركة والتصميم الجمالي من الداخل والخارج.
- تأثيث وتجهيز المستشفى بكل المعدات والأجهزة طبقا للمواصفات والنظم المعمول بها في مختلف المنظمات الصحية.
- تصميم وتحديد الهياكل التنظيمية المناسبة، وتحديد السلطات والمسؤوليات بما يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.
- اختيار الموارد البشرية المناسبة، سواء من حيث التخصصات المهنية الإكلينيكية أو التخصصات الإدارية.
- مساهمة المنظمات الصحية الخاصة مع المنظمات الصحية العامة في حل مشكلات المجتمع الصحية مثل مشكلات التلوث والتطعيم والوقاية من الأمراض وعلاج الأمراض المزمنة.
- مدى توفر نظم فعالة للمعلومات والاتصالات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء ومتابعته باستمرار.
- مدى دعم العلاقات الإنسانية والتعاون الفعال بين إدارة المستشفى والعاملين فيها وبين إدارة المستشفى وبيئتها الخارجية، بما في ذلك المرضى. (جاد الرب، 2008: 62)

## 9. عناصر التحسين المستمر والجودة في المنظمات الصحية :

- يشير (بن سعيد، 1997: 414) أن الهدف الأسمى لإدارة الجودة الشاملة يكمن في التحسين المستمر لجودة الخدمة الصحية بحيث تكون مسؤولية كل فرد في المستشفى، ومن العوامل المساعدة على نجاح تطبيق الجودة الشاملة ما يلي :-
- 1 - التركيز على أهمية البحث والتطوير.
  - 2 - على المديرين أن يرشدوا الموظفين والعمال منذ لحظة تعيينهم إلى كيفية تقويم الموظف أو العامل لعمله، مما يؤدي إلى مبدأ التقويم الذاتي الذي يقوم بدوره إلى تحسين جودة أعمالهم.
  - 3 - أن يكون جو العمل مريحاً وأن يكون الموظفين الذين يزاولون فيه واجباتهم متكاتفين، وأن تكون هناك ثقة بينهم وبين رؤسائهم .
  - 4 - التركيز على أهمية العمل الجماعي .
  - 5 - ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة وتطبيق الجودة الشاملة .
  - 6 - تطوير خطة ورؤية واستراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها .
  - 7 - أن يتم التركيز على منع حدوث الأخطاء (الوقاية) .
  - 8 - التركيز على أهمية الإختيار الأمثل من الموظفين والعاملين وإيجاد فرص تدريبية لهم تمكنهم من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .
  - 9 - الإهتمام بالعميل - فيجب تعلم كيفية الإصغاء إلى العملاء والعمل على تلبية احتياجاتهم والتركيز على المتابعة الفاعلة والإشراف المباشر .

### المبحث الثالث : أنموذج مستشفى الجامعة الأردنية في تقديم الخدمات الصحية.

#### التعريف بمستشفى الجامعة الأردنية:

يعود هذا المستشفى في نشأته إلى 1973/4/28، وكان يطلق عليه آنذاك مستشفى عمان الكبير، وكان تابعا لوزارة الصحة، انضم إلى الجامعة الأردنية تحت اسم مستشفى الجامعة الأردنية في 1975/7/1 (الزغول، 2000: 357)، ويهدف المستشفى إلى تقديم الرعاية الطبية العامة والمتخصصة، وتدريب الأطباء وإعداد الاختصاصيين في مختلف المهن الطبية، والقيام بالبحث العلمي والطبي وتشجيعه، وتوفير فرص الدراسة والتدريب المتخصص لطلبة الطب والتمريض والمهن الأخرى، إضافة إلى المهن الطبية المساندة (النجار، 2005: 39).

يتكون المستشفى من اثنا عشر دائرة أو تخصص وهي: الباطنية، الجراحة العامة، الجراحة الخاصة، طب الأطفال، النسائية والتوليد، طب الأسنان، التخدير والإنعاش، الأشعة والطب النووي، طب التأهيل والمختبرات والطب الشرعي (دائرة شؤون المرضى، 2010: 21)، كما يقع داخل حرم المستشفى ثلاثة مراكز طبية هامة وهي المركز الوطني للسكري والغدد الصماء، مركز أمراض الوراثة، بنك الدم وبنك العيون (النجار، 2005: 39).

