القيمة الفعلية والمعيارية لقواعد الادارة الحديثة طبقا لمعايير ادارة الجودة الشاملة

(دراسة وصفية وتطبيقية في المستشفيات بجمهورية مصر العربية)

اطروحة مقدمة الى الأكاديمية العربية بالدنمارك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال

اعداد الطالب **إشراف**

محمود محمد طاحون **أ. د. سلمان زيدان**

١٤٣٩هـ/ ٢٠١٨م ـ الدنمارك

أساسيات الدراسة واطارها التمهيدي العام

١,١- المقدمة:

من المؤكد أن الإدارة العلمية الحديثة للمنشآت الطبية تعتبر من المسلمات التي لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة دونها، حيث إن الإدارة الحديثة تعتمد في فلسفة عملها على حسن توظيف واستكمال الإمكانات والموارد من خلال استخدامها للفكر الإداري العلمي. ومن الملاحظ نمو قطاع الخدمات الصحية بشكل كبير ليس بجمهورية مصر العربية فقط، ولكن في كافة الدول، ومن خلال متابعة حركة تطور هذه الخدمات نجد أن هناك علاقة طردية بين تقدم المجتمع اقتصادياً طبقاً لمفاهيم الرفاهية الاقتصادية وبين حجم الخدمات المقدمة للمجتمع بصفة عامة، ونصيب الفرد منها بصفة خاصة، فنجد أن قيمة الخدمات المقدمة بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية المتقدمة، والمقدّمة للمجتمع بالنسبة للناتج القومي تشكل من (٦٧%) إلى (٧٥%) مما يدل على أهمية الدور الذي تلعبه الخدمات مقارنة بالسلع، وبالتالي يعطي هذا مؤشراً بأن دور السلع المادية بالاقتصاد يتناقص بهذه الدول ولا يتعدى إسهامه (٣٣%) تقريباً بالنسبة لدور الخدمات الذي يتزايد، وهذا يتطابق مع فكرة هرم (ماسلو) في تحقيق المطالب المادية والانتقال لمطالب الأمن والتكامل الاجتماعي من منطلق تحقيق الرفاهية الاجتماعية[١].

وبالرغم من اشتمال كل منتج على جانب خدمي وآخر سلعي، إلا أن عملية إنتاج الخدمات تبدأ بالتعرف على احتياجات العميل وتوقعاته، وبالتالي يتم تصميم وإعداد وتقديم

(١) محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة ، الإسكندرية ، مطبعه الاسكندريه، ١٩٩٩، ص٢٩ .

الخدمة طبقاً لهذه التوقعات، وفي هذه الحالة يتحقق التوازن بين المنتج الخدمي وتوقعات العميل، وبالتالي تحقيق التميز والجودة المعيارية بالأداء والذي يُعتبر الهدفَ بالنسبة للمنظمات الخدمية التي تهدف للربح، وذلك لأن هذه المنظمات تعتمد على الأداء Performance المعياري في إنتاج الخدمات باعتباره هدف

لقد عرُّف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي The U.S Federal Quality Institute إدارة الجودة بأنها: **(نظام إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، وإن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر)**.

٢.١ -أهمية البحث:

أ- يعتبر الأثر الاقتصادي السلبي الذي نشأ بعد ثورة ٢٥ يناير عام ٢٠١١، من أهم الأسباب التي أثرت على حجم الخدمات المقدمة للمواطن بشكل عام وخدمات التأمين الصحي بشكل خاص، لا سيّما في ظل طبيعة الحالات التي تحتاج للخدمات الصحية وحجم الاستثمارات الذي توقف تقريباً، بالإضافة إلى زيادة حجم العمل خاصة بالنسبة للحالات التي تنتج من المظاهرات وغيرها، وبالتالي تدهور جودة الأداء في بعض المستشفيات مما يستدعي دراسة هذه الحالة والتي تضم أداء المستشفيات طبقاً لمعايير الجودة، وبالتالي يعتبر البحث لحظة تسجيل موضوعي لموقف استثنائي من خلال المنظور الطبي مرت به البلاد، ويمكن أن يكون درساً مستفاداً بالمستقبل.

ب- يقوم البحث بإلقاء الضوء حول المفهوم العام للجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في مستشفيات مصر طبقاً للمعايير المحددة لذلك، سواء العالمية أو المعايير المحددة من قبل وزارة الصحة.

