

مدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية

دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة الرياض

ا.د/ ممدوح مهدي¹ شاهر صقر العتيبي²

ملخص الدراسة :-

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي المتمثل في تحديد مدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات منطقة الرياض، و تهدف الدراسة إلى الكشف عن أهم العوامل التي تفعل دور الجودة الشاملة لمستشفيات منطقة الرياض بالإشراف الفعال وتوجيه الأداء، و تنبع أهمية الدراسة من عدم وجود إجراءات محددة، و عدم تحديد معايير للجودة الشاملة وكذلك لإدارتها و الرقابة عليها في المنشآت الصحية التي تعتمد على درجة معقدة من العمليات العلاجية و التأهيلية و الوقائية و التي ينتج عنها منافع عامة تعود علي المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا.

و قد توصلت إلي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر المستشفيات الحكومية بمنطقة الرياض ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

¹ عميد كلية الطب - جامعة حلوان.

² باحث دكتوراه في إدارة المستشفيات.

مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي حجم و تخصص و نوع المنشآت الصحية بمنطقة الرياض بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدمة في للعاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض

و أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الدراسات التي تهتم بقياس آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير إيجابي على تحسين أداء الخدمات المقدمة من المنشآت الصحية و وضع مستوي الجودة المناسب للخدمة و بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد و بما يعود بالمنفعة علي كل من المرضى و الدولة بشكل عام بالإضافة إلى إنشاء جوائز وطنية لجودة الخدمات الصحية تمنح للمنظمات و المراكز الصحية المتميزة بناء على معايير الاعتماد المصدرة من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية

Abstract

Study problem is the main question of determining the application of TQM practices in Riyadh hospitals. The study aims to uncover the most important factors that play the role of the overall quality of Riyadh hospitals by effective supervision and performance guidance. The study stems from the absence of specific procedures , And the failure to set standards for total quality as well as for management and control in health facilities that rely on a complex degree of remedial and rehabilitation and preventive processes, which result in public benefits to the community economically and socially.

It was found that there are statistically significant differences between the degree of commitment and keenness of the management of health establishments in the application of the principles of TQM through government hospitals in Riyadh, and there are differences of statistical significance between the level of application of TQM in different establishments based on size, Health Establishments in Riyadh Region In addition to a statistically significant relationship between the training programs provided to the employees in the health facilities and the continuous improvement in the application of the total quality in the health facilities in Riyadh.

The study recommended the need to focus on the studies that are concerned with measuring the effects of the application of TQM because it has a positive impact on improving the performance of the services provided by the health facilities and setting the appropriate level of quality for the service and in order to achieve the optimal use of resources and benefiting the patients and the state In addition to the establishment of national awards for the quality of health services granted to organizations and centers of excellence based on the accreditation standards issued by the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia.

■ مقدمة

المستشفيات أصبحت تعمل في إطار يحكمه التطور التكنولوجي الذي انعكس علي القطاع الصحي و كان لابد من الاستجابة لهذه التطورات من خلال تبني، و تطبيق فكر الجودة في الخدمات الصحية المقدمة ، والذي يعتمد علي تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة و الإنترنت و أصبحت المستشفيات تركز علي المراجعة الشاملة و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً ريادياً هاماً في تحقيق فعالية الإدارة الصحية من خلال إتباع أسلوب علمي وواقعي يعمل على توجيه إدارة المنشآت الصحية بشكل فعال من أجل الحفاظ على الموارد المادية و البشرية من الاستنزاف وإدارتها بأفضل الطرق و أيضاً على توجيه نمو المجتمع في مختلف المجالات ، وخاصة المجال الإنساني لإحداث التكامل والتعاون بين أجزاء المجتمع.

نظرا لأن المنظمات الصحية لها دور حيوي في تنفيذ خطط و مشاريع التنمية الاجتماعية ،فإن هناك اتجاه متنامي لدى واضعي السياسات و الإستراتيجيات في كافة المنظمات لتتبني نماذج و نظم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يتعامل مع المشاكل الصحية و يهدف إلى تطوير الأداء الصحي للمنظمات ،كما أصبح الأداء الصحي المتميز أحد المداخل المهمة في تحقيق التميز التنافسي و ضمان البقاء .

1. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي المتمثل في تحديد مدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات منطقة الرياض؟

2. متغيرات الدراسة

يهدف البحث إلي إجراء اختبار للعلاقة بين حجم المنشآت الصحية، تخصص المنشآت الصحية، نوع الإدارة، درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية، برامج التدريب للعاملين كمتغيرات مستقلة و إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات الآتية:

▪ المتغير التابع :

- إدارة الجودة الشاملة

▪ المتغيرات المستقلة :

- حجم المنشآت الصحية (عدد الأقسام - عدد العاملين)

- تخصص المنشآت الصحية

- نوع الإدارة (فنية - محترفة)

- درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية

- برامج التدريب للعاملين

3. أهداف الدراسة

- الكشف عن أهم العوامل التي تفعل دور الجودة الشاملة لمستشفيات منطقة الرياض بالإشراف الفعال وتوجيه الأداء

- فهم العلاقة بين التزام و حرص إدارة مستشفيات منطقة الرياض بتطبيق أسس و مفاهيم الجودة الشاملة و مستويات الخدمات الصحية ، و فهم تكلفة و مضامين الآثار الصحية و الاجتماعية و الثقافية لنشاطها للاختيار من بين الأولويات، و تعديل قرارات الإدارة في ظل النتائج المستخلصة

4. أهمية الدراسة

يمثل هذا النوع من الدراسات أهمية خاصة للمنشآت الصحية التي تمارس أعمالها في ظل تطورات متلاحقة، وهو ما جعل نظم و نماذج الجودة الشاملة مطلب أساسي من قبل إدارة المنشآت الصحية و المرضى المتعاملين معها، وبصفة خاصة الجهات الرقابية و جمهور المنشأة. و تتبع أهمية هذا البحث أيضاً من عدم وجود إجراءات محددة، و عدم تحديد معايير للجودة الشاملة وكذلك لإدارتها و الرقابة عليها في المنشآت الصحية التي تعتمد على درجة معقدة من العمليات العلاجية و التأهيلية و الوقائية و التي ينتج عنها منافع عامة تعود علي المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا. و جدير بالذكر أن وضع سياسات و إجراءات لتدنيه المخاطر الطبية و الآثار السلبية الناتجة عن الأنشطة الرئيسية للمنظمة الصحية من شأنه أن يساعد في اكتشاف نواحي الضعف في النظام و معالجتها، و لعل هذا البحث يعد احد الإسهامات الأولية في مجال الاهتمام بعملية الجودة الشاملة و تدنيه المخاطر الطبية و الآثار السلبية التي تنتسب فيها المنشأة و الرقابة عليها.

5. فروض الدراسة

تسعي الدراسة لاختبار ثلاثة فروض و هي :

▪ الفرض الأول

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية العاملة بمنطقة الرياض في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

▪ الفرض الثاني

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدمة في للعاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض

▪ الفرض الثالث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي

- حجم المنشآت الصحية (عدد الأقسام - عدد العاملين)
- تخصص المنشآت الصحية
- نوع الإدارة (فنية - محترفة)

6. أسلوب الدراسة

يتناول أسلوب الدراسة كلا من الدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية و ذلك علي النحو التالي :

1/7 الدراسة النظرية

يسعي الباحث إلى وضع الإطار النظري من خلال الاعتماد علي المصادر التالية :

- الكتب العربية و الأجنبية .
- الدوريات العربية و الأجنبية .
- الرسائل العلمية (ماجستير و دكتوراه) .

- النشرات و التقارير و الإحصاءات المختلفة .

- الأبحاث المنشورة .

2/7 الدراسة التطبيقية

و تشمل مجتمع الدراسة و عينة الدراسة كالتالي :

1/2/7 مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع البحث العاملين في المنشآت الصحية العاملة منطقة

الرياض بالمملكة العربية السعودية

2/2/7 عينة الدراسة

سوف يتم اختيار عدد من مفردات مجتمع الدراسة لتكون العينة من المنشآت

الصحية خلال الفترة (2015-2016) بحيث تشمل عينة الدراسة الفئات التالي :