يبلغ عدد موظفي المستشفى سنة 2010 (2250) موظفاً وموظفة من ضمنهم (150) عضو هيئة تدريس وهم أطباء الاختصاص في المستشفى، و300 طبيب مقيم وتبلغ سعة المستشفى السريرية 600 سرير فيما يبلغ عدد المرضى حوالي 2000 مراجع يومياً حسب تصريحات مدير المستشفى بتاريخ 2010/4/2 على موقع المستشفى.

#### رسالة المستشفى :

تقديم خدمات طبية مميزة ذات جودة عالية وذات طابع عام ومتخصص جنباً إلى جنب مع برامج التعليم والتدريب المختلفة بما في ذلك برامج الدراسات العليا والقيام بالبحث العلمي وتشجيعه والإسهام في برامج منع الأمراض والوقاية منها .

#### رؤية المستشفى:

أن يكون مستشفى الجامعة الأردنية مركزاً مرجعياً لتطوير وتقديم التعليم والتدريب الطبي والبحث العلمي والرعاية الطبية العلاجية والوقائية لخدمة المجتمع المحلي ولتوجيه المؤسسات الصحية في الأردن والمنطقة.

#### أهداف المستشفى:

قد تبنى مستشفى الجامعة الأردنية فلسفة العمل بروح القطاع الخاص بالنسبة لنوعية وسرعة الخدمات المقدمة والعمل بروح القطاع العام فيما يتعلق بكفاءة العناية الشاملة المقدمة للمواطنين. يسعى المستشفى للمحافظة على استمرارية التواصل المثمر مع المؤسسات الصحية العربية والأجنبية من أجل المحافظة على العلاقات التعاونية وتبادل الخبرات. فيما يتعلق بالرعاية الصحية فإن تقديم أعلى مستويات الرعاية الصحية وسلامة المريض هي مدار اهتمام جميع الأطباء الذين يعملون في هذا الصرح الكبير، حيث أن الخدمات التي يتم تقديمها في كل من مبنى المستشفى والعيادات الخارجية ووحدة العناية النهارية يشرف عليها أطباء استشاريين ويساندتهم في ذلك فريق متخصص من التمريض والصيدلة والفنيين والإداريين.

أما بالنسبة للتعليم فإن مستشفى الجامعة الأردنية يوفر فرصاً تعليمية لكلية الطب والصيدلة والتمريض وطب الأسنان وغيرها. إضافة إلى ذلك، فإن الهيئة التدريسية في المستشفى حريصة

على تقديم الأبحاث والمنشورات العديدة في مختلف مجالات الطب حيث قدمت أكثر من ألفي مقالة طبية نشرت في المجالات الطبية المتخصصة. إنّ تميّز مستشفى الجامعة الأردنية في مجال التعليم والرعاية الصحية لا يلغي دوره كعضوٍ فعّالٍ في مجال الخدمة الاجتماعية، حيث أنه قام بتنظيم العديد من الأيام الطبية المجانية كما شارك بتنفيذ عدد من حملات التطعيم عبر المملكة.

### شهادات الجودة العالمية المتحصل عليها من طرف مستشفى الجامعة الأردنية :

انضم المستشفى إلى مشروع اعتماد المستشفيات وتم تشكيل لجان جودة لإعداد الخطط والبرامج والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ معايير الجودة العالمية للمستشفيات وعددها حوالي سبعمائة وثمانون معياراً تغطي كافة أوجه العمل في المستشفى ولا يزال العمل جارياً من قبل هذه اللجان بنشاط وجدية متناهية لتحقيق الأهداف المرسومة .

طموحات المكتب كثيرة وكبيرة ويتصدرها تعميم ثقافة الجودة لتشمل كافة العاملين في المستشفى وهي تعني، الأداء السليم المستمر وبطريقة صحيحة من المرة الأولى وبكلفة مبررة ، إضافة إلى تحقيق معايير الاعتماد الدولية والحصول على شهادة الأيزو (2000-9001) وقد توجّبت هذه المساعي بالحصول على الشهادة المذكورة وذلك عن مستوى الأداء العام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف النواحي الطبية والتعليمية والخدماتية والإدارية .

