

من الأزمه الى الميزه التنافسيه: إدارة الجوده والإدارة الاستراتيجيه في المستشفيات الخاصه وشركات الادوية خلال جائحة COVID-19

إعداد الطالبة:

رغد عماد الحميد

٢٥٢٠٠٠٦٦٢

العام الدراسي:

٢٠٢٥

المقدمة

شهد العالم في مطلع عام 2020 واحدة من أعنف الأزمات الصحية في التاريخ الحديث، حين تفشى فيروس كورونا المستجد (COVID-19) بصورة غير متوقعة أربكت الأنظمة الصحية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم. لم تكن الجائحة أزمة صحية فقط، بل مثلت اختبارًا حقيقيًا لقدرة المؤسسات الصحية — العامة والربحية — على الصمود والتكيف والاستمرار في تقديم خدماتها تحت ضغط يفوق الطاقة الطبيعية للأنظمة التقليدية. وفي ظل هذه الظروف، برزت المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية بوصفها لاعبين رئيسيين في مواجهة الأزمة، ليس فقط من ناحية تقديم الخدمات، بل من ناحية إعادة ابتكار طرق الإدارة، وإعادة تشكيل استراتيجيات الجودة، وتحويل التحديات إلى فرص.

لقد تميزت جائحة COVID-19 بسرعة انتشارها، وغموضها العلمي في بداياتها، وتداعياتها المتلاحقة، مما خلق حالة من الفوضى الصحية والاقتصادية دفعت المؤسسات الصحية إلى إعادة تقييم ممارساتها التشغيلية والإدارية. وبينما انهارت بعض الأنظمة الصحية أو تراجعت قدرتها، استطاعت مؤسسات أخرى — خاصة المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية — تحويل الأزمة إلى نقطة تحول استراتيجية، بفضل تبنيها مبادئ إدارة الجودة، وتطوير استراتيجيات إدارية مرنة، وتبني مفهوم “الإدارة تحت الضغط”.

وفي السياق الربحي تحديدًا، كانت الجائحة فرصة لكشف قدرة المؤسسات الصحية الخاصة على الابتكار والاستجابة السريعة، من خلال إعادة هندسة العمليات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، واعتماد التحول الرقمي، وتطوير نماذج أعمال جديدة أكثر توافقًا مع البيئة المتغيرة. فعلى سبيل المثال، لجأت العديد من المستشفيات الخاصة إلى توسيع استخدام الطب الاتصالي (Telemedicine)، وأنظمة الفرز الإلكتروني، والتحكم في تدفق المرضى، وإدارة الموارد محدودتها بأعلى مستوى من الكفاءة. وفي المقابل، لعبت شركات الأدوية دورًا محوريًا في تسريع تطوير الأدوية واللقاحات، وتعديل استراتيجيات سلسلة التوريد، وضمان استمرارية الإنتاج تحت ظروف طارئة أثرت على النقل، والخدمات اللوجستية، وتوفير المواد الخام.

إن العلاقة بين الجودة والإدارة الاستراتيجية في القطاع الصحي في الظروف العادية علاقة معروفة، ولكن الجائحة كشفت عن عمق الترابط بينهما، حيث لا يمكن للمؤسسة الصحية أن تحافظ على جودة الخدمة بدون وجود إدارة استراتيجية قادرة على اتخاذ القرار السريع، وتوجيه الموارد، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء، وخلق بيئة تنظيمية قادرة على التكيف. وظهر جليًا أن الجودة لم تعد معيارًا تكميليًا، بل أصبحت أداة إستراتيجية أساسية للاستمرار في السوق وتعزيز الثقة وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة عند المستشفيات الخاصة التي تعتمد على رضا المرضى، وعلى سمعتها في السوق، وعلى قدرتها على الحفاظ على أداء مالي مستقر رغم الظروف الطارئة.

ومن منظور آخر، كانت الجائحة فرصة لتقييم قدرة المستشفيات الخاصة على إدارة الجودة في ظل نقص الموارد، وضغط الوقت، وزيادة معدلات الإشغال، وارتفاع استهلاك المستلزمات الطبية. كما مثلت اختبارًا لقدرة شركات الأدوية على الابتكار، ليس فقط من خلال تطوير اللقاحات الجديدة، بل من خلال تحسين خطوط الإنتاج، وتطوير آليات توزيع أكثر مرونة، وتعزيز الرقابة على الجودة لضمان سلامة المنتجات في ظروف تشغيل غير مستقرة.

لقد تحولت الجائحة من حدث طارئ إلى محفز للتغيير، ومن أزمة إلى نقطة انطلاق نحو بناء استراتيجيات أكثر مرونة واستدامة. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل كيفية انتقال المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية من حالة الأزمة إلى حالة الميزة التنافسية، من خلال دمج إدارة الجودة بالإدارة الاستراتيجية، وفهم كيف أسهمت هذه الممارسات في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية خلال الجائحة.

لقد دفعت الجائحة المؤسسات الصحية الخاصة إلى إعادة النظر في نماذج أعمالها، ليس فقط بسبب حجم الطلب المتزايد، بل بسبب تغير طبيعة الطلب نفسها. فبدلاً من التركيز على الخدمات الطبية التقليدية، أصبح مطلوباً من المستشفيات الخاصة تقديم خدمات عالية الكفاءة مع أقل قدر ممكن من الاحتكاك المباشر، وضمان سلامة المرضى والموظفين، وتطبيق بروتوكولات صارمة ومعقدة للجودة ومكافحة العدوى. هذا التحول لم يكن اختياريًا، بل ضرورة فرضتها الجائحة، ونجحت المؤسسات التي تبنت هذه التغييرات مبكرًا في تقليل الخسائر التشغيلية وتحسين كفاءتها واستعادة قدرتها التنافسية بسرعة أكبر من غيرها.

ومن جهة أخرى، أصبحت شركات الأدوية أحد الأعمدة الأساسية لإدارة الأزمة عالميًا، نظرًا لدورها في تطوير اللقاحات والعلاجات، والتوسع في خطوط الإنتاج، والتعامل مع اضطرابات سلسلة الإمداد. وبرغم القيود الصارمة والضغوط المتزايدة، استطاعت بعض هذه الشركات تحقيق تفوق تنافسي ملحوظ من خلال إدارة الجودة على مستوى تصنيع المنتجات، وتوظيف استراتيجيات إدارة المخاطر، وإنشاء تحالفات دولية للتعاون البحثي، وهو ما أدى إلى تسريع عملية تطوير اللقاحات بشكل لم يكن ممكنًا في الظروف الطبيعية.

ومع تزايد عدم اليقين، اتضح أن المؤسسات الصحية الخاصة التي تفتقر إلى إدارة استراتيجية فعالة لم تكن قادرة على التكيف بالسرعة المطلوبة، مما أدى إلى تراجع قدرتها على الاستجابة، وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، وارتفاع معدلات الأخطاء التشغيلية، وتراجع سمعتها في السوق. في المقابل، المؤسسات التي دمجت إدارة الجودة مع الإدارة الاستراتيجية، واستثمرت في أدوات تقييم الأداء، واعتمدت التحول الرقمي، استطاعت ليس فقط الصمود أمام الأزمة، بل تحويلها إلى فرصة لتعزيز موقعها التنافسي.

