

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على أداء المؤسسة الصحية

تحت إشراف الأستاذ:

براهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالبة:

مخفي هوارية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بشني يوسف	أستاذ محاضر(أ)	جامعة مستغانم
مقرا	براهيمي عمر	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر(أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على أداء المؤسسة الصحية

تحت إشراف الأستاذ:

براهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالبة:

مخفي هوارية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بشني يوسف	أستاذ محاضر(أ)	جامعة مستغانم
مقررا	براهيمي عمر	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر(أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2022

إهداء

{ إلى كل من كانت له بصمة أكون ما أنا عليه اليوم }

عائلي ... أساتذتي... رفقاء دربي

شكر و تقدير

كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا "تبغضهم"
بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بانجاز هذا البحث ، أحمد الله عز و جل على النعمة التي من بها علي
فهو العلي القدير ، كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير للأستاذ المؤطر "براهيمي عمر"
لما قدمه لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لانجاز هذا البحث ، و نخص بالذكر أساتذتنا
الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعتنا و الأساتذة القائمين على عمادة و إدارة كلية العلوم الاقتصادية
و التجارية و علوم التسيير لولاية مستغانم جزيل الشكر إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا و نورا يضيء
الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا ، إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات و التسهيلات
و المعلومات ، فلهم منا كل الشكر ، و ساهموا في تشجيعي أثناء انجاز البحث .

شكر من نوع خاص إلى كل من وقف في طريقنا و عرقل مسيرة بحثنا ، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة
العمل و حلاوة البحث ، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر .

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ	الفهرس
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الأشكال
07-01	المقدمة العامة
الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة	
08	مقدمة الفصل
09	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الأول : أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
35	المطلب الثاني: مبادئ ومراحل إدارة الجودة الشاملة
39	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحية	
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصحية
41	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصحية
45	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في للمؤسسات الصحية

47	المبحث الثاني : نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية
47	المطلب الأول: آليات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
53	المطلب الثاني: واقع وأفاق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية
57	خاتمة الفصل
59-58	الخاتمة العامة
64-60	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجداول
21	مدخل أسلوب التدبير الياباني	1.1
25	التصميم من أجل الحيود الستة دورات التحسين	2.1
27	حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة	3.1
31	مدخل استخدام أدوات الاستفهام	4.1
33	مخطط الاتصال	5.1

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	1.1
20	حلقة ACDP	2.1
22	مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر	3.1
27	أسلوب عمل حلقات الجودة	4.1
29	رسم التأثير والسبب المتعدد	5.1
30	خريطة التدفق لعملية دخول مريض المستشفى	6.1
32	شجرة التلف	7.1
33	خرائط العمليات	8.1
34	مراقبة العملية إحصائياً	9.1
35	بطاقة الأداء المتوازن	10.1
52	نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة الجزائرية	1.11

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تماشياً مع زمن السرعة الذي يشهده العالم المعاصر ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية السياسية والتكنولوجية، سعت المجتمعات في هذه المجالات وخاصة في مجال الخدمات الصحية إلى التأقلم والعمل على التوفيق بين جميع المتغيرات لتحقيق الجودة والتميز لجذب الزبائن وكسب رضاهم .

ولتحقيق المنظمات الصحية هذه الأهداف المنشودة ، سعت إلى البحث عن كل ما يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب مما يساعد على إثبات أعلى مستويات الأداء والتميز، وتقديم أفضل الخدمات لمستخدميها ، وعليه قامت بتبني أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يلقي الكثير من الاهتمام من طرف المنظمات في القطاع العام والخاص وذلك ما يشمله من نجاحات في الإدارة من خلال تقديم الخدمات الصحية، وإجراء التعديلات والاقتراحات التي تساعد على تحسين جودة الرعاية الصحية بشكل مستمر.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في ثمانينات القرن الماضي من أجل التخلص والتقليل من الأخطاء في جودة السلع والخدمات وتحسينها .

وباعتبار المؤسسات الصحية أحد المنظمات التي تقدم الخدمات لمرضاها، ونظراً لما تلمسه من افتقار للتطوير وما تعيشه من سوء في التسيير والتنظيم وسوء معاملة المرضى، فقد استدعى الأمر إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أدواتها من أجل معرفة أين تكمن الأخطاء التي تؤدي إلى عدم رضا زبائنها .

- نتيجة لما حققته إدارة الجودة الشاملة في الدول الغربية وبعض الدول العربية من نجاحات سعت العديد من المؤسسات الخدمية بتطبيق أسلوبها في المؤسسات الصحية بالدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة ، ومن هنا انبثقت فكرة الدراسة في تسليط الضوء على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الصحية بالجزائر. وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك .

✓ إشكالية البحث :

يعتبر تحقيق الجودة في مجال الصحة رهانا مركزيا لبلوغ أهداف التنمية المستدامة، لهذا تم وضع استراتيجيات تنظيمية و تديرية محكمة وفق معايير ومواصفات يتم الحرص على اعتمادها من خلال نظام الجودة الشاملة الذي أثبتت نجاحها في مجموعة من الدول المشهود لها بالجودة ، مما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة تفعيلها ، وتعتبر الجزائر من الدول التي أولت اهتمامها لإدارة الجودة الشاملة من أجل النهوض بمؤسساتها وتأمين أداءها على أكمل وجه.

و انطلاقا من أن إدارة الجودة الشاملة يعكس أداء المؤسسة بشكل عام ، وأن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء ، فإن هذه الدراسة تطرح إشكالية أساسية محورها السؤال الرئيسي الذي يحدد مسار الدراسة وهو :

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية؟

تتفرع من هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

-ما هي المفاهيم التي تدور حول إدارة الجودة الشاملة ؟ و حول نشأتها وتطورها ؟

-هل هناك عراقيل تواجه نشاط إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ؟

-ما هي إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ؟

-هل يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟ وما هو أثر ذلك التطبيق على المؤسسات الصحية؟

✓ فرضيات البحث :

كمحاولة للإجابة على هذه التساؤلات من خلال قراءة أولية عن الموضوع قدمنا الفرضية الرئيسية :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة الصحية وتحقيق أهدافها .

تتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- لا تحظى إدارة الجودة الشاملة بمكانة فعلية في المؤسسات الصحية .

- عدم الوعي بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- إن إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب إداري مهم في تحسين أداء المؤسسات الصحية وذلك لما تقدمه من

خدمات وإصلاحات لتحسين جودة الخدمة الصحية بشكل مستمر .

- هناك عدة عراقيل تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية موضوع البحث .

✓ دوافع اختيار الموضوع :

الدوافع التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تمثلت فيما يلي :

- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية .

- دراسة هذا الموضوع تدخل ضمن التخصص، لذا من الموضوعي أن أختار بحث يتماشى وهذا التخصص .

-التأخر الواضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية من أجل النجاح والتميز والحد من

ارتكاب الأخطاء .

- من أجل لفت انتباه أنظار القائمين على مؤسساتنا الصحية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

✓ أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث في مدى بذل الدولة الجزائرية من جهود لتطوير وإصلاح المؤسسات الصحية ، في الوقت الذي شاعت فيه شعارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من المنظمات ، وذلك لما له من آثار مهمة ونتائج ايجابية ، أهمها تقليل الكلفة و الوقت، بناء ثقافة الأداء الايجابي للعاملين لتطوير المؤسسات و المساعدة على نجاحها .

و من هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في النقاط التالية :

- تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية .

--عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الصحية .

- مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية .

✓ أهداف البحث :

من أجل وضع حلول علمية انطلاقا من مجال تخصصنا تم الوصول إلى جملة من الأهداف والتي نذكرها فيما :

-تقديم الإضافة في مجال البحث المتعلق بإدارة الجودة الشاملة .

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بالجزائر

- تحديد متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية .

--محاولة معرفة مدى التزام المؤسسات الصحية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

-دراسة آليات إدارة الجودة الشاملة وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تصطدم بها إدارة الجودة الشاملة للوقوف على النقائص .

-مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحية .

-التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق التميز الجودة الصحية الشاملة .

✓ صعوبات البحث :

تتمثل صعوبة البحث في استحالة النزول لأرض الواقع ، و القيام بالدراسة الميدانية لإجراء المقابلات بشكل

مباشر، نظرا للظروف التي تعرفها بلادنا بسبب تفشي جائحة كورونا تجنبنا لعدوى المرض حيث اقتصرنا على تشخيص و أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية من خلال الدراسات السابقة، إضافة إلى صعوبة جمع معلومات لعدم وجود إدارة خاصة بالجودة.

✓ منهج البحث :

لإنجاز هذا العمل والإجابة على السؤال المحوري للإشكالية و التساؤلات الفرعية و معالجة هذا الموضوع استندنا في هذا البحث على :

-المنهج الوصفي للجانب النظري : من خلال جمع المعلومات والبيانات من البحث المكتبي ، الدراسات السابقة المواقع الالكترونية .

✓ هيكل البحث :

من أجل التفصيل في هذا وتحليل المعطيات التي استيقناها في هذا الصدد وللإجابة على الإشكالية تناولت في هذا البحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ومدى تأثيرها ، إضافة إلى إبراز جهود الدولة في العمل على تطبيق وإنجاح إدارة الجودة الشاملة مع الاستعانة أيضا بالدراسات الميدانية السابقة للمؤسسات الاستشفائية بالجزائر ،

ومن أجل الإلمام بالموضوع تضمن البحث فصلين مثل الفصل الأول في الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة مبرزة في المبحث الأول تعريف إدارة الجودة الشاملة مع التطرق إلى نشأتها و مراحل تطورها و كذا أهميتها و فوائدها . أما في المبحث الثاني فقد تطرقت إلى عرض إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة متضمنة أساليبها و مبادئها .

والمبحث الثاني تحت عنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية حيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للمؤسسات الصحية مبينة ما تشمله المؤسسات الصحية من وظائف

وأهداف من شأنها إرضاء مستخدميها ، أما المبحث الثاني فقد كان حول نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ومدى تأثيرها مسطرة الضوء على الأفاق والنظرة المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصحية في الجزائر .

أما الجانب التطبيقي تعذر علينا إجراء تريض نظرا لوباء كورونا .

✓ الدراسات السابقة :

لقد تناولت العديد من الدراسات في العالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسات الصحية للوقوف على نتائجها والاستفادة من الأساليب والإجراءات المتخذة ،

أما في الجزائر تعتبر هذه الدراسات من أهم الدراسات حول الموضوع :

1-دراسة الباحثة مقدار مليكة 2015:

أطروحة لنيل دكتوراه شعبة علوم تسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة امحمد بوقرة ببومرداس تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة كأداة نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الخدمات المنافسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستبيان حول أثر معايير إدارة الجودة الشاملة من : (التزام الإدارة العليا ، سياسة إستراتيجية المؤسسة ، إدارة الموارد، الشراكة ، الموارد المتاحة ، إدارة العمليات ، الاندماج في الهيئة المحيطة) وفاعليته في تحقيق (رضا الزبون ، رضا المورد البشري ، العمليات الداخلية ، النتائج المالية)، ومدى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية الاستبيان لعينة من الإدارة العليا التي تشرف على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعلى المقابلات الغير رسمية مع بعض مدراء المؤسسات المتخصصة في إدارة الأعمال ، التسويق والإحصاء حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على :

- تطبيق سليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة .

- توفير نظام لقياس فعالية ونجاح (اللوحة القيادية).

2--دراسة الباحث عشي عمار 2012:

تحت عنوان " تشخيص الواقع الطبي في المستشفيات الجزائرية أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة الجزائر" العدد الحادي عشر جوان 2012 تهدف لإبراز الواقع الطبي لإدارة الجودة الشاملة توصل إلى أن إدارة المستشفى تركز على التحسين المستمر من خلال مساهمة الموظفين في تخطيط أنظمة التحسين المستمر.

3- دراسة الباحث محمد الهلة 2017

أطروحة شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية بالجزائر -دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة".

- من خلال الدراسة تم التطرق لواقع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الصحي من وجهة نظر العاملين والزبائن الخارجيين (المرضى) وخلصت الدراسة إلى ما يلي :
- وجود فرق بين جودة الخدمة المقدمة في العيادات الخاصة و الخدمة المقدمة في المستشفيات العامة يجعل المريض يفضل العلاج بالعيادات الخاصة .
 - معظم المستشفيات بالجزائر لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وما زالت تسير بطريق تقليدية .
 - إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب رأي العاملين .
 - ولاء المرضى هو متوسط بشكل عام .
 - يهتم المرضى بجودة الخدمة.

4-دراسة الباحثة رفاص نصيرة2017

دراسة ماستر أكاديمي علوم التسيير بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بوادي الأبطال" .

تضمنت نتائج الدراسة أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة من الترام الإدارة العليا و التدريب المستمر للعاملين لتحسين جودة الخدمة و السعي إلى إرضاء المريض في المجال الطبي والإداري. و-سرعة استجابة شكاوي المرضى و اقتراحاتهم يكسب ثقة عالية للمريض أن حياته بأيدي أمنة و زيادة تردده على المستشفى .

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة الباحث محمد لامع سعدي أسعد شملخ 2014.

Role of human ressource management in total quality management in banks operating in the gaza strip.

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في قطاع غزة .
قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة 2014 .

من خلال دراسة العلاقة بين ممارسة الموارد البشرية على المستويات الإدارية الثلاث (تدريب ، تطوير ، تحسين ، رضا الزبائن و التغذية العكسية) أظهرت أن :
- مدى تطبيق الموارد البشرية لممارستها لها دور ايجابي في فاعلية إدارة الجودة الشاملة فالتدريب و التطوير له أثر و دور في تحسين إدارة الجودة الشاملة .

-لا توجد علاقة بين خصائص شخصية وممارسة الموارد البشرية من جهة وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى .

2-دراسة الباحثة هبة سيد احمد حسين علي 2015

أطروحة مقدمة لشهادة دكتوراء في فلسفة إدارة الجودة الشاملة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق في مؤسسات صحية"كانت فيها مقارنة بيئة العمل وأثره على الأداء على مستوى أهم أقسام (الباطنية ، الجراحة ، أمراض النساء) بالمستشفيات العامة والخاصة بولاية الخرطوم .

تهدف الدراسة لمعرفة مدى التزام المؤسسة الصحية بأسس ومعايير الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وفق مبادئ الرواد والباحثين ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

-هناك فجوة بين النظرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة والخاصة .

-وجود لوحات وعلامات إرشادية للوصول إلى أماكن تقديم الخدمة بالمؤسسات العامة والخاصة رغم عدم توفر إدارة متخصصة بالمستشفيات الخاصة مقارنة بالمستشفيات العامة التي لديها إدارة متخصصة .

الفصل الأول :

مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

مقدمة الفصل :

مسايرة للمتغيرات المحلية والدولية التي يشهدها عصر التطور والسرعة في جميع المجالات، تعمل الكثير من المؤسسات الصناعية ومنها الخدماتية في تبني وتطبيق مفاهيم جديدة وناجحة لإثبات استمرارية وجودها وتميزها في تحقيق أفضل الخدمات للزبون والعمل على إرضاءه .

ومن هذه المفاهيم هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد من الأساليب الحديثة للمساعدة في تحسين الأداء ، وتقليل الأخطاء والصعوبات .

لقد أصبحت أهمية الزبون وضمان وكسب ثقته مرتبطة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ، وعليه أصبحت هذه الأخيرة تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية . واستنتاج إستراتيجية عالية وتضافر جهود العاملين للوصول إلى درجة التميز وتحقيق النجاح .

- بناء على ما سبق ذكره سنتطرق في هذا الفصل الذي يتضمن مبحثين هما :

✓ المبحث الأول تضمن الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة .

✓ المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات الصحية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى الأداء في الرعاية الصحية وكسب رضا المريض، لذا يجب توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة التي يساعد على فهمها ، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى النقاط المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة أهميتها و فوائدها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة الشاملة القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لذلك لا بد من التعرف على المعنى الذي يتضمنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و لذلك سوف نعالج في هذا المطلب تعريف إدارة الجودة الشاملة ، نشأتها وتطورها .

الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم الجودة :

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام من طرف المفكرين و المتخصصين و الرواد ، ونظرا لتنوع المنظمات و تباين خدماتها و أنشطتها ، فقد تعددت المفاهيم و التعريفات الخاصة بالجودة ومنها :

-الجودة في اللغة تعود إلى الفعل الثلاثي جاد و مصدره جودة أي صار جيدا ، و جاد العمل فهو جيد و جاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل ¹.

-اصطلاحا كلمة Qualité يرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية وتعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته و كانت تعني قديما الدقة و الإتقان.²

-تعريف الجودة على أساس القيمة : المنتج و الخدمة الجيدة هي التي تحقق مواصفات الجودة بتكلفة أقل و هذا ما يتفق مع تعريف بروت حيث يرى أن الجودة هي تحقيق و تجاوز توقعات المستفيدين بسعر يمكنهم من الحصول على قيمة مناسبة ³.

-تعريف الجودة على أساس المنتج : (الجودة درجة التفضيل) الجودة تعني لمعظم الناس التفضيل ، وهي مرادفة للرفاهية و التميز لهذا يصعب قياسها .

¹ - فواز الشميبي : إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للابزو (9001)، دار عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2008 ص13.

² - مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص15.

³ - حيازة سعد فؤاد علي ، التطوير الإداري ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، الطبعة 2018، ص من 39 إلى 42.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

-تعريف الجودة على أساس المثالية : مطابقة للاستعمال يعبر عن مستوى التفوق و الكمال أي الامتياز الطبيعي .

-تعريف الجودة على أساس المطابقة مع المتطلبات: وهي ملائمة للاستعمال والتوافق مع المواصفات و المتطلبات و مشاركة الزبون في وضع مواصفات وفقا للمتطلبات العلمية و توقعاته .

-تعريف الجودة على أساس التركيز على العميل: هي مجموعة الخصائص الشمولية في السلع و الخدمات ، و تركز على المتطلبات الظاهرية فضلا عن تلمسه لمنافع الخدمة و المنتج.

ج-الجودة من منظور إسلامي: العمل و الإتقان أساس ديننا الحنيف ، و ورد ذلك في كتاب الله تعالى و في سنة نبيه الكريم ، و قد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل و سبب لجودة العمل و إتقانه .

قال تعالى : {قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم}.(سورة يوسف: 55).

و أورد سبحانه و تعالى في آية كريمة أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة و الأمانة في كل من يسند له عمل ، قال تعالى : {قالت احدهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين}.(سورة القصص: 26).

و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه).

-لقد صاغ علماء العصر و المشتغلون بعلم الجودة عدة تعريفات من أهمها :

- تعريف الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد منظمات الرعاية الصحية "درجة الالتزام بالمعايير الحالية

و المتفق عليها للمساعدة في تحديد مستوى جيد من الممارسة و معرفي النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء

أو تشخيص أو مشكلة طبية معينة " ⁴.

- تعريف ديمنغ الملقب "بأب الجودة" "درجة التوافق و الاعتمادية التي تتناسب مع السوق و مع التكلفة ، بمعنى المطابقة للاحتياجات " ⁵.

- تعريف جوران "مدى ملائمة المنتج للاستعمال " ⁶.

ففي رأي جوران هل المنتج ملائم للاستعمال ؟ أم غير ملائم ؟ بغض النظر عن وضع و حالة المنتج .

- نستنتج أن الجودة الشاملة هي التحسين المستمر لعمليات الإنتاج (العمليات الإدارية، الخدمات

⁴ - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في القطاع الصحي ، الرياض ، 1997 ، ص 43-45.

⁵ - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 33.

⁶ - عبد الستار العلي ، تطبيقات في الجودة دارة الشاملة في مؤسسات الإعلامية ، دار المعرفة بيروت ، 2008 ، ص 29.

و المنتجات) من أجل رفع مستوى الجودة .

3- إدارة الجودة الشاملة :

يرى كل من (Sandelands -steven-ronald) أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث كلمات :⁷

إدارة : وتعني تطوير القدرات التنظيمية و القيادية الإدارية و المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

أما Sandelands يرى أنها تعني وجود فلسفة تقوم على التركيز على العميل الداخلي أو الخارجي. وتعني أيضا خلق الثقافة و المناخ التنظيمي و التأكد من وجود الأدوات المتاحة.

الجودة : هي الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل تتجاوزها ، و عند تحقيق رغبات المستهلك الجودة

وتطابقها مع التوقعات و تحقيق الرضا التام.

الشاملة : وتعني أن الإدارة تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة بأي مكان في العمل ، انطلاقا من التعرف

على حاجات الزبون من سلع و خدمات لتحديدتها و تقييمها .

و يعتبر Sandeland أن كل شخص في المؤسسة عليه المشاركة في برنامج الجودة بصورة شخصية أو من خلال فرق عمل .

و قدم فنجنباوم عام 1983 أول تعريف لإدارة إدارة الجودة الشاملة في الطبعة الأولى من كتابه

Total Qualité Control بأنها "نظام فعال لتكامل جهود تطوير وصيانة الجودة لمختلف مجاميع المنشأة

لتكون قادرة على الإنتاج و الخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية التي تسمح بإرضاء الزبون".⁸

- عرفها ديمغ أنها " طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعرف و المشاركة المستمرة من العاملين

بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين

و متطلبات المجتمع ".⁹ - عرفها كول أنها " نظام إداري يجعل رضا العميل على رأس قائمة الأولويات ذات أمد

قصير. فتحقيق رضا العميل ينتج أرباحا على المدى الطويل مقارنة بالإرباح المحدودة في الأجل القصير".¹⁰

⁷ - بودية بشرير ، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة -بشار، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان ، ص19.

⁸ - حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، داراليازوري العلمية للنشر ، الطبعة العربية ، 2010 ، ص 38-39.

⁹ - مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ص 123.

¹⁰ - Robert Ecole (1995: the Death and Life of the American Quality Movement ,Oxford University Press,pp 116-117.

وعرفها كروسبي بأنها: "الطريقة المنهجية للمنظمة لضمان سير النشاطات التي تم خطط لها مسبقا كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا".¹¹

-تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي أنها " نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق حالة من رضا الزبائن ، إن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يستدعي مشاركة جميع المديرين والأفراد العاملين ، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين عمليات المنظمة بشكل مستمر".¹²

-تعريف معهد المقياس البريطاني " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".¹³

-تعريف جابلونسكي " إدارة الجودة الشاملة أنها عبارة عن شكل تعاوني لانجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".¹⁴

تعريف جوران "مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف من تطبيقه وتحديد العمل واحتياجه وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بالعمليات".¹⁵

-تعريف كروسبي "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية".¹⁶

- ويرى كول أنها " نظام إداري يجعل رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة

¹¹ - يحي بروقيات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان 2008.

¹² - يحي بروقيات عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 49-50.

¹³ - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 3 ، 2008، ص 22.

¹⁴ - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 2000 ، الطبعة الأولى 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 80.

¹⁵ - سيد أحمد حاج عيسى ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية ، أطروحة نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2011، ص 3، 04.

¹⁶ - سهام شهباني : مداخلة بعنوان : إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة -جامعة سعيدة يومي 13 و 14 ديسمبر 2010.

المدى ، فتحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير.¹⁷

-تعريف ايشيكاوا "مراقبة الجودة الشاملة تتكون من تطوير ، تصميم ، إنتاج ، تسويق ، وتقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة وذات منفعة وفائدة على الزبون ، التي تجعل هذا الأخير راض عند قيامه بشراء منتج أو الخدمة ، لتحقيق هذه الأهداف يجب أن تعمل مختلف أجزاء وأقسام المنظمة معا".¹⁸

-"فلسفة تركز انتباه العاملين على رغبات العملاء ، ومجموعة أساليب يحتاج إليها بناء نظام وقيادة إدارية ضرورية لجعل المنظمة تعمل وفقاً لفلسفة خدمة العميل "سعياً دؤوباً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر في كافة الجوانب العملية والإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات وأهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي القيادة والتركيز على العمل والتحسين المستمر.

وهي تعني فلسفة المؤسسة لكل الفرد فيها ، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للتفعيل من خلال جمع الأدوات والتقنيات والتدريب ، ويشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عملية الجودة.

من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها : أسلوب إداري متكامل يسمح بإدارة المنظمة بشكل أفضل عن طريق الالتزام الكلي بمبدأ الجودة والتركيز على الزبائن وإشباع حاجياتهم والمشاركة الفعالة لجميع العاملين.

رغم تعدد هذه التعريفات فإنها تشترك في إبراز أهم عناصر الجودة الشاملة .

4-عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاث عناصر أساسية :¹⁹

أ-تخطيط الجودة : هي عملية منهجية يتم من خلالها ترجمة سياسة إلى أهداف قابلة للقياس .

ب-ضبط الجودة : مجموعة جهود مبدولة لتحقيق مستويات قياسية .

ج-تحسين الجودة : التحسين والتجديد الدائم لتحقيق التميز والاستمرار.

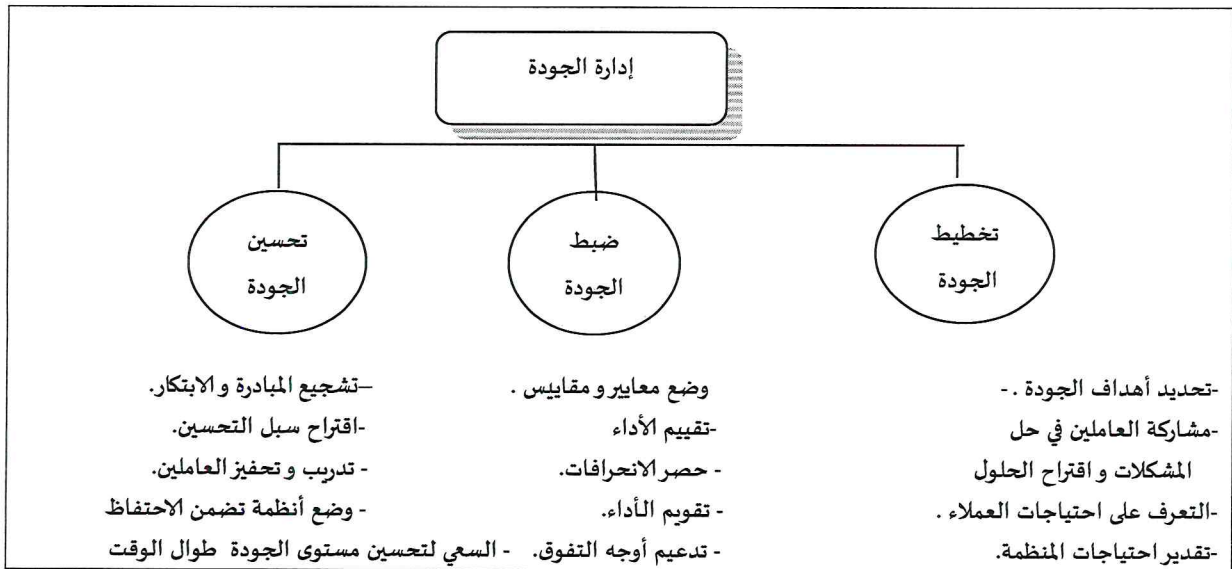
17- Robert E. Cole 1995 :The Death and Life of the American Quality Movement ,Oxford University Press,pp116-117.

18 -Angle R-Marting -Lorente ,FrankDewhurs , Barrie G.Dale,op.cit,p384.

¹⁹ -مدحت محمد أبو النصر ، تنمية مهارات البناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005 ، ص31.

كل عنصر يتكون من مبادئ موضحة في الشكل الموالي .

الشكل رقم (1.1) : العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر:مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، الطبعة الأولى ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005 ، ص35 .

5-إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية :

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية لها خصوصيات تميزها عن المؤسسات الخدمائية الأخرى تتمثل في ما يلي :

أ-رضا المريض هو محور الأنشطة.

ب-التركيز على الجودة في الخدمات الصحية المقدمة باستخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة .

ث-الاعتماد على حقائق وأرقام في تقديم الخدمة الصحية .

ت-مشاركة العمال من خلال تكوين فرق عمل لتحقيق أفضل النتائج .

ج- توفير نظام تطوير جودة الخدمة الصحية المقدمة باستمرار .

ح- أداء عالي تكون نسبة الخطأ فيه صفراً أي القيام بعمل صحيح من أول مرة وفي كل مرة .

خ- تحقيق رضا العاملين في العمل والاهتمام بهم بهدف تحقيق ولائهم .

الفرع الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

بدأ تاريخ إدارة الجودة الشاملة في البداية كمصطلح صاغته قيادة أنظمة الملاحة الجوية لوصف نهج الإدارة على الطريقة اليابانية لتحسين الجودة و كمنهجية شاملة لتحسين جودة جميع العمليات باستمرار وأنشئت

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة من أفكار رواد الجودة ديمنج ، جوران، و فيجنباوم في نهاية الأربعينيات من القرن العشرين ، وانتشر من قبل علماء الإدارة والإحصاء بالولايات المتحدة الأمريكية في منتصف الخمسينات ، حيث قام العالمان ديمنج و جوران بعد الحرب العالمية بتعليم اليابانيين مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة ، وقد أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي .²⁰

نجد أنه يوجد ترابط بين مراحل إدارة الجودة الشاملة فيما بينها، فنجد مراقبة الجودة تتضمن الفحص وتأكد الجودة تتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن التأكد .

تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

1-مرحلة الفحص و التفتيش (1930-1940):

قام جوران وديمنج بوضع إجراءات اختيار العينات الإحصائية باستخدام الأساليب الإحصائية وتحديد المواصفات النمطية ، من هنا ظهرت فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المجتمع بعد استخدامه لفترة²¹ وعملية الفحص هي ضمان مطابقة المواصفات الموضوعية لمنتج أو خدمة معينة وصولاً إلى المستهلك أو العميل أو المستفيد وفي حالة حدوث خطأ يقوم الفحص باكتشافه واستبعاده وعليه مدخل الفحص في إدارة الجودة الشاملة هي التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج.²²

2--مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة (1940-1978):

تميزت سنوات الخمسينات بما يلي :

- قام ديمنج بتدريس طرق التحليل الإحصائي ومراقبة الجودة للمهندسين والتنفيذيين اليابانيين ، أما جوران قام بتدريس مفاهيم ضبط الجودة والاختراق الإداري .

-أبرز المفكر الأمريكي فيجنباوم هذا المفهوم وأشار إلى أن الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة

و استخدمت فيها الأساليب الإحصائية فمن أجل المحافظة على مواصفات السلعة .²³

²⁰--مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، طبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2008، ص57-58.

²¹- أحمد شجاع السعيد ، تقييم فاعلية نظام جودة الخدمات الصحية في مستشفى الجبراء في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان ، 2007، ص20.

²²-مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011، ص61 .

²³-خالد شري في ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية (جريدة الخبر نموذجاً)رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر، 2010، ص18 .

كما نشر كتاب "ضبط الجودة الشاملة" وهو رائد الفهم الحالي لإدارة الجودة الشاملة .

- مهدت نظرية "انعدام العيوب" للعالم كروسبي الطريق لتحسين الجودة في العديد من الشركات .

3-مرحلة تأكيد الجودة (1979-1985):

لقد عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة على أنه "تنفيذ

وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة

بالحصول على الجودة بانتظام"²⁴.

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم في فترة الثمانينات وبداية التسعينات بعد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية في الأسواق وخاصة البلدان النامية، ويتم فيها ترجمة الخطط إلى واقع فعلي مع التأكيد على أهمية

الجودة من خلال الدقة في: التصميم ، الأداء و المطابقة . وبذلك انتقل مفهوم ضمان وتأكيد الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

5- ما بعد إدارة الجودة الشاملة:

مع بداية القرن الحادي والعشرين ، نضجت حركة الجودة وتطورت أنظمة الجودة الجديدة إلى ما وراء الأسس التي وضعها ديمنغ وجوران والمناظرون اليابانيون الأوائل تمثلت في :

-مؤخرا-في عام 2015 تعديل معيار زيادة التركيز على إدارة المخاطر IS O9001.

-عام 2000 ، تم تعديل سلسلة معايير إدارة الجودة لزيادة التركيز على رضا العملاء ISO 9000.

-اعتبارا من عام 1995 ، أضافت جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة معيارا لنتائج الأعمال إلى مقاييس نجاح المتقدمين .

