

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات

أ. جلابة علي

أ. سرارمة مريم.

مؤسسة الإرتباط: جامعة باجي مختار - عنابة.

مؤسسة الإرتباط: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

البريد الإلكتروني: djellaba\_ali@live.fr

البريد الإلكتروني: meriem.serarma@gmail.com

### ملخص:

في ضوء الإهتمام المتزايد بموضوع جودة الخدمات الصحية، تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا رائدا من شأنه أن يكون داعما نحو الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية إلى معايير الجودة المطلوبة، لذا تأتي هذه الدراسة لإبراز المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مع التطرق لمتطلبات ومراحل تطبيق هذه الأخيرة، وإسقاط مبادئها وأبعادها على قطاع الخدمات الصحية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا الأسلوب من شأنه أن يحسن جودة الخدمات الصحية، كما يعود بفوائد جمة على كافة المتعاملين سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسات الإستشفائية.  
**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، القطاع الصحي، جودة الخدمات الصحية.

### Abstract:

In light of the growing interest in the quality of health services, TQM's philosophy is a leading management approach that will support the improvement of the quality of health services to the required quality standards, Therefore, this study aims to highlight the basic concepts of TQM, while addressing the requirements and stages of implementation of the latter, and activate its principles and dimensions to the health services sector.

The study concluded that the application of this method will improve the quality of health services, and will bring great benefits to all clients, whether inside or outside the hospital.

**Key words:** Total Quality Management, Health Sector, Quality of Health Services.

## مقدمة:

إن الإهتمام بجودة الخدمات أصبحت تكافئ أو قد تفوق الإهتمام بجودة السلع في الكثير من بلدان العالم لاسيما المتقدمة منها، ولعل من أبرزها مجال الخدمات الصحية، لفقد حظيت باهتمام أكبر من غيرها من الخدمات نظرا لتعلق الأمر بصحة وحياة الإنسان الذي يعتبر قيمة عليا على الأرض. ونظرا لأهمية الخدمات الصحية لكل فرد من أفراد المجتمع، سواء كانت هذه الخدمات وقائية، أو علاجية، أو جراحية، بغض النظر عن قدراته المادية في دفع ثمنها، فإن الحكومات مطالبة بتجسيد هذا الحق، والتكفل به عن طريق توفير الخدمات الصحية الضرورية، وبالجودة المقبولة إلى مواطنيها لغرض تحقيق المصلحة العامة، ورفع المستوى الصحي لكافة شرائح المجتمع.

نتيجة لهذه الحاجة، ظهر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، كمدخل إداري حديث له مقوماته ساعد تطبيقه في المؤسسات الصحية، على رشادة إستخدام مواردها المحدودة والتي تتصف بالندرة وارتفاع تكلفتها، وتحقيق الهدف الأساسي وهو تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

➤ **مشكلة الدراسة:** تعاني المؤسسات الصحية في البلدان النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص من تدني مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى مما يؤدي إما إلى عدم حصول المرضى على قدر من الرعاية الصحية الجيدة بالوقت والمكان والزمان المناسب، أو عزوف الكثير من المرضى من العلاج داخل البلد والسفر إلى الخارج لتلقي العلاج وما يترتب عليه من تكاليف وجهد، وهو ما يستلزم ضرورة التفكير في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تبني مدخل إداري جديد مغاير للطرق التقليدية التي بات قصورها واضحا، من هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة "كيف يمكن تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات؟"

➤ **أهمية الدراسة:** تتأتى أهمية الدراسة من خلال :

✓ أهمية القطاع الصحي والدور الذي تلعبه المستشفيات باعتبارها من القطاعات الخدمية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان.

✓ زيادة عدد السكان وكثرة الأمراض والحوادث، وما يترتب عليها من زيادة في نفقات العلاج الطبي.

✓ إتجاه المرضى بشكل كبير نحو المستشفيات الخاصة نتيجة عزوف الأطباء عن تقديم العلاج اللازم في المستشفيات الحكومية أو لعدم توفر العلاج وتدني الخدمات الصحية.

✓ تنامي وعي المرضى وإدراكهم لحقوقهم في ضرورة الحصول على جودة عالية من الخدمات الصحية.

➤ **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:

- ✓ إبراز المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تحديد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا المراحل الواجب إتباعها.
- ✓ الكشف عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية، باعتباره مدخل إداري حديث له دور كبير في تحسين الجودة، ويعود بفوائد جمة على كل من المرضى والعاملين بالمستشفى.
- محاور الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية والوصول إلى أهداف الدراسة، فقد تضمنت الدراسة المحاور الآتية:
  - ✓ مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
  - ✓ متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - ✓ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية.