ت- يمثل البحث إضافة جديدة للمكتبة العربية عن تجربة مقارنة أداء إدارة المستشفيات طبقاً لمعايير الجودة والأداء الفعلي، وبالتالي يمكن أن تكون إضافة هامة بالمكتبة المصرية الطبية بصفة خاصة والمكتبة العربية والعالمية بصفة عامة.

ث- الدراسة العلمية لمثل هذه الحالات يمكن أن ينتج عنها تطور كبير في إدارة الجودة بالقطاع الصحي، باعتبار أن إدارة هذا القطاع تتم تحت ظروف استثنائية تدعو إلى الحلول الإبداعية الجديدة وغير التقليدية.

ج- يمكن اعتبار أن البحث وطبقا للمفهوم المالي عبارة عن حساب ختامي يمكن أن يرشدنا لنقاط القوة والضعف بالنسيج الداخلي، كذلك نقاط التهديد والفرص بالنسيج الخارجي التي تساعدنا في إعداد الاستراتيجية الطبية المناسبة مستقبلا.

ح- البحث يتعرض لكيفية تحديد معايير الأداء طبقا لبيئة العمل الطبي، وبالتالي يمكننا من إعداد الهوية الطبية بالنسبة لهذه المعايير.

١.٣- مشكلة البحث :

من خلال ما تم توضيحه بالمقدمة، وما يؤكد تطور العمل بالقطاع الصحي في مصر والمستهدف خلال الأعوام القادمة، إلا أن البنية السياسية العامة للدولة قد تغيرت بقيام ثورة ٢٥ يناير عام ٢٠١١ مما أثر على جميع الجوانب الاقتصادية والتي منها الصحية بصفة عامة، خاصةً في ظل الاستثمارات بالقطاع الصحي من قبل القطاع الخاص والذي اعتمد في تقديم الخدمة الصحية على القادرين فقط دون باقي المواطنين، وبالتالي تم الاعتماد على القطاع الحكومي في تقديم هذه الخدمة للمواطنين غير القادرين إلا أن تغيرّ المناخ السياسي الذي حدث مؤخراً أثرّ على مستوى الجودة المقدمة مما أصبح مشكلة في ذاتها.

لذا أدرك الباحث أهمية دراسة كيفية تقديم الخدمة طبقاً لمعايير الجودة المعمول بها في مصر بالمستشفيات، كدراسة مقارنة بين الأداء المعياري والفعلي، باعتباره طبيباً، ويعمل في نفس المجال، ويرى ويشعر بأهمية دراسة هذه الحالة طبقاً للأسلوب العلمي، وذلك بهدف الوصول إلى المقترحات أو التوصيات التي يحتاجها القطاع الصحي بمصر لتفعيل معايير الجودة المعدة مسبقا من قبل الجهات المعنية بمصر، وبالتالي تقليص الفجوة بين أداء مستشفيات القطاع الخاص المدفوعة الثمن والغير متيسرة إلا للقادرين، وبين المستشفيات الحكومية والخيرية والتعليمية المجانية والتي تتدنى بها مستويات الخدمة المقدمة، وهذا هو جوهر مشكلة البحث: **(كيفية تحقيق التوازن بين معيارية الأداء بالمستشفيات المختارة كعينة في ظل تطبيق قواعد الإدارة الحديثة).**

١.٤ أهداف البحث:

- التعرف على اتجاهات المرضى المقيمين والمترددين بالمستشفيات تحت الدراسة تجاه مستوى جودة الخدمة الطبية المقدمة فعلياً في ظل الظروف الاستثنائية التي تعيشها مصر حالياً والتي لا بد أن يكون لها تأثير على هذه الجودة.
- التعرف على اتجاهات العاملين على إدارات المستشفيات محل الدراسة سواء الإداريين أو الأطباء بالنسبة لأثر هذه الظروف على جودة تقديم الخدمات طبقاً لمعايير الأداء المعتمدة.

- التعرف على أكثر العوامل المؤثرة على جودة الخدمة الصحية المقدمة فعلياً بالمستشفى.
- استخلاص نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي للمستشفيات مع معايير الجودة الصحية في ظل الظروف الاستثنائية الموجودة حالياً.
- التعرف على الظروف البيئية الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف والظروف البيئية الخارجية والمتمثلة في نقاط التهديدات والفرص، وبالتالي إمكانية تحديد الاستراتيجية المناسبة.

١.٥ - فرضيات البحث:

أ- هناك علاقة تبادلية وتفاعلية في تطبيق قواعد الإدارة الحديثة وقواعد الجودة الشاملة.

