

التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر *

الخدمات الصحية العمومية نموذجا*

مهديد يمينة

السنة الثانية دكتوراه

جامعة سيدي بلعباس

الملخص:

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أحد أهم وسائل التسيير الحديثة التي تم تبنيها في مختلف القطاعات، والتي تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، مما أثار اهتمام الباحثين ودفعهم للبحث عن مدى إمكانية تطبيقها في قطاع الخدمات العمومية. فلا أحد ينكر ضرورة لجوء القطاع الصحي العمومي في الجزائر الى تطبيق مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة من أجل النهوض بالخدمات الصحية العمومية الى المستوى الذي يرغب ويطمح به المواطن. لذا جاءت هذه الدراسة لإبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، مع التطرق لمعوقات ومتطلبات ومراحل تطبيقها في القطاع الصحي العمومي.

الكلمات المفتاحية: الخدمات الصحية، الخدمة العمومية، إدارة الجودة الشاملة، القطاع الصحي العام، التسيير الحديث.

Abstract:

Total quality management is considered to be one of the most modern methods of management adopted in various sectors, which aims at achieving the goals efficiently and effectively. This has raised the interest of researchers and motivated them to search for their applicability in the public services sector. No one denies the urgency of the resort of the public health sector in Algeria to apply the principles and the tenets of the total quality management in order to promote public health to the level desired by the citizen. Therefore, this study is intended to highlight the basic concepts linked to the overall quality, while addressing the obstacles, requirement and stages of application in the public health sector.

Keywords : health services, public service, total quality management, public health sector, modern management.

مقدمة:

في ظل التزايد المتسارع لوتيرة التنمية والتقدم التكنولوجي على كافة المستويات، أصبح لزاما على الدول التكيف مع هذه المتغيرات، والجزائر من بين الدول التي تسعى لعصرنة قطاعاتها العمومية، وذلك بالاعتماد على التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة العصرية.

ونظرا لأهمية القطاع الصحي العام في تقديم خدمات دائمة ومستمرة للمواطنين أصبح ترقيته مسألة الزامية لا بد منها، حيث تعيش الخدمات الصحية العمومية وضعا كارثيا يتميز بالتخلف والرداءة بسبب تدني مستوى الخدمات المقدمة، وعجزها على تلبية مطالب العملاء. مما أفرز علاقة متأزمة بين المرضى والمؤسسات الصحية العمومية. هذا ما يستوجب البحث عن طرق إصلاح جديدة من بينها إدارة الجودة الشاملة، هذه الفلسفة التي تركز على مبدأ التحسين المستمر في العمليات، حيث لها دور كبير في التنسيق بين كل الوظائف في المؤسسة وتعمل على تلبية حاجيات المريض، وذلك بتوفير خدمات صحية تتماشى مع المعايير العالمية، وتقلل من تكاليف الخدمات الصحية التي تعتبر عاتقا على الدولة وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال.

إذن سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرض الى إدارة الجودة الشاملة كألية لعصرنة وتحديث قطاع الخدمات الصحية. إذ يتضح لنا أن المشكلة تكمن في مدى قدرة المؤسسات الصحية العمومية على تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم وقيم إدارية حديثة معتمدة على إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية للراقي بخدماتها الصحية المقدمة. من هنا نطرح الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في النهوض بقطاع الخدمات الصحية العمومية في الجزائر؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1- ماذا نقصد بالخدمات العمومية؟

2- ماهي المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؟

3- ماهي معوقات ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي العمومي؟

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والمتعلق بدور إدارة الجودة الشاملة في عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمات الصحية العمومية. حيث أن مسايرة الإصلاحات مع مبدأ التكيف مع الظروف المحيطة والتي تعتبر أحد المبادئ التي تحكم تنظيم المرفق العام والخدمة العمومية أمرا لا بد منه، وهذا من أجل تطوير الأداء وتغيير واقع الخدمات الصحية العمومية في الجزائر. إذ يجب

الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب جديد لتسيير القطاع الصحي، وهذا نظرا لاعتمادها على مبادئ ومعايير تحقق رضا العميل الداخلي والخارجي.