#### أولا - مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، معتمدة في ذلك على إستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.

#### 1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نال مفهوم إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا من قبل الكثير من الكتاب والباحثين وغيرهم من ذوي الاختصاص، وقبل أن نتطرق إلى مفهوم المصطلح يجب أن نتطرق إلى فهم الكلمات المكونة له، حيث يرى كل من Steven & Ronald وJ.Sandelands أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث كلمات هي:<sup>1</sup>

➤ الإدارة: تعني التطوير، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر بشكل مستمر، أما J.Sandelands يرى أن الإدارة تعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات، والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.

➤ الجودة: وتعني الإلتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل تتجاوزها، وعند J.Sandelands تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.

➤ **الشاملة:** وتعني أن الإدارة تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءا بالتعرف على حاجات الزبون وتحديد ما وانتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضيا عن المنتج أو الخدمة، وعند J.Sandelands تعني أن كل شخص في المؤسسة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل.

وبناء على ما سبق نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

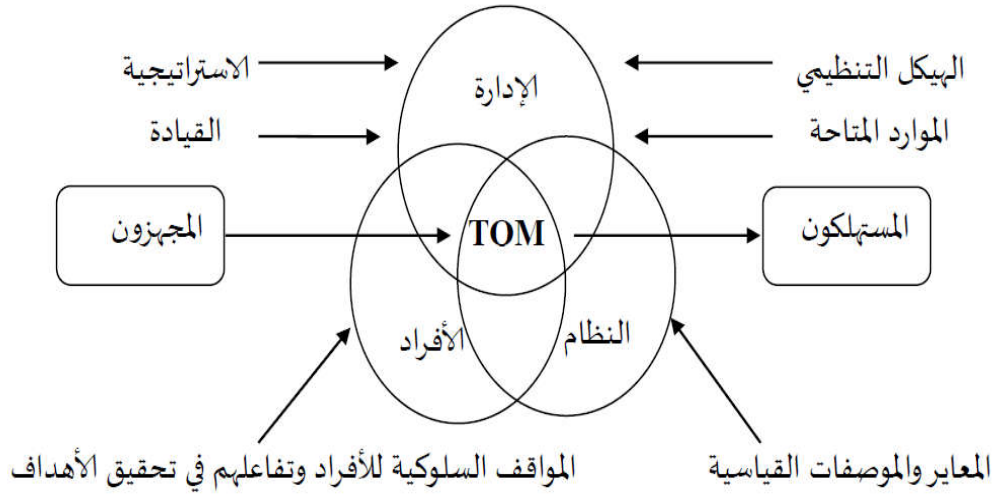
➤ تعرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة، بهدف النجاح في المدى الطويل، عن طريق رضا المستفيدين، وتحقيق مزايا لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع".<sup>2</sup>

➤ أما Robert E.Cole فيعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " نظام إداري يجعل رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، فتحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير".<sup>3</sup>

➤ في حين يعرفها Roger Tunks بأنها " اشتراكا والتزاما لإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته".<sup>4</sup>

بالرغم من إختلاف التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن جملها يكاد أن يكون متشابها في الأركان الأساسية التي يقوم عليها من حيث التركيز على الشمولية والتحسين المستمر والعمل على إرضاء المستهلك وتطوير المشاركة بين العاملين، فإدارة الجودة الشاملة تمزج بين مفهومي الشمولية والتكاملية، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية المنتجات التي يتوقعها المستفيدين، أما التكاملية فهي إعتقاد جميع النظم والبرامج الفرعية على بعضها البعض، في شكل تكامل أفقي بين جميع الإدارات والأقسام، كي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة وجودة النظام الإداري. وبالتالي يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعد عملية أفقية متكاملة تغطي مستويات المؤسسة كافة وتحد من الفروق القائمة في الإدارات وفي الهيكل الهرمية، ويمكن التعبير عن النظرة الشمولية فدارة الجودة الشاملة بالشكل الموالي:

**الشكل رقم (01):** النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: <sup>5</sup> خضير كاظم حمود (2009): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 73.

