

## تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن

### Developing the Quality of Health Services via Kaizen Approach

ماجد عايد مفرح الشراري<sup>1</sup>

[majedalsharary200@gmail.com](mailto:majedalsharary200@gmail.com)

#### المخلص:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية كايزن لتطوير جودة الخدمات الصحية ، و من اجل تحقيق هدف بحثنا هذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي حول تطوير الخدمات الصحية والتحسين المستمر للعمليات ، والتطوير المستمر لنظم إدارة الجودة في تطوير جودة الخدمات الصحية بمختلف أبعادها (الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في المؤسسة الصحية، من خلال مختلف الممارسات التي تم وضعها كأبعاد لتحديد التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة ، و أبرز ما تم التوصل إليه من نتائج أن التطوير المستمر ثقافة لا بد من تدنيها من طرف المؤسسات الصحية في ظل حساسية الوضع الصحي ؛ لأنه يتعامل مع الإنسان، هذا جانب، و من جانب آخر الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصحية ، كما يعد أحد أهم المداخل الفاعلة من اجل الرفع من مستوى جودة الخدمات الصحية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الصحية

**الكلمات المفتاحية :** إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) ، الجودة ، جودة الخدمات الصحية

1- باحث ماجستير - كلية التجارة- جامعة -حلوان

تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري

## مقدمة :

يشهد قطاع الخدمات في وقتنا الراهن اهتماما ملحوظا و نموا متزايدا، حيث أصبح من بين أهم القطاعات المعول عليها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، هذا ما جعله يحتل أهمية بالغة في اقتصاديات الدول، و من بين أهم هذه القطاعات نجد قطاع الخدمات الصحية هذا القطاع الحيوي و الحساس في آن واحد كونه يتصل مباشرة بصحة و سلامة العنصر البشري التي تعكس في الأخير صحة المجتمع ككل، وعليه بات من الضروري الاهتمام به من خلال زيادة الإنفاق المالي و اعتماد أساليب تسييرية حديثة وتبني فلسفات من شأنها أن تساهم في تطوير الخدمات الصحية .

وفي هذا السياق نجد أن الدول تبذل قصار جهدها في النهوض بالمنظومة الصحية لديها ، هذا ما تؤكدته الإصلاحات العميقة و المتواصلة التي يشهدها القطاع الصحي ، و كذا ما يخصص لها من ميزانيات مالية ضخمة يتم إنفاقها على استيراد أحدث الآلات والوسائل ذات التكنولوجيا العالية ، والعمل في نفس الوقت على تدريب و تطوير العنصر البشري .

وعليه فالمؤسسات الصحية الطامحة إلى تقديم خدمات صحية عالية الجودة يستلزم الأمر منها أن تقوم بانتهاج أساليب حديثة و تغيير ثقافتها و اعتماد مداخل و فلسفات ، و من بينها نجد أسلوب التطوير المستمر الذي يعتبر أحد المداخل التي يتم الاعتماد عليها في تطوير الخدمة الصحية والرفع من جودتها، وهذا ما سوف يتم تناوله بنوع من التفصيل في بحثنا.

(تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري

وفي ضوء ما قيل تتبلور إشكالية بحثنا كما يلي :

**كيف يمكن التطوير المستمر أن يساهم في الرفع من جودة الخدمات الصحية؟**

و من اجل الإلمام بجميع حيثيات الموضوع نقوم بطرح ثلاث أسئلة فرعية وهي:

1. ما المقصود بجودة الخدمات الصحية ؟

2. ماذا نعنى بالتطوير المستمر (الكايزن)؟

3. ما هي مراحل تطبيق التطوير المستمر في المؤسسات الصحية ؟ وما أهم

المعايير الدالة على تبني التطوير المستمر؟

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- تقديم أهم ماجاء في إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) في إدارة الجودة

الشاملة، وذلك لما لها من أهمية في تطوير كفاءة وجودة الخدمات الصحية، في

الوقت المناسب، وبالكيفية المناسبة وبأقل التكاليف

- ربط كل من إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) وجودة الخدمات الصحية

نظريا، لتعتبر الدراسة أرضية فكرية لدعم دراسات أخرى مكمله أو جديدة تتعلق

بنفس الموضوع.