▪ الفئة الأولى : العاملين في الكادر الطبي

▪ الفئة الثانية : العاملين في الكادر الفني

▪ الفئة الثالثة : العاملين في الكادر الإداري

حجم العينة =

$$n_1 = \frac{Z^2 P Q}{D^2}$$

حيث :

n_1 ← حجم العينة المبدئي 0

Z ← القيمة الجدولية تحت منحني التوزيع الطبيعي وتساوي 1.96

P ← نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع

البحث ويمكن افتراض $p = 50\%$ للحصول علي أكبر حجم للعينة 0

$$Q \leftarrow p - 1 = 50\% - 1 = 49\%$$

$$D \leftarrow \text{درجة الخطأ المسموح به تساوي } 5\%$$

تطبيق القانون :

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

7. منهج الدراسة

إن الباحث سوف يعتمد في هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي التحليلي وذلك للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و إعداد الإطار الفكري لهذا البحث حيث انه سيتم الاعتماد علي قواعد البيانات الصحية و ذلك لتسجيل و رصد المؤشرات الخاصة بتطبيق إجراءات و معايير الجودة الشاملة و دراسة العلاقة بينها و بين مستوي جودة الخدمات الصحية المقدمة المنشآت الصحية العاملة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

8. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي

1/8 الحدود الموضوعية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية .

2/8 الحدود الزمنية

يقتصر جمع و تحليل البيانات الخاصة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة (2015 - 2016).

3/8 الحدود المكانية

دراسة و تحليل الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

4/8 الحدود البشرية

تشمل الحدود البشرية المنشآت الصحية كل من العاملين في الكادر الطبي، و العاملين في الكادر الفني، و العاملين في الكادر الإداري.

9. الإطار النظري

1/9 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

تعتبر الجودة هي المصطلح (3) الذي يحمل معنى مهم لكل من المنتجين والعملاء حيث انه في السوق العالمية اليوم أدركت المنظمات أن بقائها في عالم الأعمال يعتمد إلى حد كبير على إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية، و في الواقع هناك الكثير من المنظمات قد أكدت أن الجودة يجب أن وضعها في مكانة لائقة لتتكامل داخل نظام الإدارة و وفقا لذلك فان إدارة الجودة الشاملة (TQM) أصبحت

(3)Osman, I(2009) "Total Quality Management in the Malaysian Automobile Industry" Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, Selangor, Malaysia international business research Vol. 2, No. 1 P. 203-209

على نحو متزايد سائدة باعتبارها واحدة من استراتيجيات الإدارة اللازمة لضمان رضا العملاء وولائهم، وتحسين المنتجات و جودة الخدمة وتعزيز التحسين المستمر .

و تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر في الجودة لجميع العمليات processes و العاملين people و المنتجات products و خدمات المنظمة .services of an organization

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل للنظم في الإدارة و تهدف إلى تعزيز القيمة للعملاء من خلال تصميم و تحسين باستمرار العمليات التنظيمية والأنظمة. (4)

و للجودة معاني مختلفة و لكنها مترابطة مثل ملائمة الاستخدام و المطابقة للمواصفات و الخلو من العيوب ومع ذلك فقد تم الاتفاق على أن الجودة هو تلبية احتياجات العملاء ومطالبهم، و عرف اوكلاند الجودة (1996) باعتبارها منهج لتحسين فعالية ومرونة مشاركة الأعمال من قبل جميع الإدارات والعاملين ومستويات المنظمة. (5)

⁽⁴⁾Sadeghian, M (2010) " **A Study of the Significance of Organizational Culture for the successful implementation and operation of Total Quality**

A Comparative Study between Iran and the UK" PhD :**Management TQM**

The University of Huddersfield, degree of Doctor of Philosophy

⁽⁵⁾Nasser Akeil Kadasah 2014 **Towards TQM in Service Organizations:**

Measuring Customer Satisfaction of Saudi Electricity Company Services

Faculty of Economics & Administration King Abdulaziz University, Jeddah,

Saudi Arabia Saif Faleh Al-Khedran Faculty of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia AUGUST VOL 6, NO 4

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل أدارى تتبناه المنظمة بتأسيس على الجودة ويرتكز على مشاركة جميع أعضاء المنظمة وتستهدف إنجازا طويل الأجل من خلال إرضاء المستهلكين وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة ومنافع للمجتمع⁽⁶⁾.