## 2-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لم تعد إدارة الجودة الشاملة مجرد أفكار تتبناها أو تؤمن بها المؤسسة، بل هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى لبلوغها، وهذا من خلال الاعتماد على مجموعة مبادئ يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>6</sup>

- ✓ الزبون هو من يعرف الجودة، ويعد رضاه عن المنتج أو الخدمة هو الهدف الأساسي للمؤسسة.
- ✓ إهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- ✓ الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة بكل مستوياتها.
- ✓ الجودة هي عبارة عن موضوع إستراتيجي وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
- ✓ يجب على جميع الوظائف في المؤسسة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- ✓ تحسين الجودة يكون بالتدريب وتعليم كافة الموظفين باستمرار.
- ✓ تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
- ✓ إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

## 3-1 عناصر إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>7</sup>

➤ **تخطيط الجودة:** هي عملية منهجية يتم بموجبها ترجمة سياسة الجودة إلى أهداف قابلة للقياس.

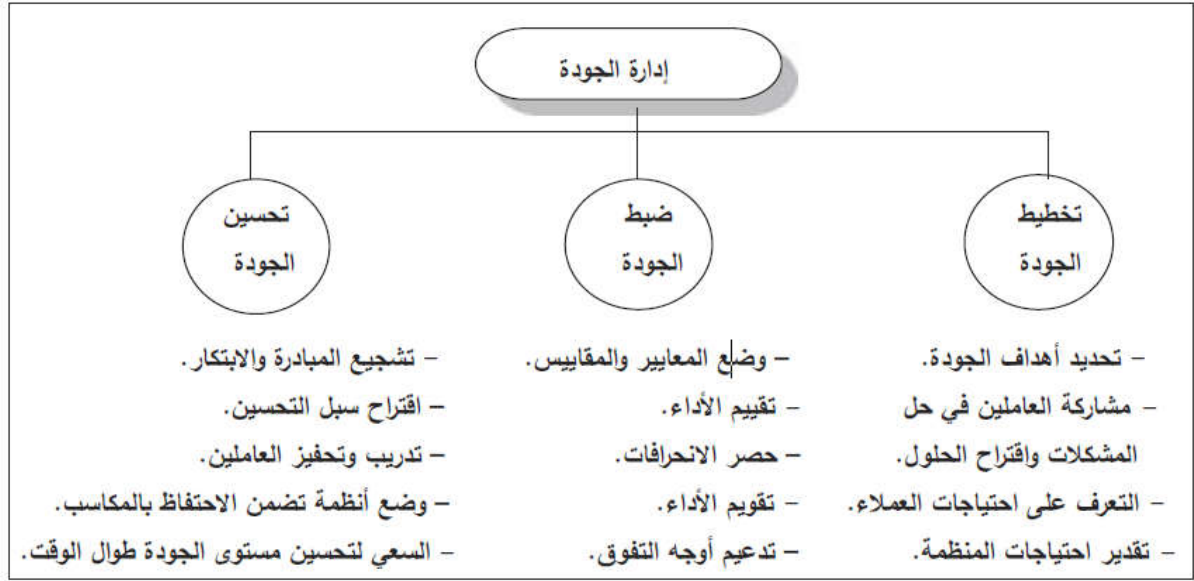
➤ **ضبط الجودة:** تعني مجموعة الجهود التي يبذلها العاملين التي تسمح بتحقيق المستويات القياسية.

➤ **تحسين الجودة:** يقصد بها جلب الجديد والأحسن بشكل دائم لتحقيق التميز ومن ثم البقاء والاستمرار.

نشير هنا إلى أن كل عنصر من العناصر السالفة الذكر نجده يتكون من مجموعة من المبادئ الموضحة له، ويمكن

توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر:<sup>8</sup> مدحت محمد أبو النصر (2005): تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص 31.

نشير هنا إلى أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة على أرض الواقع يحتاج إلى استيعاب مفهومها، وجعله حلقة عملية

تستعملها الإدارة التنفيذية بالمنظمة التي تحتاج إلى متسع من الوقت لتصبح سارية المفعول.

#### 4-1 أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج التي حققتها اليابان والولايات المتحدة وغيرها ممن طبقوا هذه

الفلسفة ومن أهم هذه النتائج:<sup>9</sup>

✓ اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

✓ عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

✓ عالمية نظام الجودة واعتباره سمة من سمات العصر الحديث.

✓ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم الدول.

✓ إن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة المردود.

✓ إن إدارة الجودة الشاملة تمكن الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.

✓ المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

✓ تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل.

✓ التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتجات ذات جودة عالية.

✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق.

✓ توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل.

✓ زيادة إرتباط العاملين بالمؤسسة وخدماتها وأهدافها.

كما يمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الفروقات بينها وبين الإدارة التقليدية ، والتي يمكن

إبرازها وفقا للجدول الموالي.