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة إثراء الجانب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربط

بينها نظرا لقلة الأطر النظرية التي تناولتها

- تشجيع الهيئات الصحية خاصة كانت أو عامة على القيام بالإصلاحات والتحسينات المستمرة والالتزام بقيم الجودة الشاملة

### المفاهيم الأساسية للدراسة

- إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن): هي تلك التطويرات المستمرة والتدرجية لكافة العوامل والأنشطة المتعلقة بعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة واهم مبادئها لمواكبة التغيرات في رغبات العملاء وبيئة المنظمة.

- جودة الخدمات الصحية: هي السعي المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة بحيث تشمل ثلاث نقاط أساسية الأولى: تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض ويمكن التحقق منها عن طريق قياس رضا المريض ، والثانية: تحقيق الجودة من وجهة النظر المهنية وهي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث الطرق العلمية، والثالثة: تركيز على الجودة من وجهة نظر الإداريين وهي تعني بالدرجة الأساسية كيفية استخدام الموارد المتوفرة والقدرة على جذب مزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة.

### الأسس النظرية لإستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن)

تركز منهجية كايزن على تطوير الأداء وبيئة العمل ، والالتزام بمبدأ أن الجميع لهم حق التطوير المستمر من خلال التدرج البسيط من الأصغر إلى الأكبر، لذا فإن الجميع لهم الحق في تقنين قواعد التشغيل ووضع أسس التطوير ليتبنونها

بإرادتهم، ولهذا فإن القادة الإداريين يحتاجون إلى تحليل العمليات القائمة في المؤسسات الصحية التي يعملون بها.

### مفهوم التطوير المستمر (الكايزن)

ابتكر الباحث الياباني Imai Massaki نظام الكايزن سنة 1984 وهو رئيس وصاحب معهد كايزن في طوكيو. (عاصمة اليابان)، وقد تطرقت بعض الدراسات إلى مفهوم KAIZEN كنظام للتطوير والتحسين المستمر.

- الكايزن هي كلمة يابانية تتكون من كلمتين (KAI) وتعني بالانجليزية أي التغيير، و(ZEN) وتعني good أي أحسن وتترجم كلمة كايزن بالانجليزية continuous improvement وتعني التطوير المستمر، إذ تعتمد هذه المنهجية على مشاركة جميع العاملين في إحداث تغييرات بسيطة. (Masaki 1986)، أي أن الكايزن هو إجراء تغييرات صغيرة تدريجياً ودورياً لكافة العمليات في المؤسسة، وفي كل الأوقات لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

- الكايزن هو فلسفة تمارس على نطاق واسع في التصنيع ودوائر الجودة، أي أنه يعتمد على فكرة أنه لا يوجد نهاية فكل تحسين تدريجي يتكون من عدة مراحل وجلك من أجل تعزيز عمليات التصنيع (Suzuki 1987)

(تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري

- الكايزن هو التركيز على العمل الجماعي، المرونة والجودة فالالتزام بالمعمل الجماعي لا يأتي من إشراك ممثلي الموظفين وإنما من الاتصال المباشر والتواصل بين الفرد ورئيسه (Wickens1990)
- كايزن هو النظر إلى عملية التحسين المستمر على انه عملية ينبغي أن تكتمل بشكل تدريجي وانه ليس ممكنا أن يكتمل التحسين دفعة واحدة، وعلى الإدارة القيام بعملياتين أساسيتين هما: (الصيرفي ، 2008 ، ص 144 -145)

#### الأسس النظرية لجودة الخدمات الصحية:

تعد جودة الخدمات من الموضوعات التي لاقى اهتمام كبير في المؤسسة الخدمية بصفة عامة والمؤسسة الصحية بصفة خاصة وذلك نتيجة التطورات التي يشهدها المجال الصحي والزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات الصحية