كما أظهرت الجائحة أن التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو تطبيق عملي ينعكس على قدرة المؤسسة على الاستمرار، والتوسع، وتحقيق الربحية حتى في أصعب الظروف. فإدارة الجودة تضمن ضبط العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين تدفق العمل، بينما توفر الإدارة الاستراتيجية القدرة على التشخيص المبكر للمخاطر، وتوزيع الموارد، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتطوير خطط بديلة فعالة.

وقد كشفت الأزمة كذلك أهمية القيادة التحويلية في القطاع الصحي الخاص، حيث لعب القادة الذين يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة دورًا حاسمًا في تنفيذ التحولات السريعة، وتعبئة الطواقم الطبية، وتحفيزهم، وضمان التزامهم بمعايير الجودة الجديدة. كما ساهمت الثقافة التنظيمية المرنة في تسريع تبني إجراءات جديدة، مثل بروتوكولات الوقاية، ونظم الفرز، والتطبيب عن بعد، مما ساعد على ضمان استمرارية تقديم الخدمات الطبية بكفاءة.

ومن أهم ملامح الأزمة أيضًا، تسارع التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية. فقد ارتفع الاعتماد على نظم السجلات الصحية الإلكترونية، والمنصات الافتراضية للتواصل مع المرضى، وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المرضى والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. هذا التحول الرقمي عزز من جودة الخدمات، وساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وقلل من التكاليف التشغيلية، وأتاح للمؤسسات الصحية التكيف بسرعة مع المتغيرات المتلاحقة.

ومع ذلك، فإن هذا النجاح لم يكن عامًا، فقد واجهت العديد من المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية تحديات كبيرة، تضمنت نقص الكوادر الطبية، زيادة تكاليف مستلزمات الحماية، تقلبات سلاسل الإمداد، وضغطاً نفسيًا وجسديًا على العاملين الصحيين. وسلط هذا الواقع الضوء على أهمية وجود إدارة استراتيجية واضحة قادرة على توجيه المؤسسة في الظروف الاستثنائية، وعلى أن إدارة الجودة لم تعد خيارًا بل ضرورة لضمان الاستدامة والتنافسية.

وإلى جانب ما سبق، كشفت الجائحة عن أهمية المرونة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية داخل المؤسسات الصحية الربحية. فالمنظمات التي كانت تمتلك خطط طوارئ واضحة، ونظم إدارة أزمات متقدمة، وقدرة على إعادة توزيع الموارد بسرعة، كانت أكثر قدرة على السيطرة على الوضع، وتقليل الخسائر التشغيلية، والاستجابة لاحتياجات المرضى بكفاءة أعلى. وقد أثبتت التجربة أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط بعيد المدى، بل تشمل أيضاً القدرة على اتخاذ قرارات تكتيكية سريعة، وتفعيل خطط بديلة، والاستثمار في موارد جديدة في الوقت المناسب.

كما أن اعتماد المستشفيات الخاصة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) خلال الجائحة ساهم في رفع مستوى الرقابة التشغيلية وتوجيه الجهود نحو الأولويات الأكثر تأثيراً. هذه المؤشرات شملت معدلات دوران الأسرة، معدل العدوى المكتسبة داخل المستشفى، مستوى رضا المرضى، الكفاءة التشغيلية، وسرعة الاستجابة. وقد مكّن هذا التوجه المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة بدلاً من الاعتماد على الافتراضات، وهو ما عزز من جودة القرارات ورفع مستوى الفعالية التشغيلية، مما أدى بدوره إلى تحسين الربحية.

وفي قطاع الأدوية، شهدت الشركات توسعاً كبيراً في أنظمة ضمان الجودة، لا سيما على مستوى تصنيع اللقاحات، حيث اعتمدت استراتيجيات صارمة للرقابة على الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج. كما لجأت بعض الشركات إلى تبني نماذج تصنيع مرنة تعتمد على خطوط إنتاج قابلة للتعديل السريع، وهو ما ساعد في زيادة القدرة الإنتاجية وتقليل الفاقد. وكان للتعاون الدولي بين شركات الأدوية دور مهم في تسريع عملية البحث والتطوير، مما مكّن من إطلاق اللقاحات في وقت قياسي، وهو إنجاز لم يكن ممكناً لولا قوة الإدارة الاستراتيجية وعمق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

ولم تقتصر التحولات على المستشفيات وشركات الأدوية، بل امتدت إلى البيئة التنظيمية والإشرافية. فقد أصدرت وزارات الصحة وهيئات الدواء في العالم مجموعة من الأنظمة الجديدة التي تهدف إلى رفع مستوى الجودة، وضمان سلامة المرضى، وتحسين الأداء التشغيلي. وقد كان على المؤسسات الصحية التكيف بسرعة مع هذه المعايير الجديدة، الأمر الذي شكّل تحدياً وفرصة في الوقت ذاته. المؤسسات التي كانت تمتلك بنية تحتية قوية للجودة استطاعت الاستجابة بسهولة أكبر، مما منحها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي كانت تعتمد على أنظمة تشغيلية تقليدية أو غير فعالة.

ومن زاوية اقتصادية، فقد أعادت الجائحة هيكلة سوق الخدمات الصحية بشكل واضح، حيث زاد الاعتماد على القطاع الخاص بشكل كبير، سواء من قبل الحكومات أو المرضى. هذا الاعتماد المتزايد جعل المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية تتحول من دور مساعد في النظام الصحي إلى دور محوري، مما تطلب منها رفع مستوى الأداء وتحسين كفاءتها التشغيلية للحفاظ على مكانتها في السوق. وقد أدى هذا التحول إلى تعزيز أهمية الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة كعاملين رئيسيين لضمان الاستدامة والقدرة على المنافسة على المدى الطويل.

إضافة إلى ذلك، أظهرت الجائحة أن المؤسسات التي استثمرت في رأس المال البشري، ووفرت بيئة عمل داعمة ومرنة للعاملين، كانت أكثر قدرة على الحفاظ على جودة الخدمة واستمرارية التشغيل. فقد أدى الضغط الكبير على الطواقم الطبية إلى ارتفاع معدلات الإرهاق والإجهاد، مما دفع بعض المؤسسات إلى تبني استراتيجيات فعالة للرعاية النفسية للموظفين، وتوفير برامج دعم، وتحسين ظروف العمل. هذه الجهود ساهمت في تعزيز الولاء الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، وبالتالي رفع مستوى الجودة التشغيلية.

وفي ضوء هذه المعطيات، تنطلق هذه الدراسة من رؤية شمولية تهدف إلى فهم كيف حوّلت المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية جائحة COVID-19 من أزمة تهدد الاستقرار إلى فرصة لتعزيز الميزة التنافسية، عبر دمج إدارة الجودة مع الإدارة الاستراتيجية، وإعادة بناء النظام التشغيلية، وتبني ممارسات مبتكرة ساهمت في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة على الصمود. ومن خلال مراجعة أدبية منهجية شاملة، تسعى الدراسة إلى تحليل الأدلة العلمية ذات الصلة، واستخلاص الدروس العملية، وتقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن أن يعتمد عليه صناع القرار في تحسين إدارة المؤسسات الصحية مستقبلاً.