أهداف الدراسة: تهدف ورقتنا البحثية إلى:

✓ إبراز المفاهيم المتعلقة بالمرفق العام والخدمة العمومية؛

✓ تحديد أهم معوقات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية؛

✓ تحديد خطوات إدراج مفهوم الجودة الشاملة في القطاع الصحي.

محاور الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية والوصول إلى أهداف الدراسة، سوف تتضمن الورقة البحثية المحاور الآتية:

المحور الأول: نظرة عامة حول المرفق العام والخدمة العمومية؛

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية؛

المحور الثالث: خطوات تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي العمومي.

المحور الأول: نظرة عامة حول المرفق العام والخدمة العمومية

1- مفهوم وعناصر المرفق العام:

عرف الأستاذ "CHapus" المرفق العام على أنه "نشاط يقوم به أو يؤمنه شخص عام لتحقيق المصلحة العامة".¹

ويقصد به أيضا أنه "كل مشروع تنشئه الدولة أو تشرف على إدارته ويعمل بانتظام واستمرار ويعتمد سلطات الإدارة العامة، ويقدم الخدمات العامة ويساهم في صيانة النظام العام وخدمة المصلحة العامة".² فالمرفق العام هو كل نشاط يكون إنجازة منظما وتحت رقابة السلطة وإنجاز هذا النشاط أساسي في تحقيق الترابط الاجتماعي ولا يمكن تحقيقه إلا بتدخل السلطة، ويستنتج بشكل موضوعي، وعلى السلطة واجب إنجازة وأي إهمال تسأل عنه.³

إذن المرافق العامة بوجه عام هي مشروعات تنشئها الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية هدفها تلبية الحاجات العامة أو اشباع الحاجيات العامة للمواطنين". كالصحة والتعليم... وهو يخضع لتنظيم ورقابة الدولة.

¹ ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011-2012، ص 20.

² سليمان نسرين، تحديث الخدمات الجامعية من خلال تطبيق أشكال جديدة في عملية تسييرها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، ديسمبر 2015، ص 59.

³ ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 21.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص عناصر المرفق العام والمتمثلة في:

أولا: تحقيق المصلحة العامة؛

ثانيا: المرفق العام مشروع تنشئه الدولة؛

ثالثا: خضوع المرفق العام لسلطة الدولة.

2- مفهوم الخدمة العمومية:

يوحي مصطلح الخدمة العامة على ذلك النشاط الذي يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية.¹ أو هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين:2

أولا: مفهوم الخدمة العامة كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على انها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات.

ثانيا: مفهوم الخدمة العامة كنظام: انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل مايلي:

* نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة؛

* نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ، ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

3-المبادئ العامة للخدمات العمومية: يجب أن نفرق بين المبادئ الكلاسيكية والمبادئ الحديثة والتي لها علاقة مع المتطلبات العصرية في إطار حوكمة هذه الخدمات.³

المبادئ الكلاسيكية للخدمات العمومية: وهي مجموعة من القواعد المرتبطة أساسا بالقانون الإداري الفرنسي ويمكن إجمالها فيما يلي:

¹ بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، المؤتمر الدولي الثالث: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، ص399.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001، صص455،456.

³ لكحل الأمين، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر، دراسة حالة شركة المياه والتطهير لوهران SEOR، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013-2014، صص61-63.

مبدأ الاستمرارية: الهدف الأول للخدمة بالنسبة للمجتمع أن تكون مستمرة مع استمرارية الدولة نفسها؛

مبدأ المساواة امام الخدمات العمومية؛

مبدأ الحياد: أي عدم استعراض الميول الديني أو الأفكار السياسية سواء من مقدم أو متلقي الخدمة؛

مبدأ التكيف: القابلية للتحويل عند تغير الظروف الاجتماعية، البيئية أو السياسية أو عند الرغبة في تحسينها.

