

The Role of Total Quality Management in Improving Health Services (An applied study on Saudi German Hospital in Asir)

Arwa Mohammed Abdullah Al Aown

Esraa Hussain Mohammad Aljumaai

Aisha Sultan Alqahtani

Fatima Abdo Hassan Al Muhammed

Mariam Ali Abdullah Mushey

Business College || King Khalid University || KSA

Abstract: The aim of this research is to know the role of total quality management in improving health services in the Saudi German Hospital in Asir, and the research methodology was represented by the descriptive analytical approach. With several results, it is an agreement between the views of the study sample members towards the participation of the executive management in the hospital to improve the quality of the health service. The hospital administration deals with complaints submitted by patients with all care and seriousness, matching the service requested by the patient with the service provided.

There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the average of the respondents' answers about the role of total quality management in improving the health services provided at the Saudi German Hospital in Asir due to the following variables (educational qualification, years of experience, job type). The results have several recommendations, the most important of which is paying more attention to the preventive measures available within the hospital to achieve the maximum benefit for the general health of patients. The administration should pay more attention to developing the cadres working inside the hospital towards their commitment to the required quality that satisfies the patients' desires for the hospital to reach the highest levels of perfection and perfection.

Keywords: total quality management, continuous improvement, health services.

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى السعودي الألماني . عسير

أروى محمد عبد الله ال عون

اسراء حسين محمد الجماعي

عائشة سلطان القحطاني

فاطمة عبده حسن ال محمد

مريم علي عبد الله مشعي

كلية الأعمال || جامعة الملك خالد || أبها || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف هذا البحث إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى السعودي الألماني بعسير، وتمثلت منهجية البحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (256) من العاملين في المستشفى السعودي الألماني بعسير، وأخذت العينة بطريقة عشوائية، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وهي اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، تعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى المقدمة من المرضى بكل اهتمام وجدية، مطابقة الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج بعدة توصيات ومن أهمها الاهتمام بشكل أكبر على الإجراءات الوقائية المتوفرة داخل المستشفى لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة للمرضى، يجب على الإدارة الاهتمام بشكل أكبر على تطوير الكوادر العاملة داخل المستشفى نحو التزامهم بالجودة المطلوبة التي تشبع رغبات المرضى لوصول المستشفى لأعلى مستويات الاتقان والكمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الخدمات الصحية.

المقدمة.

تشهد العقود الأخيرة من القرن العشرين تطورات حديثة تركز على البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، حيث اهتم الفكر الإداري الحديث إلى تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، وذلك لتحقيق الكفاءة الفعالية للمنظمة، ويتم ذلك بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، والذي يهدف إلى التحسين المستمر على الخدمات والمنتجات، والتركيز على الثقافة التنظيمية، وترسيخ دعائم الديمقراطية للمنظمة. ومن هذا المنطلق بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستقطب اهتمام المنظمات ولاسيما المنظمات الصحية، والتي تسعى في تحقيق تطوير الخدمات الصحية وإدخال تحسينات مستمرة على كافة الخدمات والمنتجات الصحية، مما يعزز الميزة التنافسية لدى مستشفيات المنطقة، حيث تواجه المستشفيات تحديات كبيرة ومتعددة لعل في مقدمتها التكاليف المتزايدة في انتاج الخدمات الطبية، وتحديات جودة هذه الخدمات، لاسيما وأن المؤسسات الصحية من أكثر المنظمات حساسية لتطبيق الجودة، حيث تتعامل مع صحة الإنسان وعامل الحياة والموت.

لقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وفي قطاع المستشفيات على وجه التحديد، لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبون وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية، فضلاً عن أنها تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، والتشارك بين المستويات الإدارية جميعها (خيوكة، 2014).

وإدارة الجودة الشاملة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد وتقنين الإنفاق، والجودة المتكاملة في العمليات والخدمة المقدمة للمرضى والمراجعين للمستشفيات.

وإذا التفتنا إلى منظماتنا الصحية بالقطاع الخاص تظهر الحاجة إلى التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة ولاسيما المستشفى السعودي الألماني بعسير، حيث يساعد تطبيق الجودة الشاملة إلى تحقيق الهدف الأساسي وهو تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وتعد مجموعة مستشفيات السعودي الألماني، واحدة من أضخم المجموعات الخاصة المقدمة للرعاية الصحية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (ميننا). بدأت في 1988م، وتعتبر المجموعة شركة رعاية صحية متعددة الخدمات ومطورا للرعاية الصحية وليست مقدا لها فقط. كما تحرص مجموعة مستشفيات السعودي الألماني على تجهيز مستشفى واحد كل عام ليدخل مجال الخدمة.

مشكلة الدراسة:

ما تزال أهمية الجودة الشاملة غير ناضجة على نطاق واسع في جميع القطاعات الخدمائية وتحديداً المستشفيات، وقد أظهرت بعض الدراسات بوجود ضعف في عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كدراسة (خيوكة، 2014)، ودراسة (حمدتو وآخرون، 2018).

وتُعد الجودة الشاملة ضرورة من ضروريات الحياة لتحقيق مستويات عالية في جودة الرعاية الطبية التي توفرها المستشفيات. والاستخدام الأمثل لمواردها المادية، والبشرية، وتدشين النفقات، وتقويم الجودة الإنتاجية المتمثلة في الخدمة الصحية، والعمل الدائم والمستمر على تحسين الجودة. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات يساعد في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المهدورة، وبالتالي معالجة طرق تسييرها، واستغلالها أحسن استغلال كما يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تدفع بمقدمي الخدمة إلى المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسات، وأوصت بعض الدراسات بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات كدراسة (خيوكة، 2014).

ويمكن تحديد طبيعة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير؟
- 2- ما المعوقات التي حالت من تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني؟
- 3- ما مدى مساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر؟
- 4- ما مدى التزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى لمتغير (الجنس)؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى لمتغير (الجنس).