-تطوير نظام الحيود السداسي Six Sigma، وهي طريقة طورتهاموتورولا لتحسين عملياتها التجارية

من خلال تقليل العيوب ورفع من الجودة .

-قام الدكتور يوجي أكاوا منهيح نشر وظيفة الجودة للتركيز على رغبات أو احتياجات الزبائن في تصميم

²⁴--Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller ,la qualité totale ,guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris,1988,p24.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

أو إعادة تصميم منتج أو خدمة .

- تطوير إصدارات قطاعية من سلسلة OSI 9000 لمعايير إدارة الجودة للصناعات مثل السيارات و (OSI/ST 16949) والاتصالات (LT 9000) والإدارة البيئية (OS 14000) (SQ-9000) و الفضاء (AS9000) .

قامت جائزة مالكوالمب الديرىج الوطنىة للجوىة بإضافة اللىم والرىاة الصهىة إلى فئاهها الأصلىة وهى الأعمال لللىجارىة الصغىرة، واللىمات بضغط العىد من المناصرىن من أجل تبنى فئة "منظمة غير ربحىة" أيضا²⁵.

المطلب الثانى: أهمية وفوائى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية وفوائى إدارة الجودة الشاملة إلى كونها تدخل فى الكلىر من الظواهر الإنتاجىة واللىماتىة اللى تهرف إلى الللىق أهداف المنظمة .

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة

ىمكن توضىح أهمية إدارة الجودة الشاملة فىما الللىقه من :

- ✓ تخفىض تكالىف الإنتاج وزىاة المرؤو: عن طرىق الللىق وأسس فىنىة، تساهم فى تخفىض نسبة عدم المطابقة، والوقت واللىم الضائعىن ومنع تكرار الللىق عىوب .
- ✓ تلبىة حاجات ورغبات العملاء والمستهلكىن .
- ✓ الللىق على المىزة الللىق للؤلسسة فى الأسواق العالمىة.
- ✓ الللىق الأداء العالى للجوىة.
- ✓ الللىق المستمر لللىق العملىات ..
- ✓ إمداد السلع واللىمات بجوىة عالىة وبشكل مستمر .
- ✓ الللىق مع الللىق .
- ✓ -للىق الللىق العمىل .
- ✓ الللىق الللىق بىن أفراد، إدارات وأقسام اللؤلسسة، والمشاركة فى الللىق القرار .
- ✓ الللىق صورة اللؤلسسة لدى العملاء وللىق مكانتها باللىق .

²⁵ - <http://asq.org/qualité-resources/history-of-quality>.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فوائد تتمثل في ما يلي:²⁶

1-على مستوى المؤسسة :

تعزيز الموقف التنافسي .

زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة .

- ✓ بناء هيكل إداري شامل وبأقل تكلفة .
- ✓ تحديد المسؤوليات .
- ✓ جمع البيانات وتحليلها .
- ✓ تبسيط الإجراءات عن طريق اختصارها، وتحسين العمليات بالحد من تكرارها .
- ✓ قدرة وتكيف المؤسسة في التعامل مع المتغيرات .
- ✓ إتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء .
- ✓ تجنب المشاكل .وتقليل الشكاوي وضبطها.
- ✓ خفض التكاليف عن طريق تقليل الأشياء التالفة .
- ✓ ربح الوقت لانجاز الخدمات .

2-العملاء الداخليون :

- ✓ ضمان الأمن والوقاية من مخاطر العمل .
- ✓ تقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين .
- ✓ كفاءة التشغيل وفاعليته بالتقليل من هدر الوقت في أداء العمليات نتيجة رفع مهارة العاملين ،
- ✓ رفع معنويات العاملين بالمشاركة في جميع القرارات وإشعارهم بأهمية أدوارهم .
- ✓ زيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء نتيجة التدريب وسرعة الأداء.
- ✓ تعاون وإنشاء علاقات أساسية بين الجميع بروح الفريق .
- ✓ تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد ومقدم الخدمة .
- ✓ رفع معنويات العاملين بإشعارهم عن أهمية دورهم .

3-العملاء الخارجون :

- ✓ التزام المؤسسة بشروط التعاقد المتفق عليها .

²⁶ - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 54-55.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

- ✓ استلام المنتجات المطابقة للمواصفات .
- ✓ منح فرص للبحث عن مؤسسات أخرى .
- ✓ تقديم خدمة مستمرة ذو جودة مستمرة لضمان ولاء المستهلكين للمؤسسة .

4-الموردون :

- ✓ كسب ثقة الموردون تضمن الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة وتوسيع نشاطها .
- ✓ ضمان الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة .تحقيق رضا العملاء أو المرضى أو الزبائن من خلال تقديم خدمات تتوافق وتتفوق على متطلبات المستخدمين .

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها فوائد على المرضى العاملين لكن تتطلب قيادة رشيدة وتوجيه قوي من قمة التنظيم لتبنيه من خلال وضع خطة عملية لتطبيقه على النحو الصحيح في جميع مراحلها ،

وعلى جميع المستويات التنظيمية المتواجدة في المؤسسة الصحية .

المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدمها في عملياتها والتي سيتم التطرق إليها في هذا المبحث .

المطلب الأول : الأساليب المعتمدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على أساليب تساعد في تسيير إجراءات وعمليات انطلاقا من تحديد الأهداف إلى عملية إنتاج سلعة أو خدمة مقدمة .

الفرع الأول :الأساليب المعتمدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتبع إدارة الجودة الشاملة عدة أساليب متمثلة في :

1- حلقة The PDCA: هي طريقة لتحسين تسيير الجودة تمر بأربع مراحل تتمثل في :²⁷

-التخطيط nalP: من خلال تحديد احتياجات الزبائن يتم وضع تشخيص داخلي وسياسة الجودة الأقرب

لتحقيق الأهداف القابلة للقياس .

-التنفيذ Do: بعد تحديد خطة العمل ومشاركتها مع العاملين يمكن تنفيذها مباشرة .

²⁷ - Florence Gillet -Goinard , Bernard Seno , 2009, Réussir la démarche qualité appliquer des principes simples .groupe Eyrolles , Paris , 36-37.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

الفحص والمراقبة Ckcek: يتم التأكد أن خطة العمل تنفذ بالشكل الصحيح، وأن النتائج المحققة متوافقة مع الأهداف الموضوعية من خلال: مؤشرات مراقبة المنتجات، لوحة القيادة، مخطط غانت، التدقيق الداخلي. -الخطط العلاجية Atc: يتم المراقبة والمراجعة بعد توافق النتائج مع الأهداف الموضوعية، وإذا كانت النتائج متوافقة مع الأهداف وغير مرضية تصبح هذه المرحلة تصحيحية .

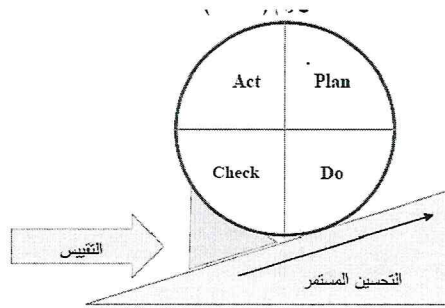
أهم مميزات PDCA :- مستخدم PDCA يتجنب تكرار نفس الخطأ ، وإذا النتيجة جيدة يمكن تحسينه أو الانتقال خطوة للأمام وإعادة هندسته .²⁸

تتطلب هذه الطريقة الصرامة والدقة وعليه يجب إن تكون خطة العمل مصممة وأن تكون مراقبة دورية وقيادة فعالة.

- حلقة PDCA تنتقل على منحدر التقدم كلما كانت الزاوية مهمة ، كلما كان التقدم سريعاً .

- تساعد على الالتزام التحسين المستمر أو التوقف وتغيير المقاربة ويمثل الشكل الموالي تمثيل لدائرة PDCA.

الشكل رقم (2.1): حلقة ACDP



Source A Roadmap to quality , An e-learning manual for implementing total management Uniyednayionsdevelopent organization , Japanese standards association , Volume 1 , Vienna , 2007 .

2- المقارنة المرجعية: هي عملية مقارنة بين أداء منظمة و منظمات أخرى وتنقسم إلى نوعين:²⁹

-المقارنة المرجعية الداخلية: تتمثل في مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلاتها في نفس المنظمة (بين المواقع ، بين الفروع ، بين الأقسام) .

²⁸ - جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، دار المريخ ، الرياض ، 2004

²⁹ -قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ، ص 242-243..

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

-المقارنة المرجعية الخارجية: هي مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الرائدة تمارس نفس النشاط أو في مجال آخر. تستخدم في المنظمات اليابانية تهدف إلى امتلاكها لآلات وتجهيزات نظيفة والتخلص من خطر المنتجات المعيبة.³⁰

3- أسلوب التدبير المنزلي الياباني: يقوم هذا الأسلوب على أساس بيئة العمل التي تكون دون المشاكل المتكررة تسمح للعاملين بالتفكير في عملية التحسين والبحث عن الحالة الجديدة المرغوبة بدلا من حل المشكلات المتكررة .

جدول رقم (1.1): مدخل أسلوب التدبير الياباني

الدلالة	5S	5S Japanese
استبعاد غير الضروري، وهذا يعني تمييز ما هو ضروري ومطلوب من أجل استبعاد ما هو غير ضروري وغير مطلوب	التنظيم	Seiri
وضع الأشياء في حالة مرتبة ومنظمة، وهذا يعني الاحتفاظ بالأشياء والأدوات مرتبة وجاهزة من أجل الاستخدام	الترتيب	Seiton
إيجاد النظيف، وهذا يعني مهما كان النصف صغيرا أو قليل الأهمية يجب إيجاده واقصاءه	التنظيف	Seison
النظافة الشخصية، وهذا يعني تحسين البيئة حول المصنع لتقليل الفساد والتلوث إلى الحد الأدنى	التنظيف	Seiketsu
هذا يعني الامتثال بما يتم إقراره من أجل التنفيذ	التوجه للالتزام	Shitsuk

المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار صفاء النشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 194 .

4- التحسين المستمر: يعرف التحسين المستمر بأنه "السعي إلى تحسين جميع العمليات التي يتطلّبها تقديم الخدمة للزبون ، وبشكل مستمر ، لضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون ، أن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة تنافسية".³¹ ومن خلال:³²

✓ توفير الحوافز المشجعة، تحديد المشاكل بدقة وتجنب الأخطاء قبل وقوعها .

ويستلزم للتحسين المستمر الشروط التالية:³³

✓ الوقت للعمليات و الوظائف، المستوى التكنولوجي كاستخدام الحواسيب ، قاعدة البيانات و نظام المعلومات الفعال ، ومن بين طرق التحسين المستمر المتبعة في المنظمات ما يلي:

³⁰- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، طبعة 2008، 3، ط3، ص 194-195 .

³¹- قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ، ص 240.

³²- نفس المرجع ، ص 240

³³- سيد أحمد حاج عيسى ، مرجع سابق ، ص 28.

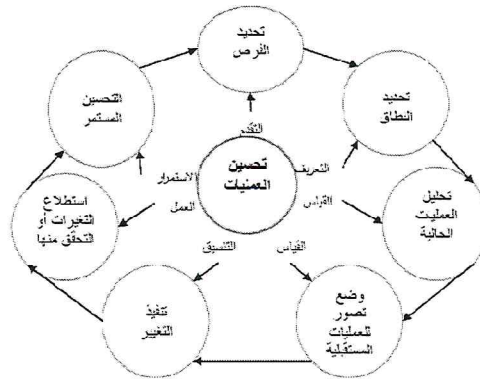
أ--ثلاثية جوران: يرى جوران أن عملية التحسين تتمثل في ثلاث مكونات أساسية :

- ✓ التخطيط بدءاً من العميل الخارجي وتتضمن تحديد: (العملاء - احتياجاتهم و متطلباتهم - تطوير خصائص المنتج-العمليات الضرورية لإنتاج المنتج- تحويل وتنفيذ الخطط بالاعتماد على فرق العمل).
- ✓ رقابة الجودة: هي اختيار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء ورصد الانحرافات لتصحيحها واستخدام التغذية العكسية بالاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي ،

✓ التحسين : لتحقيق مستوى أداء عالي تعمل على إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة .

ب- الطريقة العلمية : (طريقة حل المشاكل) تحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات تشمل سبعة مراحل أساسية موضحة في الشكل الموالي:³⁴

الشكل رقم (3.1):مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 209 .

✓ تحديد الفرص : يتقسم إلى جزأين هما تحديد المشاكل وتكوين الفرق باستخدام : تحليل باريتو ، اقتراحات المدير والمشرفين وفرق العمل، بحوث العملاء، حلقات العصف الذهني، مقارنة أداء العاملين بالمنافسين .

✓ تحديد النطاق :تعتمد في تحديد المشكلة على عوامل أهمها : وصف المشكلة وتأثيرها من حيث طبيعة الخطأ، زمان ومكان حدوثه، السبب، المسئول عنه .التركيز على التأثير وتوضيحه .

كما تستلزم هذه المرحلة وضع قواعد محددة عن الفريق المسئول عن السلطة كيفية تكوينه، أهم أعضاءه ، التوجيه ، الرقابة والموارد لعمليات الفريق .

✓ تحليل العمليات الحالية :تحتوي على المعلومات التالية :
- تصميم المنتج (مواصفات ، الوظائف ، التكاليف ، الصيانة)،

³⁴ - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 186-190.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

- العمليات (التحميل و المعدات و الموردین) ،
- معلومات إحصائية (المتوسط الحسابي ، المنوال و الانحراف المعياري) ،
- ضبط الجودة كخراط بارتو ، السبب و النتيجة التشتت ، الرقابة ، عينات القبول المتابعة و غيرها.
- ✓ وضع تصور للعمليات المستقبلية: من خلال جمع المعلومات يتم وضع تصور للحلول الممكنة عن طريق اقتراح عمليات تهدف إلى التجديد الشامل. تحسين العمليات بدمج العمليات معا ، تعديل الطريقة الحالية و الوظائف .
- ✓ تنفيذ التغيير: تعد خطة للتنفيذ يتم الموافقة عليها ، تتضمن تقرير خاص بطبيعة العمل طريقة انجازه ، زمان و مكان و المسئول عن انجازه .
- ✓ استطلاع التغييرات أو التحقق منها: تبرمج اجتماعات للفرق بصفة دورية من أجل تقييم النتائج و التركيز على توثيق عمليات الرقابة و العمليات ، نظام الجودة و النواحي البيئية .

✓ التحسين المستمر: إنشاء نظام يساعد على تحديد التحسين المستقبلي و متابعة أداء العميل الداخلي و الخارجي للوصول إلى مستوى تحسين معين . من أداء العمليات .

5- إعادة الهندسة: هو تغيير جذري في طريقة التفكير للعمليات و الهياكل التنظيمية و نمط الإدارة و سلوكها

و نظم التعويضات و المكافآت، العلاقات مع أصحاب الأسهم و العملاء و الموردین و الشركاء الخارجيين، و تعتبر إعادة الهندسة مرادفا للابتكار. و حتى تضمن المنظمة نجاحها تستند على الجودة الشاملة مع افتراض أن التغييرات تحسن الفشل .³⁵ ، و من الواضح أن أي جهد لإعادة الهندسة يعتمد على مثل هذا الافتراض .

6- الفجوات الخمس: هي محاولة منهجية تفصيلية لتحديد جودة الخدمة تعتمد على خمسة أبعاد و يمكن أن توجد فيها فجوات كبيرة في تقديم الخدمة و العمل على أن تكون المنظمة (الإدارة) و زبائها في جهة واحدة قام Parasuraman, Zeithaml and Berry بتطوير هذه الطريقة على أساس تصورات و توقعات الزبون.³⁶

وقد حددت عشرة أبعاد أو خصائص للجودة هي: الملموسات ، المعولية ، الاستجابة ، المقدرة ، اللطافة ، الموثوقية ، الأمن ، قابلية الوصول ، الاتصالات ، و فهم الزبون ، غير أنه تم تلخيصها إلى خمسة خصائص هي: الملموسية ، المعولية ، الاستجابة ، الضمان يضم خصائص المقدرة ، اللطافة ، الموثوقية و الأمن ، وأخيرا التعاطف الذي يضم ثلاث خصائص هي: قابلية الوصول ، الاتصالات و فهم الزبون .