المبادئ الحديثة للخدمات العمومية: استحدثت لسد الثغرات في المبادئ القديمة كنوع من التحديث استجابة للمتطلبات الاجتماعية الحديثة وهي مبدأ الشفافية ومبدأ التشارك والمشاركة.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية

1- الخدمات الصحية المفهوم والخصائص

تعتبر الخدمات الصحية شكلا من أشكال الخدمات، وأحد مدخلات إنتاج الصحة فقد عرفت على أنها: "المنفعة أو مجموع المنافع التي تقدم للمستفيد التي يتلقاها عند حصوله على الخدمة والتي تحقق له حالة مكتملة من السلامة الجسمانية والعقلية والاجتماعية، وليس فقط علاج الأمراض والعلل¹".
وكغيرها من الخدمات تتمتع الخدمة الصحية بمجموعة من الخصائص نميزها عن المنتجات الأخرى، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:2

- اللاملموسية أي عدم إمكانية لمسها؛
- تتزامن إنتاجها مع استهلاكها؛
- التباين أي عدم القدرة على تقديم المستوى نفسه من الجودة؛
- الهلاك أي عدم إمكانية تخزينها؛
- عدم التملك؛ بالإضافة إلى ذلك فإن الخدمات الصحية تتميز بكونها شخصية؛
- إن الخدمات الصحية تتطلب في الغالب السرعة في أدائها وهذا يتطلب انتشار مكاني وزماني لها.

¹ زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات الصحية، دار حامد للنشر، الأردن، 1998، ص 87.

² دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 44.

2- مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

قدم **Feigenbaum** عام 1983 أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة في الطبعة الأولى من كتابه **Total Quality Control**، إذ عرفها بأنها نظام فاعل لتكامل جهود تطوير وصيانة وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المنشأة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء تام للزبون.¹

أما **Edward Deming** فقد عرفها على أنها "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع."²

ولقد أضاف **Joseph Juran** في تعريفه ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من الهدر.³

عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات.⁴ إذا عدنا الى تعريف إدارة الجودة الشاملة وجدنا أنها كلمة شاملة يقصد بها الاشتراك الفعلي لجميع أفراد المنظمة في عمليات التحسين والتطوير، فهذه المشاركة هي إحدى الركائز الهامة في إدارة الجودة. وفي قطاع الصحة لا يمكن ان تكون الجودة من اختصاص الوحدة الإدارية التي تعنى بها بل إن تحقيق الجودة هدف الجميع.

حيث تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال مقارنتها مع الإدارة التقليدية والموضحة في الجدول

التالي:5

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار البازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، 2010، ص 38-39.

² مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 64.

³ نفس المرجع السابق، ص 65.

⁴ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 17.

⁵ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر، عمان، 2015، ص 46-47.

الجدول رقم 1: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن وأقل تعقيدا، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
علاقة المرؤوس بالرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر، عمان، 2015، ص 46-47