#### الجدول رقم (01):مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
أسلوب العمل	فردى	جماعي (فرق العمل)
التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
طبيعة العمل	تركيز على النتائج	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج المميزة

مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجميع
المديرون والعمالون	المديرون يعرفون أكثر، والعمالون ينفذون التعليمات	العمالون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، فهم يشاركون في تحسين العمليات
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
إتخاذ القرارات	غير مؤسسي/مركزي/مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم	غير مركزي/مؤسسي/مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركية في الصنع
حل المشاكل	تجنب المشاكل وتفاديها، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث، وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشاكل الوهمية وترقيتها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها
مصدر المشاكل	العمالون أنفسهم	العمليات والنظم
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة

المصدر: <sup>10</sup> بودية بشير (2016): إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تراسي بوجمة- بشار، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، ص 26.

أما بالنسبة لأهداف إدارة الجودة الشاملة فيمكن إنجازها على النحو التالي: <sup>11</sup>

- ✓ توفير بيئة عمل تشجع طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ✓ إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- ✓ إختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال.
- ✓ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- ✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- ✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات
- ✓ تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- ✓ إستبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمتكررة.
- ✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء
- ✓ مشاركة كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة وإجراء المناقشات للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.



## ثانيا: متطلبات مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**1-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحتاج لبعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها، ويمكن تلخيص أهم هاته المتطلبات في النقاط التالية:<sup>12</sup>

➤ **ثقافة المؤسسة:** إن المؤسسة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

➤ **مشاركة وتحفيز العاملين:** مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

➤ **التدريب:** لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب القيام بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

➤ **التزام الإدارة العليا بالجودة:** لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

➤ **التركيز على العملاء:** إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما يحقق رغباته وهكذا يتحقق الولاء لتلك المؤسسة.

➤ **التحسين المستمر:** إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

➤ **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

➤ القياس و التحليل: إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و أدوات علمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، لتقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المؤسسة وتعتبر كمرشد له.

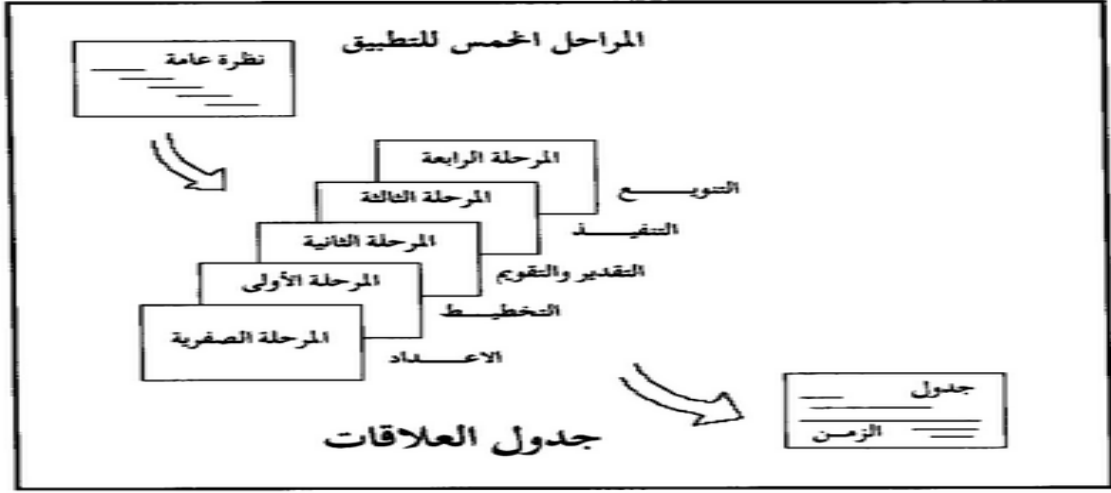
➤ منح الأخطاء قبل وقوعها: إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

## 2-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل أساسية متتابعة على النحو التالي:<sup>13</sup>

- **المرحلة الصفوية:** أي مرحلة الإعداد، وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها تتحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب الإجماع عليها.
- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة التخطيط، وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية والتصديق عليها توفير المواد اللازمة.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة التقدير والتقييم وتشتمل على:
- التقييم الذاتي - التقدير التنظيمي - المسح الشامل - التغذية المكتسبة.
- **المرحلة الثالثة:** التنفيذ وفيها يتم إختيار المنفذين وتدريبهم .
- **المرحلة الرابعة:** تبادل ونشر الخبرات، وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت.

الشكل رقم (03): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: <sup>14</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، العدد السادس، فبراير 1993، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة- مصر، ص4.