و يرى مطورا الطريقة أنه يوجد خمس فجوات للخدمة تتمثل في ما يلي :

- الفجوة الأولى بين توقعات الزبون و تصورات الإدارة : فالإدارة تفكر أنها تعرف توقعات الزبون

³⁵ - جوزيف كيلانا ، مرجع سابق ، ص 131-133.

³⁶ -Hina Mukhtar , Amir Saeed , ghalib Ata , 2013 , Measuring service qualité in public sector using

وتقدمه غير إن الزبائن يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً .

- الفجوة الثانية بين تصور الإدارة و مواصفات جودة الخدمة :الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة وأحياناً تضع مواصفات واضحة للجودة غير قابلة للتحقيق .
- الفجوة الثالثة بين مواصفات جودة الخدمة و تقديم الخدمة : المشاكل الغير منظورة أو الإدارة الرديئة قد تؤدي إلى إخفاق مقدم الخدمة لمواصفات جودة الخدمة ناتج عن الخطأ البشري أو عطل ميكانيكي.
- الفجوة الرابعة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية : في هذه الحالة يمكن إن يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الناتجة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده ، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات المنظمة .
- الفجوة الخامسة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتوقعة : هي نتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصورات مسبقة عن الخدمات و تختلف عن توقعاتهم عن الخدمة .³⁷

7- نظام إدارة الجودة: يعود تاريخ أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO9000 إلى سنة 1906، حين تشكلت اللجنة العالمية لبراءات الاكثرونيات (SEI) لبناء مقاييس عالمية في مجال الاكثرونيات ، وبعد الحرب العالمية الثانية عقد مؤتمر لندن عام 1946 ، تبنت خمسة وعشرين دولة إنشاء منظمة عالمية جديدة باسم المنظمة العالمية للتقييس International organization for standardization والمعروفة ب OS I مقرها جنيف . وتضمن المواصفات الآتية :³⁸

- نظام الايزو 2000 : 9000 : صدر نظام الايزو و المواصفات الجديدة OS I 9000 سنة 2000.
- الأسس و المفردات : تصف المفاهيم الخاصة بنظام إدارة الجودة تتضمن المبادئ -
- سلسلة مواصفات 2000:9000: تصف المتطلبات وتركز على العمليات .
- --سلسلة المواصفات مرشدا للأداء تقدم إرشادات للتحسين . OS . 9004:2000.

8- الحيوذ الستة : S i i s x a m g : هو مدخل لتحسين الأعمال يقوم على إيجاد وإزالة التلف والأخطاء في عمليات الإنتاج و الخدمات من خلال التركيز على المخرجات التي تكون حرجة للزبائن و النتائج المالية للمنظمة

³⁷ - نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، ص 281-283.

³⁸ - قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ، ص 267-272.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

تعمل الحيوود الستة من خلال طريقتين :³⁹

أ) Define ,Measure , Analyse ,Improve , Control : DAIMC-

ب) Define ,Measure , Analyze ,design,verify : DMADV-

جدول رقم (2.1) التصميم من أجل الحيوود الستة دورات التحسين

المراحل	دورات التحسين
2. قس Measure 4. حسن Improve	1. حدد Define 3. حل Analyse 5. راقب Control
2. قس Measure 4. صمم Design	1. حدد Define 3. حل Analyse 5. قيم Verify
2. حدد Define 4. حقق الأمثلية Optimize	1. سمي Identify 3. طور Develop 5. قيم Verify
2. ضع خارطة Map 4. حسن Improve	1. حدد Define 3. حل Analyse 5. راقب Control

المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 1،،2010، ص110

- ✓ DMAIC 1: إن تحسين العمليات الحالية تركز على تحديد وتنفيذ الحلول عن طريق :
 - Define : تحديد المشكل و متطلبات الزبون .
 - Measure: قياس معدلات العيوب والانحرافات ، وتوثيق العمليات في وضعية التجسيد الحالية.
 - Analyse: تحليل بيانات العملية وتحديد مقدرتها .
 - Improve: تحسين العملية والتخلص من أسباب العيوب والانحرافات .
 - Control. : مراقبة أداء العملية وضمان عدم ظهور أو تكرار العيوب والانحرافات ثانية .
- ✓ DMADV 2 تكون في مرحلة التصميم أو إعادة تصميم المنتج أو الخدمة بإتباع الخطوات التالية :
 - Define : تحديد متطلبات الزبائن والأهداف ، المنتجات أو الخدمات .
 - Measure: قياس وتطابق الأداء مع متطلبات الزبون .
 - Analyze: تحليل وقيم تصميم العملية ، المنتج أو الخدمة .

³⁹-RallabandiSrinivasu , G SatyanarayanaReddy , op .cit .p13

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

- Design: تصميم ، التنفيذ ، النسق و الترتيب الجديد للعمليات الثانوية المطلوبة للعملية الرئيسية- الجديدة. المنتج أو الخدمة .
- Verify: التحقق و التأكد من النتائج و الحفاظ على الأداء .-

9- الضمان ضد الإخفاق: هي عملية تستخدم فيها أجهزة أو إجراءات تمنع وقوع الأخطاء و الوقاية من التلف ، فالتغذية المرتدة و النشاط التصحيحي يتطلب التمييز بين الأخطاء Defects و التوالف Errors و تتم الرقابة عن طريق:

- فحص تعاقبي يقوم به العامل اللاحق في العملية الإنتاجية .
- فحص ذاتي يقوم به العامل نفسه على العمل الذي ينجزه،
- الفحص عند المصدر يتم من قبل العامل يفحص الأخطاء التي تسبب التلف للوقاية منه .

الفرع الثاني : أدوات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من أدوات الجودة تستخدمها المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

1- حلقات الجودة و فرق التحسين الجودة في العمل: تعتمد على فريق العمل من خلال مشاركة مجموعة الأفراد في العمل لتحقيق الأهداف المحددة أهمها :

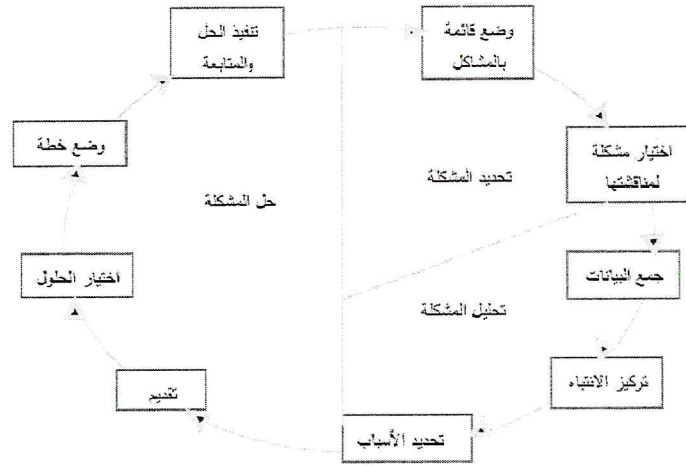
أ- حلقات الجودة: التي عرفها روبرت كول أنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال ، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات ، بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق " .⁴⁰

تتبع حلقات الجودة مجموعة من المراحل و الخطوات الأساسية ممثلة في الشكل رقم (4.1).⁴¹

40 - مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سابق ، ص 162.

41 - قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ، ص 254 .

الشكل رقم (4.1): أسلوب عمل حلقات الجودة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دارالصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة 1، 2006، ص168.

يمكن أن يشارك في لقاءات حلقات الجودة موردين ومقاولين بشكل تطوعي ، مما يزيد من تماسك أعضاء الفريق .

ب- فرق تحسين الجودة : تخصص أفراد لديهم معارف ومهارات تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل متعلقة بالجودة ، تدون محاضر الجلسات و تحتفظ بالملفات و السجلات الضرورية.، و تقوم العديد من منظمات بوضع فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على أنه جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمرا عارضا أو مؤقتا ينتهي بعد فترة من الزمن .⁴²

شمل الجدول رقم (3.1) الخصائص الأساسية لكل من حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة .

الجدول رقم (3.1) : حلقات الجودة و فرق تحسين الجودة

حلقة الجودة	فرق تحسين الجودة	
المدير التنظيمي المباشر لإفراد المجموعة	المدير الذي يقرر إنشاء فريق تحسين الجودة المدير أو المختص يتم تعيينه لإدارة فريق تحسين الجودة	قائد المجموعة :
مشاركة الأفراد في الحلقة مبنية على التطوع. ينتمون لنفس وحدة العمل (مصلحة وظيفية)	يتم تعيينهم (أحيانا متطوعين) يمكن أن يكونوا منتمين لوحدة وظيفية مختلفة و في مستويات تنظيمية مختلفة	أعضاء المجموعة :
يحدد من طرف المجموعة (إجماع)	يحدد من طرف الإدارة	اختيار الموضوع
مفروض ، يجب التقيد به	حر (لكن يوصى باستعمالها)	استعمال المنهجيات والأدوات:
شرط ضروري يسبق إنشاء المجموعة من طرف القائد	حر (لكن يوصى به) حر	التدريب : القادة الأعضاء :

⁴²--محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص62-63 .

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

الفترة	فترة حل المشكل	غير محدودة (تعرض الحلقة بصفة دائمة للمشاكل التي تحددها)
دورية الاجتماعات:	متغيرة حسب الاحتياجات	محددة (كل أسبوع)
مجال النشاط:	واسع . دون حدود (داخل أو تتخطى الحدود التنظيمية و التخصصية)	محدودة في وحدة الحلقة (لا تتخطى الحدود التنظيمية)
الأهداف:	محددة من طرف الإدارة (مشاركة المجموعة)	محددة من طرف المجموعة (إجماع)

المصدر: يحي بويقات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان 2009/008، ص92.

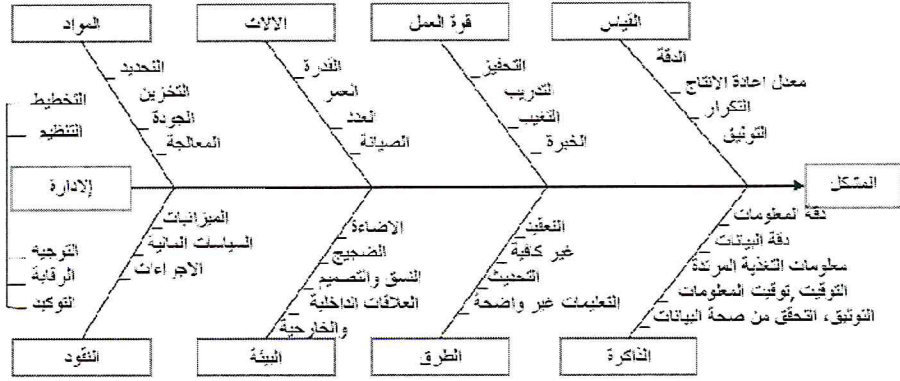
- ث- فرق حل المشكلات: تقوم الفرق بعقد الاجتماعات ودراستها ، من أجل تقديم اقتراحات وتوصيات.
- ت- فرق العمل المسيرة ذاتيا: هي فرق العمل التي تسيّر الأعمال بنفسها خاصة ما تعلق بخدمة العملاء والتعامل مع الجمهور تجتمع يوميا كما تتخذ القرارات وتنفذها ، أما المديرون مهامهم تقديم الاستشارات والتوجيه .

2- مخطط السبب والأثر: من الأساليب الحديثة، يطلق عليه تسمية " مخطط السمكة FishboneDiagram » ومخطط ايشيكاوا المستخدمة في تحليل الأسباب من خلال عرض بياني يوضح العلاقة بين المخرجات المعطاة والعوامل المؤثرة فيها يحدد :

- العناصر التي تسبب مخرج ايجابي \ أو سلبي .
- المشكلة المحددة والتركيز عليها .
- الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما .
- المناطق التي تحوي بيانات غير كافية .

يعمل هذا الأسلوب على تحديد الأثر المطلوب وتحليله ، ثم إعطاء العناصر الرئيسية المؤثرة فيه (السياسات، الإجراءات ، الأفراد ، المباني ، التجهيزات) تمكن من وضع قائمة لتحمل الأسباب حسب الأهمية ، وفي الأخير يوضع نموذج مبسط حول السبب والأثر. ويوضح الشكل التالي المخطط العام للسبب والأثر:

الشكل رقم (5.1) رسم التأثير والسبب متعدد Ms



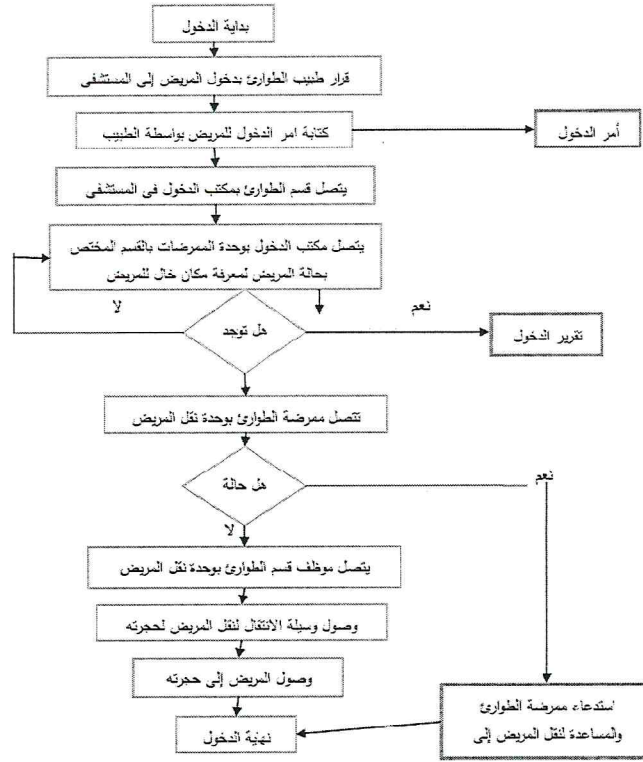
المصدر: جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور على ابراهيم سرور ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، دارالمريخ الرياض ، 2004، ص540.

3- خريطة التدفق Flow chart: مخطط وصفي لمراحل و خطوات تدفق الإجراءات المطلوبة لإنتاج منتج أو خدمة باستخدام رموز سهلة وواضحة وتتبع دراسة الخرائط الخطوات التالية:⁴³

- الكشف عن المصادر المحتملة للمشاكل وانحرافات الأداء .
- ابراز أفضل الخطوات أو مراحل الخدمة لجمع البيانات المطلوبة في التحسين .
- تحديد أفضل مكان لتدفق عمليات أداء الخدمة . ويوضح الشكل التالي تمثيل لخريطة التدفق .

⁴³ - قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ، ص 229.

شكل رقم (6.1) خريطة التدفق لعملية دخول مريض المستشفى



4- خريطة باريتو: يسمح هذا الجدول بفصل المشكلات الجوهرية عن المشكلات الثانوية البسيطة وترتكز على رؤية العالم باريتو التي تبين أن 20% من المشكلات جوهرية أما 80% هي مشكلات ثانوية بسيطة. يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات تتمثل في :

- تحديد أهم مشكلة تحتاج للدراسة .
 - جمع البيانات الخاصة عن الظاهرة المراد دراستها وتنظيمها وفق الأهمية والأولوية .
 - تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة باستخدام البيانات التي تم تجميعها في الخطوة السابقة.
 - وضع البيانات في جدول لفصل المشكلات بصورة أكثر تحديدا .
- يحدد الجدول الأولويات لدراسة تحسين الجودة والإنتاجية تعتمد على :
- الرسم البياني الخاص بالترددات .
 - ورسم بياني خاص بالتكاليف .

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

-المدرج التكراري:(التوزيع التكراري) عبارة عن مثال بياني مبسط لتحليل البيانات ، يتم تصنيفها إلى عدة فئات و حساب تكرارها ومؤشراتها كالقيمة المتوسطة للبيانات ، مقدار الاختلافات و تشتتها و أداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة من طرف العميل.⁴⁴

6- الطريقة الاستفهامية:تعتمد هذه الطريقة على دراسة أية مشكلة من خلال خمسة أسئلة تبدأ ب"لماذا" للحصول على المزيد من المعلومات و سبب المشكلة ، و السؤالين السادس و السابع باستفهام "كيف" و "كم" على التوالي .⁴⁵

والجدول رقم (4.1) يوضح مدخل استخدام هذه الأداة .