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير.
2. الكشف عن المعوقات التي حالت من تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني.

3. معرفة مدى مساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر.
4. التعرف على مدى التزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية
5. معرفة العلاقة والأثر بين مبادئ الجودة الشاملة والخدمات الصحية المقدمة.
6. التعرف إلى الخطط والمعايير التصحيحية المتخذة في حال وجود انحرافات عن الخطة الاستراتيجية المنظمة.

أهمية الدراسة:

• أولاً- الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية في دعم التصورات النظرية المرتبطة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية.

• ثانياً- الأهمية التطبيقية:

- تسليط الضوء على أداء العاملين حول واقع جودة الخدمات الصحية في مستشفى السعودي الألماني.
- التعرف على واقع العوامل الحرجة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى السعودي الألماني.
- اتجاهات العاملين نحو الخدمات الصحية المقدمة.
- بيان أساسيات الأداء وتقييمه ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- تحديد العلاقة والأثر بين مبادئ الجودة الشاملة والخدمات الصحية المقدمة.
- التركيز على العمليات وذلك بوضع خطط ومعايير واضحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات عما هو مخطط له.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية.
- الحدود البشرية: جميع العاملين في المستشفى الألماني في عسير.
- الحدود المكانية: المستشفى السعودي الألماني في عسير.
- الحدود الزمانية: فهي تتعلق بفترة الدراسة التي قمنا بإجرائها في العام 2021.

المصطلحات:

- إدارة الجودة الشاملة: يقصد بها توجه إداري حيث يتم تقديم خدمات للأفراد والمجتمع بشكل متطور ومبتكر وبأفضل أداء، وتطبيق آخر ما تم التوصل إليه من خبرات عملية والبحث دوماً عن التجديد والتحسين المستمر.
- التحسين المستمر: عرفه التكريتي (2008) بأنه هو أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالتنوع والكلفة والوقت.
- ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والافراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على

- عائق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر. (عبد الفتاح، 2013)
- المؤسسة الصحية: هي كل وحدة أو تنظيم مستقل للخدمات العلاجية الوقائية وتقديم هذه الخدمات لأفراد يقيمون في بيئة جغرافية أو يتبعون قطاع مهنيًا معيّنًا. <https://diabetancreas.blogspot.com>
 - الخدمات الصحية: الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى أفراد المجتمع، مثل معالجة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية أو العناية التمريضية، أو التحاليل التشخيصية التي يقدمها في المختبر للأفراد. (عتيق، 2011)
 - كما عرفت بأنها " جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة، أو إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية والأجهزة التعويضية وغيرها، بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض المعدية. (أوشن، 2017)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم الجودة:

الجودة لها مجموعة كبيرة من المعاني المتنوعة والغامضة وكثيرا ما نجد صعوبة في تحديد المعنى بدقة ويرجع هذا إلى إمكانية استخدامها بصفة مطلقة أو بصفة نسبية. والجودة كلمة أصلها لاتيني مشتقة من Quails والتي تعني طبيعة الشيء أو جزءاً من طبيعته. (Kasurinen, J., & Exploring, 2012)

ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة ANSI بأنها سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات معينة في حين عرفت الجودة تاريخياً بالفحص والسيطرة على المواصفات. (العلی، 2008)

مفهوم إدارة الجودة:

وهي المنهج المتبع في تسيير وإدارة كل من الجانب الاجتماعي والتقني بغية تحقيق نتائج جيدة وعرفت كفلسفة تؤكد على التركيز على العملاء، ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر. فهي فلسفة الإدارة المتكاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء بشكل مستمر بشأن المنتجات والخدمات والعمليات لتجاوز توقعات العملاء. (Bayazit, O. & Karpak, B, 2007)

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي بالعملية التنظيمية التي تسمح بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستخدام كل الموارد المتاحة من مسؤولين وموظفين وأساليب كمية بغرض التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات. (Alexandros, G, 2007)

"هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث إن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين. (العجلان، 2010)

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يقصد به توجه إداري حيث يتم تقديم خدمات للأفراد والمجتمع بشكل متطور ومبتكر وبأفضل أداء، وتطبيق آخر ما تم التوصل إليه من خبرات عملية والبحث دوماً عن التجديد والتحسين المستمر.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تهدف الجودة الشاملة إلى ما يلي (حمود: 2005):

- 1- تقليل التكاليف وذلك من خلال عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة.
- 2- تحقيق الجودة وذلك بتطوير الخدمات.
- 3- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
- 4- اتخاذ اجراءات الوقاية لعدم وقوع الأخطاء ورفع درجة الثقة في الموظفين.
- 5- الوقوف على المشكلات ودراستها وتحليلها.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن أهداف الجودة الشاملة هي رضا المريض، وتطوير أداء العاملين وتحسين السمعة الطيبة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام واتخاذ الاجراءات لعدم وقوع الأخطاء والوقوف على المشكلات ودراستها.

عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

العائق المشترك والذي عادة ما يتكرر ويعيد نفسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الرضا عن النفس والرضا بالوضع الحالي وعدم السعي إلى التحسين. والنقاط القادمة تبين أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (Gupta, N.& Valarmathi, B, 2009)

- 1- نقص التزام الإدارة العليا: الإدارة العليا ملزمة بتشجيع إدارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح على الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك.
- 2- عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة: هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية إلى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين.
- 3- عدم ملاءمة التخطيط: الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط يجب ان تركز على الزبائن ورضاهم.
- 4- نقص التدريب والتعليم: التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية ويعد التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة.
- 5- عدم تناسق الهيكل التنظيمي: إذا كان هناك عدم تناسق في جل الاقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الاعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة.
- 6- ضعف أداة القياس وتحليل البيانات: القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة، فالبيانات امعة ستقودنا إلى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي إلى سهولة معالجته.
- 7- ضعف الاستماع والاهتمام بالزبائن: منظمات الجودة عليها دائما أن لا تمل من رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم اهمال التركيز على الزبون فان كل شيء قد أهمل لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك.
- 8- نقص فرق العمل: من الوارد جدا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح إذا الأفراد لم يعملوا بفرق عمل، ففرق العمل بإمكانها تذليل العقبات إلى حد كبير.