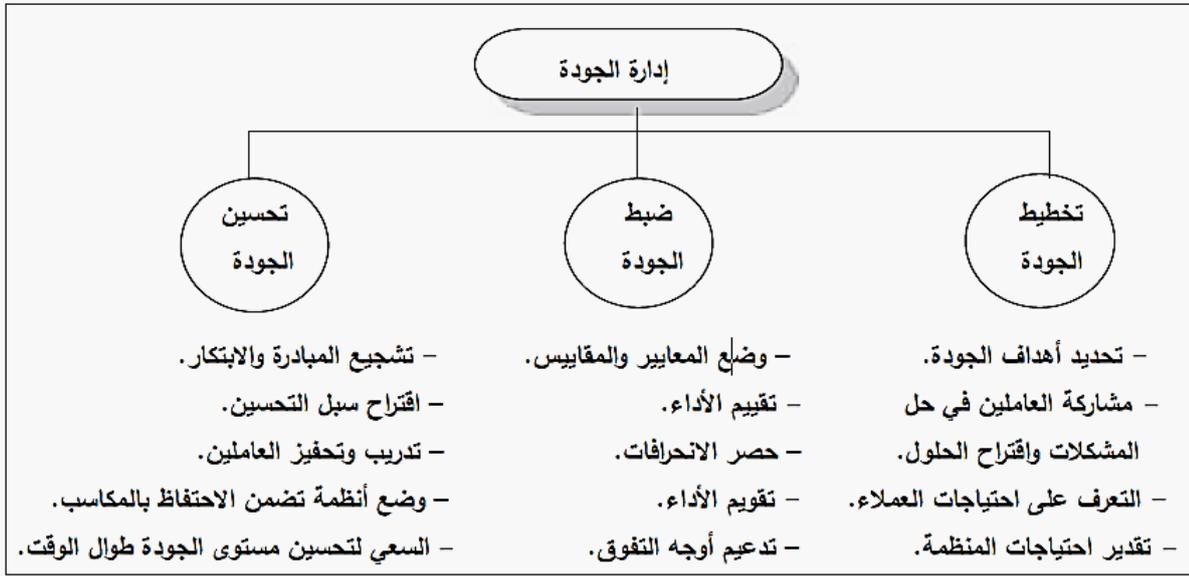
3- عناصر إدارة الجودة الشاملة: تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 31.

- **تخطيط الجودة:** هي عملية منهجية يتم بموجبها ترجمة سياسة الجودة إلى أهداف قابلة للقياس؛
- **ضبط الجودة:** تعني مجموعة الجهود التي يبذلها العاملون التي تسمح بتحقيق المستويات القياسية.
- **تحسين الجودة:** يقصد بها جلب الجديد والأحسن بشكل دائم لتحقيق التميز ومن ثم البقاء والاستمرار.

نشير هنا إلى أن كل عنصر من العناصر السالفة الذكر نجده يتكون من مجموعة من المبادئ الموضحة له، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 31.

4- إدارة المستشفى بأسلوب الجودة الشاملة:

أولاً: تعريف الجودة في الرعاية الصحية

إن جودة الرعاية الصحية يمكن اختصارها بأنها الدرجة التي تبلغها الخدمات الصحية المقدمة للأفراد والجماعات في زيادة الحصيلة الصحية المرغوبة، وذلك ضمن إطار اقتصادي معين، وبما يتماشى مع المعرفة المهنية الراهنة ومن التعاريف الشائعة نجد تعريف منظمة الصحة العالمية 1988: التماشي مع

المعايير والأداء الصحيح بطريقة امنة ومقبولة من المجتمع وبتكاليف معقولة بحيث تؤدي الى احداث تأثير على معدلات المراضة والوفيات والإعاقة وسوء التغذية. 1

أما إدارة الجودة الشاملة فقد تم استخدامها في المجال الصحي سنة 1987 في الولايات المتحدة، وهدفت الى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتقديم خدمات ومنتجات بأفضل نوعية، وتشمل كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

حيث يعرف ساعاتي إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات بأنها عملية ذاتية شاملة ومتسلسلة لضمان التقدم المستمر في جودة الخدمات الصحية بما يتناسب وما يكفل توفر الخدمات التي يقدمها المستشفى وسهولة الحصول عليها، وإن مجال العمل في المستشفى يركز على الاهتمام بالمرضى وتحسين الخدمات المقدمة لهم.²

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة في الخدمات الصحية³

- المريض مركز نشاطات المؤسسات الصحية؛
 - يجب أن تقود الإدارة العليا الجودة في المؤسسة الصحية؛
 - الجودة هي مسؤولية جميع الموظفين ضمن كل المستويات في المراكز الصحية؛
 - ضرورة التركيز على تحسين الجودة المستمر في جميع المؤسسات الصحية؛
 - تحل مشاكل الجودة من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة؛
 - نجاح المؤسسة الصحية مرتبط بفهم وإرضاء حاجات المرضى والعمل على تنفيذها؛
 - تعتبر النتائج الإحصائية مع البيانات الحقيقية مفتاح لتجاوز المشاكل وتحقيق التحسين المستمر.
- ولقد أضاف صلاح محمد ذياب المبادئ التالية:⁴