#### مفهوم جودة الخدمات الصحية:

تعددت آراء الباحثين حول تعريف جودة الخدمات فمنهم من ركز على المؤسسة المقدمة للخدمة ومنهم من ركز على المستفيد من الخدمة الصحية، ويمكن توضيح هذه التعاريف كما يلي:

- تعريف الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد مؤسسات الرعاية الصحية (JCAHO) بأنها: درجة الالتزام بالمعايير المتعارف عليها لتحديد

- مستوى جيد مكن الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة
- تعريف DAVID ينظر المريض لجودة الرعاية الصحية على أنها الخدمات التي توفرها المستشفيات وتتسم بالعطف والاحترام، أما الطبيب فينظر إليها على أنها وضع المعارف والعلوم الأكثر تقدماً والمهارات الطبية في خدمة المريض، أما إدارة المستشفى فهي عبارة عن تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمة والرعاية الصحية (David and Hutchins, 1999, P13-17).
  - كما تعرف بأنها شكل من أشكال الطرائق التي نستخدمها المنظمة الصحية لتمييز نفسها عن المنظمات الصحية الأخرى المشابهة لها في النشاط عن طريق تكوين صورة عن المنظمة الصحية تتحدد من خلالها شخصية المنظمة على جميع المستويات (خسروف، 2008، ص30)
  - من خلال ما تقدم يمكن إعطاء التعريف الإجرائي التالي : السعي المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة بحيث تشمل ثلاث نقاط أساسية الأولى تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض ويمكن التحقق منها عن طريق قياس رضا المريض والثانية تحقيق الجودة من وجهة النظر المهنية وهي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث الطرق العلمية والثالثة تركز على الجودة من وجهة نظر الإداريين وهي تعني

بالدرجة الأساسية كيفية استخدام الموارد المتوفرة والقدرة على جذب مزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة.

### خصائص الخدمات الصحية:

- **الخدمة غير ملموسة** : الخدمة ليس لها وجود مادي ولا يمكن لمسها مثل السلع كما أنها لا يمكن تذوقها أو إدراك منفعتها قبل شرائها والاستفادة منها. ( بن بتيش بلال ، 2013 ، ص 5 )
- **عدم التجانس**: تختلف جودة وطبيعة الخدمة حسب طبيعة الظروف التي تدار بها، حيث أنه يصعب الحكم على أن الخدمة جيدة أم لا قبل أن يستفيد العميل منها.
- **تزامن الإنتاج والاستهلاك (التلازم)**: وهذا يعني ارتباط الخدمة الصحية بعملية الاستهلاك مباشرة، حيث تتطلب الخدمات الصحية في غالبيتها السرعة في تقديمها.
- **قلة التنميط والتوحيد للخدمة الصحية**: إن الخدمة الصحية توجه نحو تواجد الجمهور المستفيد، ونظرا لاختلاف طبيعة أمراضهم و حالتهم الصحية فإن الخدمة تختلف من فرد لآخر و حتى لدى الفرد نفسه، ونفس الشيء بالنسبة للخدمات التي تتنوع باختلاف الأمراض والتخصصات، إلا أنه من الصعب الاحتفاظ بمستوى واحد من مخرجات الخدمة لكون هناك عوامل تؤثر في المواد التي تتطلبها الخدمة، كالسرية في الإنجاز و الوقت اللازم. ( أمير جيلالي، 2009 ص 35 ، 36 )

(تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري



- **عدم قابلية الخدمة الصحية للتخزين** : تصمم المؤسسات الصحية خدماتها لتقدمها بقدرة وإمكانية معينة في فترة زمنية محددة و إذا لم تستخدم هذه الطاقة في فترة محددة ستهدر هذه الخدمة.
- **مشاركة المريض في إجراءات الخدمة** : يعد المرضى ( أو حالاتهم المرضية ) الذين يتلقون الرعاية مدخلات الخدمة، أما حالاتهم بعد التشخيص والعلاج فهي المخرجات، ومن ثم يتفاعل المريض والمؤسسة الصحية من خلال تقديم الرعاية.
- **في المؤسسات الصحية يكون من الصعب تطبيق المعايير نفسها والمفاهيم الاقتصادية التي تطبق في خدمات أخرى على عملها، و ذلك راجع لارتباط الخدمة الصحية بالإنسان.**