و تعرف أيضا بأنها أسلوب الإدارة الذي يحاول خلق ثقافة الجودة في كل جزء من المنظمة و مشاركة الأفراد في عملية التحسين المستمر في أساليب و إجراءات لضمان خدمة ذات جودة عالية لعملائها و هي محصلة للمعادلة التالية⁽⁷⁾:

إدارة الجودة الشاملة TQM = التمكين Empowerment + ضمان الجودة
Quality Assurance + العمل الجماعي Teamwork

و يتم تحقيق التمكين Empowerment من خلال إمكانية تبادل المعلومات بين الإدارة و العاملين بحيث يمكن للموظفين طرح الاقتراحات والمقترحات لتطوير الأعمال و غيرها من القضايا التي لها فوائد للجميع و تحقيق ضمان الجودة Quality Assurance من خلال التركيز علي العملاء من خلال وضع نظام لاقتراحات العملاء لتشجيع مبادرات الجودة بين جميع العاملين و تحقيق العمل الجماعي Teamwork من خلال الحرص على الاتصال مع العملاء مما يساعد على تركيز الأعمال على تلبية طلبات العملاء.

⁽⁶⁾محمد هادي العدناني (2007) " مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة " كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 13/ ع45
⁽⁷⁾BUS ÉIREANN Total Quality Management the Irish times Business 2000
Eleventh edition

2/9 فوائد إدارة الجودة الشاملة

كتب جوران (2001) أن فوائد وأهداف الجودة الشاملة هي (8):

- خفض التكاليف lower costs
 - زيادة الإيرادات higher revenues
 - زيادة درجة رضا العملاء customers satisfaction
 - تمكين العاملين empowered employees
- إن التكاليف يمكن تخفيضها عن طريق تقليل الأخطاء reducing errors و الحد من إعادة العمل reducing rework و تقليل الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية للمنتج كذلك يمكن أن تنعكس الجودة علي زيادة الإيرادات من خلال تحقيق رضا العملاء و زيادة حصتها في السوق و المحافظة على العملاء و زيادة ولاء العملاء و تحقيق أسعار متميزة و تحقيق استمرارية العملاء في طلب سلع وخدمات عالية الجودة و يؤدي إرضاء العملاء customers satisfaction إلى الشراء مرارا وتكرارا

إن تمكين العاملين لديها الوسائل لقياس جودة إجراءات العمل الخاصة بها، لتفسير المقاييس و مقارنتها مع الأهداف واتخاذ الإجراءات اللازمة تكون عندما العمليات ليست في محلها هؤلاء العاملين الممكنين empowered employees يفهمون و يدركون نوعية العملاء الذين يتعاملون معهم و ما يحتاجون له أي فهم

(8)Kumar, m (2005) " Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways: a study in action research" Southern Cross University Lismore, NSW.

رغباتهم و توقعاتهم و كيفية تصميم السلع و الخدمات الجديدة لتلبية هذه الاحتياجات و كيفية تطوير إجراءات العمل اللازمة كما يلمون بكيفية تطوير واستخدام قياسات الجودة اللازمة و كيفية تحسين باستمرار هذه العمليات. أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة⁽⁹⁾ يمكن أن تؤدي إلى:

- تحسين المنتجات والخدمات.
- وخفض التكاليف.
- والمزيد من الإشباع و تحقيق رضا العملاء العاملين.
- تحسين الأداء المالي.
- و تشمل المزايا الأخرى:
- تحسين صورة الشركة.
- تحسين العمليات.
- تحسين الروح الإحصائية.

أن الفوائد المترتبة على تحقيق مستوي جودة أفضل من خلال تحسين العمليات هي تحقيق مركز أفضل في السوق و زيادة الإنتاجية والأرباح و تقليل الأخطاء و تقليل التالف.

3/9 عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة لديها العديد من العقبات والحواجز المختلفة و تتمثل في خمسة حواجز لإدارة الجودة الشاملة و هي⁽¹⁰⁾:

⁽⁹⁾Ibid., p.123

- عدم كفاية تنمية و إدارة الموارد البشرية.
- الافتقار إلى تخطيط الجودة.
- عدم وجود قيادة للجودة.
- عدم كفاية الموارد لإدارة الجودة الشاملة.
- نقص التركيز على العملاء.