ويأتي حصول المستشفى على شهادة الأيزو (ISO) نتيجة للخطى الحثيثة التي بذلها المستشفى نحو التميز في الخدمات والتي قامت بها مختلف الدوائر الطبية والتمريضية والفنية والإدارية في المستشفى وتعتبر هذه الشهادة نتيجة للجهود التي بذلت للارتقاء بمستوى الخدمات الطبية والتمريضية وشؤون الرعاية الطبية العامة والمتخصصة التي يقدمها المستشفى لمراجعيه ومرضاه من مختلف أرجاء الوطن وخارجه. ويعد حصول المستشفى على هذه الشهادات نقطة مضيئة في خدمة ورعاية المرضى ونقله نوعيه في إحداث التطوير الشامل على الخدمات المقدمة للمراجعين، والشهادات التي حصل عليها المستشفى هي شهادة الاعتماد الدولية لجودة الخدمات JCIA وشهادة مجلس اعتماد المؤسسات الصحية الوطني لجودة الخدمات HCAC وتجديد منح شهادة المنظمة الدولية للتقييم الأيزو للمرة الثانية ISO 9001 وشهادة تحليل المخاطر والتحكم بسلامة وجودة الغذاء HACCP وشهادة تحقيق الأهداف الوطنية الأردنية لجودة وسلامة الرعاية الصحية .

## الخدمات المقدمة في مستشفى الجامعة الأردنية:

- يتميز مستشفى الجامعة الأردنية في جميع الخدمات التي يقدمها ، فالمستشفى فيه كافة التخصصات الطبيّة وقد تميز على وجه الخصوص بالإجراءات التالية :
- 1- علاج الصرع بالتداخل الجراحي وبعمليات تحفيز العصب الحائر وباستخدام أحدث الأجهزة والتقنيات المتطورة من خلال فريق طبي متخصص .
  - 2- المستشفى أول من أدخل علاج الصرع بالجراحة وأول من أدخل تخطيط الدماغ بالفيديو وتخطيط الدماغ المباشر للدماغ.
  - 3- معالجة السمنة عن طريق الناظور وتحويل الأمعاء
  - 4- الاستئصال الجراحي للأورام الدماغية المعقدة .
  - 5- جراحة متقدمة لتبديل المفاصل وتركيب المفصل الصناعي.
  - 6- وحدة الإخصاب الصناعي ومعالجة أمراض العقم لدى الرجال والنساء .
  - 7- الجراحات التنظيرية للجهاز الهضمي والكبد والأحشاء باستخدام أحدث الطرق الجراحية .
  - 8- استخدام أجهزة شفط الدهون باستخدام تكنولوجيا متطورة ( WAL ) الألمانية .
  - 9- جراحة زراعة الغضروف وتصنيعه لمشابهاة الأذن في حالات التشوهات الخلقية عند الأطفال .
  - 10- يحتوي المستشفى على أول مختبر للنوم يعالج اضطرابات النوم بكافة أنواعها .

## الدوائر الطبية الموجودة بمستشفى الجامعة الأردنية:

- دائرة الأمراض الباطنية.
- دائرة الجراحة العامة.
- دائرة الجراحة الخاصة.
- دائرة طب الأطفال.
- دائرة النسائية والتوليد.
- دائرة طب الأسنان
- دائرة التحذير والإنعاش.
- دائرة الأشعة والنووي.
- دائرة طب التأهيل.
- دائرة المختبرات والطب الشرعي.

## حقوق المريض:

لكل مريض أو مريضة الحق بالتمتع بالحقوق التالية:

- 1- الوصول إلى الرعاية المناسبة، والحصول عليها بأفضل السبل المتاحة.
- 2- الحصول على العلاج المناسب، وتخفيف الآلام بالطرق الملائمة.

- 3- إعلام المريض بطبيعة الرعاية والإجراءات الطبية المقدمة ومشاركته في القرارات المتعلقة به متى تطلب الأمر ذلك.
- 4- تقديم أي شكوى أو إبداء ملاحظة أو أي اقتراح دون أدنى مسؤولية تترتب على ذلك.
- 5- الحصول على رعاية تحترم القيم والمعتقدات الشخصية.
- 6- صيانة الحرية الشخصية للمريض، خصوصيته، وسرية معلوماته الشخصية والطبية والشعور بالأمان.
- 7- معرفة تكلفة الخدمات والإجراءات الطبية المقدمة للمريض مسبقاً.