جوائز الجودة: (عبد المجيد، 2017)

● جائزة Deming للجودة

جائزة سنوية تقدم إلى المنظمة التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب بغض النظر عن أنواع الأعمال، ويمكن لأي منظمة التقدم بطلب للحصول على جائزة في ظل شروط محددة، سواء كانت عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة، محلية أو اجنبية، المنظمة ككل أو جزء منها فقط.

● جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية: Prize Baldrige Malcolm

يعتبر مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حيث خصصت هذه الجائزة باسمه وتم إقرارها عام 1987م، تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية التابع لوزارة التجارة الأمريكية ويحق للشركات الصناعية والخدمية الدخول في منافسة جائزة بالدريج.

● الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة: European Prize for Quality Management

أنشئت الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1991م، وهي نموذجاً مبنياً على خبرات وتجارب أربع عشرة شركة من الشركات الأوروبية، ومبنياً أيضاً على نموذج بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية ونموذج ديمنج في اليابان، تمنح الجائزة لجميع منظمات الأعمال الأوروبية التي تخضع لعمليات التقييم.

● جائزة الإيزو 9000: ISO

وهي الاختصار الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف وتعني المنظمة الدولية للمعايير، أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الإيزو 9000، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج. ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع ولدى الأيزو لجان فنية عددها المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً ما يزيد عن (182) لجنة، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات:

تحقق المستشفيات بعض الفوائد نتيجة تطبيقها لمبادئ الإدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن عرضها فيما يلي: (سنوسي، 2009)

- 1- تبسيط الإجراءات: يساعد تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها.
- 2- تحسين الإجراءات: يهدف نموذج إدارة الجودة الشاملة، إلى السعي الدؤوب لتقصي فرص التحسين واغتنامها.
- 3- كفاءة التشغيل: تعتبر كفاءة التشغيل من أهم الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة للقضاء على الهدر في أداء العمليات وارتفاع مستوى مهارة العاملين.
- 4- القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية: من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الصحية اختلاف الطرق التي يؤدي بها الأطباء عملهم، وما له من انعكاسات على مستوى الجودة والكفاءة.
- 5- الحد من تكرار العمليات: يساعد تطبيق هذا المفهوم على تحديد الطرق الأفضل لأداء العمل ومن ثم الحد من التكرار، وما له من تأثير سلبي على مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية ورضا العملاء.

مبررات تبني إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية:

تصنف المبررات على النحو التالي: (عتيق، 2011)

1- القوى العاملة:

- ضعف التوازن في توزيع القوى العاملة المتخصصة والفنية والطبية المساعدة بين المستشفيات، وبين الأقسام الداخلية للمستشفى الواحد وذلك نتيجة غياب المعايير القياسية للقوى العاملة حسب الطاقة الاستيعابية وطبيعة الخدمات المقدمة.
- قصور برامج التدريب والتعليم المستمر في المستشفيات في تحديد متطلبات القوى العاملة كما ونوعا.
- عدم استقرار القوى العاملة وقلة الولاء للمستشفيات التي تعمل بها.

2- التقنيات والتجهيزات الطبية:

- عدم كفاية المعايير القياسية المعمول بها في تحديد حجم ومواصفات التجهيزات الطبية المساعدة اللازمة لكل قسم من أقسام المستشفى حسب طبيعة وحجم العمل.
- تقادم بعض التجهيزات وتخلفها عن مسابرة التطورات التقنية في مجالها، إضافة إلى كثرة أعطالها وقلة كفاءة أجهزة الصيانة بالمستشفى.
- قصور عمليات التخطيط اللازمة لتحديد أوقات واحتياجات التجديد والإحلال أو الاستبدال أو رفع كفاءة التجهيزات الطبية المتاحة.

3- تأمين الاحتياجات الطبية ومستلزمات التشغيل:

- قصور التخطيط السنوي لتحديد احتياجات المستشفى من المستلزمات الطبية ومستلزمات الإعاشة والخدمات الأخرى، ومواجهة عجز بعض هذه المستلزمات.
- ارتفاع معدلات استهلاك الأدوية والمستلزمات الطبية والخدمية بشكل ملحوظ نتيجة عدم كفاءة النظم المعمول بها في الصرف ومراقبة الاستهلاك.

4- نظم التشغيل:

- قصور أنظمة وسياسات التشغيل وإجراءات العمل المكتوبة والموحدة لأقسام المستشفى وما يتبع ذلك من تباين في أساليب العمل بين الأقسام المختلفة وصعوبات في التقييم والرقابة ومعالجة المشكلات.
- ضعف نظم المعلومات بالمستشفيات وقصور أنظمة التغذية المرتدة مما يؤثر سلبا على كفاءة وتوازن الخدمات التي تقدمها المستشفى.
- قصور نظم العمل الداخلية (اللوائح والقرارات التنظيمية) وما يترتب على ذلك من فسح المجال للتفسيرات الشخصية في معالجة المشاكل أو اتخاذ القرارات.