ب- هناك قصور في المفاهيم العامة لقواعد الجودة الشاملة بالمستشفيات لا ترقى إلى مستوى المعيارية العالمية.

ت- أن هناك اختلافاً في حجم التأثير لمحوري الدراسة (قواعد الإدارة الحديثة وقواعد الجودة الشاملة) كل على الآخر.

ث- أن هناك اختلافاً في المفاهيم بين الرغبة في تطبيق هذه القواعد بشكلها الشامل والكامل والمعياري، وبين القدرة على تحويل الرغبة إلى واقع فعلي.

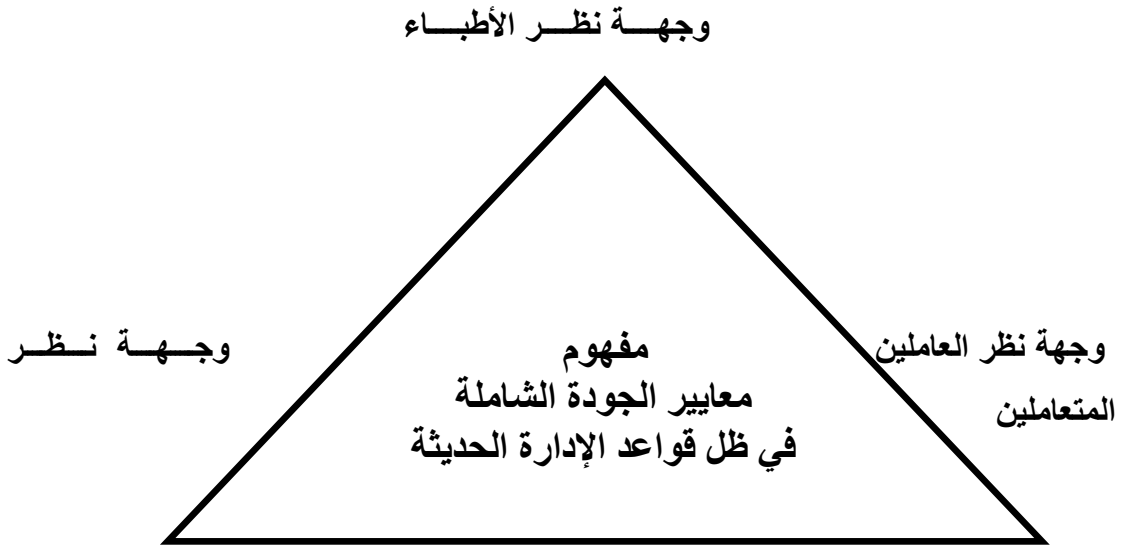
ج- أن قواعد الجودة الشاملة تمثل المتغير المستقل وقواعد الإدارة الحديثة تمثل المتغير التابع في العلاقة بينهما.

ح- توجد فروق جوهرية بين اتجاهات وإحساس المرضى والمقيمين (العملاء) من جانب واتجاهات مسؤولي الإدارة وخاصة الأطباء بالنسبة لمفهوم جودة الأداء بشكل عام .

١. ٦- حدود البحث:

أولاً- الحدود الموضوعية :

يتناول البحث العلاقة بين الأداء الفعلي والمعياري طبقاً لقواعد الجودة الشاملة بالمستشفيات التي تم اختيارها كعينة تمثل مجتمع البحث، سواء من حيث مفهوم الجودة أو قواعد تقديم الخدمة من وجهة نظر منتجي الخدمة ومستهلكيها والتي يمكن توضيحها بالمثلث التالي وذلك في ظل قواعد الإدارة الحديثة:



ثانياً- الحدود المكانية:

لقد تم اختيار عدد من المستشفيات التي يمكن أن تمثل المجتمع بشكل شامل حتى يمكن أن تكون المقارنة متطابقة مع الواقع، كذلك وجود هذه المستشفيات في موقع يقوم بخدمة عدد كبير من متوسطي الحال وليس بالمستشفى الاستثماري ذي التكاليف العالية في العلاج، مع التأكيد على تنوع هذه المستشفيات ما بين عام ومتخصص وغيرها، لذا تم اختيار القاهرة الكبرى باعتبارها العاصمة والتي تضم مدينتي القاهرة والجيزة سواء شمالها أو جنوبها أو شرقها أو غربها أو وسطها.