نشير هنا إلى أن المراحل السابقة تتم وفق جدول زمني للتطبيق تراعى فيه اعتبارات عدة منها:

✓ أن تتم عملية التخطيط لـ TQM عند نهاية المرحلة الأولى الأساسية، وفيها يجب أن توافق الإدارة على الإستمرار قداما في المشروع، وعلى توفير الموارد المالية اللازمة.

✓ أن تبدأ مرحلة التنفيذ عقب موافقة المجلس الإستشاري على خطة تطبيق TQM وتوفير الموارد اللازمة له.

✓ أن تبدأ فرق العمل في التنفيذ بعد توفر الخدمات الداعمة (أي الخدمات الإستشارية والتدريب).

✓ عندما تتأكد المؤسسة من نجاح التطبيق، تبدأ بعد ذلك عمليات نشر وتبادل الخبرات على نطاق أوسع.

### ثالثا: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية

إن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل منطقي ومنظم، سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق العديد من التحسينات الهامة في جميع مجالات العمل في المؤسسة، وكما تشد الحاجة إلى الإهتمام بإدارة الجودة في قطاعات الإنتاج فإنها على نفس درجة الأهمية في قطاعات الخدمات مع العلم بأن أفضل التحسينات في الجودة تتم في قطاعات الخدمات.

وفقا لهذا الخط، نجد أن المؤسسات الإستشفائية تعتبر ذات مكانة هامة ضمن مجال قطاع الخدمات بالنظر لما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع، ويرجع الإهتمام بجودة الخدمات الصحية إلى سنة 1910، عندما إقترح الدكتور " إيرنستكودمان" نظاما دعاه " النتائج النهائية كمييار لأداء المستشفيات" ويقتضي هذا النظام متابعة كل مريض لفترة كافية للتأكد من فعالية العلاج المعطى له وفي حال تبين عدم فعالية العلاج فإن على المستشفى البحث لمعرفة الأسباب والاستفادة من ذلك مستقبلا.

كما طورت كلية الجراحة الأمريكية (ACS) عام 1917 مجموعة معايير للعمل تلاها نظام للفحص والتفتيش عام 1918، ليتم إنشاء لجنة مشتركة مكلفة بالرقابة على المنظمات التي تقدم الخدمات الصحية، وفي عام 1970 تمت إعادة صياغة المعايير لتمثل الحد الأمثل لمستويات الجودة التي يمكن تحقيقها.<sup>15</sup>

### 3-1 مفهوم جودة الخدمات الصحية

بصدد مفهوم جودة الخدمات الصحية يبين كل من Ellis &Whitngton بأن جودة الخدمات الصحية تعني مجموعة الإجراءات المقدمة الموضوعية للتأكد من/ والقدرة على ضمان تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية إلى المترادين إلى المؤسسات الإستشفائية، كما أوضح Kotler& Armstrong بأن جودة الخدمة الصحية هي شكل من أشكال الطرائق التي تستخدمها المؤسسة الصحية لتمييز نفسها عن المؤسسات الصحية الأخرى المشابهة لها في النشاط عن طريق تكوين صورة عن المنظمة الصحية تتحدد من خلالها شخصية المنظمة على جميع المستويات.<sup>16</sup>

أما Loher فقد عرف جودة الخدمة الصحية " بأنها الدرجة التي تصل فيها الخدمات الصحية للأفراد والمجتمع إلى الارتفاع بالمستوى العام للصحة، تحقيقا لحياة أفضل مع تطبيق آخر ما توصلت إليه الخبرات العلمية والفنية المتخصصة من خلال أفضل أداء"<sup>17</sup>، وهي أيضا ملامح جديدة لخدمة متطورة، أي هي ابتكار ملامح جديدة تجذب المنتفعين وتميز أداء الأطباء أو تميز وحدة تقدم الخدمة الصحية عن الآخرين، وكمثال عن ذلك:

- ✓ خدمات متكاملة
- ✓ مكان انتظار مريح
- ✓ السجل الطبي المحوسب
- ✓ تقديم وجبات ساخنة في القسم الداخلي
- ✓ متابعة الحالات بالهاتف
- ✓ التعليمات واضحة ويلتزم بها أعضاء الفريق الصحي.
- ✓ زيارات المتابعة المنزلية.