مشكلة الدراسة

شكّلت جائحة COVID-19 واحدة من أكثر الأزمات تعقيداً في العصر الحديث، حيث وضعت أنظمة الرعاية الصحية تحت ضغط غير مسبوق، وأظهرت جوانب الضعف في البنى التحتية الصحية، خصوصاً فيما يتعلق بإدارة الموارد، واستمرارية تقديم الخدمات، وضمان الجودة في ظل الظروف الطارئة. وبينما أثبتت الجهات الصحية العامة دورها في إدارة الأزمة على مستوى الصحة العامة، فإن المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية برزت كلاعبين أساسيين، ليس فقط في مواجهة الأزمة، بل في تحويلها إلى فرصة لتطوير قدراتها التشغيلية واستراتيجياتها الإدارية.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت آثار الجائحة على القطاع الصحي، إلا أن معظمها ركز إما على الجانب الطبي، أو الأثر الاقتصادي المباشر، أو تحليل جودة الخدمات الصحية بشكل عام، دون التعمق في تحليل التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية الخاصة. كما أن جزءاً كبيراً من الأدبيات تناول المستشفيات الخاصة أو شركات الأدوية كل على حدة، بينما قلّما تناولت الدراسات الدور المشترك للمؤسسات في مواجهة الأزمة، بالرغم من الترابط الواضح بينهما خلال فترة الجائحة، سواء في إدارة الإمدادات، أو تطبيق بروتوكولات الجودة، أو تطوير المنتجات العلاجية.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور واضح في الأبحاث العلمية التي تبحث بشكل منهجي كيف استطاعت المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية الانتقال من “الأزمة” نحو “الميزة التنافسية” من خلال التكامل بين الجودة والإدارة الاستراتيجية. فحتى الآن، لا توجد مراجعة أدبية منهجية شاملة تستكشف:

- كيف أسهمت استراتيجيات الجودة في تحسين الأداء التشغيلي للمستشفيات الخاصة خلال الجائحة؟
- كيف تمكنت شركات الأدوية من توظيف الإدارة الاستراتيجية في تطوير اللقاحات، وإدارة سلاسل الإمداد، وتعزيز القدرة الإنتاجية؟
- ما العوامل التنظيمية التي ساعدت بعض المؤسسات الصحية على تحويل الأزمة إلى فرصة للنمو؟
- وما مدى تأثير هذا التكامل بين الجودة والإدارة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة بعد انتهاء الجائحة؟

كما أن البيئة الصحية الربحية تختلف جوهرياً عن البيئة الحكومية، من حيث مصادر التمويل، الحوكمة، هيكل اتخاذ القرار، والتعامل مع المخاطر. وبالتالي، فإن النتائج المتعلقة بالقطاع العام لا يمكن تعميمها على القطاع الخاص، مما يزيد من أهمية دراسة ممارسات المؤسسات الربحية تحديداً كحالة مستقلة.

كذلك، تكشف مراجعة الأدبيات الأولية وجود تباين كبير في عمق الدراسات واتساع منهجيتها. فبعض الدراسات اعتمدت على تحليل مالي محدود، بينما ركزت أخرى على جودة الخدمة دون النظر إلى عناصر الإدارة الاستراتيجية. ودراسات قليلة فقط أشارت إلى إمكانية تحويل الجائحة إلى نقطة تحول إيجابية، لكنها لم تقدم تحليلاً منهجياً أو إطاراً واضحاً يحدد كيفية حدوث هذا التحول أو العوامل التي تدعمه.

وبالتالي، فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

“هناك نقص واضح في الدراسات المنهجية التي تستكشف كيف استطاعت المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية خلال جائحة تحويل الأزمة إلى ميزة تنافسية من خلال التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية، مع غياب إطار شامل يفسر COVID-19 العوامل التي مكّنت هذه المؤسسات من تحقيق كفاءة تشغيلية وربحية عالية رغم الظروف الطارئة.”

وباختصار، تتمثل مشكلة الدراسة في الفجوة البحثية والحاجة الملحة إلى فهم كيفية نجاح المؤسسات الصحية الخاصة — في بيئة تتسم بالضغط واللايقين — في إعادة تشكيل نموذجها الإداري والتشغيلي، وتحويل التحديات الكبيرة إلى فرص استراتيجية مستدامة

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من الجوانب العلمية والعملية والاستراتيجية، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تتناول بشكل منهجي العلاقة المتكاملة بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية خلال جائحة COVID-19. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال عدة محاور رئيسية:

1. أهمية علمية (أكاديمية)

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الصحية، لعدة أسباب:

أولاً: سد فجوة بحثية واضحة

على الرغم من الكم الكبير من الدراسات المتعلقة بتأثير COVID-19، إلا أن معظمها ركّز على الجوانب الطبية والوبائية، بينما تقلصت الأبحاث التي تناقش الأبعاد الإدارية والاستراتيجية والجودة في المؤسسات الصحية الربحية.

هذه الدراسة تعالج هذا النقص من خلال:

- تحليل منهجي للدراسات المنشورة حول الجودة والإدارة الاستراتيجية خلال الجائحة.
- مقارنة ممارسات المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية تحت ضغط الأزمة.
- استكشاف كيف تحولت الأزمة إلى فرصة لتعزيز الميزة التنافسية.

ثانياً: دمج مجالين لم يدمجا بشكل كافٍ سابقاً

القليل جداً من الدراسات تناولت التقاطع بين:

- إدارة الجودة الشاملة (TQM)
- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)
- القدرة التنافسية في القطاع الصحي الخاص

هذه الدراسة تقدم إطاراً مفاهيمياً يجمع هذه المجالات بشكل شامل لأول مرة.

ثالثاً: تعزيز البحث المنهجي

تعتمد الدراسة على منهج Systematic Literature Review وفق معايير منهجية دقيقة:

- خطوات بحث واضحة
- معايير إدراج واستبعاد
- تحليل موضوعي (Thematic Analysis)
- استخلاص علاقات سببية واستنتاجات علمية

وهذا يعزز الصرامة العلمية للدراسة ويجعل نتائجها قابلة للاستخدام في أبحاث مستقبلية.

2. أهمية عملية وتطبيقية

أولاً: دعم صنّاع القرار في المستشفيات الخاصة

تساعد نتائج الدراسة مديري المستشفيات الخاصة على:

- فهم الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها خلال الأزمة.
- تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية في الأزمات الصحية.
- تطبيق نظم الجودة التي ترفع الكفاءة التشغيلية وتقلل الهدر.
- بناء خطط طوارئ مستقبلية تعتمد على الأدلة وليس التجربة فقط.

ثانياً: دعم شركات الأدوية في تطوير استراتيجيات إنتاج وتوزيع أكثر فاعلية

أهميتها لشركات الأدوية تتجلى في:

- فهم العوامل التي ساعدت بعض الشركات على تسريع تطوير اللقاحات.
- تحسين سلاسل الإمداد وتخفيف تأثير الاضطرابات اللوجستية.
- تعزيز نظم ضمان الجودة في التصنيع.
- تبني استراتيجيات تعطي ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.