### عناصر جودة الخدمات الصحية:

- 1 - **فعالية الرعاية : (Effectiveness)** : درجة تحقيق الإجراءات الصحية لمستخدمة للنتائج المرجوة منها، أي أن تؤدي الرعاية إلى تحسن متوسط العمر مع توافر القدرة على الأداء الوظيفي و الشعور بالرفاهية و السعادة بشكل مستمر.
2. **الملائمة: (Appropriateness)** : اختيار الإجراءات الصحية الملائمة لحالة المريض
3. **القبول (Acceptance)** : تقبل المريض والمجتمع لاستخدام إجراء صحي معين.

(تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري

4. إمكانية الحصول على الخدمة الصحية (Access) : مثال ذلك قوائم الانتظار للحصول على مواعيد سواء في العيادات الخارجية أو للتتويم أو لإجراء عمليات جراحية.

5 العدالة (Equity) : مدى توفر الرعاية الصحية لمن يحتاجونها فعلا وعدم وجود تفاوت في إمكانية الحصول عليها بين فئات المجتمع لأسباب غير صحية.

6. الكفاءة (Efficiency) : الاستخدام الأمثل للموارد والتكاليف أخذاً بالاعتبار الاحتياجات الأخرى و المرضى الآخرين. (أحمد السيد الكردي ، قياس جودة الخدمات الصحية ، نص منشور على الموقع الإلكتروني :15: 23/06/2015,21 /Kenanaonline.com, أبعاد جودة الخدمات الصحية

1- الاعتمادية : و هي القدرة على تقييم الخدمة في الوقت المحدد و بالدقة المطلوبة و مدى وفائها بالالتزامات، ويمثل هذا البعد % 32 كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى.

2- الاستجابة : هي القدرة على التعامل الفعال الشكاوي والاقتراحات مع والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب، ويمثل هذا البعد % 22 كأهمية نسبية في الجودة.

3- الضمان : هو الاطمئنان أي خلو الخدمة من الخطأ أو الخطر أو الشك، ويشمل الاطمئنان النفسي والمادي، ويمثل هذا البعد % 19 كأهمية نسبية في الجودة.

4- **التعاطف** : هو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب احتياجاته، ويمثل هذا البعد % 16 كأهمية نسبية في الجودة.

5- **الملموسية** : يرتبط هذا البعد بالجوانب الملموسة و المتعلقة بتقديم الخدمة، ومن ذلك التجهيزات المسهلة لتقديم الخدمة ، الحالة العامة للمباني و البيئة ، مظهر العاملين.

وحداثة الآلات، ويمثل هذا البعد % 16 كأهمية نسبية في الجودة. ( كحيلة نبيلة2009، ص92)  
مستويات جودة الخدمات الصحية:

- **الجودة المتوقعة** : هو مستوى الجودة الذي تتوقع المؤسسة الصحية بلوغه، أو هو مستوى الخدمات الصحية الذي تريد تقديمه لزبائننا في ظل مواردها المتاحة.

- **الجودة المقدمة** : تعبر عن مستوى الجودة المحقق فعلا من طرف المؤسسة في ظل الظروف الطبيعية للعمل.

- **الجودة المدركة** : مستوى الجودة المحسوس من قبل الزبائن انطلاقا من رغباتهم الخاصة و هو تعبير عن درجة رضا الزبائن.

**الجودة المنتظرة** : بمعنى مستوى الجودة المرغوبة من قبل الزبون ، و يتم الحصول عليها من خلال تحديد الشروط اللازمة لتحقيقها اعتمادا على معايير المريض و اهتماماته

أساليب قياس جودة الخدمة الصحية : توجد طريقتين لقياس جودة الخدمات الصحية، الأولى وصفت بأنها تقليديه والثانية حديثة.