5- المستفيدون من خدمات المستشفى:

- تزايد الضغط على خدمات وامكانيات المستشفى نتيجة لقصور الوعي لدى طالبي الخدمة وعدم تفهمهم لدور المستشفى الصحيح في تقديم الخدمات الطبية.
- عدم وجود نظام واضح ومفهوم لدى المستفيدين من خدمات المستشفيات.
- كثرة عدد المرضى في الغرفة الواحدة وعدم تمكنهم من مراجعة نفس الطبيب بصفة مستمرة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عدنان (2019) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الاردنية هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العالين، والتركيز على العميل) وعلى أداء العاملين (جسم الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، سرعة الأداء) في المستشفيات الحكومية الأردنية. اما نتائج وتوصيات الدراسة: فيما يتعلق بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الحكومية بدرجة مرتفعة، حيث حصل على المرتبة الأولى في مجال (دعم والتزام الإدارة العليا) وتلاه مجال (التحسين المستمر) ثم تلاه مجال (التركيز على العميل) فيما حصل مجال (مشاركة العاملين) على المرتبة الاخيرة، وظهرت النتائج أن الإدارة العليا تقوم بتخطيط مسار إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمستشفى كما تعمل على دراسة وتبسيط الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة واستخدام وسائل فعالة لتقييم عمليات التحسين المستمر لإدارة الجودة، كما تحرص إدارة المستشفى على تدريب موظفيها لتحسين الخدمات الصحية المقدمة، ومساهمة موظفو المستشفى لتقديم الحلول والمقترحات لتحسين جودة القرارات المتعلقة بالعمل كما تحرص إدارة المستشفى على تطوير استراتيجيات وخطط عمل طويلة الاجل وفقاً لاحتياجات المراجعين.
- 2- دراسة الحديثي (2018م) بعنوان: قياس جودة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة. وهدفت إلى قياس جودة الأداء بالنسبة للخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير (المنطقة الرابعة من حيث الكثافة السكانية على مستوى المملكة العربية السعودية)، وتقييم جودة هذه الخدمات من وجهة نظر مقدمي هذه الخدمات والمستفيدين منها في وقت واحد طبقت الدراسة على اكبر مستشفيات خاصة بمنطقة عسير، اشتملت عينة الدراسة على (319) من العاملين في المستشفيات، وعلى (420) من المرضى في تلك المستشفيات وتم اجراؤها نهاية 2017م، طورت الدراسة نموذجاً فعالاً يمكن من خلاله استخدام مؤشرات معيارية لتسهيل تقييم أداء الخدمات الصحية، حيث طبقت على عينات مختلف من الاطباء والإداريين والفيين والعاملين والمرضى والمراجعين لهذه المستشفيات، تضمن نموذج الدراسة تسعة معايير تشمل 70 مقياساً لتقييم العاملين لجودة الخدمات الصحية، اشتملت (القيادة الفعالة . التخطيط الاستراتيجي، الابداع والتميز، استخدام تقنية المعلومات، الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين، اجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية التفاعل مع المجتمع والثقافة، اخلاقيات المهنة، الاستعمال الافضل للموارد كما تضمن النموذج خمسة معايير اخرى شملت 19 مقياساً لتقييم المرض والمراجعين لجودة تلك الخدمات شملت الاعتمادية والاستجابة والثقة والتعاطف الملموس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد اولويات تحسين الخدمات الصحية الخاصة والمؤشرات التي يعتمد عليها في قياس جودة الأداء، كما اوصت بأهمية تطبيق هذه المعايير والتقييم الدوري لأبعاد جودة الخدمة ودررها في مراقبة وتحسين الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا كل من مقدمي الخدمات كالأطباء والعاملين لهذا المستشفيات.
- 3- دراسة حمدتو وآخرون (2018) بعنوان: معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والخاصة ولاية الجزيرة، السودان: دراسة تحليلية كان الهدف من الدراسة هو ترقية منهجية البحث في إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات التي تقدمها المستشفيات الحكومية والخاصة في السودان، وكانت تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثار تطبيقها في القطاع الصحي في خفض تكلفة الخدمات والحد من الهدر في الموارد وتقليل الأخطاء وما يحققه من تقديم خدمات مميزة. حيث خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج وكانت

تتمحور حول عدم رضا مديرين المستشفيات في جودة الخدمات والتخطيط الاستراتيجي للمستشفيات، وأن المستشفيات الخاصة مرنة ومبدعة في تنظيمها وإدارتها من أجل مضاعفة أرباحها.

4- دراسة صالح (2018)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة (العيادة المتعددة الخدمات احمد بن رمضان قبائلي) وهدفت هذه الدراسة: إلى التعريف بمدى أهمية إدارة الجودة في المؤسسات الصحية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة الصحية والتعرف على الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة الصحية وتوضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة في تحسين جودة الخدمة الصحية واستهدف على جودة الخدمات الصحية وهذا بناءً على آراء المرضى ومقدمي الخدمات بالمؤسسة على اختلاف أعمارهم وجنسهم وتخصصاتهم وسنوات الخبرة معبرين عنها بالأبعاد الخمس (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والضمان) ومن أجل تحقيق أهدافها استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد بدوره على الوصف الدقيق جداً للظاهرة محل الدراسة بحيث يتم جمع كل البيانات والأدلة فقد استخدم الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة مجموعها الافراد وهم مقدمي الخدمات والمرضى بالمؤسسة العمومية من سلك الطبيين وشبه الطبيين وكذلك مجموعته من المرضى تم توزيع 45 استبانة، استرد منها 39 استبانة وبعد فحصهم تم قبول 35 استبانة (55%)، 56 من مجتمع الدراسة) بلغ عدد موظفو المؤسسة محل الدراسة 62 موظف ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (spssv.20) الاحصائي. نتائج وتوصيات الدراسة: إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من أحدث التقنيات التي تسمح للإدارة العليا بتقييم الأداء، ومشاركة جميع العاملين في الإحساس بالانتماء لمؤسستهم وحثهم على تحقيق الأهداف، تحقيق جودة الخدمة الصحية لا يتم الا بتضافر كل الجهود سواء مقدمي الخدمة أو الإدارة العليا أو حتى المرضى، لا يتم الوصول إلى جودة الخدمة الصحية الا إذا كان هناك تقييم مستمر بالمؤسسة، عدم اهمال الجانب المادي الذي يلعب دور كبير في توفير التجهيزات الطبية التي يحتاجها المريض، الاهتمام ببعدها التعاطف وماله من افضلية في مساعدة المريض على الاستشفاء.