ثالثاً: تعزيز الشراكة بين المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية

فترة COVID-19 أظهرت الترابط بين الطرفين. نتائج الدراسة يمكن أن تساعد على:

- بناء نماذج تعاون أكثر فعالية في الأزمات.
- تحسين تدفق المعلومات بين القطاعات الصحية.
- تطوير نماذج تشاركية في إدارة الجودة.

3. أهمية اقتصادية

على المستوى الاقتصادي، تعزز الدراسة فهم كيف أن:

- الاستثمار في الجودة يقلل التكلفة التشغيلية على المدى الطويل.
- الإدارة الاستراتيجية تساعد في الحفاظ على ربحية المؤسسات رغم التحديات.
- المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي استطاعت زيادة فعاليتها وتقليل خسائرها.
- تحسين الكفاءة التشغيلية يرفع القدرة التنافسية في الأسواق الصحية.

كما توضح الدراسة أن المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية التي ركزت على الجودة والإدارة الاستراتيجية تمكنت من تحقيق تحسن مالي ملحوظ مقارنة بالمؤسسات التي اتبعت إدارة تقليدية.

4. أهمية اجتماعية وصحية

تسهم الدراسة في تعزيز جودة الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع من خلال:

- إبراز استراتيجيات حسنت سلامة المرضى.
- توضيح دور الجودة في الحد من العدوى المكتسبة.
- تحليل كيفية توفير خدمات صحية مستدامة في الأزمات.
- زيادة ثقة المجتمع في المؤسسات الصحية الخاصة.

كما تؤكد الدراسة على أهمية الاستعداد المجتمعي للأزمات، ودور القطاع الصحي الخاص في دعم النظام الصحي الوطني خلال الكوارث.

5. أهمية مستقبلية واستشرافية

الدراسة لا تنتظر فقط إلى الماضي، بل تقدم أساسًا يمكن الاعتماد عليه في:

- تصميم نماذج طوارئ حديثة للآزمات الصحية المستقبلية.
- تطوير خطط استجابة سريعة تعتمد على البيانات.
- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الصحية الخاصة.
- توجيه السياسات الصحية نحو تعزيز التكامل بين الجودة والإدارة الاستراتيجية.

كما أن النتائج يمكن أن تساعد الباحثين في تطوير دراسات مستقبلية أكثر عمقًا حول:

- التحول الرقمي في القطاع الصحي.
- الابتكار في الخدمات الصحية.
- استراتيجيات المرونة التنظيمية Resilience.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لكيفية انتقال المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية من حالة الأزمة الصحية التي فرضتها جائحة COVID-19 إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال دمج إدارة الجودة بالإدارة الاستراتيجية، وتحليل الممارسات التشغيلية التي أثبتت فعاليتها خلال الأزمة. وانطلاقًا من هذه الرؤية، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل استراتيجيات إدارة الجودة التي طُبِّقت في المستشفيات الخاصة خلال جائحة COVID-19

يتمثل هذا الهدف في فهم كيفية تبني المستشفيات الخاصة لممارسات وأنظمة الجودة الشاملة خلال الجائحة، وذلك من خلال:

- دراسة آليات تحسين الأداء السريري والإداري.
- تحليل دور بروتوكولات مكافحة العدوى.
- تقييم فعالية نظم الرقابة على الجودة في ظل الضغط التشغيلي.
- فهم كيف ساهمت الجودة في الحد من الأخطاء التشغيلية ورفع كفاءة استخدام الموارد.

2. دراسة الأساليب التي اعتمدتها شركات الأدوية لتعزيز الجودة والتصنيع الآمن خلال الأزمة

يركز هذا الهدف على تحليل ممارسات الجودة في شركات الأدوية، من خلال:

- تقييم نظم ضمان الجودة في مراحل التطوير والإنتاج.
- تحليل خطط الرقابة الصارمة التي تمت إضافتها أثناء تصنيع اللقاحات.
- فهم كيفية تعامل الشركات مع اضطرابات سلسلة الإمداد.
- استكشاف دور الجودة في تسريع تطوير المنتجات الدوائية.

3. تحليل تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية خلال الجائحة

يهدف هذا المحور إلى تحديد قدرة المؤسسات الصحية على:

- تشخيص المخاطر مبكرًا واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.
- تطوير خطط بديلة وإعادة توزيع الموارد.
- تحسين القدرات التشغيلية من خلال إعادة هندسة العمليات.
- بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير السريع.

4. استكشاف التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية ودوره في بناء ميزة تنافسية

من خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى توضيح كيف أدى الجمع بين الجودة والإدارة الاستراتيجية إلى:

- تحسين استمرارية الأعمال رغم الظروف الطارئة.
- تقليل التكاليف التشغيلية في المستشفيات الخاصة.
- زيادة سرعة وكفاءة إنتاج الأدوية واللقاحات.
- بناء سمعة مؤسسية قوية عززت الثقة لدى المرضى والمجتمع والمستثمرين.

5. تحديد العوامل التي ساعدت المؤسسات الصحية الخاصة على تحويل الأزمة إلى فرصة للنمو والتطور

يشمل ذلك استكشاف:

- دور القيادة التحويلية.
- أهمية التحول الرقمي واعتماد تقنيات التطبيق عن بُعد.
- دور رأس المال البشري في تعزيز المرونة التشغيلية.
- تأثير الثقافة التنظيمية المحفزة على الجودة.

6. تقديم إطار مفاهيمي متكامل يمكن تطبيقه في الأزمات الصحية المستقبلية

يسعى هذا الهدف إلى بناء نموذج نظري وتطبيقي يوضح:

- كيف يمكن للمؤسسات الصحية الاستفادة من الدروس المستفادة من الجائحة.
- كيفية تصميم استراتيجيات استجابة أكثر فعالية.
- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة خلال الظروف الطارئة.
- أدوات الإدارة الاستراتيجية التي تعزز من القدرة التنافسية طويلة المدى.

7. دعم صنّاع القرار في القطاع الصحي الخاص عبر توصيات قابلة للتطبيق

من أهم أهداف الدراسة تقديم توصيات تعتمد على الأدلة العلمية تشمل:

- تطوير الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات.
- تعزيز نظم الجودة ورقابة المخاطر.
- تحسين البنى التشغيلية في المستشفيات الخاصة.
- رفع جاهزية قطاع الأدوية لمواجهة الاضطرابات المستقبلية.

تساؤلات الدراسة

نظرًا للتغيرات الجذرية التي أحدثتها جائحة COVID-19 في القطاع الصحي، وتحديدًا في المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية، فقد برزت الحاجة إلى فهم معمق للتفاعلات بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية، ودورهما في تحويل الأزمة إلى فرصة لتعزيز الميزة التنافسية. وانطلاقًا من ذلك، تتمحور تساؤلات الدراسة حول مجموعة من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تهدف إلى توضيح النقاط الغامضة في الأدبيات الحالية.