ثالثاً- الحدود الزمانية :

تم اختيار عام ٢٠١٧ باعتبارها الفترة التي أعقبت الأحداث الاستثنائية وبدء مرحلة البناء، وقد تم اختيار هذه الفترة ليتمكن الباحث من دراسة المقارنة بين مرحلتين.

رابعاً- الحدود البشرية :

لقد تم إعداد استبانة لقياس الرأي والرؤية لدى العاملين بمجال الإدارة سواء الإدارة الممثلة بإدارة المستشفيات أو الإدارة المهنية الممثلة في الأطباء بمختلف تخصصاتهم، إضافة إلى عملاء المستشفيات محل الدراسة سواء المقيمين أو المترددين عليها.

٧.١- المفاهيم والمصطلحات الاجرائية للبحث

- **المستشفى**:

مؤسسة تحتوي على جهاز طبي، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى.

- **إدارة المستشفيات:**

مجموعة الأنشطة أو المهام المرتبطة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة من المستشفى بكفاءة وفعالية.

- **الجودة الشاملة:**

تطابق المنتج النهائي الفعلي مع المعياري.

- **القرار:**

اختيار من بعض البدائل لإحداث أثر لتحقيق اهداف معينه.

- **انشطه الادارة:**

المعني بها انشـطه التسـويق والانتاج والموارد البشـرية والعلاقات العامة والتطوير والثقافة التنظيمية.

- **القواعد الاساسية للإدارة:**

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

- **اهداف الجودة:**

بناء الثقة بين العاملين بالمستشفيات والمتعاملين بالمستشفيات.

- **ادارة المستشفى:**

وسيله لتحقيق اهداف الصحة العامة بالمجتمع المحيط بالمستشفى.

١.٨- الدراسات العلمية السابقة

- **دراسـة (أحمد بن عيشـاوي، ٢٠٠٦) بعنوان: " بيان وابراز الأسـباب الداعمة لاهتمام مؤسسات تقديم الخدمة باستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة"** (١).

اتجهت هذه الدراسـة إلى بيان وابراز الأسـباب الداعمة لاهتمام مؤسـسـات تقديم الخدمة باستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة. وتمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل محوري، كيف يمكن للمؤسـسـات الخدمية اعتماد أسـلوب إدارة الجودة الشـاملة كأداة لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية؟ واعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي في معالجة إشكالية موضـوع البحث من خلال تغطية مجموعة من العناصـر: دواعي اهتمام المؤسـسـات الخدمية بإدارة الجودة الشـاملة، إدارة الجودة الشـاملة والميزة التنافسـية، واسـتراتيجيات الجودة في المؤسـسـات الخدمية. كما اتجهت الدراسـة إلى تحليل ثقافة الجودة الشـاملة السـائدة لدى الإدارة العليا بشـركات القطاع العام، من خلال الوقوف على مدى تبنى مديري الشـركات لمدخل إدارة الجودة الشـاملة، والتعرّف على ما تعكسـه ثقافة المديرين

(١) أحمد بن عيشاوي. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.- الجزائر: جامعة ورقلة، رسالة ماجستير، ٢٠٠٦م.

من اتفاق واختلاف حول مبادئ ومعايير ادرأه الجودة الشـــاملة، وما يســـمّى بالثقافة الإدارية ومفهوم التطوير الإداري. وقد أشارت الـــدراسة إلى مجموعة من الملاحظات والنتائج من أهمها:

- وجود درجة عالية من الإحساس لدى الإدارة العليا بمسئوليتها تجاه عملية التطوير في شركات قطاع الأعمال.
- هناك درجة مقبولة من فهم وإدراك الإدارة العليا لأهم الأســـس والمناهج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي قد تواجه عمليات تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، منها القصور في توافر ثقافة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية.
- التطوير والتدريب المســتمر للقيادات العليا لمعرفة تطبيقات إدارة الجودة الشــاملة مع ضـــرورة تطوير اللوائح الإدارية وخلق بيئة ثقافية لدى القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية.

يذكر أن الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج، في مقدمتها: أن منهج إدارة الجودة له أهمية خاصـــة في جميع المؤســـســـات (الصـــناعية والخدمية)، لكونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفاعلية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة، حيث تشكل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً وفلسفياً متكاملاً أمام مختلف المؤسسات، بما فيها مؤســـســـات تقديم الخدمة، فهي محصـــلة الأهداف الاســـتراتيجية من خلال المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في المؤسسة، وصولاً الى تحقيق رضا الزبون وكسب تطلعاته.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة اعتماد المؤسسات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشـاملة كأسـلوب إداري متطور بدلاً من الأسـاليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة، وضرورة قيام إدارات المؤسسات الخدمية بإعداد وتوثيق نظام الجودة، وسياسة الجودة، ودليل الجودة، وتعميمه في المؤسسة لغرض الاطلاع عليه، وإبداء وجهات النظر حوله، والاتفاق عليه قبل البدء في عملية التنفيذ.

