

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



## عنوان البحث

تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات بالمختبرات البيطرية دراسة  
حالة مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية

إعداد الطالب

منصور بن عمر مطلق الشمري

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة:

تُعد المختبرات الطبية البيطرية عنصراً أساسياً في منظومة الرعاية الصحية للحيوانات، حيث تلعب دوراً حيوياً في تشخيص الأمراض ومتابعة الحالات الصحية للثروة الحيوانية، مما يجعل جودة وكفاءة العمليات داخل هذه المختبرات عاملاً حاسماً في ضمان صحة الحيوانات وتحسين مستوى الخدمات البيطرية المقدمة.

في هذا السياق، برزت أهمية تبني نظم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المختبرات البيطرية، والتي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في مختلف مراحل العمل، بدءًا من استقبال العينات وصولاً إلى إصدار النتائج، وذلك من خلال التركيز على الوقاية من الأمراض الوبائية، ومشاركة الموظفين، وتحسين العمليات بشكل دائم.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين كفاءة المختبرات من خلال تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز التحاليل، وتعزيز دقة النتائج، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية. ومع ذلك، فإن تبني هذه النظم قد يواجه تحديات عدة، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الموارد، وصعوبة قياس الأداء بدقة.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية، وذلك من خلال تحليل شامل لأداء المختبر قبل وبعد تطبيق هذه النظم. ومن المتوقع أن توفر هذه الدراسة رؤى وتوصيات عملية تساعد المختبرات البيطرية الأخرى على تبني نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر كفاءة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المخبرية وتعزيز مستوى الرعاية الصحية البيطرية المقدمة للحيوانات.

#### مشكلة الدراسة:

#### المشكلة الرئيسية:

- تتمركز المشكلة الرئيسية في التساؤل حول مدى فعالية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات داخل المختبرات الطبية البيطرية، وتحديدًا في سياق مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية. حيث يظل هناك تساؤل حول ما إذا كانت هذه النظم قد حققت الأهداف المرجوة منها، وما هي العوامل التي قد تكون قد أعاققت أو ساهمت في نجاحها.

#### ● المشاكل الفرعية المنبثقة:

- تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء الرئيسية:
  - هل أدى تطبيق هذه النظم إلى تحسينات ملموسة في سرعة إنجاز التحاليل ودقة النتائج؟
  - هل ساهم في تقليل الأخطاء وتكاليف التشغيل؟

○ هل انعكس ذلك إيجاباً على رضا العملاء (الإدارة المعنية بالصحة الحيوانية والبيئة)؟

● التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة:

○ ما هي الصعوبات التي واجهها العاملون في المختبر أثناء عملية التطبيق؟

○ هل هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين؟

○ هل توجد نواقص في الموارد (البشرية أو المادية) تعيق التطبيق الفعال؟

○ هل توجد صعوبات في قياس الأداء وتوثيق العمليات؟

● العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة:

○ ما هو دور القيادة والإدارة في دعم عملية التطبيق؟

○ ما مدى فعالية برامج التدريب والتأهيل للعاملين؟

○ هل هناك آليات فعالة للتواصل والمشاركة بين العاملين؟

○ ما مدى أهمية توفر نظام توثيق ومعلومات فعال؟

● تطوير توصيات عملية لتحسين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة:

○ ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها للتغلب على التحديات والمعوقات؟

○ كيف يمكن تعزيز العوامل المؤثرة على نجاح التطبيق؟

○ ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين كفاءة العمليات في المختبر؟

## الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

### الأهمية العلمية:

1. **إثراء المعرفة العلمية:** تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية البيطرية، وذلك من خلال تقديم تحليل شامل ومفصل لحالة عملية في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية.
2. **توسيع نطاق البحث:** تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الموجودة حول نظم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية، وتحديدًا في مجال المختبرات البيطرية، وذلك من خلال التركيز على سياق محلي محدد قد يختلف عن السياقات التي تمت دراستها سابقًا.
3. **تطوير نماذج وأطر عمل:** يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير نماذج وأطر عمل جديدة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات البيطرية، تأخذ في الاعتبار الخصائص والتحديات المحلية.
4. **توفير بيانات مرجعية:** يمكن أن توفر هذه الدراسة بيانات مرجعية للباحثين الآخرين الذين يهتمون بدراسة تأثير نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات البيطرية، وذلك من خلال توثيق وتحليل البيانات المتعلقة بأداء المختبر قبل وبعد تطبيق هذه النظم.