### مكتب خدمات المرضى العرب والأجانب:

نظراً لإقبال عدد كبير من العرب وثقتهم العالية بمستشفى الجامعة الأردنية ارتأى المستشفى تأسيس مكتب مختص لخدمة المرضى العرب والأجانب حيث يعمل المكتب على تحقيق الأهداف التالية :

- 1- خدمة الاستشارة الطبية المجانية عبر الفاكس أو من خلال البريد الإلكتروني معتمداً على التقارير الطبية والفحوصات السريرية قبل قدوم المريض بحيث يتم عرضها على أطباء الاختصاص المعنيين تتضمن الرأي الطبي إضافة إلى التكاليف المالية التقريبية.
- 2- استقبال المرضى من المطار ضمن تنسيق مسبق عبر الفاكس أو الهاتف أو البريد الإلكتروني وتحديد موعد الوصول.
- 3- حجز موعد للمريض مع طبيب الاختصاص وبأقصى سرعة ممكنة ومرافقة المريض خلال زيارة الطبيب وإجراء التحاليل وصور الأشعة وكل ما يحتاجه المريض حتى مغادرته حرم المستشفى .
- 4- متابعة وتسهيل إجراءات إدخال المريض ومرافقته حتى وصول الطابق .
- 5- مخاطبة الجهات الرسمية لتسهيل تصاريح الإقامة .
- 6- تأمين الحجوزات الفندقية لمرافقي المرضى حال الطلب .
- 7- زيارة المرضى في غرفهم والعمل على متابعة شؤونهم.
- 8- متابعة خروج المريض وأيضاً متابعة التقرير الطبي .
- 9- متابعة نتائج الفحوصات الطبية بعد خروج المريض .

10- وجود فرع بنكي داخل مستشفى الجامعة وأيضاً داخل حرم الجامعة الأردنية فروع أخرى للتسهيل ومساعدة الأخوة العرب في تحصيل حوالاتهم المالية من البنوك والمصارف الأخرى .

11- تأمين المكالمات الدولية والوطنية عبر المقسم .

12- طباعة نتائج الفحوصات الطبية.

13- خدمة الإنترنت والمراسلات عبر البريد الإلكتروني مجاناً .

### المبحث الرابع: اقتراح برنامج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية.

ينطوي برنامج العمل المقترح على المستشفيات الجزائرية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على خمسة مراحل كالآتي:

#### المرحلة الأولى (اتخاذ القرار):

وتتطلب هذه المرحلة فهماً تاماً من قبل الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تستطيع دعمها ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، والعمل على تبرير تطبيقها (لماذا يجب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهل يجب البدء بتطبيقها على مستوى المستشفى ككل أم على مستوى بعض الأقسام الداخلية فقط).

#### المرحلة الثانية (التحضير):

بعد أن يتم الفهم والالتزام تجاه تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا، تبدأ مرحلة التحضير والتي تتطلب ما يلي:

بناء الفريق القائد الذي سيقود عملية التغيير، ويجب أن يضم هذا الفريق ممثلين عن جميع الأطراف داخل المستشفى (الطاقم الطبي والتمريضي، مقدمي الخدمات الفنية، الادارية والفندقية)، كما يجب تزويد أعضاء الفريق بتدريب كاف يساعدهم على المضي قدماً في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أ- إجراء تقييم لمستوى الجودة الحالية داخل المستشفى لتحديد نقاط الضعف والقوة.

ب- تعريف الزبائن (المرضى)، وذلك على اعتبار أن الزبون يجب أن يكون له الأولوية لأولى عند صياغة رسالة المؤسسة، وبالتالي يجب على المستشفى أن يعرّف بوضوح كل نمط من أنماط زبائنه، فهناك زبائن داخليين وخارجيين في كل مؤسسة صحية ويجب أن يتم تعريفهم بدقة وتحديد أهميتهم النسبية للتأكد من أن رسالة المستشفى قد تم صياغتها بدقة لإرضاء هؤلاء الزبائن.