الجدول رقم (4.1): مدخل استخدام أدوات الاستفهام

العناصر	التساؤل	أنواع الأسئلة	الهدف
الموضوع	ماذا What	ماذا تم عمله ؟ ما هو المشكل ؟	تحديد التركيز التحليل محاولة تحديد المشكلة بدقة
الهدف	لماذا Why	لماذا التغيير ضروري ؟ ما هو الهدف الذي نصبو إليه من حل هذا المشكل ؟	التخلص من المهام الغير ضرورية.
الموقع	أين Where	أين يتم الأداء ؟ لماذا يتم في هذا المكان ؟ هل من الأحسن أن يتم في مكان آخر؟	تحسين المكان .
التتابع	متى When	متى يتم العمل ؟ هل من الأفضل أداءه في وقت آخر	تحسين النتائج .
الأفراد	من Who	من يقوم بالعمل ؟ هل من الممكن أن يقوم به أفراد آخرين؟ ما هي العمليات المعنية ؟	تحسين المخرجات .
الطرق	كيف How	كيف يتم الأداء من يقوم بالعمل ؟ هل هناك طريقة أفضل ؟ كيف تسير العملية في ظل هذه الظروف ؟	تبسيط المهام . تحسين المدخلات .
التكلفة	كم How much	ما هي التكلفة الآن ؟ كم تكون التكلفة بعد التحسين ؟ ما مدى أهمية هذا المشكل ؟	اختيار طريقة أحسن.

المصدر: ريمة اوثن ، أطروحة دكتوراء إدارة الجودة الشاملة كإلية لتحسين الخدمات الصحية ، 2017، ص118.

⁴⁴-- محمد أحمد عيشوني ، 44-محمد أحمد عيشوني ، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الادوات الاساسية السبع للجودة ، سلسلة إصدارات المجلي السعودي للجودة ، دارالأصحاب للنشر و التوزيع ، الاصدار2، بدون سنة. ، ص03.

⁴⁵- نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 192.

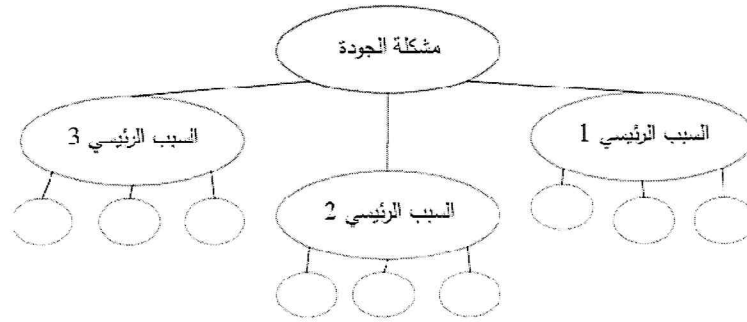
الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

7- العصف الذهني: هو أسلوب تتبنى فيه أفكار إبداعية لمؤسسة في فترة محددة، تشاركها مع العاملين، و تناقشها لاستخلاص أفكار ملائمة لتنفيذها، وقد أوضحت التجارب أن العصف الذهني ينتج عنه أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده،

8- (5-3-6) لتوليد الأفكار: طريقة لكتابة الأفكار من خلال توجيه الأسئلة لستة مشاركين في خمس دقائق يكتبون ثلاثة أفكار على بطاقة بشكل مفصل من أجل تنقيح وإضافة أفكار جديدة من أجل حل المشكلة، تشجيع الابتكار، تحسين المنتج وتنقيح الأفكار السابقة.

9- شجرة التلغ Defecttree: هي وضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية ويتفرع من كل سبب محددات المشكلة، كما يمكن إضافة عدة مستويات ويتم في كل مستوى تحديد التصرفات التي يمكن أخذها لمنع السبب من الحدوث. والشكل التالي يوضح ذلك:⁴⁶

شكل رقم ((7.1)): شجرة التلغ



المصدر: رشيد مناصرية، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص. 10- مخطط الاتصال: يتم من خلالها تحديد كافة المعلومات الواجب نشرها، ومع من سيتم مشاركة

المعلومات، وفي أي شكل وما هي مختلف الطرق التي تسمح وتسهل عملية نشر المعلومات عن طريق برنامج محدد مسبقا وبصفة دورية. كما يجب أن تشمل رضا الزبون، المنافسين، والسوق.⁴⁷

كما هو مبين في الجدول رقم (5.1).

⁴⁶ - رشيد مناصرية، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص. 46.

⁴⁷ - Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno ,op.cit,p 168-16.9

الجدول رقم (5.1) مخطط الاتصال

متى وكم	بأي شكل	لمن	ما الذي سيتم نشره	من ؟
بداية السنة شهر جانفي	رسائل مدفوعة	جميع العاملين	سياسة الجودة	المدير العام
بداية السنة شهر جانفي	اجتماع	المسيرين	سياسة الجودة	المدير العام
شهر فيفري	اجتماع	فرق العمل	سياسة الجودة والأهداف حسب المصالح	المسيرين
جوان	اعلانات	العاملين	نتائج استقصاءات الزبائن	مسؤول الجودة
في بداية تبني منهج الجودة	ملتقيات ومؤتمرات	جميع العاملين	التحديات والمسائل المتعلقة بالجودة	مسؤول الجودة المدير العام
كل ثلاثة أشهر	التقارير والمحاضر	المسيرين	شكاوي	مسؤول الجودة
شهرية	اجتماعات المصالح	فرق العمل	نتائج الجودة حسب المصلحة	المسيرين
شهرية	إعلانات	جميع العاملين	النتائج الأساسية	مسؤول الجودة
كل ستة أشهر	Flash info	جميع العاملين	الأحداث ، النتائج	مسؤول الجودة
مرة في الأسبوع	اجتماع	المسيرين	تقييم الجودة	مسؤول الجودة المدير العام

Source : Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno,2009, La boite a outils de responsable qualité , Dunod .

11- خرائط العمليات :تمثل خرائط المنظمة كمجموعة عمليات تصمم لتحقيق رضا الزبون ، وتستعمل في حالة التوجه نحو منظمة تتبنى مقاربة العمليات أو في حالة رغبتها في الحصول على شهادة الايزو من خلال وضع قوائم:الزبائن، الموارد المتاحة ،العمليات الداعمة وتحديدها العمليات التنظيمية التي تعطي ديناميكية للنظام .⁴⁸

ويمثل الشكل رقم (8.1) تمثيل لخرائط العمليات :

شكل رقم (8.1) :: خرائط العمليات



Source : Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno,2009, La boite a outils de responsable qualité , DunodPublications , Paris , p80

12- لوحة القيادة الخاصة بالجودة :تعتبر بوصلة لمسئول الجودة تسمح له بالفحص والتأكد الدوري ، ترتقب مؤشرات العمليات وهي وسيلة فعالة للاتصال،الحوار، القيادة التحفيز وكلما تم نقل معلومات صحيحة في الوقت المناسب للوحة القيادة كلما كانت الوضعية الفعلية مفهومة .

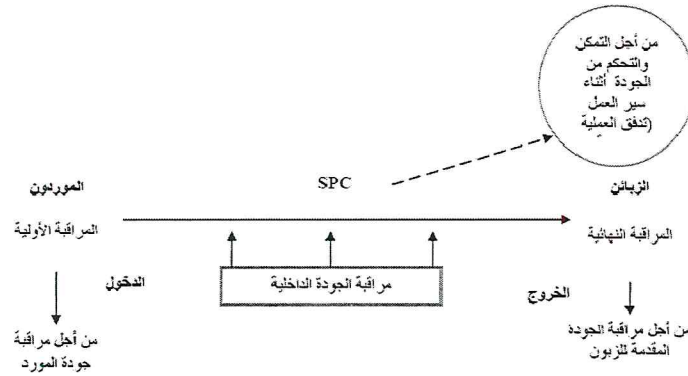
⁴⁸-Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno , 2009 , La boite a outils de responsable qualité <Dunod Publications , paris,p80 .

13- مراقبة العملية إحصائية Statistical process control SPC تعتمد هذه الأداة على تقنيات إحصائية لإدارة الجودة الشاملة أو لتوفير خدمات يعاد تقديمها أكثر من مرة ، تم تصميمها للمراقبة، التعديل، التصحيح والمقارنة. ولا يمكن التغلبي عنها إن كان الهدف الوصول إلى درجة "صفر خطأ"، ومن أهم مراحلها:

- ✓ اختيار الانتاجات والخصائص المراد مراقبتها وتوجيهها .
- ✓ التخطيط للإجراءات التصحيحية وتطبيقها. الصيانة ، مراقبة الأدوات والوسائل ، تكوين العاملين تحسين ظروف العمل .
- ✓ تحقيق المقاييس واتخاذ القرار. والدراسة الإحصائية للنتائج المجمعة .

ويمثل الشكل رقم (10.1) شرح لمراقبة العملية إحصائيا .

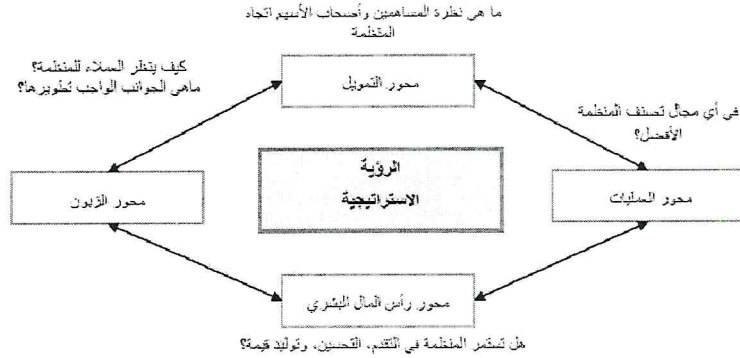
شكل رقم (9.1) مراقبة العملية إحصائيا



Source : Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno,2009, La boite a outils de responsable qualité , DunodPubliations , Paris , p148

14- بطاقة الأداء المتوازن La Balanced Score Card BSC يتم استعمالها عن طريق تحليل كل المحاور الإستراتيجية وتحديد المعايير الرئيسية والدرجة ، وهي تسمح بالقياس بصورة موزونة لرضا الزبون، النتائج المالية والتحكم في العمليات الرئيسية (بيع وإنتاج موارد بشرية والتسويق). ومن أهم فوائد هذه الطريقة أن مؤشرات قياس نجاح المنظمة لن تكون مالية فقط وأنها في قلب الخطة الإستراتيجية كما أن الأهداف تكون منسجمة مع الأهداف التشغيلية حتى تضمن استمرار نجاحها .

شكل رقم (10.1): بطاقة الأداء المتوازن.



Source : Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno,2009, La boîte a outils de responsable qualité , Dunod Publication , Paris , p148.

15- المجموعة الاسمية: تبدأ هذه العملية بتنشيط إبداع المجموعة من خلال اختيار وتحديد الموضوع أو المشكلة أو موضوع المناقشة ، تم يكتب كل مشارك في المجموعة فكرته، وبعدها تجمع وترقم الأفكار المتشابهة تكتب في السبورة حسب الأولويات .

16- نظام الاقتراحات: هو جهاز لترقية تقييم وتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلة للتطبيق من أجل تحسين وتطوير الأداء ويعتمد على قدرات الفرد ، وتقدير وتقييم القيمة المضافة ، و معرفة النتائج المحققة ، و تقديم الاقتراحات

المطلب الثاني : مبادئ ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ يلتزم بها المختصون في عملهم لتحقيق مستوى متميز من الجودة تتمثل في ما يلي :

1-التزام الإدارة العليا : تقوم الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة أما العاملين يقومون بمهمة تطوير وتنفيذ الأعمال التي يؤدونها .

2- التركيز على العملاء :يعتبر رضا العملاء عن الخدمة المقدمة في مقدمة اهتمام المنظمة لذلك تسعى دائما على تحقيق رضا العملاء في الداخل (Internalcustomers) من موظفين وإدارات وعملاء الخارج (Externalcustomers)المستفيدون من الخدمات والمنتجات تتوافق مع التوقعات لكسب ولائهم.

3-التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة تعمل على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، وبما أن مستوى الجودة والرغبات متغيرة ، وجب تقويم الجودة وتحسينها بشكل مستمر بعد جمع المعلومات وتحليلها وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:⁴⁹

- توثيق الإجراءات .
- وضع فرق تعمل على رصد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
- استخدام أحدث الطرق والأدوات لحل المشاكل .
- استخدام دائرة --خطط- طبق- افحص- نفذ .

4-اتخاذ القرار بناء على المعلومات :تبنى مفهوم التطوير بالاعتماد على حقائق وبيانات صحيحة باستخدام الأساليب الكمية مثل شجرة القرارات والأنظمة الإدارية ومعلوماتية ، وذلك لمساعدة المديرين في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .⁵⁰

5-التركيز على العمليات والنتائج معا :النتائج هي مؤشر لتحديد جودة الخدمات وعليه يجب التركيز على الجهود لإيجاد حلول مستمرة للمشاكل ولا شك أن استخدام مدخل هيكلي لحل المشاكل يمكن من التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات .⁵¹

6- منع الأخطاء قبل وقوعها :

إن الحد من الأخطاء وتجنب تكرار العمليات والإهدار لا يتم إلا بمنع الأخطاء والمشكلات قبل حدوثها بدلا من محاولة تصحيحها ومعالجتها عند وقوعها فتكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج .لذا وجب الاهتمام بالعمليات والنتائج معا وتخصيص الاستثمار اللازم لفهم اختلاف العملية والقيام بعملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو عدم تلي الجودة المقبولة والمنتبأ بها .⁵²

7- التدريب والتكوين :

تحتاج إدارة الجودة الشاملة لتدريب وتكوين مكثف لكافة أفراد المنظمة بناء على الدور التنظيمي الجديد للمنظمة ، أو تغيير في إجراءات العمل وليس بناء على الرغبات الشخصية⁵³

⁴⁹ -خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان طبعة أولى ، 2000 ص101| .

⁵⁰ -مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجي الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص56.

⁵¹ - جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ص56.

⁵² -عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة : الدليل المكتمل ، إصدارات بميك ، العدد45، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2003، ص46-47.

⁵³ -بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة ايزو9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص88.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

والتي تمنح لهم المهارة والمعارف اللازمة من أجل مساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة .

8- مشاركة العاملين :من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة لتحسين الخدمات والمنتجات لتحديد معوقات الأداء المتميز

وإيجاد الحلول المناسبة ، فالمرؤوسين هم أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجه في أداء عملهم .
إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مساهمة الأفراد في المنظمة بإعطائهم فرص للإبداع وابتكار طرق وأساليب حديثة من خلال تجربتهم وخبرتهم في مجال عملهم .

9- التغذية العكسية :

هو جزء أساسي من نظام إدارة الجودة الشاملة التي تمكن من التعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء العمل وترشيد عملية اتخاذ القرار لما توفره من معلومات حول سيرورة العمليات .
على الوفاء بالاحتياجات كل من العملاء العاملين وأصحاب العمل إضافة إلى المتطلبات الفنية.

الفرع الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وقد حدد جابلونسكي خمس مراحل أساسية وهي :

1-مرحلة الإعداد:(المرحلة الصفرية)

وهي أهم مراحل تطبيق النظام تحدد فيها الأهداف والمصطلحات التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال :

- ✓ اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ الالتزام بإجراء التحسين المستمر للجودة الشاملة .
- ✓-تشكيل مجلس جودة يضم أعضاء من الإدارة العليا .
- ✓ إعداد برامج تدريبية للإدارة العليا حول الجودة .
- ✓ العمل عن طريق فرق ومنحها صلاحيات لانجاز أعمالها .

2-مرحلة التخطيط :

يتم فيها وضع خطط مفصلة ويصادق عليها مع تحديد هيكل دائم لتطبيق هذا النظام وذلك بالاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها في مرحلة الإعداد . واستخدام دائرة ديمنغ المعروفة CPDA وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ✓ اختيار الفريق القيادي للبرنامج-يضم مقررين ومشرفين .