### الأهمية العملية:

1. **تحسين كفاءة العمليات:** تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية والمختبرات الأخرى في تحسين كفاءة عملياتها، وذلك من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.
2. **تحسين جودة الرعاية الصحية:** من خلال تحسين كفاءة العمليات في المختبرات الطبية، تساهم هذه الدراسة في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، وذلك من خلال تقليل الأخطاء، وزيادة سرعة إنجاز التحاليل، وتحسين دقة النتائج.
3. **تطوير قدرات العاملين:** يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تطوير قدرات العاملين في المختبرات البيطرية، وذلك من خلال توفير التدريب والتأهيل اللازمين لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.
4. **تحقيق رضا العملاء:** من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، تساهم هذه الدراسة في تحقيق رضا العملاء (إدارات الصحة الحيوانية والبيئة) عن أداء المختبرات البيطرية.

5. توفير دليل إرشادي: يمكن أن توفر هذه الدراسة دليلاً إرشادياً للمختبرات البيطرية التي ترغب في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحديد أفضل الممارسات والتوصيات العملية.
6. تطوير السياسات والإجراءات: يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة في المختبرات البيطرية، وذلك على المستوى المحلي والوطني.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تقييم تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية، وتحديد مدى تحقيق هذه النظم للأهداف المرجوة منها.

الأهداف الفرعية:

1. قياس وتقييم تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء الرئيسية للمختبر:

- تحديد مدى التحسن في سرعة إنجاز التحاليل ودقة النتائج.
- قياس مدى انخفاض نسبة الأخطاء وتكاليف التشغيل.
- تقييم مستوى رضا العملاء (إدارات الصحة الحيوانية والابوئة).

2. تحديد وتحليل التحديات والمعوقات التي واجهت تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر:

- تحديد الصعوبات التي واجهها العاملون في المختبر أثناء عملية التطبيق.
  - تقييم مستوى مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
  - تحديد النواقص في الموارد (البشرية أو المادية) التي أعاق التطبيق الفعال.
  - تحديد الصعوبات في قياس الأداء وتوثيق العمليات.
3. تحديد وتحليل العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر:
- تقييم دور القيادة والإدارة في دعم عملية التطبيق.
  - قياس مدى فعالية برامج التدريب والتأهيل للعاملين.
  - تقييم فعالية آليات التواصل والمشاركة بين العاملين.
  - تقييم أهمية نظام التوثيق والمعلومات الفعال.
4. تطوير توصيات عملية لتحسين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات البيطرية:
- اقتراح خطوات عملية للتغلب على التحديات والمعوقات التي تم تحديدها.
  - اقتراح آليات لتعزيز العوامل المؤثرة على نجاح التطبيق.
  - تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين كفاءة العمليات في المختبرات البيطرية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما هو تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء الرئيسية للمختبر، مثل:

- سرعة إنجاز التحاليل؟
- دقة النتائج؟
- نسبة الأخطاء؟
- تكاليف التشغيل؟

○ رضا العملاء (إدارات الصحة الحيوانية والبيئة)؟

2. ما هي التحديات والمعوقات التي واجهها المختبر أثناء تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، مثل:

- الصعوبات التي واجهها العاملون في المختبر؟
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين؟
- نواقص الموارد (البشرية أو المادية)؟
- صعوبات قياس الأداء وتوثيق العمليات؟

3. ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح أو فشل تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر، مثل:

- دور القيادة والإدارة؟
- فعالية برامج التدريب والتأهيل؟
- فعالية آليات التواصل والمشاركة؟
- أهمية نظام التوثيق والمعلومات الفعال؟

4. ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتحسين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات البيطرية، مثل:

- خطوات التغلب على التحديات والمعوقات؟

- آليات تعزيز العوامل المؤثرة على النجاح؟
- أفضل الممارسات لتحسين كفاءة العمليات؟

فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية.