### 3-2 أبعاد الجودة الشاملة في مجال الخدمات الصحية:

إن الجودة الشاملة في تقديم الخدمات الصحية تعتبر عملية وليست برنامجا، فالبرنامج له بداية ونهاية في حين أن العملية لانهاية لها، فهي مستمرة أي أن الرعاية الصحية ينبغي بدؤها وتقديمها وتقييمها وتحسينها ورصدها باستمرار حتى بعد شفاء المريض من مرضه، إذ أن الرعاية تشمل أيضا تمام العافية وتعزيز الصحة والوقاية من المرض. ثم إن الرعاية التي يبدأ

الفرد بتقديمها ينبغي أن يواصلها غيره في حالة نقله لضمان إستمرارية الرعاية، حيث أن الرعاية المتقطعة ليست من نظام الجودة في شيء ولا يمكن الوفاء بالمعايير المنشودة في ظل تلك الظروف، من هنا كلما توفرت أبعاد الجودة في الخدمات الإستشفائية كلما دل ذلك على إرتفاع مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة، لذلك يجب التأكد من توافر هذه الأبعاد ذات الأثر المباشر على جودة الخدمة الصحية ومن هذه الأبعاد نذكر ما يلي:<sup>18</sup>

- **فعالية الرعاية الصحية (Effectiveness of care):** تشير الفاعلية إلى أي درجة تم إنجاز الهدف الموضوع وإلى أي درجة تحققت النتائج المرغوبة من الرعاية وإلى أي درجة نجحت الإستراتيجية الموضوعية في تحقيق الأهداف.

- **كفاءة تقديم الخدمة (Efficiency of Service delivery):** هي نسبة مخرجات الخدمات في التكاليف المتعلقة بإنتاج تلك الخدمات وتعني الإستخدام المتوازن للمواد لتقدم أفضل رعاية صحية للمريض والمجتمع وتحقيق أكبر منفعة ضمن الموارد المتاحة.

- **المقدرة أو الكفاءة التقنية (Technical Competence):** لهذا البعد أهمية في مجال الخدمات العلاجية وغير العلاجية حيث يتضمن المهارات ذات العلاقة بالرعاية الوقائية والتشخيص والعلاج وتقديم المشورة الصحية، أما في المجال غير العلاجي مثل الإدارة فإنه يتطلب مهارات في الإشراف والتدريب على حل المشكلات.

- **إستمرارية تقديم الخدمات (Continuity):** تعني ألا تنقطع الخدمة الصحية المقدمة، كما تعني تقديم الخدمة من قبل مقدمها ذاته خلال مدة الرعاية والإحالة الملائمة في الوقت المناسب والتواصل بين مقدمي الخدمة وقد تعني الاحتفاظ بملفات طبية صحية حتى تمكن المريض من مراجعة الطبيب ذاته دائماً ويؤدي الانقطاع إلى إستمرار تدني مستوى الجودة.

- **السلامة العامة والسلامة الصحية (Safety):** وهذا يعني التقليل من أخطار التعرض والإصابة الناتجة من ممارسة المهنة الطبية أو الناتجة عن التواجد داخل المؤسسة الصحية أو الأخطار المتعلقة بالخدمة الصحية.

- **الوصول إلى الخدمات الصحية (Accessibility):** تعني سهولة الوصول إلى الخدمات في المجال الصحي ويعتبر هذا البعد من أهم أبعاد الجودة لأن مجرد صعوبة الوصول إلى الخدمات الصحية يمكن أن يمنع أحياناً الحصول على الخدمة الطبية الأساسية مثل التطعيم الذي يؤدي إلى إنتشار الأمراض مستقبلاً.

- **العلاقة بين الأفراد (Interpersonal):** يتعلق هذا البعد بالتفاعل بين مراجعي المؤسسة الصحية وبين أعضاء الفريق الصحي والإداريين فيها ويعني ذلك وجود الثقة والاحترام والسرية واللباقة والتجارب والتفهم والإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.

- **الخيار (Choice):** وهي إمكانية إختيار متلقي الخدمة لمقدم الخدمة أو إختيار العلاج عندما يكون ذلك ملائماً.

- البنية التحتية الفيزيائية ووسائل الراحة (Physical Infrastructure & Comfort): وتعني الخدمات التي لاعلاقة لها بالإجراءات الطبية ولكنها تزيد من إقبال المرضى وعودتهم لنفس مقدم الخدمة الصحية وتشمل المظهر الفيزيائي للمرافق الصحية ونظافتها ووسائل الراحة والخصوصية وبقية الجوانب المهمة للمستفيدين من الخدمات وكذلك الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه وضمان الخصوصية.