5- دراسة أوثن (2017) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية . دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري. وهدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع الخدمات الصحية في المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، ومدى جاهزيتها لتبني إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحليل العوامل الحرجة لنجاح التطبيق في ظل الظروف التي تمرها الجزائر من اصلاحات في المنظومة الصحية، وذلك عن طريق معرفة اتجاهات المبحوثين من الاطباء نحو درجة ملائمة كل من التزام الإدارة العليا، وظروف الموارد البشرية، الجودة، ونظام الاتصال والمعلومات المعتمد في المراكز الاستشفائية الجمعية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على كل من تحليل المؤشرات الصحية، المقابلة، الملاحظة، الاستبانة كأدوات للدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على اربعة مراكز استشفائية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من اهمها ان ظروف عمل الموارد البشرية تحقق مستويات مقبولة خصوصاً ما يتعلق بالتكون رغم ان الإدارة لا توفر الظروف الملائمة لتقديم الخدمات الصحية، وتم تقييم جودة على انها في أدنى مستوياتها والحاجة إلى تحديث نظام الاتصال والمعلومات الذي أصبح عاجزاً عن تحقيق الاهداف المرجوة منه.

6- دراسة أبو رحمة وآخرون (2016) بعنوان: تأثير تطبيق معايير الاعتماد على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الاطباء والمراجعين والباحثين والاجتماعيين "دراسة ميدانية في مستشفيات منطقة مكة المكرمة". وهدفت الدراسة إلى التحقق من إدراك تأثير اعتماد المستشفيات على جودة الخدمات الصحية بين معايير الاعتماد

وجودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث اظهرت النتائج موافقة عالية لأفراد عينه الدراسة على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحاصلة على الاعتماد ؛ مما يعكس ارتباط معايير الاعتماد بجودة الخدمات الصحية ارتباطاً إيجابياً، وكنت اكثر المعايير تأثيراً على جودة الخدمات الصحية، كما اوصت بتكرار الدراسة في مستشفيات مختلف الملكية، لدعم أو نفي ما توصلت اليه من نتائج بشأن ملكية المستشفى.

7- دراسة أبو بكر (2015م - 1436هـ) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالاني - إندونيسيا). وهدفت الدراسة إلى رصد كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الجامعة المجمدي التعليمي في مدينة مالانج - إندونيسيا، والتعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية والكشف عن أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية بمستشفى الجامعة المجمدي التعليمي. والتعرف على الحلول اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية بمستشفى الجامعة المجمدي التعليمي، واختار الباحث المنهج الوصفي الكيفي لتناسب مع طبيعة الدراسة وجمع المعلومات كانت من مصادر أولية تكونت من العينة العشوائية والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات المكتوبة. ونتجت الدراسة إلى أن المستشفى المحووث يتولى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المستشفى، والتركيز على التحسين المستمر للخدمات من خلال مساهمة الموظفين والعاملين في خطط وانشطة التحسين المستمر. وتشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء داخل مستشفى الجامعة المحمدي التعليمي.

8- دراسة خيوكة (2014) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإصلاح واقع القطاع الصحي في العراق. وهدف البحث إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في المستشفيات العراقية لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في (رضا الزبون "المريض"، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم)، كما هدف أيضاً إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة وتوزيعها على مستشفى دار التمريض الخاص/ دائرة مدينة الطب في بغداد، وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الشخصية وادراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المستشفى.

تعليق الباحثات على الدراسات السابقة:

حيث وضح الباحثات أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ان اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كون انه لا توجد علاقة بين إدارة الجودة وبعد الملموسية بالمؤسسة وتركز اغلبها على ضرورة وجود برامج تدريبية باستمرار. حيث وضح الباحث التي الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها أعطت أهمية كبيرة لآراء المرضى باعتبارهم المستهلك المباشر للخدمة الصحية المقدمة حول جودة الخدمات الصحية المقدمة كذلك لم تهمل آراء الممارسين الطبيين وشبه الطبيين وغيرهم في حين ان بعض الدراسات السابقة ركزت على آراء الأطباء أو شبه الطبيين أو الإداريين، كما ان الدراسة تعمقت وتخصصت في دراسة العلاقة فقط بين إدارة الجودة وجودة الخدمات الصحية المقدمة في حين ان الدراسات السابقة درست العلاقة والأثر معا لتكون النتائج مبنية على الأثر لا على العلاقة.

- أوجه الاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسات التي طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي:
- الاهتمام بالجانب الوقائي أكثر وذلك للأهمية التي يلعبها في جودة الخدمة الصحية كونه يعتبر الدور الأساسي الذي أنشئت من أجله المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
 - الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر في المجال الصحي خصوصاً بالنسبة للأطباء والشبه الطبيين واعطاهم دور أكثر حيوية من أجل تطوير القطاع الصحي ومواكبة التطورات الحاصلة في البحوث الطبية.
 - العمل على تشجيع العمال على تحسين جودة الخدمة الصحية باستخدام أسلوب التحفيز وغيرها من الأساليب التي تضمن الارتقاء بجودة الخدمة الصحية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والذي يحاول دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.
- وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :
- المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
 - المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (256) من العاملين في المستشفى السعودي الألماني بعسير.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفى السعودي الألماني بعسير.

عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في عينة الدراسة وعددهم (256) من العاملين في المستشفى السعودي الألماني بعسير، وسوف يتم توزيع عينة الدراسة كالتالي: -

جدول (1) توزيع عينة الدراسة بناء على متغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	124	48.4
	أنثى	132	51.6
المجموع			
المؤهل العلمي	ثانوي	69	27.0
	بكالوريوس	129	50.4
	ماجستير	16	6.3
	دكتوراه	10	3.9

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
	غير ذلك	32	12.5
المجموع			
سنوات الخبرة	سنتين	40	15.6
	ثلاث سنوات	19	7.4
	أربع سنوات	21	8.2
	أقل من ذلك	45	17.6
	أكثر من ذلك	131	51.2
المجموع			
نوع الوظيفة	إداري	79	30.9
	طاقم صحي	23	9.0
	غير ذلك	154	60.2
المجموع			
		256	100.0

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة.

صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة

بطريقتين:

صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (2) الرموز الخاصة بكل محور

الرمز	المحور
A	مدى تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية
B	مدى مساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر
C	مدى التزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية

جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
A1	0.644	B1	0.834	C1	0.837
A2	0.769	B2	0.840	C2	0.865
A3	0.820	B3	0.693	C3	0.848
A4	0.836	B4	0.782	C4	0.876
A5	0.877	B5	0.854	C5	0.820

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
A6	0.768	B6	0.821	C6	0.845
*	*	*	*	C7	0.841
*	*	*	*	C8	0.834

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط عند العبارات دالة إحصائياً حيث إن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

طريقة التجزئة النصفية

جدول (4) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل الارتباط
مدى تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية	0.829
مدى مساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر	0.901
مدى التزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية	0.924
الدرجة الكلية	0.941

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سييرمان مقبول ودال احصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

طريقة ألفا كرونباخ:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل ألفا
مدى تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية	0.878
مدى مساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر	0.889
مدى التزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية	0.943
الدرجة الكلية	0.966

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال وتراوح بين (0.878)، (0.943) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبانة كانت

(0.966)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4- نتائج الدراسة وتفسيرها.

• الاجابة على السؤال الأول: " ما مدى تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير؟ "

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t-test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور.

جدول 0 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t للمحور الأول

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.
1	تشارك الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية	4.43	.67	88.60	34.175	.000
2	يتوافق الأجر المقدم من إدارة المستشفى السعودي الألماني لمقدم الخدمة بالتوافق مع الجهد المبذول	4.14	.77	82.80	23.721	.000
3	يستخدم المستشفى السعودي الألماني أساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض من المرضى إلى غيرهم	3.96	.91	79.20	16.773	.000
4	هناك سهولة في الحصول على الأدوية	4.27	.77	85.40	26.449	.000
5	يقارن المستشفى السعودي الألماني جودة خدماته الصحية مع مؤسسات الصحة الناجحة	4.01	.93	80.20	17.469	.000
6	بشكل عام، مستشفى السعودي الألماني يقدم خدمة صحية أفضل (من ناحية جودة الرعاية السريرية)	4.10	.83	82.00	21.376	.000
	الدرجة الكلية	4.15	.64	83.05	28.657	.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة t-test ($t=28.657$)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($sig=0.000$) وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد تأثير لتطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير بوزن نسبي 83.05% وهي تدل على أنه يوجد موافقة في الاستجابة على عبارات هذا المحور.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى عبارة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي العبارة والتي نصها " تشارك الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية " حصلت على وزن نسبي قدره (88.6%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائياً، وهذا يدل على أن الإدارة التنفيذية تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من ناحية جودة الخدمة لتترك انطباع لدى زوار المستشفى بأن هناك اهتمام وتعاطف معه في تلبية احتياجاته لينقل صورة حسنة للمستشفى في المجتمع.

ويتضح أن أقل عبارة حسب المتوسط الحسابي هي العبارة والتي نصها " يستخدم المستشفى السعودي الألماني أساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض من المرضى إلى غيرهم " حصلت على وزن نسبي قدره (79.2%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائياً، وهذا يدل أن الاهتمام بالإجراءات الوقائية متوفرة داخل المستشفى ولكن يجب الاهتمام أكثر في هذا الجانب لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة للمرضى. وتُشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، وتتفق تلك النتيجة ما أشار إليه دراسة (عدنان، 2019) ودراسة (صالح، 2018) ودراسة (أبو بكر، 2015) بأن أن الإدارة العليا تقوم باستخدام وسائل فعالة لتقييم عمليات التحسين المستمر لإدارة الجودة وتدريب موظفيها لتحسين الخدمات الصحية المقدمة، واختلفت مع دراسة (أوشن، 2017) الذي بين بأن ان الإدارة لا توفر الظروف الملائمة لتقديم الخدمات الصحية، في حين تتفق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو أن المستشفى يستخدم أساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض من المرضى إلى غيرهم، فقد أشار (نصيرات، 2008) بأنه لا بد من التطلع إلى ممارسة صحية خالية من العيوب بشكل أكبر لتجنب المخاطر.