و تأتي العقبة الأهم في عدم كفاية الموارد يليها عدم كفاية تنمية و إدارة الموارد البشرية ومن ثم غياب التخطيط والسبب الرئيسي لفشل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يرجع إلى فتور تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

العديد من المنظمات ليسوا على استعداد لإجراء تحول ثقافي cultural transformation الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة كذلك لا يوجد إجماع عن ما هو التغيير الثقافي المطلوب، و أفضل السبل للتعامل مع التحول الثقافي الذي يقال أنه العنصر الأكثر أهمية لكي تتجح المنظمة في تطبيق TQM .
وتشمل المشاكل الأخرى التي غالباً ما تزداد بسبب (11)

- عدم تحرك كل الأفراد في المنظمة في الاتجاه نفسه move in the same direction
- عدم وجود أهداف the lack of goals
- عدم كفاية المعرفة insufficient knowledge

(10)Sebastianelli & Tamimi, 2003 Op. cit.

(11)Nwabueze, 2001

-
-
- سوء التخطيط poor planning
 - عدم التزام الإدارة lack of management commitment
 - نقص التدريب المناسب lack of proper training
 - عدم استخدام الإطار الصحيح failure to use the right framework
 - نقص الموارد lack of resources
 - عدم وجود إدارة فعالة lack of effective management
 - عدم توافق المواقف من الإدارة العليا والعاملين incompatibility of attitudes of top management and workers

ومع تحقيق بعض الشركات نتائج سلبية علي الرغم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلي فشل تطبيق TQM و الذي يرجع إلي أنها تتطلب توفير الموارد للحفاظ على التنظيم خلال فترة التنفيذ و خارجها، و تتطلب إدارة الجودة الشاملة برامج من أعلى إلى أسفل Top-down programs من الإدارة العليا قيادة التحول إلى إدارة الجودة الشاملة⁽¹²⁾.

و افتقاد الإدارة القدرة على استكشاف الثغرات في برنامج إدارة الجودة الشاملة و واقع الممارسة العملية وتحليل الثغرات في الأداء يمكن أن يسبب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و قد حددت بعض الدراسات أن هناك ستة نقاط من المتطلبات لإدارة الجودة الشاملة هي :

- الإدارة management
- التحسين المستمر continuous improvement

(12)Beer (2003)

- أساليب وأدوات الجودة quality methods and tools
- تطوير العمل work development
- التوجه بالعمليات process orientation
- النقابات unions

ومن أسباب ذلك عدم معرفة ما هي TQM و أن الاتصالات الداخلية غير فعالة بين الإدارة والعاملين، و انخفاض مشاركة المستويات الأخرى من الإدارة داخل المنظمات و أن كبار المسؤولين التنفيذيين بحاجة إلى التدريب و فهم فلسفة وفوائد إدارة الجودة الشاملة مع استيعاب كيفية تنفيذها على نحو فعال.

4/9 نماذج تقييم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر النماذج التالية هي الأشكال الرسمية لتقييم إدارة الجودة الشاملة في كل من في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان و هي :

▪ جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

تأسست جائزة بالدريدج الوطنية للجودة بقانون مالكوم بالدريدج الوطنية لتحسين الجودة لعام 1987 و مالكوم بالدريدج الذي شغل منصب وزير تجارة الولايات المتحدة الأمريكية في عهد إدارة ريغان، و في عام 2010 تم تغيير اسم البرنامج إلى برنامج الأداء المتميز بالدريدج لتعكس التطور في مجال الجودة من التركيز على المنتج و الخدمة و الجودة و التركيز على العملاء بشكل أوسع و

الإستراتيجية التنظيمية الشاملة و جودة الأداء وتتلخص المكونات الرئيسية لهذه الجوائز في التالي (13):

- القيادة Leadership
 - التخطيط إستراتيجي Strategic Planning
 - توجيه الموارد البشرية Human resources Orientation
 - معلومات إدارة عملية Process management Information

 - تحليل العملاء Analysis Customer
 - التركيز علي السوق market –focus
 - نتائج الأعمال Business results
- و تساعد معايير بالدريدج على تعزيز معايير القدرة التنافسية عن طريق:
- تحسين ممارسات الأداء التنظيمي و القدرات و النتائج.
 - تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بشأن أفضل الممارسات.
 - إدارة الأداء و التخطيط لتوجيه وفرص التعلم.
- جائزة الجودة الأوروبية (EQA) European Quality Award

يوفر التقييم الناجم الذي يتم إجراؤه بموجب نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نظرة عامة شاملة حول مدى فاعلية تطوير الشركة ونشرها