تشمل الطريقة التقليدية ثلاث أنواع من المقاييس هي:

- المقاييس الهيكلية (قياسات البنية) : إن مقاييس الرعاية الصحية مرتبط بالإفراد و التسهيلات المقدمة في تقديم وتزويد الخدمات و الطريقة التي تنظم بها .

- مقاييس الإجراءات : تسمى كذلك مقاييس العمليات ، ويدل مفهوم العمليات على تتابع خطوات العمل لتقديم أو وصول الخدمة الصحية، و هي تنسب في الوصول إلى النتائج (المخرجات).

- مقاييس النواتج : يعكس التغيرات الصافية في الحالة الصحية كنتاج للرعاية الصحية و من المؤشرات التي يتم استخدامها في ذلك:

- الحالة الصحية العامة

- مؤشرات النواتج لأمراض بالتحديد: وذلك بما تشمله من معدلات الوفيات لأمراض معينة أو وجود أعراض معروفة مصحوبة بالمرض.

أما المدخل الحديث : ويمكن قياس جودة الخدمات الصحية من خلال ما يلي:

- دراسة و تحديد توقعات المرضى المستفيدين من خدمات المؤسسات الصحية
- وضع مواصفات محددة ومعلنة ومدروسة على كل مستوى من مستويات المؤسسات الصحية، و ذلك كأداة رئيسية لتصميم خدمات تتماشى و توقعات المرضى و المترددين على المستشفى.

(تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري

- تقييم الأداء الفعلي أولاً بأول للتعرف على مدى مقابلة الخدمة لتطلعات وتوقعات طالبي الخدمة الصحية. (ديون عبد القادر، 2012، 220)

مفاهيم حول التطوير المستمر:

أولاً: مفهوم التطوير المستمر

التطوير المستمر تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي "Kai" وتعني التغيير ، زن "zen" و تعني للأفضل وترجم إجمالاً Kizen إلى Continual Improvment أي التطوير المستمر .

( كايزن ) باليابانية كلمة مركبة من جزئين تعني «التغيير للأفضل»، هي وسيلة التحقيق التطوير المستمر و فلسفة ابتكرها تايشي أو هونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، وايضا إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية في ميدان الأعمال والصناعات في العادة تشير كلمة الكايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تطوير جميع نواحي العمل

ثانياً: مبادئ التطوير المستمر

- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ، أي بدء بالإدارة العليا وصولاً إلى العمال . ( ثامر عبد الغفار عبد الله ، 2013، ص52)
- ليس العملية التطوير المستمر نهاية فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.

- إن التطوير المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
  - تحتاج عملية التطوير إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة
  - لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التطوير.
  - إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً.
  - **ثالثاً: مراحل التطوير المستمر (عجلة ديمينج)**
- تتم عملية التطوير المستمر من خلال تنفيذ دورة مستمرة رباعية المراحل (التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية.. وهكذا) وتعرف بدورة (PDCA) أو عجلة ديمينج أو دورة ديمينج.

ويجب مراعاة العناصر التالية عند تنفيذ هذه الدورة:

- 1- **التخطيط** : يجب أن يكون تحديد الأهداف مستندا على سياسة الإدارة العليا والتي تنفرع لسياسات جزئية تناسب كل قسم و كل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسئوليات، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل و خارج المؤسسة ، و يتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب ، ويجب أن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام التنفيذ ويجب تحديد و اختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف

2- **التنفيذ** : يتم تنفيذ العمل المخطط.

3- **فحص ومراجعة النتائج** : يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف و التعليمات ويتم استخدام مخطط السبب والأثر في أعمال المراجعة و التحقق وذلك لدراسة كل العناصر المؤثرة في النتائج

4- **التصحيح (التنقيح)** : بناءا على نتائج المراجعة والتحقق يتم اتخاذ رد فعل مناسب و ذلك في حالة وقوع أي انحراف عن المواصفات و التدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها.

و تعتبر عجلة التطوير بمثابة طريقة الخطوة خطوة لتنفيذ الأعمال بكفاءة حيث يتم إعداد خطة ثم تنفيذها ثم مراجعتها ثم تنقيحها، وذلك في جميع الأنشطة، وبصورة مستمرة.