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة

- ✓ تحليل البيئة الداخلية لعناصر القوة والضعف والبيئة الخارجية للفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة.
 - ✓ وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى تتوافق مع رسالة المؤسسة .
 - ✓ اختيار مدير الجودة يكون مسئول عن النشاطات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .
 - ✓ تحضير مسودة من طرف مجلس الجودة مع المعنيين.
 - ✓ مناقشة خطط التطبيق لمرحلة التنفيذ التالية للمصادقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها .
- 3-مرحلة التنفيذ :

تعد بداية حقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، فبعد موافقة المجلس الاستشاري على الخطة وتوفير الموارد اللازمة . تتبّع فيها الخطوات التالية :⁵⁴

- ✓ خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال :التعليم ، تكوين فريق إداري قيادي للجودة الشاملة ، استغلال كافة موارد المؤسسة وحل المشكل على أسس علمية .
- ✓ حل المشاكل باستعمال أدوات :تحليل البيانات، العصف الذهني، خريطة السبب والنتيجة ، تحليل باريتو تدريب العاملين على كيفية استخدام الضبط الإحصائي وتفسيرها .
- ✓ تصميم تجارب لوضع معايير تعظيم العمليات باستخدام أدوات الضبط الإحصائي أكثر تطوراً ..

4--مرحلة الرقابة و التقويم :

تبنى أنظمة الرقابة على أساس رقابة متزامنة ، المتابعة الدقيقة و الرقابة اللاحقة ، والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة تعتمد خصوصا على التغذية العكسية و الأساليب الإحصائية في الرقابة .

5-مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الناجح قائم على مساهمة المديرين في هذا التطبيق وإشراك جميع الشركاء الآخرين من عملاء و موردين للاطلاع على النتائج .

⁵⁴قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص 111.

خاتمة الفصل :

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث متغيرات ايجابية ، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويضمن لها التفوق، والتميز، كما أن تطبيقها يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو الاستجابة للحاجيات و التطوير المستمر، ويحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح ، أساسها واعي والتزام الإدارة بالجودة الشاملة كنظام إداري حديث ساهمت في بلورته وتطويره نخبة من المفكرين ،

وقد أثبتت الأبحاث أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت النجاح والتفوق ، مما جعل المؤسسات الصحية تسعى اليوم لتطبيق هذا المنهج والاستفادة من مزاياه .

ومن خلال عرضنا لمختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، يتضح بأنه لا يمكن تطبيق هذه المفاهيم مباشرة ، ولتحقيق أهداف هذا النظام يتطلب اختيار إستراتيجية الملائمة ومعرفة عوامل نجاحها من أجل النهوض بقطاع الصحة إلى الأفضل .

الفصل الثاني :

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة
على أداء المؤسسة الصحية

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

مقدمة الفصل :

تعد المؤسسات الصحية بما تحمله من أداء ، أهداف وظائف المسئول الأول عن تقديم الرعاية الصحية التي يجب معالجتها، فهي مؤسسة علاجية تسهر على تطبيق خدمات صحية وتوفير العناية لإرضاء المرضى المتوجهين إليها. وبذلك تعتبر من أهم المرافق الحيوية التي يلجأ إليها الزبون للاستفادة من المعلومات و من طاقمها الطبي المتخصص.

إن المؤسسات الصحية هي مؤسسات علاجية يميزها الطابع الإداري، تعمل على إيجاد استراتيجيات ناجحة والاستمرار لمواجهة المشاكل التي تؤثر على بقاءها وعلى ما تلعبه من دور لتقديم خدمات الرعاية الصحية والطبية .

وللوصول إلى هذه الأهداف فقد اهتمت المؤسسات الصحية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لإبراز الجودة والكفاءة وتحسين الأداء في جميع جوانب المؤسسة بما تشمله من الأفراد والموارد المتاحة لها .
وعليه سنتطرق في هذا الفصل من خلال :

المبحث الأول للتعرف على ماهية المؤسسات الصحية ، إضافة إلى التطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع إبراز أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسات الصحية .
وفي المبحث الثاني نتناول فيه آليات وعوامل نجاعة إدارة الجودة شاملة في المؤسسات الصحية ونماذج مقترحة لتطبيقها إضافة إلى ذلك نتطرق إلى تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيره على أداء المؤسسة الصحية .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصحية

تلعب المؤسسات الصحية دورا هاما و ذلك لتنوع وتعدد خدماته المقدمة من اجل سلامة صحة الأفراد من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الصحية .

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصحية

قبل التطرق إلى خصائص ووظائف المؤسسات الصحية لا بد من الوقوف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات الصحية .

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الصحية وخصائصها

هناك مفاهيم عامة حول المؤسسة الصحية مرتبطة بالصحة تتمثل في :

- مفهوم الصحة "هي حالة الرفاهية الجسمية والفعلية والنفسية والاجتماعية الكاملة وليست مجرد الحكر على الأمراض والسيطرة على مسببات المرض"⁵⁵

- مفهوم الرعاية الصحية : "مجموعة الخدمات الطبية والوقائية المقدمة لكافة أفراد المجتمع بهدف رفع مستوى الصحة للمواطنين ومنع انتشار الأمراض والأوبئة"⁵⁶.

1-- مفهوم المؤسسة الصحية :

هناك عدة تعريفات للمؤسسة الصحية منها :

-تعريف منظمة الصحة العالمية ' أنه ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الصحي ووظيفته توفر العناية الصحية الكاملة لجميع أفراد المجتمع سواء كانت علاجية أو وقائية "⁵⁷.

و عرف أيضا بأنه تركيب اجتماعي ، أنساني، يستهدف تحقيق وتلبية أهداف محددة تتكون من أفراد مهنيين ومختصين بميادين صحية وطبية متنوعة يقدمون خدمات الرعاية الصحية .⁵⁸

⁵⁵ - صلاح محمود دياب ، إدارة خدمات الرعاية الصحية ، دار الفكر ، عمان ، 2009 ، ص 168 .

⁵⁶ - صلاح محمود دياب ، مرجع سابق ذكره ، ص 168 .

⁵⁷ - تامر ياسر البكري إدارة المستشفيات ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2005 ، ص 23 .

⁵⁸ - محمد سامي راضي ، المحاسبة في المستشفيات والوحدات العلاجية ، الدار الجامعية الأبراهيمية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 14 .

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

مما سبق يمكن تعريف المؤسسة الصحية بأنها جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي وصحي متكامل من مهام تأمين الخدمات الصحية الشاملة للمجتمع من الناحيتين العلاجية والوقائية تحت إشراف طاقم طبي وإداري متخصص .

2- خصائص المؤسسة الصحية :

تمتلك المؤسسة الصحية مجموعة خصائص نظرا لطبيعة نشاطها الخدماتي من بينها :

- ✓ كثرة الوظائف و المهن فيها من حيث الكمية و النوعية .⁵⁹
- ✓ عدم التنبؤ بالحالات المرضية المحتمل مواجهتها .
- ✓ لا يمكن تحديد قيمة الفائدة أو الخسارة لتقديم الخدمة الطبية لعدم القدرة على تحديد قيمة لشفاء المرضى أو حياتهم .
- ✓ طبيعة عمل المؤسسة الصحية طارئة لا مجال فيها للتأجيل أو التأخير أو الانتظار .
- ✓ التعامل مع قضايا الحياة أو الموت و الصحة و المرض بصفة باستمرار يجعل ظروف العمل غير عادية .⁶⁰

3-أنواع المؤسسات الصحية :

يمكن تقسيم المؤسسات الصحية حسب معايير عديدة نجدها :

✓ حسب معيار الملكية : يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات :

أ-المؤسسات حكومية تملكها و تديرها أجهزة حكومية ، غير ربحية و تأخذ عدة أشكال :

- المؤسسات الحكومية العامة : تملكها الدولة أو إحدى الهيئات الرسمية التي تشرف عليها ، تقدم الخدمة مجانا أو بدفع رسوم رمزية .

- المؤسسات الحكومية العامة لخدمة فئة خاصة : تابعة لوزارة أو مصلحة حكومية معينة مثل المستشفيات العسكرية .

- المؤسسات الحكومية المتخصصة : تختص هذه المؤسسات في تشخيص حالات مرضية معينة و علاجها .

- المستوصفات والوحدات العلاجية : هي مؤسسات صغيرة ، تنحصر خدماتها في الكشف الطبي

⁵⁹ - صلاح محمد ذياب ، مرجع سابق ذكره ، ص 28.

⁶⁰ - فريد توفيق نصيرات ، إدارة المنظمات الرعاية الصحية ، طبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 176 .

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

- ووصف علاج للمرضى بالمجان أو مقابل رسوم محددة نسبياً مثل مستوصفات الرعاية الأولية .
- المؤسسات الجامعية: نوع من المستشفيات تابعة لكلية الطب تقوم بخدمة المؤسسات العامة بنفسها لديها أقسام تعليمية مخصصة للتدريب العلمي .
- ب- المؤسسات الخاصة: يمتلكها الأفراد أو شركات أو جمعيات خيرية ، تدير حسب أسلوب إدارة لأعمال في القطاع الخاص تسعى دائماً لتحقيق الربح .
- ✓ حسب الموقع والسعة السريرية: تصنف في ثلاثة أنواع:⁶¹
- مؤسسات مركزية: تخدم تجمعات سكانية متوسطة تتواجد في المدن تستوعب من 100 إلى 500 سرير .
- مؤسسات محلية صغيرة: تنظم خدمات تخصصية لا تستطيع توفيرها أغلب المستشفيات الأخرى في منطقتها ، وتتوقف سعتها السريرية على الاحتياجات الصحية للأفراد .
- مؤسسات محلية صغيرة: تخدم تجمعات سكانية صغيرة ، لا تزيد عن 100 سرير .
- ✓ حسب معيار جودة الخدمة الصحية: تنقسم إلى :
- مؤسسات معتمدة: تعترف بها الهيئات العلمية المتخصصة لتمثل للشروط والضوابط التي تكفل قيامها بأداء خدماتها الصحية بمستوى أفضل .
- مؤسسات غير معتمدة: لا تمتثل للشروط أو الضوابط.
- ✓ حسب معيار التخصص: تتمثل في :
- مؤسسات عامة: تجمع أكثر من تخصص وقسم ، تغطي مناطق واسعة من السكان .
- مؤسسات متخصصة: تختص في علاج نوع واحد من الأمراض .

وهناك معايير أخرى للتصنيف المؤسسات الصحية :

- ✓ الربحية: مؤسسات تسعى لتحقيق الأرباح ، ومؤسسات لا تسعى لتحقيق الأرباح.
- ✓ مدة إقامة المريض: مؤسسات ذات إقامة قصيرة ومؤسسات ذات إقامة طويلة.
- ✓ الجنس: مؤسسات مخصصة لفئة معينة حسب جنس المريض كمستشفى أمراض النساء والتوليد.
- ✓ العمر: مخصصة لفئة معينة حسب عمر المريض كمستشفى الأطفال .

الفرع الثاني :وظائف وأهداف المؤسسات الصحية

1-وظائف المؤسسات الصحية :

⁶¹- ميساء فتحي وعيد أبو حصرية ، تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معايير المنظمة العلمية ، قدم البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2016 ، ص64.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

تمارس المؤسسة الصحية وظائفها المرتبطة بمهامها لتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية من خلال أربعة وظائف أساسية تتمثل في ما يلي :

✓ التخطيط :

تعمل المؤسسة الصحية على تحديد الأهداف و الوقت اللازم لتحقيقها من خلال :

- تقدير الاحتياجات المستقبلية على أساس الخبرات والممارسات،
 - تحليل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة .
 - توزيع الموارد البشرية والمادية الموجودة بين مختلف الأنشطة .
- ✓ التنظيم :

وضع و صياغة الهياكل لتقييم الأنشطة الطبية والإدارية في المؤسسات الصحية و توزيعها على الأفراد العاملين بها ،

✓ التوجيه:

تشمل كافة الأنشطة و الجهود التي تؤثر على سلوكيات مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة الصحية

و حثهم على الأداء الجيد لتحقيق أهداف المخططة لوحدهم وللمؤسسة بصفة عامة .⁶²

✓ الرقابة أو متابعة الأداء :

تتضمن ثلاث مهام أساسية هي :⁶³

- تحدد مستويات الأداء أو توقعات النتائج المطلوبة عن طريق:
- قياس و تقييم الانجاز الفعلي المستمر و مقارنته بالمستويات المحددة سلفا .
- اتخاذ إجراءات و معالجة الانحرافات.

2- أهداف المؤسسات الصحية

للمؤسسة الصحية العديد من الأهداف تتمثل في ما يلي :

- توفير أكبر عدد من الخدمات الطبية و الشبه الطبية و بالمستوى العالي .
- تقديم الرعاية الصحية الأولية.

⁶² - عبد العزيز مخيمر ، محمد الطعامة ،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2003،ص22.

⁶³ - فريد توفيق نصيرات إدارة منظمات الرعاية الصحية ، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 210-213.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

- تدريب وتعليم العاملين .
- التكيف مع المتغيرات الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية أو التكنولوجية و مواجهة التطورات العلمية والبيئية .
- تحقيق نسبة إرباح لمؤسسات القطاع الخاص .
- تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية و بما يتناسب مع القدرات و الكفاءات البشرية و المادية المتنوعة .⁶⁴

المطلب الثاني : متطلبات و معوقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عامة و في المؤسسات الصحية خاصة تحتاج إلى بعض متطلبات قبل البدء في التطبيق حتى يتمكن الجميع من تقبل أفكارها و السعي لتحقيقها و نجاحها من جهة ، و معرفة أهم العقبات التي تحول دون تحقيقها.

الفرع الأول :متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

للمؤسسة الصحية متطلبات من أجل تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :⁶⁵

- ✓ ضرورة إدخال التحسين و التطوير على نماذج أسس و نماذج حل مشكلات الجودة .
- ✓ خلق ثقافة المنظمة حيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة المبني على قيم و مفاهيم قائمة على العمل التعاوني و إشراكهم لصنع القرارات .
- ✓ معرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة من المستفيدين .
- ✓ اعتماد القرارات في المؤسسات الصحية على الحقائق عن طريق مناهج عقلانية و أدوات قياس الفعالة للأداء .
- ✓ ضرورة وجود نظام تعليمي و التدريب المستمر للعاملين .
- ✓ مراجعة نظام لتقديم الخدمات من إجراءات و متابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد .
- ✓ تطوير خطط تحسين الخدمة للتنفيذ بالمحافظة عليها ضمن النقاط السابقة.

الفرع الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات و هي بصدد ممارستها للعملية تحول دون تطبيق هذا المفهوم في

⁶⁴ - صلاح محمود ذياب ، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة . دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص34-35-39.

⁶⁵ - عبد العزيز مخيمر محمد طعمنة ، مرجع سابق ، ص18.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

المؤسسات الصحية كونها مؤسسات عمومية يمكن حصرها في النقاط التالية:⁶⁶

- ✓ عدم وجود منافسة في المؤسسات الصحية فهي تهتم بالخدمة مما يؤثر على الإنتاجية .
- ✓ -تأثير العوامل السياسية والاجتماعية على القرارات المبنية على أسس علمية .
- ✓ -قوانين الخدمة المدنية التي تحد من اتخاذ قرارات المسؤولين المغلقة رغم تمتعهم بالكفاءة .
- ✓ التدخل الشخصي في الإدارة ينتج عنه صراعات وظيفية داخل التنظيم .
- ✓ عدم توفر أنظمة خاصة بالعقوبات والمساءلات في حالة التجاوزات من أجل تفادي السلوك الغير متزن من لا مسؤولية والامبالاة المؤثرة على مستوى الأداء .
- ✓ عدم وجود أساليب فعالة لقياس الأداء وانعدام التحفيز.
- ✓ عدم توافق الثقافة السائدة في الأنظمة الصحية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ نقص دورات العمال وتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة .
- ✓ نقص التمويل اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ التغيير المستمر في القيادة الإدارية يعرقل السيطرة على برنامج الجودة الشاملة .
- ✓ عدم توفر أنظمة فعالة في الاتصال بين العاملين والأقسام الإدارية والتنظيمية البشرية .
- ✓ التسرع في معرفة النتائج المحققة حيث تتطلب الوقت .⁶⁷

⁶⁶ -موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، 27 و29 نوفمبر 2004 ، مصر ، ص 383-

385.

⁶⁷ - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى ، 2015، ص 24-241.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

المبحث الأول : نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

عند تخطيط وتنفيذ نظام إدارة الجودة لشاملة لا يوجد حل واحد لكل حالة أو مكان عمل ، حيث تختلف إستراتيجية إدارة الجودة من منظمة إلى أخرى ، ومع ذلك يجب توفر مجموعة من العوامل والعناصر الأساسية ضمن إستراتيجية أو نموذج تتبعها إدارة الجودة الشاملة سنتطرق لها في هذا المبحث .