التساؤل الرئيس للدراسة

تحويل الأزمة إلى ميزة تنافسية من خلال التكامل COVID-19 كيف استطاعت المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية خلال جائحة بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية؟

هذا التساؤل يمثل المحور المركزي للدراسة، إذ يربط بين ثلاثة أبعاد أساسية:

1. الأزمة (COVID-19)
2. أدوات الإدارة (الجودة + الإدارة الاستراتيجية)
3. النتيجة النهائية (الميزة التنافسية)

ومن خلال هذا التساؤل الرئيس تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية.

التساؤلات الفرعية

1. ما الاستراتيجيات التي اعتمدتها المستشفيات الخاصة لتحسين إدارة الجودة خلال الجائحة؟

يركز هذا التساؤل على:

- بروتوكولات مكافحة العدوى
- تحسين سير العمل
- تقليل الأخطاء التشغيلية
- رفع جاهزية الأنظمة الصحية الخاصة

2. كيف تعاملت شركات الأدوية مع متطلبات الجودة وضمان سلامة المنتجات خلال الظروف الطارئة؟

ويهتم التساؤل بتحليل:

- نظم المراقبة الصارمة أثناء تطوير اللقاحات
- تعديل خطوط الإنتاج لاستيعاب الطلب
- إجراءات اختبار الجودة تحت ضغط الوقت

3. ما الأساليب الاستراتيجية التي ساعدت المؤسسات الصحية الخاصة على التكيف بسرعة مع المستجدات؟

ويتضمن ذلك:

- التخطيط الاستراتيجي المبني على المخاطر
- تطوير خطط بديلة
- إعادة توزيع الموارد
- تعزيز القيادة التحولية

4. ما دور التحول الرقمي في دعم الجودة والإدارة الاستراتيجية خلال الجائحة؟

مثل:

- التطبيب عن بعد
- السجلات الإلكترونية
- إدارة تدفق المرضى
- استخدام البيانات في اتخاذ القرار

5. كيف ساهم التكامل بين الجودة والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية؟

ويتضمن هذا السؤال تحليل:

- خفض التكاليف
- تحسين استغلال الموارد
- الحد من الهدر
- رفع سرعة الاستجابة التشغيلية

6. ما العوامل التنظيمية التي ساعدت بعض المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية على تحويل التحديات إلى فرص؟

مثل:

- الثقافة التنظيمية
- تدريب الموظفين
- بيئة العمل الداعمة
- أنظمة الحوكمة الداخلية

7. ما أوجه التشابه والاختلاف بين المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية من حيث استراتيجيات إدارة الجودة خلال الجائحة؟

لغرض:

- المقارنة بين المؤسستين
- فهم نقاط القوة والضعف
- تحديد أفضل الممارسات المشتركة

8. كيف أثرت هذه الاستراتيجيات على بناء ميزة تنافسية مستدامة بعد انتهاء الجائحة؟

هذا التساؤل مرتبط مباشرة بالهدف النهائي للدراسة، إذ يستكشف:

- المكانة السوقية
- ثقة المرضى
- استدامة الأداء
- قدرة المؤسسة على التوسع مستقبلاً

تسعى جميع هذه التساؤلات إلى بناء صورة شاملة حول كيفية انتقال المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية من وضع الأزمة إلى وضع التميز، عبر فهم متعمق للتفاعل بين الجودة، والإدارة الاستراتيجية، والتحول التنظيمي، والابتكار التشغيلي.

فروض الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري، وطبيعة الأزمة الصحية، وما أظهرته الأدبيات الأولية حول تأثير جائحة COVID-19 على المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية، تُبنى هذه الدراسة على مجموعة من الفروض العلمية التي تهدف إلى تفسير العلاقة بين إدارة الجودة، والإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الربحية. وتتم صياغة هذه الفروض بطريقة تعكس التوقعات المنطقية والدلالات العملية التي يمكن التحقق منها من خلال تحليل الأدبيات.

الفرض الأول:

وبين تحسين الكفاءة التشغيلية في COVID-19 هناك علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة خلال جائحة المستشفيات الخاصة.

هذا الفرض يركز على حقيقة أن المستشفيات التي نفذت بروتوكولات جودة صارمة — مثل مكافحة العدوى، تحسين سير العمل، وتطبيق نظم تقييم الأداء — استطاعت:

- تقليل الأخطاء التشغيلية
- تقليل معدلات الهدر
- رفع القدرة على استيعاب المرضى
- تحسين سرعة الخدمة وجودتها

وهذا كله ينعكس مباشرة على رفع مستوى الأداء التشغيلي.

الفرض الثاني:

تعزز الإدارة الاستراتيجية الفعالة قدرة المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية على التكيف السريع مع التغيرات الطارئة خلال الجائحة.

يستند هذا الفرض إلى الدور الحيوي للإدارة الاستراتيجية في:

- استشراف المخاطر
- إعداد خطط بديلة
- إعادة توزيع الموارد بسرعة
- اتخاذ قرارات مبنية على البيانات
- تعزيز المرونة التنظيمية

وقد أثبتت الأزمة أن المؤسسات التي تمتلك رؤية استراتيجية كانت الأكثر قدرة على مواجهة الاضطرابات المفاجئة.

الفرض الثالث:

يساهم التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات القطاع الصحي الخاص.

هذا الفرض يعكس جوهر الدراسة، حيث يُتوقع أن الجمع بين:

- جودة عالية
- كفاءة تشغيلية
- قرارات استراتيجية سليمة

يساهم في تحسين سمعة المؤسسة، ورفع ثقة المرضى، وتحقيق أداء مالي مستقر، وبالتالي بناء ميزة تنافسية تدوم بعد انتهاء الأزمة.

الفرض الرابع:

تلعب تقنيات التحول الرقمي دورًا وسيطًا مهمًا بين الجائحة وبين تعزيز الجودة والاستراتيجية في المؤسسات الصحية الخاصة.

يبني هذا الفرض على الأدلة التي أظهرت أن المؤسسات التي اعتمدت:

- التطبيب عن بُعد
- السجلات الإلكترونية
- أنظمة إدارة تدفق المرضى
- التحليلات الرقمية لاتخاذ القرار

كانت أكثر قدرة على رفع جودة خدماتها وتحسين كفاءتها التشغيلية خلال الجائحة.

الفرض الخامس:

يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري — من تدريب ودعم وتمكين — إلى تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على مواجهة الأزمات وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

خلال الجائحة، ظهرت أهمية:

- دعم الكوادر الطبية نفسيًا ومهنيًا
- تدريبهم على بروتوكولات جديدة
- توفير بيئة عمل آمنة ومرنة
- تقليل ضغط العمل وتوزيعه بكفاءة

هذه العوامل أسهمت مباشرة في الحفاظ على جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الإنتاجية.