- تحسين الجودة من خلال تحسين طرق أداء العمل واستمراريتها؛
- تحسين الجودة من خلال الالتزام بالمواصفات والمقاييس والمعايير المعتمدة للمؤسسات والهيئات المعتمدة؛

- التخطيط للجودة، ضبط الجودة، وتحسين الجودة وتشكيل فرق العمل؛
- مشاركة العاملين أساس تطوير العمل وتحسين الخدمة.

1 محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015، ص 180.
 2 صلاح محمد ذياب، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة منظور شامل، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 218.
 3 عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص ص96-97.
 4 صلاح محمد ذياب، مرجع سابق، ص 219.

ثالثاً: فوئد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات: إن تبني المستشفيات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يمكنها من تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحقيق رضى المرضى ورضا المجتمع عن نوعية وكمية الخدمات الطبية المقدمة؛
- المسؤولية الجماعية في فشل أو نجاح المستشفى وهذا يخلق التطابق والتعاون والتنسيق بين العاملين وبين الوحدات والمستويات الإدارية؛
- رفع معنويات العاملين في المستشفى وذلك لشعورهم بالأهمية وتحملهم المسؤولية ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- رفع القدرة التنافسية إذا كانت المستشفيات منتمية الى القطاع الخاص؛
- جودة نوعية الخدمات الطبية المقدمة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمستشفى والحد من النفقات.

المحور الثالث: خطوات تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي العمومي

1- معوقات تطبيق إدارة الجودة في القطاع العام: هناك معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة في

القطاع العام نلخصها فيما يلي: 2

- ✚ **عدم وجود منافسة في القطاع العام:** ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات، فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى، الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية؛
- ✚ **تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات:** وهذه إشارة الى أن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية مما ينعكس سلباً على موضوعية القرار المبني على أسس علمية؛
- ✚ **تأثير قوانين الخدمة المدنية:** أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها قيوداً تحد من قدرة المسؤولين في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة؛
- ✚ **عدم وضوح الأهداف:** مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة، ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية داخل التنظيم؛

1 صلاح محمد ذياب، مرجع سابق، ص 220.

2 د. موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، 27-29 نوفمبر 2004، مصر، ص 385-383.

✚ **عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات:** يؤدي ذلك الى ظهور ما يعرف بالسلوك غير المتوازن من اللامسؤولية الى اللامبالاة لدى الأفراد العاملين مما يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء؛

✚ **عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء:** وتعتبر هذه من الأمور الواجب مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود؛

✚ **الافتقار الى وجود نظام حوافز جيد:** إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم؛

✚ **تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة:** يؤدي غياب الفهم الكامل لمعنى المؤسسة في القطاع العام الى تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة؛

✚ **عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة:** من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة يحتاج الى دراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة أو المتوفرة، وإيجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف، وتقديم الخدمة بمستوى مقبول من الجودة والنوعية، لأن عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي الى اتخاذ قرارات عشوائية غير ناجحة؛

✚ **عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة:** يعتبر تخفيض التكاليف وتوفير الموارد اللازمة من أهم مقومات نجاح إدارة الجودة. لكن ما يلاحظ في القطاع العام عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف الأمر الذي يصعب قياس مدى كفاءة تكاليف الإنفاق، وعدم وضوح الرؤية أمام المسؤولين بخصوص اتخاذ القرارات؛

✚ **عدم توافر أنظمة المعلومات:** تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة، فعدم توافر أنظمة المعلومات يؤدي الى وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار، ومن ثم ارتفاع مستوى حالة المخاطرة بشكل يؤثر تأثيراً سلبياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية؛

✚ **عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار:** إن الابتكار والابداع يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور، وهذا انعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة، ولكن ما يلاحظ أن القطاع العام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الابداع والابتكار، بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية.

2- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية:

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات من أفضل الخيارات لأنه يحقق نجاحا بمختلف المقاييس والمفاهيم على المدى الطويل، أما على المدى القصير فلا يظهر نجاح المؤسسة الصحية وفيما يلي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المستشفى:¹

✚ قناعة الإدارة في المستشفى بهذا الأسلوب والتزامها وتعهدتها بتنفيذ برنامج الإدارة الشاملة، ويتطلب ذلك تدريب العاملين في المستشفى على مفاهيم الجودة وإدارة الجودة وتشكيل فرق العمل في أقسام المستشفى، ويكون المدراء أعضاء في هذه الفرق وكذلك رؤساء الأقسام والأفراد الذين يعتبرون مراكز قوة في المستشفى؛

✚ تعريف جميع العاملين بأن الإدارة ستتبني هذا الأسلوب ووضع السياسات المناسبة لذلك والتعريف بها، وعقد الدورات وورش العمل التي تشرح وتوضح كافة الجوانب المرتبطة بهذا الأسلوب؛

✚ إيجاد الخطط العملية والتنفيذية والاستراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة بما في ذلك الهيكل التنظيمي المتضمن نشاطات إدارة الجودة وإيجاد وحدات تنظيمية لإدارة الجودة؛
✚ تحديد الفترة الزمنية للتطبيق مع تحديد العاملين الذين سيشاركون في تنفيذ إدارة الجودة مع ضرورة مراعاة القوانين والأنظمة المعمول بها وتوفير المتطلبات الضرورية للجودة الشاملة في المستشفى؛

✚ تحديد الموارد البشرية والاحتياجات التدريبية والتمويل المناسب واختيار المتدربين والمدربين؛
✚ إيجاد معايير لقياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع من خلال التدريب والرقابة الجيدة،

✚ الإعلان عن نجاح المستشفى باستخدامه هذا الأسلوب مع إيجاد جوائز و حوافز تقديرية لمختلف المساهمين في نجاح هذا البرنامج؛

✚ استمرارية التنظيم والتعديل بما يتوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومتابعة الدراسات والمؤثرات التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة للاستفادة من هذه الدراسات.

¹ صلاح محمد ذياب، مرجع سابق، ص ص 221-222.

3- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية العامة:

مرحلة الإعداد: يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من الإعداد والتهيئة لتطبيقها، وفي هذه المرحلة التي تسبق بناء النظام تشترك الإدارة العليا للمستشفى ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية بها بالتعاون مع مستشارين أو محترفين في مجال تصميم نظام الجودة الشاملة بالإضافة إلى كبار الموظفين في مختلف التخصصات، في مناقشة كافة جوانب العمل بالمستشفى وحصر مشكلاتها واستنباط الأفكار والحلول المثلى لها والتي تركز أساسا على القيام بالنشاطات التالية:¹

✓ اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛

✓ تكوين فريق عمل الجودة: وتسد إلى هذا الفريق المهام التالية:

أ-وضع سياسة مكتوبة وواضحة للجودة بكافة مجالات العمل بالمستشفى واتخاذ الاجراءات اللازمة

لتعريف جميع فئات العاملين بها مع التأكيد في هذه السياسة على الاعتبارات التالية:

1- أداء العمل بالطريقة السليمة من المرة الأولى دون السماح بأي أخطاء؛

2- مشاركة جميع فئات العاملين في حل مشاكل العمل والقضاء على الأخطاء؛

3- التركيز على ضرورة تفهم احتياجات المرضى الظاهرة والخفية والعمل على تلبيتها بأقصى كفاءة ممكنة؛

4- التركيز على نظم واجراءات وأساليب العمل والنتائج المتحققة في آن واحد؛

5- تطوير فكرة الولاء والانتماء للمستشفى وأهدافها؛

6- الأخذ بمفهوم العميل الداخلي والخارجي، وتعميق فكرة أن العميل هو الذي يدير المستشفى ويوجه كافة أنشطتها.