¹³⁾ Valerie A.Zeithamel et al., problems et al, problems and strategies in services (marketing, **journal of marketing**, volume 49. Number 2, spring 2002 p34

لإستراتيجيتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وتتلخص المكونات الرئيسية لهذه الجوائز في التالي :

Leadership	■ القيادة
Employee management	■ إدارة الأفراد
Policy and strategy	■ السياسة و الإستراتيجية
Alliances and resources	■ التحالفات و الموارد
Process management	■ إدارة العمليات
People results	■ نتائج الأفراد
Customer results	■ نتائج العملاء
Society results	■ نتائج المجتمع
Key results	■ النتائج الرئيسية

و قد تم تأسيسها في عام 1992، تهدف إلى تقدير دور الشركات التي تحقق نتائج متميزة ومستدامة في كل مجالات نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتعد طريقة التقييم واحدة من بين أقوى الطرق بين كل الجوائز، حيث تضم فريق من المقيمين المستقلين الذين يقضون حوالي 500 ساعة في مراجعة الوثائق وإجراء المقابلات في الموقع لكل شركة مرشحة.

■ جائزة ديمينج Deming application prize

تأسست جائزة ديمينج في عام 1950 لتخليد ذكرى ويليام إدواردز ديمينج تم تصميمها في الأساس لمكافأة الشركات اليابانية التي تحقق تحسين و تطوير الجودة

و أصبحت متاحة للشركات غير اليابانية بالإضافة إلى الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم قدموا مساهمات هامة في تطوير و تحسين الجودة و تتلخص المكونات الرئيسية لجائزة ديمنج في التالي (14) :

- السياسات - Policies
- المنظمة - Organization
- المعلومات - Information
- توحيد المقاييس - Standardization
- تطوير و استخدام الموارد البشرية - Development and usage of human resources
- أنشطة ضمان الجودة - Activities ensuring quality
- أنشطة للصيانة والرقابة - Activities for maintenance and Control
- أنشطة التطوير و التحسين - Activities for improvement
- النتائج و الخطط المستقبلية - result and future plans

(14) Ibid PP.36-48

10. الدراسة التطبيقية

1/10 اختبار الفرض الأول

الفرض العدمي (H0) :

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية العاملة بمنطقة الرياض في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
الفرض البديل (H1) :

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية العاملة بمنطقة الرياض في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 1 اختبار كروسكال واليس لمدي التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الاحتمال (Sig)	إحصائي الاختبار	متوسط الرتب				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
.039	23.63	172.95	163.25	162.55	144.85	123.36

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار Kruskal Wallis Test أن قيمة P.value تساوي 0.039 (أي 3.9%) و هي أقل من مستوى الإحصائية 5% و بالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عمر المستشفيات الحكومية بمنطقة الرياض

2/10 اختبار الفرض الثاني

الفرض العدمي (H0) :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدمة في للعاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض
الفرض البديل (H1) :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدمة في للعاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض

جدول رقم 2 اختبار كروسكال وليس للعلاقة بين برامج التدريب المقدمة في للعاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية

الاحتمال (Sig)	إحصائي الاختبار	متوسط الرتب				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
.036	4.357	195.95	199.88	214.6	187.45	39

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار Kruskal Wallis Test أن قيمة P.value تساوي 0.036 (أي 3.6%) و هي أقل من مستوي الإحصائية 5% و بالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدمة في للعاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض

3/10 اختبار الفرض الثالث

الفرض العدمي (H0) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي

- حجم المنشآت الصحية (عدد الأقسام - عدد العاملين)
- تخصص المنشآت الصحية
- نوع الإدارة (فنية - محترفة)

الفرض البديل (H1) :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي

- حجم المنشآت الصحية (عدد الأقسام - عدد العاملين)
- تخصص المنشآت الصحية
- نوع الإدارة (فنية - محترفة)

2. اختبار الفروق الإحصائية (تطبيق الجودة الشاملة - حجم المنشآت الصحية)

فرض العدم :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي حجم المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

الفرض البديل :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي حجم المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

جدول رقم 3 اختبار كروسكال واليس للعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و حجم المنشآت الصحية

الاحتمال (Sig)	إحصائي الاختبار	متوسط الرتب				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
.041	5.618	205.36	188.91	187.28	156.01	29