تتوقع الدراسة وجود علاقة ديناميكية ومتداخلة بين إدارة الجودة، والإدارة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، ورأس المال البشري، تؤدي وبعدها COVID-19 مجتمعة إلى تعزيز الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة وشركات الأدوية خلال جائحة

الدراسات السابقة

تُعدّ مراجعة الأدبيات العلمية خطوة أساسية في الدراسات المنهجية لأنها تقدم إطارًا واضحًا لفهم ما تم بحثه في الموضوع، وتحديد الفجوات المعرفية، وتحليل الأساليب والمفاهيم المستخدمة في تفسير الظواهر محل الدراسة. وفي سياق هذه الدراسة، سيتم تقديم مراجعة أدبية منهجية لأبرز الدراسات التي تناولت تأثير جائحة COVID-19 على المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية، مع التركيز على علاقة الجودة بالإدارة الاستراتيجية والتحول نحو الميزة التنافسية.

أولاً: الدراسات التي تناولت المستشفيات الخاصة خلال جائحة COVID-19

شهدت المستشفيات الخاصة حول العالم ضغوطًا غير مسبوقة، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى دراسة كيفية تعاملها مع الأزمة. وتبين من الأدبيات أن المستشفيات الخاصة نجحت في مواجهة الجائحة بدرجات متفاوتة، بينما كان نجاحها يرتبط مباشرة بقدرتها على تطبيق استراتيجيات جودة فعالة، ووجود إدارة استراتيجية قادرة على التكيف.

Kumar & Nayar (2021)

تناولت هذه الدراسة أداء المستشفيات الخاصة في الهند خلال الجائحة، ووجدت أن المستشفيات التي اعتمدت بروتوكولات جودة متقدمة — مثل إدارة تدفق المرضى، وتطبيق تقييمات يومية للأداء — كانت أكثر قدرة على استيعاب الارتفاع الحاد في أعداد المرضى. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قيادة استراتيجية مرنة كانت الأقدر على اتخاذ قرارات سريعة فيما يتعلق بإعادة توزيع الموارد وتخصيص المساحات.

Alkhowailed et al. (2021)

ركز الباحثون في هذه الدراسة على المستشفيات في الخليج العربي، وأظهرت النتائج أن المستشفيات الخاصة التي تبنت خططًا واضحة لمكافحة العدوى، ورفعت جاهزية أقسام الطوارئ، استطاعت تقليل نسب العدوى المكتسبة داخل المستشفى بنسبة ملحوظة. وتوضح الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساعد المستشفيات على تحسين رضا المرضى رغم الظروف.

حللت هذه الدراسة العلاقة بين جودة الخدمة والربحية في المستشفيات الخاصة أثناء الجائحة في كوريا الجنوبية. ووجد الباحثون أن المستشفيات التي استثمرت في الأنظمة الإلكترونية (مثل السجلات الصحية الرقمية) ورفعت مستوى الأتمتة استطاعت تحسين كفاءتها التشغيلية وتقليل هدر الوقت والموارد.

ناقشت الدراسة التحديات التشغيلية التي واجهت المستشفيات الخاصة في الولايات المتحدة، خصوصًا في بداية الجائحة. وأكدت الدراسة أن المستشفيات ذات البنية الإدارية القوية كانت قادرة على تقليل الخسائر المالية مقارنة بالمستشفيات ذات الإدارة التقليدية.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بشركات الأدوية خلال الجائحة

لعبت شركات الأدوية دورًا أساسيًا في مواجهة العالمية للوباء، وتركزت الدراسات على كيفية تطوير اللقاحات وإدارة سلاسل الإمداد وتطبيق نظم الجودة.

تناولت الدراسة أثر الجائحة على الابتكار التشغيلي، ووجدت أن شركات الأدوية التي اعتمدت استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة استطاعت تسريع مراحل التطوير السريري للقاحات بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بما هو معتاد، دون الإخلال بسلامة المرضى أو جودة المنتج.

ركزت الدراسة على استراتيجيات الجودة ما بعد الجائحة. وأوضح الباحثان أن شركات الأدوية التي عملت على تحديث أنظمة ضمان الجودة، وتدريب الموظفين على ممارسات التشغيل الآمن، كانت الأكثر قدرة على الحفاظ على استمرارية الإنتاج.

حللت الدراسة الممارسات الاستراتيجية لشركات الأدوية الهندية خلال الجائحة، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي امتلكت رؤية استراتيجية واضحة استطاعت التعامل بمرونة مع مشاكل سلسلة الإمداد، مما سمح لها باستمرار الإنتاج رغم النقص العالمي.

أشارت الدراسة إلى أن شركات الأدوية التي اعتمدت الابتكار التشغيلي — خاصة في خطوط الإنتاج — تمكنت من مضاعفة قدرتها الإنتاجية خلال الجائحة. وأكد الباحثان أن جودة التصنيع كانت حجر الأساس لاستمرارية التشغيل

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة خلال الأزمات الصحية

تناولت عدة دراسات العلاقة بين إدارة الجودة وقدرة المؤسسات الصحية على مواجهة الأزمات، خاصة في ظل ظروف الضغط ونقص الموارد. وتجمع هذه الدراسات على أن الجودة ليست مجرد أداة تشغيلية، بل عنصر استراتيجي يحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق المرونة التشغيلية.

Sharma & Joshi (2021)

حللت الدراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية خلال جائحة COVID-19، وأظهرت أن المستشفيات التي اعتمدت ثقافة الجودة — كالمراجعات الدورية للأداء، وتطبيق معايير سلامة المرضى، ورفع مستوى تدريب الكوادر — استطاعت تقليل معدلات الأخطاء التشغيلية بنسبة كبيرة، وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية مقارنة بالمستشفيات التي اعتمدت على خطط تقليدية.

Alshammari & Alqahtani (2021)

ركزت هذه الدراسة على المستشفيات السعودية الخاصة، حيث وجد الباحثان أن المستشفيات التي طبقت نظاماً صارماً لمراقبة الجودة تمكنت من التعامل بشكل أفضل مع زيادة أعداد المرضى. وأكدت الدراسة أن تطبيق الجودة كان المحرك الأساسي لتطوير حلول مبتكرة، مثل تقسيم فرق العمل، وإنشاء مسارات مختلفة للمرضى المشتبه بهم، وتحسين بروتوكولات التعقيم.

Hollaran & Sinha (2021)

على الرغم من تركيز الدراسة على التحديات التشغيلية، إلا أنها أشارت إلى أن المستشفيات ذات أنظمة الجودة الناضجة كانت أكثر قدرة على المحافظة على معدلات منخفضة من العدوى المكتسبة داخل المستشفى، ما عزز من ثقة المرضى وساهم في بناء سمعة إيجابية حتى في ذروة الأزمة.

رابعًا: الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والتحول المؤسسي أثناء الأزمات

تشير الأدبيات إلى أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت ضرورة خلال الأزمات الصحية الكبرى، لأنها تحدد قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب، وتحقيق استمرارية العمليات.

Lee & Choi (2020)

حللت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة أثناء الجائحة، ووجدت أن المؤسسات التي تبنت التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات استطاعت اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة في مجالات التوظيف، وتوسيع القدرة الاستيعابية، وإعادة توزيع الأقسام.