المطلب الأول :آليات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أبرزت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عدة نماذج حديثة لإدارة الجودة التي تستدعي عدة عوامل تساهم في نجاحها .

الفرع الأول:عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1- نموذج الإستراتيجية العامة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

- ✓ تتعرف الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة وتقرر الالتزام بها كإحدى استراتيجيات المنظمة .
- ✓ تقييم المنظمة الثقافة الحالية ورضا العملاء وأنظمة إدارة الجودة .
- ✓ وضع الإدارة العليا القيم والمبادئ الأساسية التي سيتم استخدامها ونشرها -
- ✓ تحديد طلبات العملاء وترتيبها حسب الأولوية .
- ✓ تحديد العمليات الحاسمة التي تلي من خلالها المؤسسة احتياجات عملاءها .
- ✓ الإشراف على تشكيل فرق لتحسين العملية .
- ✓ مساهمة المدراء بشكل فردي في هذا النشاط في التخطيط والتدريب .
- ✓ إدارة العمليات اليومية وتقييم الخطط حسب الحاجة إليها .
- ✓ توفير الوعي المستمر للموظفين والتعليقات حول الحالة ويتم إنشاء عملية المكافأة/الاعتراف⁶⁸ .
- ✓ على الإدارة أن توقع معوقات تطبيق هذا النظام .
- ✓ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من جوانبه تغيير في السياسات والمفاهيم

وفيما يلي أمثلة عن استراتيجيات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة :

مثل معايير جائزة ماكولمبالدريج الوطنية للجودة ومعايير (AQNBM) و OSI 91001 والحيود الستة

(i xSiSgam) ونظام "التصنيع الرشيق" ، بالإضافة إلى الأمثلة التالية :

⁶⁸ - russel westcott ,2014,The Certified Manager of Quality ,ASQ,4th Edition (pages :385).

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

- الإستراتيجية 1: نهج عنصر إدارة الجودة الشاملة

استخدمت هذه الطريقة على نطاق واسع في الأوائل الثمانينات ، حاولت الشركات من خلالها تنفيذ العمليات التجارية الرئيسية والوحدات التنظيمية باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز التحسينات ، تتضمن دوائر الجودة ، والتحكم في العمليات الإحصائية ، وطرق تافيشي ، ونشروظيفة الجودة .

- الإستراتيجية 2: نهج الريادة

تتم هذه الطريقة من خلال تعاليم وكتابات لمفكر رائد في الجودة أو أكثر كدليل لمعرفة أوجه القصور لإجراء التغييرات المناسبة عند أوجه القصور كدراسة 14 نقطة لديمنغ أو الالتحاق بكلية كروسي .

- الإستراتيجية 3: نهج النموذج التنظيمي

في هذا النموذج تقوم الأفراد أو الفرق بزيارة المنظمات التي قامت بالدور القيادي في إدارة الجودة الشاملة والتعرف على عملياتها وأسباب نجاحها ، وبعدها تدمج هذه الأفكار مع أفكارهم الخاصة وتكييفها حسب مؤسستهم المحددة ، ظهر هذا النهج في أواخر الثمانينات يمثلها الحائزون على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة .

- الإستراتيجية 4: نهج الجودة الشاملة الياباني

تستخدم المنظمة نهج الجودة الياباني من خلال فحص التقنيات واستراتيجيات التنفيذ التفصيلية من أجل تطوير خطة رئيسية طويلة المدى للاستخدام الداخلي ، ونجد شركة Florida Power and Light من بين الشركات التي استخدمت هذا النهج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتنافس على جائزة ديمنغ و الفوز بها .

- الإستراتيجية 5: نهج معايير الجائزة

تستخدم فيما المؤسسات معايير جائزة الجودة (ديمنغ ، الجودة الأوروبية ، مالكولم بالدريج الوطنية للجودة) و التركيز على تنفيذها لتحديد مجالات التحسين .

وبالرغم من بعض يرى أن هذا ليس الاستخدام المناسب لمعايير الجائزة ، يمكن أن يؤدي إلى التحسين مما يدفع المنظمات لإتباعه .

2-العوامل الحرجة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية :

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على أداء المؤسسات الصحية يجب توفر مجموعة من العوامل

تتمثل في:

✓ التزام الإدارة العليا

هو عامل مهم من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة واستمرارية المؤسسة الصحية لذا يجب توفير

الدعم المادي حتى تقوم بالمهام التالية :

- تحديد الثقافة مناسبة للمنظمة ، الرؤية المستقبلية، سياسة الجودة المعتمدة .
- تحديد الأهداف العامة ووضع أهداف خاصة بالجودة .
- توفير الموارد الكافية لتطبيق الجهود الجودة⁶⁹ .
- متابعة الأداء التنظيمي عبر التحسين المستمر لجودة العمليات .
- وضع المهنيين من أطباء وممرضين في أدوار قيادية لتشجيع المرؤوسين والمشاركة في نجاح عملية التطبيق⁷⁰ .

✓ التركيز على العاملين

العامل لدور أساسي في صنع التغيير فهو من يقوم بالعمليات وتنفيذها، كما أنه يدعم ويؤثر

في استمرارية ونجاح المنظمة الذي يحتاج أيضا تفاعل العاملين من خلال فرف عمل والتدريب

وعلاقات العمل التي تعتمد على الثقة من خلال :

- تحقيق بيئة تتسم بالأمن وظيفي .
- التعاون بين مجموعة الفرق والأقسام-
- اعتماد الإدارة العليا بانجاز الأفراد لأعمالهم والاعتراف بها .

✓ التكوين والتدريب

⁶⁹ - Mustafa Diller ,Nizamettin Bayyurt,Selim Zaim,MehvesTarim ,op.cit,P226

⁷⁰ - S.M.Irfan,Daisy Mui Hung Kee ,Rashid Waheed Qureshi,Rachid Hussain,2014,Identification of critical success Factors of TQM implantation in health care sector of Pakistan using Pareto analysis approach.in Science International magazine ,2014Volume 26 Issue 5,Lahore,P261.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استخدام أحدث التكنولوجيا والأدوات وأنظمة فعالة وهذا

يستوجب التدريب العاملين على النقاط التالية:⁷¹

- كيفية الحصول على الأخطاء الطبية.
 - تفادي لأخطاء الطبية .
 - معرفة القوانين التي تحمي العامل والمريض.
 - رصد ما يحصل في العالم اليوم في المؤسسات .
 - توضيح الممارسات الطبية الصحيحة .
- ✓ إدارة العمليات

نظرا لخصوصية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الصحية يجب أن تكون شاملة لضمان أن الخدمة خالية من العيوب للزبون تتم من خلال :

- التركيز الكامل على تصميم الخدمة وتحقيق معايير عالية في الممارسات والعمليات .
- التركيز على سلامة المريض.
- توفر آليات فعالة للتخلص من النفايات الطبية.
- مناخ صحي وسليم للمريض.
- مراقبة العمليات والإشراف عليها ، بالإضافة إلى الوقاية وصيانة المعدات .⁷²

✓ التحسين المستمر

روية بعيدة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ مبادئ الجودة في المؤسسات الصحية ويتم تقييم وتحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر⁷³

✓ اتخاذ القرار بناء على المعلومات

ارتبط اتخاذ القرار بناء على البنود منها⁷⁴
- إشراك المرضى والممرضين في عمليات لتخطيط واتخاذ القرار.
نشر أحدث المعلومات عن الجودة.
استخدام الأدوات وخرائط السبب والأثر و عملية المراقبة الإحصائية.

⁷¹ - محمد بن حمزة خشيم، المعايير الطبية واعتماد المنشآت الصحية ، في المجلس المركزي لاعتماد المنشآت الصحية ، 2009، ص37-38.

⁷² - Mustafa Diller ,Nizamettin Bayyurt,Selim Zaim,MehvesTarim ,op.cit,P229.

⁷³ - قورين حاج قويدر ، رضوان انساعد ، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مداخلة في المؤتمر العربي

السنوي الخامس في الإدارة والابداع والتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004 ، ص07.

⁷⁴ - قورين حاج قويدر ، رضوان انساعد ، مرجع سابق ، ص08.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

اتخاذ الفرار بالاعتماد على تحليل الجيد للبيانات خاصة الأطباء من اجل التشخيص لصحيح للمرضى فيما يخص نتائج المختبرات المعالجات السابقة التقارير الطبية .

-تظهر الملامح الجيدة لتطبيق هذا النظام بسرعة في منظمات صحية خاصة من خلال الإمكانيات العالية والعناصر البشرية الفعالة ، و المناخ التنظيمي الملائم .

الفرع الثاني : النموذج المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

اقترح الدكتور محمد فلاق برنامجا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية الشاملة يضم خمسة مراحل كالآتي:⁷⁵

✓ المرحلة الأولى (اتخاذ القرار):

تقوم الإدارة العليا بالتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة تضعها لخطط اللازمة لتحقيقها، وتبرير تطبيقها. المرحلة الثانية (التحضير):

تشكيل الفريق القائد المسئول عن عملية التغيير ممثلين من جميع الأطراف داخل المستشفى (الطاقم الطبي والتمريضي، مقدمي الخدمات الفنية، الإدارية والفندقية)، يزود أعضاء الفريق بتدريب كافي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال :

- إجراء تقويم لمستوى الجودة الحالية داخلا لمؤسسات الصحية لتحديد نقاط الضعف والقوة.
- تعريف الزبائن (المرضى)، فالزبون هو المحور الأهم ،يتطلب التعريف بدقة لكل نمط من أنماط زبائنه (زبائن داخليين وخارجيين) في كل مؤسسة صحية .
- صياغة الرسالة و الرؤيا المستقبلية الموجهة لإرضاء حاجات الزبائن، فالرسالة تشير إلى الهدف من وجودا لمؤسسة الصحية ، و الرؤيا هي الحالة المستقبلية التي تسعى للوصول إليها من خلال تطبيقها
- لفلسفة إدارة الجودة الشاملة مع الحرص على أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة و متفقة مع الرؤى و القيم الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

✓ 3-المرحلة الثالثة (البدء):

يتم خلالها :

- تحديد الأهداف والعمليات، وتدريب الأفراد على جميع المستويات وإشعارهم بأن لديهم السلطة

⁷⁵ - مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات volume 2,Numero 2,Page61.

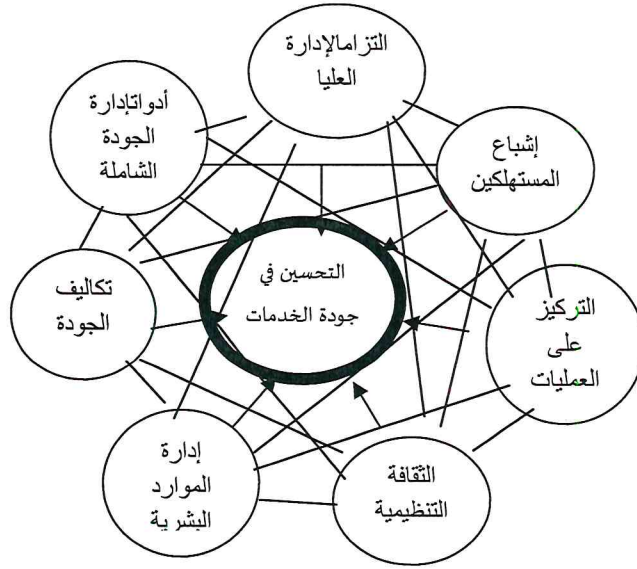
الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

على التغيير للتغيير، و السماع لاقتراحاتهم.

- مسح آراء الزبائن لتقويم العملية الحالية وإجراء التعديلات اللازمة.
 - وضع مقاييس و مؤشرات وتشكيل هيئة خاصة بالجودة و فرق لتحسين الجودة .
- ✓ المرحلة الرابعة (التوسع والتكامل):

- تعليم وتدريب مستمرين.
 - تشكيل فرق وأقسام جديدة، والاستعانة بمتخصصين عند الحاجة.
 - منح المكافآت و التقدير مقابل تحسين الجودة لرفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الصحية،
- ✓ المرحلة الخامسة (التقييم):

إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة تستدعي لمراجعة و التقييم على أسس منتظمة للتأكد منها. شكل رقم (1.11): نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة الجزائرية



المصدر: مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات volume 2,Numero 2,Page61

المطلب الثاني: واقع وأفاق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

بالرغم من الإصلاحات التي تمس قطاع الصحة عامة و المؤسسات الصحية خاصة إلا أن واقع الخدمات المقدمة للمرضى تلقى العديد من الانتقاد حيث تواجه مشكلات في الإدارة المركزية التي لا تؤدي مهمتها القيادية بشكل عام ، لذلك تولي الاهتمام بإدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

أغلب المؤسسات الصحية بالجزائر تسير بطرق تقليدية نظرا لنقص المتطلبات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة ، و إلى المشاكل التي تواجهها من جهة أخرى. هذا ما دفع الدولة الاهتمام بإصلاح المنظومة الصحية ، حيث عرفت تطورا في مجال التسيير و التنظيم ، و ما يلاحظ عن هذه الإصلاحات :

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

✓ اهتمام السلطات العمومية بالجوانب المالية كنظام التسعيرة ، طرق و مصادر التمويل المستشفى ، العلاقة بين صناديق التأمين و مقدمي الخدمات الصحة، أكثر من طرق تحسين اشتغال و تسيير المؤسسات الصحية.

✓ ضعف الطرق المستعملة و عدم احترام رزنامة الإصلاحات ..⁷⁶

✓ تراجع بعض الأمراض المتنقلة و استمرار البعض منها المتمثلة في الأمراض المزمنة.

من خلال السياسة الإصلاحية 2015 التدبير الموالية تخص المجالات القانونية التي تشكل في مجموعها إستراتيجية القطاع هذه التدابير:⁷⁷

- ✓ خاصة بالوقاية من خلال برامج الوقاية و وضع آليات و إطار ملائم لليقظة الوبائية .
- ✓ خاصة بحماية إلام و الطفل بإطلاق مخطط وطني لتخفيض معدلات وفيات الأمومة في الفترة 2015 ما بين 2015 و 2019 الذي يعتمد على إمكانية الحصول على خدمات ذات جودة للجميع من فترة الحمل حتى الولادة، و-متابعة النساء و الحوامل و الخدمات لحديثي الولادة.
- ✓ عرض العلاج للعلاجات المتخصصة في مجموعة الإقليم التكفل بالحالات الحرجة التدخلات الطبية الجراحية لذلك يسعى إلى تنفيذ مخطط السرطان 2015-تمثلت في تحسين أساليب و طرقالتشخيص العلاج الكيميائي تخفيف عبء التنقل.
- ✓ تطوير زراعة الأنسجة و الأعضاء .
- ✓ عصرنه نظام المعلومات الصحي .
- ✓ تحسين توزيع الممارسين المختصين .-
- ✓ وضع أنظمة للتقويم و التقييس للقطاع الخاص .
- ✓ التركيز على مفاهيم تعليم الطبي المستمر في تحسين ظروف الاستقبال و الاتصال بالمرضى و استغلال التطوير التكنولوجي .
- ✓ تحسين إدارة المستشفى .

إن سياسة الإصلاح كان الهدف منه تحسين إدارة المستشفيات ، وهذا يمنح الاستقلالية بخصوص ميزانية التسيير ، و منح الشخصية المعنوية مع تعزيز الوقاية و الاعتماد على التكنولوجيا في التسيير

و التي تجسدت في ما يلي :

✓ تفعيل مهام الرعاية الصحية الأولية و تعزيز الرعاية الصحية .

✓ المحافظة على مجانية العلاج.

⁷⁶-مجلة دراسات اقتصادية، واقع أفاق المنظومة الصحية في الجزائر ، المجلد4، العدد3، ديسمبر2017.

⁷⁷-politique gouvernementale dans le domaine de la santé ,op.cit,-

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

- ✓ إنشاء العديد من الهياكل الصحية ، تدعيم الموارد البشرية واستحداث التطبيب عن بعد والملف الإلكتروني للمرضى عن طريق الشراكة مع موبيليس.
- ✓-تعزيز عملية العلاج التنقلي الفرق المتنقلة لعلاج المرضى في المنازل .
- ✓ التكوين عن طريق إنشاء المراكز التكوين الشبه الطبية و كلية الطب المتخصص.
- ✓ وضع مخطط لمرضى السكري وأخر لمحاربة عوامل الخطر للأمراض الغير معدية 2015.
- ✓ اقترح خطة عمل 2003 و طبقت 2015 حول السرطان 2015-2019.
- ✓ إنشاء مراكز للسرطان وجراحة القلب وبرنامج لزراعة الأعضاء .