• الاجابة على السؤال الثاني: " ما مدى مساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر؟ "

تم استخدام اختبار t-test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار عبارات المحور.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار للمحور الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.
1	ان مستشفى السعودي الألماني يمتلك تكنولوجيا متكاملة والتي تمكنك والأطباء لعرض تاريخك المرضي	4.07	.83	81.40	20.713	.000
2	يضاطر المريض إلى التنقل من اجل اجراء بعض التحاليل أو الأشعة أو ما شابه لدى جهات أخرى	4.08	.82	81.60	21.249	.000
3	يوفر المستشفى الألماني برامج تدريب خاصة بجودة الخدمة الصحية	3.93	.82	78.60	18.195	.000
4	يستخدم مستشفى السعودي الألماني أسلوب تحفيز العاملين من أجل تحسين جودة الخدمة الصحية	4.09	.74	81.80	23.810	.000
5	لدى إدارة المستشفى الاهتمام التام بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة وبالسرعة المطلوبة	4.00	.79	80.00	20.199	.000
6	تتعامل إدارة المستشفى مع الشكاوي المقدمة من المرضى بكل اهتمام وجدية	4.19	.69	83.80	27.582	.000
	الدرجة الكلية	4.06	.63	81.24	27.101	.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة t-test ($t=27.101$)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($sig=0.000$) وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد تأثير لمساهمة الإدارة التنفيذية في التطوير والتحسين المستمر بوزن نسبي 81.24% وهي تدل على أنه يوجد موافقة في الاستجابة على عبارات هذا المحور.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى عبارة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي العبارة والتي نصها " تتعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى المقدمة من المرضى بكل اهتمام وجدية " حصلت على وزن نسبي قدره (83.8%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائياً، وهذا يدل أن الإدارة تهتم بالتعامل مع الشكاوى المقدمة لأخذها بعين الاعتبار من خلال معرفة ما يشيع رغبات وتوقعات الزوار المرضى لتحقيق الجودة المناسبة لهم. ويتضح أن أقل عبارة حسب المتوسط الحسابي هي العبارة والتي نصها " يوفر المستشفى الألماني برامج تدريب خاصة بجودة الخدمة الصحية" حصلت على وزن نسبي قدره (78.6%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائياً، وهذا يدل على اهتمام الإدارة في تطوير الكوادر العاملة داخل المستشفى نحو التزامهم بالجودة المطلوبة التي تشيع رغبات المرضى لوصول المستشفى لأعلى مستويات الاتقان والكمال. وتُشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو تعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى المقدمة من المرضى بكل اهتمام وجدية، وتتفق تلك النتيجة ما أشار إليه (الامام، 2003) ودراسة (أوشن، 2017) بأن تستجيب الإدارة العليا في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها، في حين تتفق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو أن المستشفى يوفر برامج تدريب خاصة بجودة الخدمة الصحية، فقد أشارت دراسة (عدنان، 2019) بأن إدارة المستشفى تحرص على تدريب موظفيها لتحسين الخدمات الصحية المقدمة.

- الاجابة على السؤال الثالث: " ما مدى التزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية؟"

تم استخدام اختبار t-test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وقام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار عبارات المحور.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار للمحور الثالث

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	Sig.
1	تتطابق الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة	4.14	.80	82.80	23.000	.000
2	يساهم مقدم الخدمة (ممرضين، أطباء، وغيرهم) في تحسين جودة الخدمة الصحية	4.05	.88	81.00	19.286	.000
3	يقوم العاملون في المستشفى بشكل دائم بتقديم المساعدة التي يطلبها المرضى	4.01	.91	80.20	17.882	.000
4	يتجاوب العاملون في المستشفى مع المرضى رغم انشغالهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم	3.96	.93	79.20	16.466	.000
5	تضع إدارة مستشفى السعودي الألماني على عاتقها رضا المريض	4.04	.80	80.80	20.736	.000
6	ساعات العمل في مستشفى السعودي الألماني تتلاءم مع حاجات المرضى للخدمة الصحية	4.04	.77	80.80	21.705	.000
7	يتمتع مقدم الخدمة الصحية بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عمله	4.03	.89	80.60	18.643	.000
8	تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الصحية التي يتوقعها المراجعين لها	4.05	.78	81.00	21.593	.000
	الدرجة الكلية	4.04	.71	80.80	23.354	.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

وبعد الاختبار وجدت النتائج كالتالي:

بلغت قيمة t-test ($t=23.354$)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($sig=0.000$) وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد تأثير لالتزام إدارة المستشفى والعاملين في تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية بوزن نسبي 80.80% وهي تدل على أنه يوجد موافقة في الاستجابة على عبارات هذا المحور.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى عبارة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي العبارة والتي نصها " تتطابق الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة " حصلت على وزن نسبي قدره (82.8%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائياً، وهذا يدل على رضا المرضى بدرجة كبيرة على الخدمات المقدمة لديهم من المستشفى من خلال التزامهم بالإجراءات المتبعة داخل المستشفى للمرضى.

ويتضح أن أقل عبارة حسب المتوسط الحسابي هي العبارة والتي نصها " يتجاوب العاملون في المستشفى مع المرضى رغم انشغالهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم " حصلت على وزن نسبي قدره (79.2%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة احصائياً، وهذا يدل أن التجاوب لدى العاملين للمرضى متواجد بدرجة جيدة رغم انشغالهم بدرجة كبيرة في مهامهم الموكلة إليهم.

وتشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مطابقة الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة، وتتفق تلك النتيجة ما أشار إليه دراسة (صالح، 2018) بأن تحقيق جودة الخدمة الصحية لا يتم الا بتضافر كل الجهود سواء مقدمي الخدمة أو الإدارة العليا أو حتى المرضى، في حين تتفق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو أنه يتجاوب العاملون في المستشفى مع المرضى رغم انشغالهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم، فقد أشار (الامام، 2003) يجب على مقدمي الخدمة على استعدادهم في تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده.

اختبار الفرضيات:

● اختبار الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)

باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك:

جدول (9) معامل One Way ANOVA تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)

المتغيرات	الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ثانوي	4.1453	.62498	2.335	.056	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	4.0003	.59108			
	ماجستير	3.9262	.73158			
	دكتوراه	4.2417	.94245			
	غير ذلك	4.3247	.59915			
سنوات الخبرة	سنتين	4.2184	.57278	2.365	.0063	غير دالة إحصائياً
	ثلاث سنوات	4.2091	.54983			
	أربع سنوات	3.9220	.64543			
	أقل من ذلك	3.8642	.67325			
	أكثر من ذلك	4.1278	.62993			
نوع الوظيفة	إداري	4.1793	.60637	2.308	.102	غير دالة إحصائياً
	طاقم صحي	3.8678	.88268			
	غير ذلك	4.0686	.59652			

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج spss

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرض العدمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير بغض النظر عن المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صالح، 2018) نحو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية على اختلاف أعمارهم وتخصصاتهم وسنوات الخبرة.