ت- صياغة الرسالة والرؤيا المستقبلية: حيث أن رسالة المستشفى يجب أن تكون موجهة لإرضاء حاجات الزبائن، بمعنى أن الرسالة تشير إلى الهدف من وجود المستشفى. أما الرؤيا فهي تشير إلى الحالة المستقبلية التي يسعى المستشفى للوصول إليها من خلال تطبيقها ل فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ث- تصميم النظام الجديد الذي يخدم رسالة المستشفى ويساعدها على إنجاز رؤاها المستقبلية. ويجب على الإدارة في هذه المرحلة أن تحرص على التأكد من أن ثقافة المستشفى ملائمة لتسريع عملية التطبيق، بمعنى أن تكون ثقافة المستشفى متفقة مع الرؤى والقيم الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### المرحلة الثالثة (البدء): وتتطوي على القيام بما يلي:

أ- وضع الأهداف.

ب- تحديد العمليات.

ت- تدريب الأفراد على جميع المستويات. ومن ثم تمكينهم (Empowerment) لإشعارهم بأن لديهم السلطة والكفاءة على تغيير ما هو بحاجة للتغيير، والاستماع إلى مقترحاتهم المتعلقة بالتطوير، وهنا نؤاد بأنه يجب على الإدارة العليا أن تروج هذه الفلسفة لعاملها عن طريق الأقوال والأفعال الداعمة لهذه الفلسفة، والقيام بإزالة آل ما من شأنه إعاقة إبداع العاملين، وكذلك تزويد العاملين بالوقت الكافي والموارد اللازمة لتحقيق النجاح.

ث- مسح آراء الزبائن لتقويم العملية الحالية وعمل التعديلات اللازمة.

ج- تشكيل هيئة خاصة بالجودة للإشراف على عملية التطبيق وتنظيمها.

ح- تشكيل فرق تحسين الجودة.

خ- وضع مقاييس ومؤشرات الجودة التي تقيس بصدق مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية.

### المرحلة الرابعة (التوسع والتكامل): وتتطوي على ما يلي:

أ- التزويد بتعليم وتدريب مستمرين.

ب- تشكيل فرق جديدة وأقسام جديدة، والاستعانة بالمختصين للمساعدة في هذه العملية عند الحاجة.

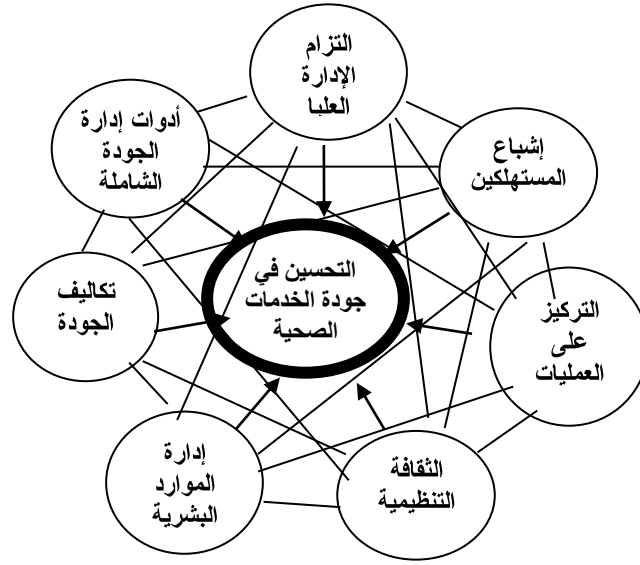
ت- منح التقدير والمكافآت مقابل تحسين الجودة، وهو يعتبر أمراً ضرورياً لرفع الروح المعنوية للعاملين في المستشفى، وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام المكافآت يجب أن يدار



بعناية فائقة نظراً لأن المستشفيات تتعامل مع موظفين (أطباء) ذوو مستوى علمي مرتفع، وإلا فإنه قد يؤدي لنتائج عكسية.