### 3-3 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الجودة الشاملة للعمليات بتبسيط إجراءاتها وتحسينها والقضاء على الهدر والتكرار وعلى إختلاف الطريقة التي تؤدي بها، وفيما يلي بعض الفوائد المرتبطة بالخدمات بالإستشفائية التي حققتها بعض المستشفيات نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>19</sup>

➤ **تبسيط الإجراءات:** يساعد تطبيق منهج TQM على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها، على سبيل المثال تمكن المستشفى الجامعي University Of Michigan Hôpital بالولايات المتحدة الأمريكية من تخفيض مدة وتكلفة الإقامة وأجور العاملين بما قيمته خمسمائة ألف دولار أمريكي سنويا، وهذا نتيجة لتبسيط دخول المريض إلى المستشفى.

➤ **تحسين الإجراءات:** يهدف نموذج TQM إلى السعي المستمر للبحث عن فرص التحسين واغتنامها، وقد تمكن مستشفى West Paces Ferry من تخفيض معدل العمليات القيصرية بنسبة 22% من المعدل السنوي للمواليد بالمستشفى وذلك بإستخدام أسلوب المعايرة (Benchmarking)، وأيضا تمكن مستشفى " University of Michigan Hôpital" من رفع تشغيل غرف العمليات بنسبة 30% نتيجة لتحسين جدولة استعمالها.

➤ **كفاءة التشغيل:** تعتبر من أهم المزايا التي يحققها منهج TQM، وذلك نتيجة للتقليل من الهدر في أداء العمليات، والرفع من مستوى مهارة العاملين، فقد تمكن مستشفى سنترال دويج في ولاية إلينوى الأمريكية من توفير ثلاثة وسبعون ألف دولار أمريكي سنويا، وذلك بتخفيض استهلاك الإبر الوريدية نتيجة لتدريب العاملين على إستخدامها بشكل أفضل.

➤ **القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية (العيادية):** يعد إختلاف الطرق التي يؤدي بها الأطباء عملهم من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الصحية، وهذا ما ينعكس على مستوى الجودة والكفاءة، ويساهم تطبيق منهج TQM في القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية، وإختيار أفضل الطرق لأداء العمل وفقا للأدلة والحقائق العلمية.

➤ **الحد من تكرار العمليات:** يتم ذلك من خلال تحديد أفضل الطرق على مستوى الجودة، الكفاءة، الإنتاجية، ورضا المريض، وفي دراسة أجريت في مستشفى هنري فورد بولاية ميتشجن الأمريكية وجد أن 25% من مسحات عنق الرحم تم إعدادها لأن حجم العينة غير مناسب لإجراء التحليل، حيث أن ذلك يزعج المريضات ويؤدي إلى زيادة غير مبررة في

تكاليف العلاج، وقد قلل المستشفى من مشكلة التكرار بعد أن تبين لفريق التحسين أن الأطباء يتبعون طرقا متباينة لإجراء مسحة عنق الرحم ، وبعض هذه الطرق يحقق نتائج أفضل من غيرها.

كما توجد فوائد أخرى يمكن أن تجنيها المؤسسات الإستشفائية من خلال تطبيقها لمنهج TQM، ومنها:<sup>20</sup>

✓ تقديم خدمة صحية ذات جودة متميزة من شأنها تحقيق رضى المريض وزيادة ولاءه للمؤسسة الإستشفائية.

✓ تطوير وتحسين قنوات الإتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها.

✓ تمكين المؤسسات الإستشفائية من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية.

✓ خفض التكاليف من خلال تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها بأقل التكاليف.

✓ زيادة عدد المرضى المستفيدين من خدمات المؤسسة الصحية عن طريق خفض التكلفة.

✓ رفع معنويات العاملين في المستشفى عن طريق إشعارهم بأهمية دورهم.

✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمريض من خلال الإجراءات التي تتخذها المؤسسة.

مما تقدم يمكن أن نخلص إلى أن تطبيق أسلوب TQM في المؤسسات الإستشفائية يعود بفوائد جمة على كل من

المرضى والعاملين بالمستشفى جميعهم، غير أن ذلك لكي يتحقق بيسر وفي ظرف زمني وجيز يتطلب قيادة رشيدة وتوجيه قوي من قمة التنظيم لتبنيه، من خلال وضع خطة عملية لتطبيقه على النحو الصحيح في جميع مراحله، وعلى جميع المستويات التنظيمية المتواجدة في المؤسسة الصحية.