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار Kruskal Wallis Test أن قيمة P.value تساوي 0.041 (أي 4.1%) و هي أقل من مستوي الإحصائية 5% و بالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي حجم المنشآت

الصحية بمنطقة الرياض

▪ اختبار الفروق الإحصائية (تطبيق الجودة الشاملة - تخصص المنشآت الصحية)

فرض العدم :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي تخصص المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

الفرض البديل :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي تخصص المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

جدول رقم 4 اختبار كروسكال واليس للعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و تخصص المنشآت الصحية

الاحتمال (Sig)	إحصائي الاختبار	متوسط الرتب				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
.028	6.214	174.68	163.21	74.69	145.33	197.34

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار Kruskal Wallis Test أن قيمة P.value تساوي 0.028 (أي 2.8%) و هي أقل من مستوي الإحصائية 5% و بالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي تخصص المنشآت الصحية المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

▪ اختبار الفروق الإحصائية (تطبيق الجودة الشاملة - نوع الإدارة)

فرض العدم :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي نوع إدارة المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

الفرض البديل :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي نوع إدارة المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

جدول رقم 5 اختبار كروسكال واليس للعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة و نوع الإدارة

الاحتمال (Sig)	إحصائي الاختبار	متوسط الرتب				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
.021	5.917	153.26	166.37	172.36	134.29	105.32

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار Kruskal Wallis Test أن قيمة P.value تساوي 0.021 (أي 2.1%) و هي أقل من مستوي الإحصائية 5% و بالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي نوع إدارة المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

11. ملخص النتائج

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام و حرص إدارة المنشآت الصحية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عمر المستشفيات الحكومية بمنطقة الرياض

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدمة في العاملين بالمنشآت الصحية و التحسين المستمر في تطبيق الجودة الشاملة بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي حجم المنشآت الصحية بمنطقة الرياض
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي تخصص المنشآت الصحية بالمنشآت الصحية بمنطقة الرياض
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت المختلفة بناء علي نوع إدارة المنشآت الصحية بمنطقة الرياض

12. توصيات الدراسة

- قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات و التي تم عرضها كالتالي :
- ضرورة التركيز على الدراسات التي تهتم بقياس آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير إيجابي على تحسين أداء الخدمات المقدمة من المنشآت الصحية و وضع مستوى الجودة المناسب للخدمة و بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد و بما يعود بالمنفعة علي كل من المرضى و الدولة بشكل عام
 - نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة للخدمات المطبقة بين العاملين و ذلك لتحقيق وفورات في تكلفة الخدمات مما يعود بالنفع علي تحسين جودة

الخدمات الصحية المقدمة من جهة و تخفيض أوجه الإنفاق و التكاليف
في ميزانيات القطاع الصحي بشكل عام من جهة اخري
- إنشاء جوائز وطنية لجودة الخدمات الصحية تمنح للمنظمات و المراكز
الصحية المتميزة بناء على معايير الاعتماد المصدرة من وزارة الصحة في
المملكة العربية السعودية

قائمة المراجع

- محمد هادي العدناني (2007) " مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة " كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد13/ ع45 / ص ص 225-242.
- BUS ÉIREANN (2000) **Total Quality Management** the Irish times Business Eleventh edition
- Kumar, m (2005) " **Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways: a study in action research**" Southern Cross University Lismore, NSW.
- Nasser Akeil Kadasah 2014 **Towards TQM in Service Organizations: Measuring Customer Satisfaction of Saudi Electricity Company Services** Faculty of Economics & Administration King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia Saif Faleh Al-Khedran Faculty of Economics & Administration King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia AUGUST
- Osman, I(2009) "Total Quality Management in the Malaysian Automobile Industry" Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, Selangor, **Malaysia international business research** Vol. 2, No. 1 P. 203-209
- Sadeghian, M (2010) " **A Study of the Significance of Organizational Culture for the successful implementation and**

operation of Total Quality Management TQM:A Comparative Study between Iran and the UK" PhD The University of Huddersfiel, degree of Doctor of Philosophy

- Sebastianelli & Tamimi, (2003) The state of online retailing" **Internet Research**, Vol. 13 Issue: 3, pp.146-155,
- Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry (1985) problems and strategies in services marketing, **journal of marketing**, volume 49. Number 2, spring p34