كل ما تسطره الدولة من أهداف والقيام بالإصلاحات للنهوض بالخدمات الصحية للمرضى و المجهودات المبذولة ، إلا أنها لا ترقى إل طموحات المرضى ومرافقيه ، مما جعل العديد من المؤسسات الصحية خاصة العامة محل انتقاد رغم توفر الطاقم الطبي من أطباء وشبه طبيين من تخصصات في هذا المجال ، وإدراكهم مضمون جودة الخدمة الصحية من تحسين الخدمة المقدمة والتكفل بالمريض ، واحترام شروط النظافة والوقاية في المؤسسات الصحية.⁷⁸

حيث يشتكي الأطباء من وفود الكثير من المرضى في المناوبات ، نظرا لسوء تسيير تدفق المرضى داخل المصلحة . وعدم استجابة الإدارة لانشغالاتهم حول الأجور والحوافز ، نقص الموارد والتجهيزات الطبية وعدم الاعتراف بمجهوداتهم .

- أما المستخدمين نجد بعضهم لا يعرفون مفاهيم إدارة الجودة ، فلا يوجد قسم خاص بالجودة وآخرون يرون أن من الصعب تطبيقها فعليا ، فالإدارة تسعى لتحقيق الأهداف، وتلجأ إلى البرامج التكوينية عند الحاجة ، وهي تدرك أن أهمية وفعالية التكوين وذلك لنقص الإمكانيات المادية ، أما في ما يخص التعويضات ، هناك من يرى أن عملهم جماعي فيه تفاوت لا تفرق بين من يعمل ومن لا ولتحقيق الجودة تقع المسؤولية على الجميع .

وتشكل سرعة استجابة للمرضى عن طريق تقديم الخدمة الصحية الجيدة عاملا في خلق رضا

- المريض عن الخدمة المقدمة ، لذا نجدهم غير راضيين خاصة قسم الاستعجال الذي يعتبر الواجهة الأولى لهم ، كما يرون نقص في نقص النظافة والأطعمة رديئة المناوبة الليلية ، وهذا يدفعهم للتوجه نحو المؤسسات الصحية الخاصة . ويعبرون طبيعة العلاقة في المناوبة الليلية

⁷⁸ - جديد رزيقة ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية ، دراسة حالة المستشفى الجامعي نذير محمد ، 2019.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

- مع المرضى هي أحسن من النهار. ويرجع ذلك لاكتظاظ قاعات الانتظار ، كما يرون أن هناك محسوبة واستخدام علاقات شخصية أثناء التعامل مع المريض ، وهذا يتنافى مع مبدأ التركيز على الزبون..
- تجدر الإشارة إلى التحديات التي تقف أمام السير الحسن للقطاع الصحي عامة والمؤسسات الصحية خاصة والمتمثلة في ما يلي :
- ✓ مشاكل التسيير من مديونية . عدم تطبيق البرامج والإجراءات في المؤسسات حدوث أعطال للتجهيزات .
 - ✓ مشاكل بالتنظيم : لا مركزية العلاج. الضغط الكبير .
 - ✓ مشاكل في التنفيذ غياب العامل الإنساني في المؤسسات (استقبال توجيه نظافة ووحدات الاستعجال غير ملائمة للمهام المسندة. إعطاء مواعيد على فترات طويلة بعيدة دون مراعاة ظروف خاصة بالمريض والحالة التي يمر بها. برنامج زراعة الأعضاء يشهد فترات غير معروفة أسبابها.
 - ✓ مشاكل بالتخطيط مشاكل بأخلاقيات العمل ونقص المختصين الامسؤولية .
 - ✓ مشاكل بالمعلومات والاتصال غياب نظم المعلومات وطني تتعامل بصورة ضيقة مع الاتصال من خلال الشكاوي معلومات المريض طرق وأساليب حل المشاكل غياب الحوار .
 - ✓ لا مركزية جد محدودة في نشر النظام الصحي .
 - ✓ خضوع الهياكل الصحية إلى قواعد غير مرنة .
 - ✓ -مركز الأطباء الأخصائيين في المدن الكبرى بالإضافة إلى مشكلة الصيانة وعطب التجهيزات الطبية مما يدفع بالمواطن إلى القطاع الخاص .
 - ✓ نقص الاستقبال على مستوى الهياكل الصحية ، وغياب العلاقة بين المريض والطبيب.
 - ✓ ظروف أداء الموظفين السيئة أدى إلى هجرة كبيرة للكفاءات الطبية نحو الخارج أو القطاع الخاص .
 - ✓ -عدم تكيف مستوى المؤسسات الصحية والنصوص المعمول بها في وزارات مالية أو وظيفية حيث علمها التفاوض مع الوزارة المالية .
- وفي ظل انتشار فيروس كوفيد19أوما يسمى بجائحة كورونا، أعطت الدولة الجزائرية الأولويات والإرشادات لمواجهة الوباء ، باتخاذ مجموعة كبيرة من الإجراءات وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي تساهم في شكل كبير في الأخذ كافة الأمور الاحترازية لمواجهة في ظل تطبيق أهم المفاهيم والمصطلحات الحديثة المستخدمة للمعايير لمكافحة هذا الوباء ، والتي تبرز الجودة الشاملة بالحفاظ على الموارد البشرية أصحاب الأداء المهني والتي يتم تطبيقها في غالبية الدول ، خلال الظروف الصعبة التي تسود العالم في فترة الجائحة من اجل المحافظة على الموارد المستخدمة في تلك العملية والتي تنطبق بشكل كبير تحت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من مهامها التخطيط والجودة التي تستخدم في إدارة العمليات المختلفة.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الصحية

الفرع الثاني: أفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

- تسعى السلطات العمومية إلى إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية وهذا من خلال تحديد الرؤية المستقبلية والمتمثلة في :
 - تقريب الصحة من المواطن
- ✓ ضرورة التكيف مع الواقع (اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي) مع التحولات الديمغرافية ، الوبائية ، التكنولوجية وتحديات العولمة التي تجبرنا على ترك السلوكيات القديمة .
- ✓ التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطاقم الطبي والتمريضي.
- ✓ إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع لوزارة الصحة خاص بعمليات التطوير والتنفيذ والتقييم.
- ✓ تغطية المؤسسات الصحية بالخبرة المطلوبة ومتابعة الأداء من أجل ضمان حدوث الجودة في تقديم الخدمة.
- ✓ -الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي تبنت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي .
- ✓ التنسيق والتكامل بين المؤسسات العمومية و المؤسسات الاستشفائية للصحة الجوارية ويتضمن:
 - ✓ توحيد المعايير والمؤشرات بتقديم الخدمة وضع سياسة تطبيق معايير موحدة للجودة..
 - ✓ الارتقاء بمستوى العلاج في مناطق الظل.
 - ✓ التكفل بالتحول الوبائي .

خاتمة الفصل :

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية يؤدي إلى إحداث تغييرات ايجابية ، تمكثها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، ويضمن لها التفوق والتميز، إلا أن تطبيق مفاهيمها في المؤسسات الصحية يصعب تأطيرها مما أدى بالكثير من الباحثين باقتراح نماذج ودراسة عوامل للتطبيق الصحيح و السليم لإدارة الجودة الشاملة عموماً، وفي أداء المؤسسات الصحية خاصة . بتعبئة جميع العاملين وتوفير الشروط الملائمة ، لإشراكهم في تحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة باعتماد أساليب وأدوات إدارية،

تتيح للجميع في تحقيق الأهداف، والتخطيط، واتخاذ القرارات من أجل تحقيق رهان الجودة الشاملة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

أصبحت، إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم في مختلف المجالات ، ونظرا لتأثيرها ونجاحها على أداء المؤسسات تم الاعتماد عليها في مجال الصحة ، وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة ، من مشاركة الجميع في تحديد الأهداف ، والتخطيط ، من أجل تحقيق رهان الجودة ، ولأن ضعف المؤسسات الصحية الجزائرية يعد من أبرز الاختلالات التي تعاني منها منظومتنا الصحية ، لأن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح والتنفيذ الناجح له من استراتيجيات وأساليب وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية وأثرها على أداء المؤسسة الصحية .

-خلال نتائج الدراسة يمكن القول أن اهتمام المؤسسة الصحية بمجال إدارة الجودة الشاملة مازال ضعيف إن لم نقل عليه معدوم أحيانا ، مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة الصحية في تحقيق التفوق والتميز

ولتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانطلاقا من النتائج المحصل عليها ، اقترحت التوصيات التالية :

- على الإدارة العليا الاهتمام أكثر بقضية التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمة في المؤسسات الصحية .
- وضع جهاز خاص لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ،
- تهيئة الجو العام في المستشفيات وخارجها على ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الخدمة الصحية المقدمة وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغير واستيعابه.
- تحقيق رضا المرضى من خلال تلبية توقعاته .
- تحفيز وتشجيع كافة المتدخلين في الشأن الصحي ،
- منح جوائز مادية ومعنوية للأقسام الطبية والأفراد الذين يساهمون في تطبيق الجودة الشاملة ضمن المعايير التي يتم الاتفاق عليها .
- التكيف مع التغيرات والتطورات لهذا التغير واستيعابه .
- التركيز على التوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطواقم الطبي والتمريض .
- إنشاء مركز ومعهد للجودة الشاملة من خلال تطوير وتنفيذ والتقويم وإمداد المستشفيات بالخبرة المطلوبة ومتابعة الأداء من أجل ضمان الجودة المقدمة .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار وحل المشاكل .
- لاستفادة من الخبرات العالمية السابقة للمؤسسات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي تبث نجاحها
- تكامل بين وزارة الصحة والوزارات الأخرى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصحة المواطن ، لأنه يخطئ من يقول أن مشكلة الصحة في أي بلد هو مشكلة وزارة الصحة .
- ✓ كم أن نشير إلى محدودية الدراسة وهذا نظرا للظروف التي عرفتها البلاد ، من جراء انتشار جائحة كورونا.

✓ أفكار لبحوث مستقبلية:

- توسيع حدود البحث : يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول معيقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات مختلفة في مؤسسات عمومية أو خاصة ، وفي العالم القروي أو الحضري، و من وجهة إطراف مختلفة مجتمع مدني .
- اعتماد منهجيات مختلفة في البحث :اعتماد المنهج المقارن من خلال مقارنة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة وفي مؤسسة أخرى ، أو مديرية إقليمية وأخرى وتوسيع الفرضيات والبيانات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ-القران الكريم.

ب-أحاديث نبوية.

أولا المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. تامرياسر البكري إدارة المستشفيات ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 2005 .
2. جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .،1996.
3. جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، دار المريخ ، الرياض ، 2004.
4. حباية سعد فؤادعلي ، التطوير الإداري ، دارالابتكار للنشر والتوزيع ، 2018.
5. حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الطبعة العربية ، 2010 .
6. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في القطاع الصحي ، الرياض،1997.
7. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان طبعة أولى ،2000.
8. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة 1 ، 2015.
9. سونيا محمد البكري .، إدارة الجودة الكلية ،الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2002..
10. -صلاح محمود دياب ، إدارة خدمات الرعاية الصحية ، دار الفكر، عمان 2009..
11. عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة : الدليل المكتمل ، إصدارات بيمك ، العدد45، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .
12. عبد الستار العلي ، تطبيقات في الجودة دارة الشاملة في المؤسسات الإعلامية ، دار المعرفة بيروت ، 2008.
13. عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامنة ،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
14. علي بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة إيزو9000، دارالراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

15. عمان ، 2002.
16. فريد توفيق نصيرات إدارة منظمات الرعاية الصحية ، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
17. فواز الثميجي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001) " دار عالم الكتب الحديث، عمان 2008.
18. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 2000، الطبعة الأولى 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
19. مأمون الدرادكة و طارق شبلي ، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع
20. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنسر، عمان ، طبعة 3 2008،
21. محمد أحمد عيشوني ، الدليل العلمي لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة ، سلسلة إصدارات المجلي السعودي للجودة ، دار الأصحاب للنشر والتوزيع ، الإصدار 2، بدون سنة.
22. محمد بن حمزة خشيم، المعايير الطبية واعتماد المنشآت الصحية ، في المجلس المركزي لاعتماد المنشآت الصحية ، 2009.
23. محمد سامي راضي ، المحاسبة في المستشفيات والوحدات العلاجية ، الدار الجامعية الابراهيمية ، الاسكندرية ، 2007 ..
24. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 ، .
25. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، طبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2008.
26. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات البناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2005 .
27. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخفي ، دار الجريد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007.
28. مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004..
29. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن ، الطبعة 1.

✓ المذكرات:

1. أحمد شجاع السعيد ، تقييم فاعلية نظام جودة الخدمات الصحية في مستشفى الجبراء في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان ، 2007.
2. بودية بشير ، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة -بشار، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان ..
3. جديد رزيقة ، شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية.دارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية ، دراسة حالة المستشفى الجامعي نذير محمد ، 2019.
4. خالد شرفي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية (جريدة الخبر نموذجاً)رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر ، 2010.
5. رشيد مناصرية ، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال أ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح الجزائر3، ورقلة ، 2013
6. سهام شيهاني :مداخلة بعنوان ، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة -جامعة سعيدة يومي 13 و 14 ديسمبر 2010.
7. سيد أحمد حاج عيسى ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية ، أطروحة نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2011، 3..
8. سيد أحمد حاج عيسى ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال أ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الجزائرية ، جامعة الجزائر، 2011.
9. مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2011.

10. ميساء فتحي وعيد أبو حصيرة ، تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معايير المنظمة العلمية ، قدم البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة، 2016 ..
11. يحي بروقيات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراء في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان 2008.
- ✓ المداخلات و الملتقيات :

1. د-موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، مداخله في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع و التجديد ، 27 و29 نوفمبر 2004 ..
2. قورين حاج قويدر، رضوان انساعد ، أترأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مداخله في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع و التجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
- ✓ المجالات:

1. مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات volume 2,Numero 2,Page61.
2. مجلة دراسات اقتصادية واقع أفاق المنظومة الصحية في الجزائر، المجلد4، العدد3، ديسمبر، 2007.
- ✓ الجرائد الرسمية :
1. المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الاول 1430 م الموافق ل 19 ماي 2007 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

✓ الكتب

1. Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller ,la qualité totale ,guide pratique pour les agents de
2. Florence Gillet –Goinard , Bernard , Seno , 2009 , La boite a outils de responsable qualité <Dunod Publications , paris.,
3. Florence Gillet –Goinard , Bernard Seno , 2009 , Réussir la démarche qualité appliquer des principes simples .QroupeEyrolles , Paris .
4. maitrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris,1988..
5. Robert Ecole (1995: the Death and Life of the American Quality Movement ,Oxford University Press,pp ..

6. russelwestcott ,2014,The Certified Manager of Quality ,ASQ,4th Edition .

✓ المجلات:

1. Angle R-Marting -Lorente ,FrankDewhurs , Barrie G.Dale,op.cit..
2. HinaMukhtar , Amir Saeed , ghalib Ata , 2013 , Measuring service qualité in public sector using
3. Mustafa Diller ,NizamettinBayyurt,SelimZaim,MehvesTarim ,2009,Critical factors of total quality management and its effect on performance in health care industry :Aturkishexperience,in ARAB Annals for business administrative science Global business research center,Volume8.
4. politique gouvernementale dans le domaine de la santé ,op.cit
5. RallabandiSrinivasu , G Satyanarayana Reddy ,and all ,2010The contribution ofTQMand six Sigma in the organisation s to achieve the success in terme of quality ,in international Journal of computer application s,Volume8,Issue4..
6. S.M.Irfan,DaisyMui Hung Kee ,Rashid WaheedQureshi,Rachid Hussain,2014,Identification of critical success Factors of TQM implantation in health care sector of Pakistan using Pareto analysis approach.in Science International magazine ,2014Volume 26 Issue 5,Lahore.

✓ المواقع الالكترونية:

1. <http://asq.org/quality-resources/history-of-quality->