#### الخاتمة:

ما يمكن أن نخلص إليه أن إدارة الجودة الشاملة تعد من المفاهيم الحديثة التي تقوم على جملة من المبادئ والأبعاد، والتي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها في مجال نشاطها من أجل تحقيق أفضل أداء والوصول إلى إستكاملتطلبات الجودة، ولكون الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية مازالت لم ترق إلى طموحات المرضى ومرافقيهم ، مما جعلها محل العديد من الإنتقادات والتساؤلات، لا بد من الوقوف عند هذا المطلب الإنساني وإيلائه اهتماما خاصا سائرين نحو تبني هذا المدخل وإقامة أبعاده في مستشفياتنا من أجل مواكبة التطور العالمي في مجال جودة الخدمات الصحية التي أصبحت عنصر هام للغاية في مجال إدارة المستشفيات كونها ترتبط بأهم جانب من جوانب حياة الإنسان وهي صحته.

#### التوصيات:

بناء على ما تقدم، نرى أنه من الضروري تقديم بعض الضوابط والتوصيات الواجب تبنيها من أجل الدخول في منعطف ناجح نحو تبني مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل المستشفيات، والارتقاء بجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية، وهي:

- ✓ ضرورة تبني المستشفيات الجزائرية منهج TQM كأسلوب إداري معاصر لجودة الخدمة الصحية.
- ✓ العمل على تحسين الخدمات التي تقدمها للمرضى، وذلك بإقناع الإدارة العليا للمستشفى أولاً والتزامها ودعمها ثانياً لمنهج الجودة من خلال إنشاء وحدات تعني بذلك في المستشفيات بغية إرساء مبادئ وأبعاد TQM.
- ✓ ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على المرضى كمحور أساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الإستمرار في الاستماع إليهم للتعرف على متطلباتهم، وتوقعاتهم والوفاء بها، لأنه من غير المنطقي إجبارهم عليها بل ينبغي إقناعهم بها.
- ✓ إن الوصول إلى مستوى عال من جودة الخدمات في المؤسسات الإستشفائية يتطلب إشراك جميع الأطراف دون إستثناء، وتعزيز العمل وفق مبدأ الفريق.
- ✓ ضرورة إخضاع جهود الإصلاح الإداري في المستشفيات لرؤية متكاملة في مجالات تقنية المعلومات وإدارة المعرفة للتقليل من حدة المشاكل المطروحة، ومن ثم تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.
- ✓ أن تقوم دوائر مختصة في وزارة الصحة بتطوير مقاييس قياس جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات والاستفادة من المقاييس العالمية، وألا يقتصر إجراء الاستطلاع على العاملين دون المرضى.

### قائمة المراجع:

- 1- بودية بشير (2016): إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية تراي بوجمة- بشار، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، ص 19.
- 2- Organisation international de normalisation (1994): iso 8402/1994, management de la qualité et assurance de la qualité – vocabulaire, <https://www.iso.org/fr/standard/20115.html>
- 3- Robert E.Cole (1995): The Death and Life of the American Quality Movement, Oxford University Press, PP 116-117.
- 4- خضير كاظم حمود (2009): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 75.
- 5- المرجع نفسه، ص 73.
- 6- راتب جليل الصويص وآخرون (2009): إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 53-54.
- 7- محمد الهلة (2017): إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الجزائر - دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة، أطروحة دكتوراه تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ص 15-16.



- 8- مدحت محمد أبو النصر (2005): تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص 31.
- 9- محمد توفيق عبد المحسن (1999): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 120، بتصرف.
- 10- بودية بشير، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- 11- أحمد الشمري وآخرون (2004): مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 56.
- 12- عزة بنت محمد الغامدي (2006): تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية- دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ، ص 14-15.
- 13- جوزيف جابلونسكي (1993): إدارة الجودة الشاملة، العدد السادس، فبراير 1993، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة- مصر، ص 5، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/02/23 على:
- <https://download-human-development-pdf-ebooks.com/10093-free-book>
- 14- جوزيف جابلونسكي، مرجع سبق ذكره، ص 4.
- 15- أمل حسن محمد ياسين وآخرون (2017): الجودة الشاملة وأهميتها في الخدمات الصحية، مجلة العلوم الطبيعية والصحية، المجلد 18، العدد 1، ص 30.
- 16- أكرم أحمد الطويل وآخرون (2010): إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية- دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظ نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 19، ص 13.
- 17- أمل حسن محمد ياسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- 18- عبد الله عبد العاطي الطيرة (2016): مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الوحدة بمدينة درنة وطرق تحسينها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة صحية ومستشفيات، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا AGUST، ص 12-13 .
- 19- بودية بشير، مرجع سبق ذكره، ص 79.
- 20- أكرم أحمد الطويل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14. بتصرف.