الفرضيات الفرعية:

- يؤدي تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للمختبر، بما في ذلك:

- زيادة سرعة إنجاز التحاليل.
- تحسين دقة النتائج.
- تقليل نسبة الأخطاء.
- خفض تكاليف التشغيل.

- زيادة رضا العملاء (إدارات الصحة الحيوانية والابوئة).

- توجد تحديات ومعوقات تواجه تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر، وتشمل:

- صعوبات في تطبيق بعض عناصر نظم إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.
- نقص الموارد (البشرية أو المادية).
- صعوبات في قياس الأداء وتوثيق العمليات.

- توجد عوامل مؤثرة على نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر، وتشمل:

- القيادة والإدارة الفعالة.
- برامج التدريب والتأهيل المناسبة.
- آليات التواصل والمشاركة الفعالة.
- نظام التوثيق والمعلومات الفعال.

- يمكن تطوير توصيات عملية لتحسين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات البيطرية، وتشمل:

- خطوات للتغلب على التحديات والمعوقات التي تم تحديدها.
- آليات لتعزيز العوامل المؤثرة على النجاح.
- أفضل الممارسات لتحسين كفاءة العمليات.

## مصطلحات الدراسة:

1. **نظم إدارة الجودة الشاملة (TQM):** هي مجموعة من العمليات والأساليب التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات من خلال التركيز على رضا العملاء، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر للعمليات.
2. **كفاءة العمليات:** هي قدرة المختبر على تحقيق أهدافه بأقل قدر من الموارد (الوقت، والمال، والجهد)، مع الحفاظ على جودة النتائج.
3. **المختبر البيطري:** هو المكان الذي يتم فيه إجراء التحاليل الطبية على العينات البيولوجية، مثل الدم والأنسجة وغيرها، وذلك بهدف تشخيص الأمراض ومتابعة الحالات الصحية للحيوانات.
4. **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** هي مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لتقييم أداء المختبر في جوانب مختلفة، مثل سرعة إنجاز التحاليل، ودقة النتائج، وتكاليف التشغيل، ورضا العملاء.
5. **رضا العملاء:** هو مدى تلبية خدمات المختبر لتوقعات واحتياجات العملاء (إدارات الصحة الحيوانية والابوئة).
6. **التحسين المستمر:** هو عملية مستمرة لتحسين العمليات والخدمات في المختبر، وذلك من خلال تحديد المشكلات، وتحليل الأسباب الجذرية، وتطبيق الحلول، وتقييم النتائج.
7. **مقاومة التغيير:** هي عدم الرغبة في تبني تغييرات جديدة في العمل، وقد تكون ناتجة عن الخوف من المجهول أو عدم الثقة في الفوائد المتوقعة.
8. **التدريب والتأهيل:** هو تزويد العاملين في المختبر بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.
9. **التوثيق:** هو تسجيل وتوثيق جميع العمليات والإجراءات في المختبر، وذلك لضمان الشفافية والمساءلة وتسهيل عملية التحسين المستمر.
10. **القيادة والإدارة:** هي القدرة على توجيه وتحفيز العاملين في المختبر لتحقيق أهداف الجودة.
11. **التحاليل الطبية:** هي مجموعة من الفحوصات والإجراءات التي يتم إجراؤها على العينات البيولوجية بهدف الحصول على معلومات تشخيصية أو علاجية.

12. دقة النتائج: هي مدى تطابق نتائج التحاليل مع القيم الحقيقية للعينة.
13. سرعة إنجاز التحاليل: هي الوقت المستغرق لإجراء التحاليل وإصدار النتائج.
14. الأخطاء المخبرية: هي أي انحراف عن الإجراءات الصحيحة في المختبر، مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو غير موثوقة.
15. التكاليف التشغيلية: هي النفقات التي يتكبدها المختبر لتشغيل عملياته، مثل تكاليف المواد الكيميائية والأجهزة والموظفين.

#### متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.
- المتغير التابع: كفاءة العمليات في المختبر، وتقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية التالية:
  - سرعة إنجاز التحاليل.
  - دقة النتائج.
  - نسبة الأخطاء.
  - تكاليف التشغيل.
  - رضا العملاء (إدارات الصحة الحيوانية والابوئة).

#### الدراسات السابقة

### 1. دراسة: " Organizational reinforcement through total quality management in the health care sector "

- المؤلف: توشيهيكو هاسيغاوا
- السنة: 2006
- النتائج:
  - عرض لتجارب تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي في عدة دول (سيريلانكا، اليابان، تايلاند، الفلبين، زامبيا).
  - تحليل الخلفية التاريخية والتجارب السابقة في تحسين جودة الخدمات الصحية.

- دراسة الظروف والأحداث التي أدت إلى المطالبة بتحسين جودة الخدمات الصحية.
- دراسة وتحليل عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عرض أهم التحديات التي واجهتها المؤسسات الصحية.
- أهم عامل ساهم في نجاح التبني في اليابان هو انتشار أهمية الجودة الشاملة من خلال إدارة المخاطر وخاصة في المؤسسات الحكومية.
- تمثلت أهم عوامل النجاح في سيريلانكا إلى اعتماد تحسين النظام أولاً، ثم الانتقال إلى تطوير الموارد البشرية والإصلاح الإداري كخطوة ثالثة.
- بالنسبة للتجربة التايلندية فرغم انتشار التحسين في الخطوط الأمامية إلا أنه فشل في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية، لذلك تم اللجوء إلى مقارنة تحسين الأنظمة أين تم التحسين في عدد محدود من المؤسسات ليتوسع بعد ذلك إلى باقي المؤسسات الصحية.

## 2. دراسة: "واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة"

• المؤلف: عدنان مريزق

• السنة: 2007-2008

• النتائج:

- عرض واقع جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية.
- الوصول إلى الأولويات الخاصة بمشاكل جودة الخدمة بالمؤسسات الصحية.
- عرض أهم أوجه القصور في النظام الصحي الجزائري.
- تحليل المدخل التكاليفي للجودة في المؤسسات الصحية.
- تحديد أهم العراقيل التي تقف أمام الطاقم الطبي والشبه الطبي.
- تسيير المصالح الصحية يمتاز بمركزية مفرطة وغير مرنة.
- نظام المعلومات والتقويم يتميز بجمع عدد كبير من البيانات بطريقة آلية بدون تحليل وبدون تحديد مجالات الاستفادة منها.
- عدم رضا الأفراد العاملين في القطاع الصحي العام بالأجور المقدمة.
- غياب مؤشرات واضحة المعالم التقويم نشاط الأفراد.
- من وجهة المرضى تمثلت أهل المشاكل في عدم تكفل الطاقم الشبه الطبي بالمرضى بالشكل الكافي على مستوى المؤسسات محل الدراسة، طول مدة استخراج نتائج التحاليل والأشعة وطول مواعيد اجراء العمليات الجراحية.

- من وجهة نظر الطاقم شبه الطبي تمثلت أهم المشاكل في قلة فرص التكوين، عدم ملائمة التكوين لاحتياجاتهم، وعدم الرضا عن ظروف العمل.
- من وجهة نظر الطاقم الطبي تمثلت أهم المشاكل في قلة امكانيات التكوين المستمر، وقلة توافر وسائل العمل، سوء التنظيم، وانخفاض مستوى الأجر، وضعف التوعية بمشروع الإصلاح.