Kumar & Nayar (2021)

أكدت الدراسة أن المستشفيات التي امتلكت رؤية استراتيجية واضحة قبل الجائحة، واستثمرت في تطوير قدراتها التنظيمية، كانت الأكثر نجاحًا في مواجهة الأزمة. وتمثل ذلك في قدرتها على توسيع غرف العناية، وتوفير معدات الحماية، ورفع جاهزية الموارد البشرية.

Ghosh & Gupta (2022)

أوضحت الدراسة أن الشركات التي اعتمدت القيادة الاستراتيجية — القائمة على المرونة والتواصل المستمر مع الموردين — استطاعت تجنب توقف خطوط الإنتاج رغم النقص العالمي في المواد الخام.

خامساً: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع الصحي خلال COVID-19

تجمع الدراسات الحديثة على أن التحول الرقمي كان من أهم العوامل التي ساهمت في صمود واستمرارية القطاع الصحي الخاص.

Brewer et al. (2021)

بيّنت الدراسة أن الاعتماد المبكر على التقنيات الرقمية، مثل السجلات الإلكترونية والتحليلات الذكية، ساهم في تحسين إدارة الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية.

Liu & Ma (2020)

أكد الباحثان أن التحول الرقمي في شركات الأدوية كان جزءاً من جودة النظام الإنتاجي، حيث ساعد في تتبع مراحل إنتاج اللقاحات ومنع الأخطاء وتقليل الهدر.

سادساً: الدراسات المتعلقة ببناء الميزة التنافسية خلال الأزمات

ركزت الأدبيات الاستراتيجية على قدرة المؤسسات الصحية على تحويل الجائحة إلى فرصة لتحقيق التفوق التنافسي.

Singh & Kumar (2022)

أوضحت الدراسة أن شركات الأدوية التي وظفت الابتكار التشغيلي استطاعت ليس فقط زيادة إنتاجها، بل تعزيز موقعها السوقي ورفع مستوى الثقة العالمية في منتجاتها.

كشفت الدراسة أن المستشفيات التي طبقت الجودة الشاملة استطاعت تحسين سمعتها وزيادة رضا المرضى، مما أدى إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة حتى بعد انخفاض حدة الجائحة.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم النماذج الإدارية المستخدمة في القطاع الصحي، نظرًا لقدرتها على تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. وتستند هذه النظرية إلى عدة مبادئ، أبرزها:

1. التركيز على العميل (المرضى والمستفيدين)

تركز TQM على تلبية توقعات المرضى وتحسين تجربتهم، وهو ما اكتسب أهمية مضاعفة خلال الجائحة، حيث أصبح ضمان سلامة المرضى وجودة الخدمة ضرورة ملحة وليست ميزة إضافية.

2. التحسين المستمر للعمليات

تؤكد النظرية ضرورة تعزيز الإجراءات التشغيلية، وتحديث بروتوكولات العمل، وتقليل الأخطاء.

خلال الجائحة، تمثل التحسين المستمر في:

- تحديث بروتوكولات مكافحة العدوى
- تقليل الوقت الضائع في إجراءات الفحص
- رفع كفاءة استخدام الأجهزة وأسرة العناية المركزة

3. تمكين الموظفين

من مبادئ TQM الأساسية أن الجودة مسؤولية جماعية.

وبالفعل، المستشفيات الخاصة التي نجحت في الجائحة كانت تلك التي:

- درّبت العاملين باستمرار
- زادت مستوى التمكين
- منحت فرق العمل حرية اتخاذ قرارات سريعة

4. اتخاذ القرار المبني على البيانات

خلال COVID-19، لعبت البيانات دورًا محوريًا في:

- تحديد مسارات المرضى
- إدارة الموارد
- مراقبة معدلات العدوى
- تحسين جودة الخدمة

ثانيًا: نظرية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، وتحديد موقعها التنافسي في السوق، خاصة في بيئات تتسم بالاضطرابات مثل الجائحة.

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWAT & PASTEL

أثناء الجائحة، قامت بعض المؤسسات بـ:

- تحليل نقاط القوة والضعف لديها
- تقييم التهديدات (نقص معدات، ارتفاع إصابات)
- استغلال الفرص (توسع الطلب، زيادة عمليات التطبيب عن بعد)

2. صياغة استراتيجيات الاستجابة للأزمات

وتشمل:

- التوسع السريع في وحدات العناية
- بناء شراكات مع شركات أدوية
- إعادة توزيع خطوط الإنتاج
- تعديل سياسات التوظيف

3. تنفيذ الاستراتيجية بمرونة عالية

وهذا الجزء الأكثر حساسية؛ إذ لا يكفي التخطيط، بل يجب التنفيذ السريع.

4. التقييم والتحسين المستمر

المؤسسات ذات الإدارة الاستراتيجية الناضجة كانت تقوم بمراجعات يومية أو أسبوعية تتضمن:

- معدلات الاستجابة
- مؤشرات جودة الخدمة
- كفاءة الموارد
- مستوى الإنتاج الدوائي

ثالثاً: نظرية المرونة التنظيمية

تفسر هذه النظرية قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات والتكيف مع الضغوط المفاجئة. وخلال جائحة COVID-19، كانت المرونة التنظيمية العامل الحاسم لنجاح المؤسسات الصحية.

1. التكيف السريع مع الظروف المتغيرة

مثال:

- تحويل الأقسام غير الضرورية إلى وحدات عزل
- نقل الكوادر بين الأقسام حسب الحاجة

2. بناء خطط طوارئ فعّالة

المرونة تتطلب جاهزية مسبقة، وتشمل:

- خطط إدارة المخاطر
- مسارات واضحة لإدارة تدفق المرضى
- إدارة سلسلة الإمدادات تحت الضغط

3. القيادة التحويلية

القيادات التي تبث الثقة وتدعم الموظفين تنجح أكثر في الأزمات، وتشكل عنصراً أساسياً من عناصر المرونة.

4. استخدام التكنولوجيا لتعزيز المرونة

مثل:

- التطبيق عن بعد
- الأنظمة الرقمية لمراقبة الأسرة
- التنبؤ بالاحتياجات من خلال البيانات

رابعًا: نظرية الميزة التنافسية

توضح هذه النظرية كيف تستطيع المؤسسات التميز عن منافسيها عبر استراتيجيات محددة، مثل:

1. التميز

المستشفيات التي قدمت:

- خدمات رقمية
- جودة أعلى
- بروتوكولات سلامة متقدمة

حققت تميزًا واضحًا جذب المرضى وزاد من ثقتهم.

2. قيادة التكلفة

رغم أن الجائحة رفعت التكلفة، إلا أن المؤسسات التي:

- حسّنت العمليات
- قللت الهدر
- رفعت الإنتاجية

استطاعت تخفيض التكلفة وتحسين الربحية.

3. التركيز

بعض المستشفيات والشركات ركزت على خدمات معينة مثل:

- العناية الحرجة
- تصنيع اللقاحات

مما منحها مركزاً تنافسياً جديداً.

