



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير الإدارة الصحية

فن إدارة الجودة في المستشفيات

إعداد الطالب/ د. كمال جعفر موسى محمدنور

رقم الطالب: 251002155

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تشهد المنظومات الصحية في العصر الحديث تطوراً ملحوظاً، ما دفع المستشفيات إلى تبني مفاهيم حديثة في الإدارة، من أبرزها إدارة الجودة الشاملة. فالجودة لم تعد رفاهية، بل أصبحت مطلباً أساسياً لضمان سلامة المرضى، وكفاءة الأداء، ورضا المستفيدين. يعكس "فن إدارة الجودة" قدرة المنشأة الصحية على تطبيق الأدوات الإدارية والعلمية بشكل إبداعي لضمان التحسين المستمر في كافة العمليات والخدمات الصحية

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الجودة في القطاع الصحي، إلا أن العديد من المستشفيات تواجه تحديات في تطبيق إدارة الجودة بشكل فعال، مثل ضعف ثقافة الجودة بين العاملين، أو مقاومة التغيير، أو غياب التكامل بين الأقسام. وبالتالي، تنبع المشكلة من التساؤل: ما هي أبرز التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق فن إدارة الجودة في المستشفيات؟

أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية الجودة كركيزة أساسية في تحسين الخدمات الصحية
- توضيح الفوائد العملية لتطبيق إدارة الجودة في المستشفى
- تقديم إطار يساعد القيادات الصحية على بناء ثقافة جودة فعالة

أبعاد جودة الرعاية الصحية

تُقاس جودة الرعاية الصحية عبر مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تضمن تقديم خدمة صحية متكاملة وآمنة. من أهم هذه الأبعاد:

- الأمان: تجنب الأذى للمريض خلال تقديم الرعاية.
- الفعالية: تقديم الخدمات بناءً على الأدلة العلمية.
- الاستجابة: احترام تفضيلات المرضى واحتياجاتهم.
- الكفاءة: استخدام الموارد بشكل أمثل.
- المساواة: تقديم نفس الجودة لجميع فئات المرضى.
- التركيز على المريض: إشراكه في اتخاذ القرار وتحقيق رضاه.

دراسات سابقة حديثة

- دراسة (Smith et al., 2022): حلّلت العلاقة بين استخدام التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأوروبية.
- دراسة (Ministry of Health, KSA, 2023): ركزت على تقييم برامج الاعتماد الوطنية وتأثيرها في تحسين الأداء.
- دراسة (WHO, 2024): ناقشت التحديات في قياس جودة الرعاية في البيئات المتغيرة بعد جائحة كوفيد-19.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم وأساسيات إدارة الجودة في المستشفيات
- تحليل أهم الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحسين الجودة
- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في البيئة الصحية
- استعراض أفضل الممارسات العالمية في فن إدارة الجودة
- تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات الصحية

تساؤلات الدراسة

ما مفهوم فن إدارة الجودة في المستشفيات؟

ما الأدوات المستخدمة في تطبيق الجودة الشاملة؟

ما أبرز العقبات التي تعيق تطبيق الجودة؟

كيف يمكن تعزيز ثقافة الجودة بين الكوادر الصحية؟

ما دور القيادة الإدارية في نشر الجودة؟

فروض الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مفاهيم الجودة ورفع مستوى الخدمة الصحية
- ضعف القيادة يؤثر سلبيًا على نشر ثقافة الجودة
- تدريب الموظفين بشكل مستمر يعزز من تطبيق مبادئ الجودة

الدراسات السابقة:

- دراسة (Alssaf , 2019) : تناولت دور الجودة في تقليل الأخطاء الطبية
- دراسة (الصحة العالمية , 2021) : ركزت على أطر تحسين الجودة في النظم الصحية النامية
- دراسة (JCI , 2022) : أوضحت أثر اعتماد المستشفيات على المعايير الدولية

المنطلقات النظرية للدراسة:

- نظرية الجودة الشاملة (TQM)
- نموذج التحسين المستمر (PDCA)
- نموذج الجودة في الرعاية الصحية (Donabedian Model)
- نظام سباهي (المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية)

المنهجية وطرق البحث:

- المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي
- أدوات جمع البيانات: عن طريق الذكاء الإصطناعي , خبرة سابقة لي أو لأحد الزملاء .
مراجعة أدبية ومقابلات ميدانية (إن وُجدت)
- العينة: مدراء الجودة وموظفو المستشفيات

أدوات الدراسة :