### المرحلة الخامسة (التقييم):

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية مستمرة لا تنتهي من التحسين والتطوير، لذلك فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب أن يراجع ويقيم على أسس منتظمة للتأكد من أن الأهداف التي تم وضعها مازالت موضع الاهتمام والغايات يتم تحقيقها. وفيما يلي نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الجزائرية



نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة

### ما التوصيات المقترحة لتطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية ؟

من أجل تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات والتي هي من المفروض هدف وزارة الصحة التابعة لها ، وفي ضوء التحليل النظري لهذه الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- زيادة اهتمام القيادة العليا في وزارة الصحة بقضية التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفيات تواكب التغيرات والتطورات .

- 2- تعديل الهيكل التنظيمي الصحي للمستشفيات بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة ، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق تسهل عمليات التطوير والتحديث .
- 3- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات ، وهذا الجهاز يكون قادر علي التطبيق والتنفيذ والتقويم للخدمات المقدمة وبشكل مستمر ، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق ، حتي يكون التطوير في المستشفى أكثر سهولة .
- 4- تهيئة الجو العام في المستشفيات وخارجها على ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الخدمة الصحية المقدمة وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغير واستيعابه.
- 5- التركيز علي النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطاقت الطبي والتمريضي.
- 6- العمل علي نيل رضى المجتمع المحلي علي أداء المستشفيات من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.
- 7- إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع لوزارة الصحة يقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتقويم وإمداد المستشفيات بالخبرة المطلوبة ومتابعة الأداء من أجل ضمان حدوث الجودة في تقديم الخدمة.
- 8- منح جوائز مادية ومعنوية للأقسام الطبية والأفراد الذين يسهمون في تطبيق الجودة الشاملة ضمن المعايير التي يتم الاتفاق عليها .
- 9- زيادة المدخلات المادية والبشرية والمعنوية وتحسين العمليات الإدارية المختلفة في برامج المستشفيات وخاصة التخطيط بحيث يعتمد علي التخطيط الاستراتيجي
- 10- الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير علي النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي .

## المراجع:

- بن سعيد، خالد بن عبد العزيز(1997)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- بوقجاني، جناة (2010)، أثر جودة الخدمات الصحية على درجة ولاء المراجعين في مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- جاد الرب ، سيد محمد (2008) ، إدارة المنظمات الصحية والطبية : منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة، القاهرة : دار النهضة العربية .
- خسروف، أيمن محمد كمال(2008)، تسويق الخدمات الصحية ، بحث الدبلوم التخصصي في إدارة المستشفيات، المركز الدولي الاستشاري للتنمية الإدارية ، بريطانيا.
- حمود، خضير كاظم (2010) إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- حمود، خضير كاظم (2000) إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- خرمة، عماد محمد (2000)، إدارة الخدمات الصحية في الأردن، مجلة الإداري، العدد 83.
- دائرة شؤون المرضى(2010)، دليل إدخال المريض، مستشفى الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- زايري، بلقاسم ( 2008 ) إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الظهران، الرياض
- الزغول، حامد(2000)، الجامعة الأردنية: نشأتها وتطورها، عمان: الجامعة الأردنية.
- الصرن، رعد(2001)، إدارة الابتكار والإبداع، دمشق: دار علاء الدين للنشر.
- فلاق، محمد (2010)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- مطبّقاني، محمد صلاح(1999)، واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات، المعهد القومي للإدارة العليا - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة
- نصيرات، فريد توفيق(2008)، الخدمات الصحية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

نصيرات، فريد والضمور، هاني (2000)، مدى التشابه والتباين بين المرضى والإداريين حول مكونات جودة الخدمات الاستشفائية: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص، مجلة الملك سعود، المجلد (12)، العدد (1).

النجار، محمود أحمد (2005)، قياس أثر المتغيرات التنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات التعليمية في الأردن: دراسة تطبيقية على مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

النجار، فريد راغب (1992) إدارة الأعمال في الأنظمة الصحية والطبية، القاهرة: دار النهضة العربية.

April, 2nd.2o10, From <http://www.ju.edu.jo/ujNews>.

Bernard, R. (1991), *Public Administration: an Action Orientation*, California: Cole Publishing Inc.

Cronin, Jr, & Tylor. S. 1992- "Measuring Service Quality: A reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, July,

Philip, G. and Hazlett, S.A. (1996), "The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 3,