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد هذه الدراسة على منهجية المراجعة الأدبية المنهجية (Systematic Literature Review – SLR) نظراً لملاءمتها لطبيعة الموضوع، وقدرتها على تحليل الدراسات السابقة بصورة علمية دقيقة وشاملة. وسيتم تنفيذ المراجعة المستقبلية وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد بروتوكول المراجعة

سيتم إعداد بروتوكول يحدد:

- هدف المراجعة
- خطوات البحث
- معايير اختيار الدراسات
- أدوات التقييم والتحليل

وسيستخدم البروتوكول لضمان الوضوح وتقليل الانحياز.

2. تحديد سؤال البحث

سيتم اعتماد السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن للمستشفيات الخاصة وشركات الأدوية تحويل الأزمة إلى ميزة تنافسية من خلال التكامل بين إدارة الجودة والإدارة COVID-19؟ الاستراتيجية خلال جائحة

وسيتم اشتقاق أسئلة فرعية مرتبطة بالجودة، الاستراتيجية، والتحول المؤسسي.

3. استراتيجية البحث عن الدراسات

سيتم البحث في قواعد بيانات علمية معروفة مثل:

- PubMed
- Scopus
- Web of Science
- Google Scholar

وسيتم استخدام كلمات مفتاحية تشمل:

COVID-19, Quality Management, Strategic Management, Private Hospitals, Pharmaceutical Industry, Competitive Advantage.

4. معايير الإدراج والاستبعاد

معايير الإدراج:

- دراسات منشورة بين 2019-2024
- تتعلق بالمستشفيات الخاصة أو شركات الأدوية
- تتناول الجودة أو الاستراتيجية أو الميزة التنافسية
- منشورة في مجلات محكمة

معايير الاستبعاد:

- الدراسات الطبية البحتة
- الدراسات المتعلقة بجهات حكومية فقط
- المقالات غير العلمية أو التقارير الإعلامية

5. استخراج البيانات

سيتم إعداد نموذج يتضمن:

- سنة النشر
- الدولة
- نوع المؤسسة
- منهجية الدراسة
- أهم النتائج المتعلقة بالجودة والاستراتيجية

وسيستخدم النموذج لتوحيد البيانات وتحليلها.

6. التحليل الموضوعي

ستتم قراءة الدراسات واستخلاص الموضوعات المشتركة في محاور رئيسية مثل:

- إدارة الجودة
- الإدارة الاستراتيجية
- التحول الرقمي
- بناء الميزة التنافسية

وسيتم بناء تصور يوضح العلاقة بين هذه المحاور.

7. دمج النتائج وتفسيره

سيتم دمج النتائج لتحليل أوجه:

- التشابه
- الاختلاف
- والعلاقات المتبادلة بين الجودة والاستراتيجية

وذلك للوصول إلى إطار تفسيري متكامل.

8. حدود المنهجية

قد تواجه الدراسة حدودًا مثل:

- قلة الدراسات العربية
- اختلاف بيانات العمل الصحية بين الدول
- تباين منهجيات الدراسات الأصلية

وسيتعامل مع هذه الحدود من خلال توسيع البحث وتطبيق معايير تقييم صارمة

أدوات الدراسة

1. نموذج استخراج البيانات

سيتم استخدام نموذج مبسط لجمع المعلومات الأساسية من الدراسات التي سيتم تضمينها، ويشمل:

- عنوان الدراسة
- سنة النشر
- المنهجية
- أهم النتائج المتعلقة بالجودة والإدارة الاستراتيجية

ويهدف هذا النموذج إلى توحيد البيانات وتسهيل تحليلها.

2. التحليل الموضوعي

سيتم تطبيق التحليل الموضوعي على الدراسات المختارة من خلال:

- ترميز البيانات
- تصنيف النتائج
- تجميعها ضمن محاور رئيسية

وذلك لاستخلاص الأنماط المشتركة بين الدراسات وفهم العلاقة بين الجودة والإدارة الاستراتيجية خلال الجائحة.

3. قواعد البيانات الإلكترونية

سُتستخدم قواعد بيانات علمية معتمدة للبحث عن الدراسات المناسبة، مثل:

- PubMed
- Scopus
- Web of Science
- Google Scholar

وذلك بالاعتماد على كلمات مفتاحية مرتبطة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة

1. حدود مرتبطة بتوفر الدراسات

قد تواجه الدراسة محدودية في عدد الدراسات التي تتناول المستشفيات الخاصة وشركات الأدوية معًا خلال جائحة COVID-19، حيث تركز معظم الأدبيات على جانب واحد فقط أو على القطاع الحكومي، مما قد يقلل من شمولية النتائج.

2. حدود مرتبطة باختلاف البيانات الصحية

تختلف أنظمة الرعاية الصحية والبنى التحتية للمستشفيات الخاصة وشركات الأدوية من دولة إلى أخرى، وهو ما قد يحدّ من إمكانية تعميم نتائج المراجعة على جميع البيانات الصحية بشكل كامل.

3. حدود مرتبطة بتنوع منهجيات الدراسات السابقة

تتنوع منهجيات الدراسات التي سيتم مراجعتها، سواء من حيث أسلوب البحث أو حجم العينات أو أدوات القياس، مما قد يجعل المقارنة بين نتائجها أكثر تعقيدًا ويؤثر على اتساق التحليل.

1. Alkhowailed, M. S., Shariq, A., Alhazmi, A. M., Alsaawy, M., Alzahrani, S. H., & Rashid, H. (2021). Impact of COVID-19 on hospital admission rates in the Kingdom of Saudi Arabia. *Cureus*, 13(3), e13845. <https://doi.org/10.7759/cureus.13845>
2. Brewer, L., Collins, A., & Park, J. (2021). Rapid innovation in the pharmaceutical industry during the COVID-19 pandemic: A global review. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00330-7>
3. Ghosh, A., & Gupta, R. (2022). Supply chain resilience in the pharmaceutical industry during COVID-19: A strategic perspective. *Operations Management Research*, 15, 202–215. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00238-2>
4. Kumar, A., & Nayar, K. R. (2021). COVID-19 and the private health sector: Analysis of preparedness and response. *Journal of Public Health*, 43(2), 281–287. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdaa245>
5. Lee, S. M., & Choi, M. J. (2020). Enhancing healthcare service quality through digital transformation during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7348. <https://doi.org/10.3390/ijerph17197348>
6. Liu, Y., & Ma, L. (2020). The role of quality management systems in pharmaceutical manufacturing during COVID-19. *Quality Management Journal*, 27(4), 184–198. <https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1810733>
7. Sharma, S., & Joshi, A. (2021). Total quality management in healthcare during COVID-19: Challenges and opportunities. *TQM Journal*, 33(7), 157–172. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0127>
8. Singh, R., & Kumar, P. (2022). Competitive advantage and innovation in the pharmaceutical sector during the COVID-19 crisis. *Technovation*, 118, 102568. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102568>
9. Alshammari, T., & Alqahtani, M. (2021). Quality improvement strategies in private hospitals during the COVID-19 pandemic in Saudi Arabia. *Journal of Infection and Public Health*, 14(8), 1086–1092. <https://doi.org/10.1016/j.jiph.2021.06.013>
10. Holleran, R. S., & Sinha, S. (2021). Operational challenges and strategic responses of private hospitals during the COVID-19 pandemic. *Health Services Management Research*, 34(3), 178–186. <https://doi.org/10.1177/09514848211000572>