- **دراسة (أحمد عبد الحق بدران، ٢٠٠٤) بعنوان: " تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة"** [١].

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج، منها إن نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، أوجد تحسناً كبيراً في نواحي الأداء بالمنظمات المعنية، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة متكاملة، من شأنها إن تغيرّ أسلوبَ عمل وطريقة تفكير الأفراد، ليصبح التحسينُ المستمرُ هو هدفهم الأساسي، فإذا عملت المنظمات العامة على غرس هذه القيمة في العاملين، فإن ذلك سيحسّن من صورة المنظمة في أعين المواطنين، الأمر الذي ينعكسُ على استقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائما. من جانب آخر ركزت الدراسة على الضرورة الفكرية والعملية التي تتناولها معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية العامة، وتركيزها على أهمية منح الموظف وفرق العمل الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم وضرورة اقتناع الإدارة العليا بذلك.

كما هدفت الدراسة إلى التعرّف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في المجالات العامة، ودراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة على المستويات الإدارية في المنظمات العامة، وذلك لتقديم تصوّر مقترح لتحسين الخدمات وما يرافقها من فوائد على مستوى المجتمع برمته. وقد أشارت نتائج الدراسة الى ضرورة تصميم هيكل تنظيمي مرتبط بمعايير الجودة، وكذلك ضرورة الاهتمام بمشاركة أجهزة وقطاعات المجتمع في إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وضرورة الاهتمام بالقيادة والاتصال وتحسين أداء المنظمات العامة، من خلال تبني نمط قيادي معين يتسم بالمشاركة والشفافية. كما أوصت إلى ضرورة مشاركة وسائل الإعلام في تفعيل إدارة التحول نحو معايير ادارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة.

لقد تناولت الدراسة المقصودة في العرض، إحدى المنظمات العامة في جمهورية مصر العربية، بينما هذه الدراسة التي أمام أنظاركم، فهي تركز على بعض المستشفيات في جمهورية مصر العربية، مع التوضيح العلمي والناقد لما تحمله أهمية العلاقة التكاملية بين معايير ادارة الجودة الشاملة والادارة الحديثة ودورها في تطوير الأنشطة والأعمال ذات الصلة بالجودة والادارة والخدمات الصحية.

---

(١) أحمد عبد الحق بدران. تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل أدارة الجودة الشاملة.- القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٤م.

- **دراسة (شـــــهاب أحمد النعمان، ٢٠٠٤) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بالكويت، ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة"** (١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بالكويت، ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة، من خلال التعرّف على عناصر إدارة الجودة الشاملة في مدارس النظام العام الحكومي، ووضع إطار عام مقترح يوضّح كيفية تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في التعليم العام. وقد أكدت نتائجُ البحث على ضـــرورة تفعيل الثقافة التعليمية الســـائدة بالمدارس بالمقومات التي تتطلبها عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتي تتوافر في المناخ التعليمي لمدارس الثانوية من خلال:

- رفع درجة اهتمام الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعملية التعليمية، وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين في الإدارة العليا.
- نشر المعلومات اللازمة لتطوير الأداء مع نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مختلف وحدات التعليم الثانوي.
- أهمية المشـــاركة بين العاملين والقيادات العليا والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي.
- ضرورة تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في مجال التعليم.
- العمل على جودة العملية التعليمية (جودة الطالب وجودة المعلم والمنهج الخ).

ولقد أوضـــحت الدراســـة في أنها تناولت أهمية تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية، والأخذ بالثقافة المعاصـــرة للإدارة الحديثة ذات الصـــلة بالجودة ومعاييرها، وذلك من خلال تفعيل المشـــاركة والعمل الجماعي وتطبيق اللامركزية في العمل ودعم الإدارة العليا، فضـــلا عن وضـــيح دور القيادات العليا تجاه غرس مفاهيم وقيم الادارة وعلاقتها القوية بإدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي.

(١) شـــهاب أحمد النعمان. نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشـــاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت.- مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، ٢٠٠٤م.