التطوير المستمر في المؤسسات الصحية:

أولاً: مراحل تطبيق التطوير المستمر في المؤسسات الصحية

إن تطبيق مدخل التطوير المستمر في المؤسسات الصحية يتم وفق خمسة مراحل، وهي كالاتي:

المرحلة الأولى: تقويم الأوضاع السائدة

على المؤسسة الصحية أن تعرف على وجه التحديد الوضع الراهن، و الأحوال الصحية السائدة و الموارد المتاحة، و هذا يعني انه ينبغي أن يكون لديها رؤية واضحة للمستقبل، و أن تبين رسالتها، و تحدد أغراضها.

المرحلة الثانية : ترتيب الأشياء بشكل سليم : بعد تنفيذ الخطوة الأولى يجب أن تقوم المؤسسة الصحية تحليل منهجي للعمليات و تسلسلها.

المرحلة الثالثة: تنظيف المكان : لا يمكن تحقيق التطوير المستمر إذا كان مكان العمل غير نظيف وبالتالي لا بد من توفر النظافة حتى بعد بلوغه.

المرحلة الرابعة: النظافة الشخصية : من الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية، و يكون مثلاً للآخرين.

المرحلة الخامسة: النظام والانضباط : لا بد من فرض الانضباط و النظام داخل المؤسسة الصحية، حتى تتمكن من تحقيق التطوير المستمر. ( نجاة

صغيرو، 2012، ص52)



## ثانياً: قياس أداء نظام التطوير المستمر في المؤسسات الصحية

اعتمد ( Groft 1992 ) على المعايير التالية لقياس مدى تبني المؤسسات الصحية لبرنامج التطوير المستمر للجودة:

- مدى الوعي بخطوات برنامج التطوير المستمر .
- التزام الإدارة بعملية التطوير .
- تحديد قائمة بمجالات التطوير .
- تحديد الهدف من عملية التطوير .
- وجود فرق عمل التطوير جودة .
- تحديد المسؤول عن اتخاذ القرار في الفريق .
- تحديد تدفق العمليات .
- تحليل احتياجات العملاء الحاليين .
- تحديد المشكلات المحتملة وأسبابها .
- تصميم نظام للرقابة .
- تطبيق النظام الجديد .
- تقييم أداء النظام الجديد .
- تحديد فرص التطوير .

وكل هذه الخطوات لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال حسن اختيار أفراد ومشرفين أكفاء وتدريبهم وتحفيزهم لإجراء عملية التطوير .

**ثالثاً : فوائد تطبيق التطوير المستمر في المؤسسات الصحية**

- تخفيض الأخطاء الطبية.
- تخفيض الأخطاء في الأدوية الخطيرة جداً.
- تخفيض الأخطاء الإدارية
- تحسين وقت طلبات الصيدلية.
- تخفيض معدل الدوران الوظيفي.
- رفع طاقتها الإنتاجية لغرف العمليات.
- تخفيض مدة إقامة المريض في المستشفى.
- تخفيض فقدان أفلام الرنين المغناطيسي.
- تخفيض وقت انتظار مرضى الطوارئ. (جميل شيخ عثمان، 2015، ص5)

## خاتمة:

حاولنا من خلال عرضنا لهذا البحث إلقاء الضوء على واحد من أهم القطاعات ألا وهو قطاع الخدمات الصحية : و الذي يحتل أهمية بالغة لدى العنصر البشري. وتطرقنا في دراستنا هذه إلى موضوع مهم في مجال إدارة الأعمال وهو دور إستراتيجية التطوير المستمر لتحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الصحية من خلال مختلف المفاهيم والأبعاد المختلفة لهذين المتغيرين، بالإضافة إلى عرض مجموعة من النماذج المفسرة للعلاقة النظرية بين إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) وجودة الخدمات الصحية

فالمؤسسات الصحية اليوم أصبحت مطالبة بتوفير الجودة في الخدمات الصحية المقدمة بما يشبع احتياجات المريض و يجعله يشعر بالراحة في المؤسسات الصحية، و بما يحقق في الأخير رضاه.