ب-تكوين حلقات أو جماعات الجودة في مختلف مجالات العمل بالمستشفى، وتعتبر هذه الحلقات من أكثر أساليب نشر ثقافة الجودة والمساعدة في تطبيق أساليبها.

مرحلة التخطيط: يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي²:

1 عبد العزيز مخيمر، محمد الطامنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:200-211.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص35.

✓ تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف؛

✓ صياغة رسالة المؤسسة؛

✓ وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة؛

✓ اختيار منسق تدريب الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين؛

✓ إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين؛

✓ مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:¹

✓ التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

✓ تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً؛

✓ تقييم تكاليف الجودة

مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة الموضوعية.

مرحلة تبادل ونشر الخبرات: إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالنجاح، فإن إدارة المستشفى تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.

خاتمة:

يعكس المرفق العام التصورات الفلسفية السائدة في فترة ما وفي بلد ما فهو يتغير بتغير المكان والزمان وهذا ما يستلزم ضرورة مواكبة المرافق العامة في الجزائر للتغيرات الواقعة في البيئة الخارجية، وباعتبار المؤسسات الصحية العمومية أحد أنواع المرافق العامة الإدارية يجب على هذه الأخيرة تبني

¹ نفس المرجع السابق، ص35

طرق تسيير حديثة. لهذا نقترح على المؤسسات الصحية العمومية تبني إدارة الجودة الشاملة كفلسفة ومنهجية شاملة لمواجهة مشكلات وتحديات القطاع الصحي.

فرغم الصعوبات التي قد تواجه كبار المسؤولين عند اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية إلا أن تطبيق هذه الأخيرة على أرض الواقع ليس بالأمر المستحيل، حيث يستلزم تطبيقها العزيمة والالتزام بروح المسؤولية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والرغبة الشديدة في تغيير واقع الخدمات الصحية العمومية. وذلك عن طريق تضافر جهود كل المسؤولين عن قطاع الصحة من أعلى المستويات الى أبنائها وإيمانهم بان إدارة الجودة الشاملة ماهي الا استراتيجية شاملة للتطوير والتحسين المستمر تمكن القطاع الصحي من الخروج من الأزمة التي يعيشها، وذلك بتحسين أداء الموظفين بما يمكنهم من تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تلبي وتشبع حاجات المرضى، مما يمكن من تحقيق رسالة ورؤية المنظومة الصحية على المدى الطويل.

قائمة المراجع:

1. أحمد بن عيشاوي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،
2. بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، المؤتمر الدولي الثالث: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، (2001)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر.
4. حيدر علي المسعودي، (2010)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية،
5. دلال السويسي، (2012)، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.
6. سليمان نسرين، (2015)، تحديث الخدمات الجامعية من خلال تطبيق أشكال جديدة في عملية تسييرها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس.

7. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، (2015)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر، عمان.
8. صلاح محمد دياب، (2009)، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
9. ضريفي نادية، (2012)، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة الجزائر 1.
10. عادل محمد عبد الله، (2013)، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، (2003)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
12. لكل الأمين، (2014) الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر، دراسة حالة شركة المياه والتطهير ل وهران SEOR، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان.
13. زكي خليل مساعد، (1998)، تسويق الخدمات الصحية، دار حامد للنشر، الأردن.
14. مأمون سليمان الدرادكة، (2015)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2015.
15. محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. مدحت أبو النصر، (2008) أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر.
17. مدحت محمد أبو النصر، (2005)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
18. موسى اللوزي، (27-29 نوفمبر 2004)، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، مصر.