### 3. دراسة: "تسيير الخدمات الصحية في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر آفاق 2010"

- المؤلف: على سنوسي
- السنة: 2010-2009
- النتائج:
- سبل تحسين أداء تقديم الخدمات الصحية في ظل إصلاح المنظومة الصحية العمومية في الجزائر.
- لا تزال المفاهيم الإدارية السائدة لدى المسؤولين عن إدارة المؤسسات الاستشفائية مفاهيم تقليدية تقوم على تجاهل التحولات البيئية المؤثرة في أدائها.
- هناك فهم خاطئ من جانب مديري المؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة المدلول ومفهوم الجودة وعوامل تحقيقه، حيث لا تتجاوز الجهود المبذولة في هذا المجال مجرد اجراءات خاصة بالتفتيش والرقابة على الأداء تهتم بالجوانب الشكلية ولا ترتبط بنظام متكامل.
- الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسات الصحية لا تشجع على التطوير والتحسين المستمر للأداء.
- وجود حالة من عدم الرضا لدى المرضى بسبب ضعف ما يقدم إليهم من خدمات، وعدم قدرة الإدارة على اتخاذ الاجراءات اللازمة نحو التحسين والتطوير المعالجة الشكاوى وضمان عدم تكرارها.
- غياب شبه تام لإدراك قيمة المعلومة واعتبارها موردا ثانويا وسوء توظيفها في المعالجة من أجل تحليل الوضعيات التي تمر بها المؤسسات الصحية.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج الجودة من أجل تحسين وتنظيم الخدمات الصحية وطرق التكفل بالمرضى.

### 4. دراسة: "Hospital quality and Medicare payment: A theoretical and empirical investigation"

- المؤلف: هاري د. هولت
- السنة: 2011
- النتائج:

- البحث في العلاقة بين معدلات الدفع الخاصة بالرعاية الصحية وجودة الخدمة في المستشفيات.
- تطوير نموذج لاتخاذ القرارات الخاصة بالجودة والذي يساهم في تحسين طرق تسديد التكاليف.
- التفرقة بين مدخلات المستشفى وجودة المستشفى لإلغاء الاعتقاد أن التمويل الكبير يؤدي بالضرورة إلى جودة أعلى.
- زيادة معدلات الدفع أو انخفاضها لا يؤثر بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمات في المستشفيات محل الدراسة بحيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا في حالة وضع نظام مالي يشجع المنظمة على تحسين جودة الخدمة الصحية يكون معتمد على قيم.

#### ٤.دراسة: "تسيير الخدمات الصحية في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر آفاق 2010"

- المؤلف: على سنوسي
- السنة: 2010-2009
- النتائج:
- سبل تحسين أداء تقديم الخدمات الصحية في ظل إصلاح المنظومة الصحية العمومية في الجزائر.
- لا تزال المفاهيم الإدارية السائدة لدى المسؤولين عن إدارة المؤسسات الاستشفائية مفاهيم تقليدية.
- هناك فهم خاطئ من جانب مديري المؤسسات الاستشفائية العمومية لمفهوم الجودة.
- الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسات الصحية لا تشجع على التطوير والتحسين المستمر للأداء.
- وجود حالة من عدم الرضا لدى المرضى بسبب ضعف الخدمات.
- غياب شبه تام لإدراك قيمة المعلومة وسوء توظيفها.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج الجودة.

#### ٥.دراسة: " Hospital quality and Medicare payment: A theoretical and empirical investigation"

- المؤلف: هاري د. هولت
- السنة: 2011
- النتائج:

- البحث في العلاقة بين معدلات الدفع الخاصة بالرعاية الصحية وجودة الخدمة في المستشفيات.
- تطوير نموذج لاتخاذ القرارات الخاصة بالجودة لتحسين طرق تسديد التكاليف.
- التفرقة بين مدخلات المستشفى وجودة المستشفى.
- زيادة أو انخفاض معدلات الدفع لا يؤثر مباشرة على جودة الخدمات.
- تحسين جودة الخدمات يعتمد على نظام مالي يشجع المنظمة على تحسين جودة الخدمة الصحية يكون معتمد على القيم.