● اختبار الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى لمتغير (الجنس).

باستخدام اختبار Independent Sample T Test تم اختبار الفرضية العدمية (H0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى لمتغير (الجنس)، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى لمتغير (الجنس)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent Sample T Test والجدول يوضح ذلك:

جدول (10) معامل One Way ANOVA تعزى لمتغير (الجنس)

المتغيرات	الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	4.1511	.72358	0.254	.104	غير دالة إحصائياً
	انثى	4.0224	.52883			

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج spss

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى لمتغير (الجنس)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة α (=0.05)، وبالتالي نقبل الفرض العدمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير بغض النظر عن الجنس، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صالح، 2018) نحو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية على اختلاف أجناسهم.

خلاصة بأهم النتائج:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أن الإدارة التنفيذية تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من ناحية جودة الخدمة لتترك انطباع لدى زوار المستشفى بأن هناك اهتمام وتعاطف معه في تلبية احتياجاته.
- 2- أن الاهتمام بالإجراءات الوقائية متوفرة داخل المستشفى ولكن يجب الاهتمام أكثر في هذا الجانب لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة للمرضى.
- 3- أن الإدارة تهتم بالتعامل مع الشكاوى المقدمة لأخذها بعين الاعتبار من خلال معرفة ما يشبع رغبات وتوقعات الزوار المرضى لتحقيق الجودة المناسبة لهم.
- 4- اهتمام الإدارة في تطوير الكوادر العاملة داخل المستشفى نحو التزامهم بالجودة المطلوبة التي تشبع رغبات المرضى لوصول المستشفى لأعلى مستويات الانتقان والكمال.
- 5- رضا المرضى بدرجة كبيرة على الخدمات المقدمة لديهم من المستشفى من خلال التزامهم بالإجراءات المتبعة داخل المستشفى للمرضى.
- 6- أن التجاوب لدى العاملين للمرضى متواجد بدرجة جيدة رغم انشغالهم بدرجة كبيرة في مهامهم الموكلة إليهم.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، الجنس).

التوصيات والمقترحات.

استناداً إلى نتائج الدراسة توصي الباحثات ويقترحن الآتي:

- 1- ضرورة من الإدارة العليا تكثيف الاهتمام بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك انطباع لدى المريض بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية احتياجاته.

- 2- يجب على الإدارة العليا بالمستشفى الإعداد الجيد للبرامج التدريبية في تنمية الوعي للكادر الوظيفي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.
- 3- تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء داخل المستشفى.
- 4- التركيز على الاحتياجات المختلفة للمرضى من خلال اختيار أفضل الممارسات الإدارية.
- 5- الاهتمام بالجانب الوقائي أكثر وذلك للأهمية التي يلعبها في جودة الخدمة الصحية كونه يعتبر الدور الأساسي الذي أنشئت من اجله المستشفيات الخاصة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو بكر، عادل محمد (2015): " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية دراسة حالة (مستشفى الجامعة المحمدية التعليمي في مدينة مالاني - إندونيسيا)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية نيجري مولانا مالك إبراهيم - إندونيسيا.
- أبو رحمة، خلود واخرون (2016): " تأثير تطبيق معايير الاعتماد على الخدمات الصحية من وجهة نظر الاطباء والمراجعين والباحثين والاجتماعيين"، مجلة الدراسات العليا، 5 (18)، 1-28، 2016م.
- أو شن، ريمة (2017): " إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة 1 _ الجزائر.
- الحديثي، عبد اللطيف (2018): قياس جودة إدارة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة بمنطق عسير، السعودية. المجلة العلمية بجامعة الباحة، 16ع.
- حمود، خضير كاظم (2005): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خيوكة، زياد مصطفى (2014): مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإصلاح واقع القطاع الصحي في العراق "دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص/ دائرة مدينة الطب في بغداد"، مجلة دنانير، العدد5، الصفحات196-225.
- سنوسي، على (2009): " تسيير الخدمات الصحية في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر أفاق"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر_ الجزائر.
- صالح، مباركي (2018): " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة (العيادة المتعددة الخدمات احمد بن رمضان قبائلي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر_ الجزائر.
- عبد الفتاح، رضوان محمود (2013): إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد المجيد، هناء أزهرى (2017): " إدارة الجودة الشاملة-جوائز الجودة الشاملة-محاضرة (8-9)", جامعة دنقلا- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية."

- عتيق، عائشة (2011): " جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان_ الجزائر، 2011م.
- العجلان، خالد بن علي (2010): مفهوم إدارة الجودة الشاملة. جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 18 يناير.
- عدنان، معاذ محمد (2019): "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الإدارة العامة، جامعة ال البيت_الأردن.
- مفهوم المؤسسة الصحية (من دون تاريخ نشر). تم الاطلاع عليه في 2021/10/20م. رابط الموقع: <https://diabetancreas.blogspot.com>.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alexandros, G, "Psychogios, Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry' *The Qualitative Report Volume* 12 Number 1 March 2007, 40-66.
- Bayazit, O.& Karpak, B, "An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness' *Int. J. Production Economics* 105, 79-96, 2007.
- Gupta, N.& Valarmathi, B, "Total Quality management, McGraw-Hill, 2nd edition', 2009, pp24_25.
- Kasurinen, J.& Exploring, 'the Perceived End-Product Quality in Software Developing Organizations', *International Journal of Information System Modeling and Design*, 3 (2), 1-32, 2012.