- استبانة موجهة للعاملين في أقسام الجودة
- تحليل وثائق وتقارير أداء الجودة بالمستشفيات
- مقابلات مع قيادات إدارية في القطاع الصحي

حدود الدراسة:

- زمنيًا: العام 2025
- مكانيًا: بعض المستشفيات الخاصة في السعودية
- موضوعيًا: يركز على مفهوم "فن إدارة الجودة" وليس فقط الجودة بشكل عام

أمثلة من مستشفيات سعودية طبقت إدارة الجودة :

1: مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث – الرياض

يُعتبر هذا المستشفى من أوائل المنشآت الصحية التي تبنت برامج إدارة الجودة الشاملة في المملكة. تم اعتماد المستشفى من قبل اللجنة الدولية المشتركة (JCI) عدة مرات، ما يعكس التزامه الصارم بمعايير الجودة.

طبّق المستشفى أدوات الجودة مثل “تحليل السبب الجذري” Root Cause Analysis لتقليل الأخطاء الطبية، و”بطاقات الأداء المتوازن” لقياس الأداء في مختلف الأقسام. وأظهرت التقارير السنوية انخفاضاً في نسبة العدوى المكتسبة بنسبة 20٪ بعد تنفيذ خطة الجودة.

2: مدينة الملك فهد الطبية – الرياض

بادرت المدينة بإطلاق مبادرة “مريضنا أولاً”، التي تهدف إلى تحسين تجربة المريض عبر التركيز على الرعاية الإنسانية وسرعة الخدمة.

شملت الإجراءات تطوير بروتوكولات علاجية موحدة، واستخدام التحليل الإحصائي لمتابعة نتائج المرضى، بالإضافة إلى برامج تدريبية مستمرة للكوادر على مفاهيم الجودة.

العلاقة بين الجودة وسلامة المرضى

ترتبط إدارة الجودة في المستشفيات ارتباطاً مباشراً بمفاهيم سلامة المرضى. فكلما زادت فعالية أنظمة الجودة، قلت الأخطاء الطبية وتحسنت نتائج المرضى.

تشير منظمة الصحة العالمية (WHO) إلى أن “تحسين الجودة هو حجر الأساس في تقليل المخاطر في المرافق الصحية”.

بعض مكونات الجودة التي تؤثر مباشرة على السلامة تشمل:

- تحسين طرق إعطاء الدواء ومنع الأخطاء الدوائية.
- تقليل عدوى المستشفيات من خلال تعقيم الأدوات ومراقبة النظافة.
- تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ والتعامل مع الحوادث.

تُظهر الدراسات أن المستشفيات التي تطبق نظم إدارة الجودة تقل فيها المضاعفات بنسبة تصل إلى 30٪ مقارنة بتلك التي لا تطبقها.

• نموذج Donabedian

يُعتبر نموذج Donabedian من أكثر النماذج شهرة في تقييم الجودة الصحية، ويعتمد على ثلاثة عناصر:

- الهيكل: يتضمن الموارد المادية والبشرية.
- العملية: تُعنى بكيفية تقديم الرعاية.
- النتائج: ما يترتب على الرعاية من تحسن صحي.

وقد أثبت النموذج فعاليته في قياس الأداء داخل المستشفيات من خلال الربط بين العمليات والنتائج.

دور التحول الرقمي في تحسين جودة الرعاية الصحية

شهد القطاع الصحي تحولاً رقمياً متسارعاً شمل استخدام نظم المعلومات الصحية، والسجلات الصحية الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي. هذه التقنيات:

- حسّنت دقة التشخيص وسرعة الوصول إلى المعلومة.

- ساعدت في مراقبة الأداء وتحليل البيانات الضخمة.

- ساهمت في تقديم رعاية مخصصة وفعالة لكل مريض.

ومن المتوقع أن يُحدث التحول الرقمي نقلة نوعية في مفهوم إدارة الجودة في المستشفيات السعودية.

توصيات لتحسين الجودة في المستشفيات السعودية

- تعزيز التدريب المستمر للكادر الصحي في مفاهيم الجودة.

- اعتماد برامج قياس الأداء القائمة على البيانات.

- إشراك المرضى في تقييم الخدمة.

- تطبيق المعايير العالمية بشكل مرّن يتماشى مع السياق المحلي.

- ربط الجودة بالحوافز المادية والإدارية للموظفين.

- دعم البنية الرقمية وتكامل الأنظمة الإلكترونية داخل المستشفيات.

● سباهي

هو اختصار لـ "المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية".