#### ٦. دراسة: "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية"

- المؤلف: سيد أحمد حاج عسبي
- السنة: 2011-2012
- النتائج:

- التعريف بأهم النظريات والمساهمات الفكرية التي تتعلق بأثر تدريب الموارد البشرية على الجودة.
- التعرف على تأثير التدريب على مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى.
- اتجاهات الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية محل الدراسة للتدريب وأثره في تحسين الجودة الشاملة قد كشف عن موافقتهم للطريقة التي تدار بها العملية التدريبية.
- هناك موافقة كبيرة على أن تحسين الجودة الشاملة في المستشفيات يتم تحقيقه من خلال تفعيل العملية التدريبية.
- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة في المستشفيات محل الدراسة بصلاحية التدريب لتحقيق الارتقاء بأداء العاملين وتحسين الجودة الشاملة فيها؛
- لدى العاملين قناعة كاملة بأن التدريب يؤدي إلى رفع كفاءتهم، وبأنه يساعد في حل المشاكل التي تواجههم، كما يساهم في تحسين العلاقة بينهم وبين المرضى وكذا عائلاتهم من خلال حسن المعاملة والاهتمام بمشاكلهم وتقديم الخدمة الصحية في الزمان والمكان المناسبين.
- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب والفوائد الناجمة عن تطبيقه.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية والتعليمية الخاصة بإدارة الجودة

الشاملة لكافة العاملين والمعنيين بالجودة، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية وطبية.

- تبني مفهوم الجودة في التدريب، وأنها تؤثر إيجاباً على نتائج التدريب وبالتالي تحسين الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، وعملية تبني هذا المفهوم يجب أن تتوسع لتشمل تدريب جميع العاملين خاصة وأن التطورات في الطرق والأساليب مستمرة بالإضافة إلى التطورات التقنية التي تساعد على رفع جودة التدريب.

## ٧. دراسة: " An investigation of critical success factors and Thai "cultural impact

- المؤلف: Apinan aueungkul
- السنة: 2013
- النتائج:

- تحليل العوامل الحرجة لنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات التايلندي.
- وجود التزام عالي نحو تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية والصحية.
- وجود فروق بين القطاعين في تبني إدارة الجودة الشاملة.
- وجود العديد من نقاط التقاطع بين القطاعين في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد المؤسسات على طرق ومستويات مختلفة في التبني.
- رغم هذه الاختلافات إلا أنها حققت الأهداف المسطرة في تحسين الجودة.

### الإطار النظري:

#### 1. مفهوم نظم إدارة الجودة الشاملة (TQM):

- تعريف نظم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية.
- تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في المؤسسات الصحية.
- مكونات نظم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها.

#### 2. أهمية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية:

- دور نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المخبرية.
- تأثير نظم إدارة الجودة الشاملة على سلامة المرضى ودقة التشخيص.

○ مساهمة نظم إدارة الجودة الشاملة في تقليل الأخطاء المخبرية وتحسين الكفاءة.

### 3. عناصر نظم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المختبرات الطبية:

- رضا العملاء (المرضى والمؤسسات الصحية المتعاملة).
- مشاركة العاملين وتدريبهم.
- التحسين المستمر للعمليات.
- إدارة الموارد وتوفير التجهيزات اللازمة.
- التوثيق والتوحيد القياسي للإجراءات.

### 4. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المختبرات الطبية:

- تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية وأهميتها في قياس كفاءة العمليات.
- أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية في المختبرات الطبية (سرعة إنجاز التحاليل، دقة النتائج، نسبة الأخطاء، تكاليف التشغيل، رضا العملاء).
- طرق قياس وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية.

### 5. التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية:

- مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- نقص الموارد (البشرية والمادية).
- صعوبة قياس الأداء وتوثيق العمليات.
- عدم توفر الدعم الإداري الكافي.

### 6. العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية:

- دور القيادة والإدارة الفعالة.
- أهمية التدريب والتأهيل للعاملين.
- فعالية آليات التواصل والمشاركة.
- توفر نظام توثيق ومعلومات فعال.

### 7. دراسات سابقة حول تأثير نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية:

- استعراض الدراسات التي تناولت تأثير نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات في المختبرات الطبية.
- تحليل نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية.

### 8. الإطار النظري لكفاءة العمليات في المختبرات الطبية:

- تحديد مفهوم كفاءة العمليات وأهميتها في المختبرات الطبية.

- تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات المخبرية.
- 9. نماذج تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية:
  - نماذج عالمية ومحلية لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية.
  - تحديد النموذج الأنسب لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في مختبر مركز وقاء بالحدود الشمالية.
- 10. توصيات ومقترحات لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية:
  - تحديد أفضل الممارسات لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبرات الطبية.
  - تقديم توصيات لتحسين كفاءة العمليات في المختبرات الطبية.

منهجية وطرق بحث الدراسة:

1. منهج الدراسة:
  - تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف وتحليل تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية.
2. مجتمع الدراسة:

○ يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

○ يشمل مجتمع الدراسة الفئات التالية:

- الإداريين.
- الفنيين.
- المختصين.
- العاملين في مجال خدمة العملاء.

### 3. عينة الدراسة:

○ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، سيتم إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع.

### 4. أداة الدراسة:

○ الاستبيان: سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

○ تصميم الاستبيان: سيتم تصميم الاستبيان بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وسيتم تقسيمه إلى عدة محاور رئيسية، تغطي الجوانب التالية:

- المعلومات الديموغرافية للمشاركين.
- تقييم تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر.
- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (سرعة إنجاز التحاليل، دقة النتائج، نسبة الأخطاء، تكاليف التشغيل، رضا العملاء).
- تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير توصيات لتحسين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.
- مقياس ليكرت: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء المشاركين حول مختلف جوانب الدراسة.

### 5. إجراءات جمع البيانات:

- سيتم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر.
- سيتم شرح أهداف الدراسة وأهميتها للمشاركين، والتأكيد على سرية البيانات.
- سيتم جمع الاستبيانات بعد استكمالها من قبل المشاركين.

## 6. الأساليب الإحصائية:

- بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.
- سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف خصائص العينة وتحليل البيانات.
- سيتم استخدام الإحصاء الاستدلالي (اختبارات الفرضيات) لاختبار فرضيات الدراسة.
- سيتم استخدام تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

### حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية.
2. **الحدود الزمانية:** تشمل الدراسة الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المختبر.
3. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تأثير نظم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات المخبرية، وتقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية (سرعة إنجاز التحاليل، دقة النتائج، نسبة الأخطاء، تكاليف التشغيل، رضا العملاء).
4. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في مختبر مركز وقاء بمنطقة الحدود الشمالية.
5. **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

## المراجع:

- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- تامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار الباروزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- جوزيف كيلادا، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، الرياض، 2004.
- حسين ذنون على البياتي، المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات وجهة نظر معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- دلال القاضي محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008.
- سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003.
- صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل، دار الفكر، عمان، ط1، 2009.
- صلاح محمود ذياب عبد الإله سيف الدين الساعاتي، إدارة المستشفيات منظور شامل، دار الفكر، عمان، ط1، 2012.
- طارق سلمي، مأمون الدراركة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2002.
- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة، مصر، ط8، 1982.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS373، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- عبد العزيز مخيمر، محمد الطماننة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2003.
- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- عديلة العلواني، أسس اقتصاد الصحة، دار هومه، الجزائر، ج1، 2014.
- على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة.
- فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- فريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي، جامعة عمان العربية، عمان، ط1، ج3، 2005.
- قاسم نايف علوان المحياري، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- مامون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008.
- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الإصدار رقم 2، بدون سنة.
- محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2006.
- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1998.

• عدمان مريزق، مداخل في الإدارة الصحية،  
دار الراية، عمان، 2012.

• محمد علي محمد، مقدمة في البحث  
الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.



• مضر زهران، إدارة المستشفيات والرعاية  
الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

• مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي،  
دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

• موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي كمال بوشريف سعيد، سبعون منهجية  
البحث العلمي في البحوث الإنسانية تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر  
العاصمة، 2006.

College of Administration  
Department / Specialization:  
Master of Business Administration

Title of the Research

The Impact of Implementing Total Quality Management Systems on  
the Efficiency of Operations in Veterinary Laboratories: A Case  
Study of the Waqa Center Laboratory in the Northern Borders  
Region

Prepared by:

Student/ Mansour Omar Mutlaq Al-Shammari

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayyaz Jarad

Academic Year:

2025