و من خلال هذه البحث تطرقنا إلى تطوير الخدمات الصحية بعرض مفهومها ، كما أن جودة الخدمات الصحية : تألف من مجموعة عناصر ولها عدة مستويات.

كما تناولنا احد أهم المداخل التي يعتمد عليها في تطوير جودة الخدمات الصحية و هو أسلوب التطوير المستمر أو كما يطلق عليه نظام الكايزن ، الذي يعد فلسفة أو ثقافة تنظر إلى التطوير على انه رحلة لا نهاية لها، كما استعرضنا مراحل تطبيق التطوير المستمر في المؤسسات الصحي وأهم المعايير

الدالة على تطبيقه فيها ، وأيضا الفوائد التي تجنيها المؤسسات الصحية من خلال تطبيقه.

ومن خلال ما سبق وتم عرضه ، نقدم مجموعة من النتائج

- ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات الصحية المقدم للمرضى والعمل على تحسينها بشكل مستمر ، بما يرضي و يلبي احتياجات المرضى.
- النظر للمريض كونه إنسان يحتاج إلى رعاية و الحرص على تقديم المعاملة الحسنة بما يشعر المريض بالارتياح النفسي و الرضا.
- تعتبر إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) خيار استراتيجي لاصلاح نظم الجودة في المؤسسة الصحية
- الاعتماد على المداخل التسييرية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية ، والتي من شأنها أن تسهم في الرفع من جودة الخدمات الصحية .
- استخدام منهجية الكايزن يساعد على التقليل في الهدر في الموارد والإمكانات وتسعى للاستغلال الأمثل لهذه الموارد والإمكانات ؛
- تعمل إستراتيجية التطوير المستمر (الكايزن) على زيادة قدرة المؤسسات على التجديد المستمر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أعلى مستويات الجودة.
- تحقق إستراتيجية الكايزن مبادئ المشاركة والديمقراطية في اتخاذ القرارات، وتقضي على الاحتكار بالرأي لأشخاص معينين دون غيرهم.

(تطوير جودة الخدمات الصحية من خلال استراتيجية كايزن..) ماجد عايد مفرح الشراري

## قائمة المراجع:

- 1- - أمير جيلالي ، محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه فرع تخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009
- 2- بن بتيبش بلال ، اثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية ، رسالة ماجستير في المالية و البنوك ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مسيلة ، 2013
- 3- احمد السيد الكردي ، قياس جودة الخدمات الصحية، نص منشور على الموقع الالكتروني: [Kenanaonline.com](http://Kenanaonline.com), 21 /06/2015, 23:15.
- 4- أيمن محمد كمال خسروف: تسويق الخدمات الصحية ، بحث الدبلوم التخصصي في إدارة المستشفيات، المركز الدولي الاستشاري للتنمية الإدارية بريطانيا ، 2008
- 5- كحيلة نبيلة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير في سبير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2008-2009
- 6- ديون عبد القادر، دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة - مجلة الباحث ، العدد الحادي عشر ، 2012.

- 7- ثائر عبد الغفار عبد الله ، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013
- 8- محمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، ط1، الاسكندرية، دار حورس العالمية (2008).
- 9- نجاة صغيرو ، تقييم جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية - :رسالة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي و تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2012-2011
- 10- جميل شيخ عثمان الجودة في الرعاية الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب.

#### المراجع الأجنبية:

- 11- David. Hutchins. (1999), Achieve Total Quality, Director Book, England, London.
- 12- Imai M (1986), Kaizen: The Key To Japans Competitive Success, Mc Graw Hill, New York, USA
- 13- Suzaki K, (1987), The New Manufacturing Challenge- Techniques of Manufacturing Systems, John Willy And Sons, Inc New York.

- 14- Wickens PD, (1990), "Production Management: Japanese And British Approaches", IEE Procecdings Science, Measurement And Technology, Vol 137, NO 1.