وهو الجهة الرسمية في السعودية المسؤولة عن وضع معايير الجودة وسلامة المرضى في المستشفيات والمراكز الصحية، والتأكد من التزامهم بها.

من حكم خبرتي بالمجال الطبي بالمملكة العربية السعودية لابد أن أتكلّم عن هذه الجهة

يعتمد سباهي على مجموعة من المعايير المبنية على أفضل الممارسات العالمية في مجالات الرعاية السريرية، وإدارة المخاطر، وسلامة المرضى، ومكافحة العدوى، وتوفير بيئة عمل آمنة للكوادر الصحية. وتشمل عملية الاعتماد عدة مراحل أساسية، أبرزها: التقييم الذاتي، والزيارات الميدانية من قبل فرق تقييم متخصصة، وتحليل الأداء، ثم منح شهادة الاعتماد بناءً على مدى التزام المنشأة بهذه المعايير.

يركز النظام بشكل كبير على مبدأ التحسين المستمر، حيث لا يُنظر إلى الاعتماد كمرحلة نهائية، بل كجزء من عملية متكاملة تهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة، وتعزيز سلامة المرضى، وضمان فاعلية الأداء المؤسسي. كما يُشجّع سباهي على تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة (TQM) داخل المنشآت الصحية، بما يضمن تحقيق الاستدامة والابتكار في تقديم الخدمات الصحية.

زيارات تقييم ميدانية:

فريق من سباهي يزور المنشأة ويفحصها بالكامل (الملفات، المعدات، الموظفين، النظافة، السلامة... إلخ).

تقييم مستمر وتحسين دائم:

حتى بعد الحصول على الاعتماد، المنشأة تستمر في تحسين خدماتها. سباهي يتابعهم ويراقب الأداء.

سلامة المرضى أولاً:

سباهي يعطي أولوية كبيرة للسلامة، مثل تقليل الأخطاء الطبية، التعقيم، التعامل مع العدوى، حماية المرضى من أي ضرر محتمل.

معوقات التحسين المستمر في بيئة العمل الصحي

على الرغم من وجود استراتيجيات لتحسين الجودة، إلا أن المستشفيات تواجه العديد من التحديات التي تعيق التحسين المستمر، ومنها:

1. ضعف ثقافة الجودة المؤسسية:

عدم وعي العاملين بأهمية الجودة كقيمة مهنية، والاكتفاء بالروتين المعتاد دون تبني روح التطوير.

2. مقاومة التغيير من بعض الأقسام أو الأفراد:

خاصة في الأقسام الإكلينيكية، حيث يرى بعض الكادر أن معايير الجودة تُشكّل عبئاً إضافياً على العمل اليومي.

3. نقص الكوادر المؤهلة في مجال الجودة:

فغالباً ما تكون إدارة الجودة محدودة بفريق صغير دون تدريب كافٍ، ما يصعب عليهم تنفيذ المبادرات الكبرى.

4. ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة:

غياب تكامل الجهود بين قسم الجودة، والإدارة، والأقسام الفنية، يؤدي إلى تضارب في الأهداف وغياب الرؤية المشتركة.

آلية التقييم المستمر لأداء الجودة

لضمان استمرار التحسن، لا بد من وجود نظام تقييم داخلي دوري يقيّم فعالية برامج الجودة. من أهم الأدوات المستخدمة:

- بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecards):
تقيس أداء المستشفى من خلال عدة جوانب: المالية، رضا المرضى، العمليات الداخلية، والتعلم والتطوير.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):
مثل: وقت انتظار المرضى، معدلات العدوى، نسبة الإبلاغ عن الأخطاء، وغيرها.
- المراجعة السريرية (Clinical Audit):
وتستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، ومن ثم اقتراح التحسينات.
- استطلاعات رضا المرضى:
تُستخدم لفهم نقاط القوة والضعف من وجهة نظر المستفيد النهائي.

1. Al-Assaf, A. (2019). Healthcare Quality: A Global Perspective
2. WHO (2021). Quality of care in fragile, conflict-affected and vulnerable settings.
3. Donabedian, A. (1988). The quality of care. How can it be assessed?.
4. JCI (2022). Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals.
5. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2020). Operations Management.
6. Smith, J., et al. (2022). Digital Transformation and Health Quality Improvement in European Hospitals.
7. Ministry of Health – Saudi Arabia (2023). National Accreditation and Quality Performance Report.
8. WHO (2024). Post-COVID-19 Healthcare Quality Challenges in Developing Systems.
9. ChatGPT