

أثر إدارة الجودة الشاملة على الخدمات العلاجية في المستشفيات الخاصة بالتطبيق على (مستشفى الفيصل الدولي - الخرطوم) في الفترة من 2005م - 2015م

أستاذ مساعد- قسم الدراسات التجارية
كلية التنمية البشرية والتقنية
جامعة أم درمان الأهلية

د. سوسن مصطفى محمد موسى حامد

المستخلص:

تناولت الدراسة إثر إدارة الجودة الشاملة على الخدمات العلاجية في المستشفيات الخاصة بالتطبيق على (مستشفى الفيصل الدولي - الخرطوم) في الفترة من 2005م - 2015م. تكمن أهمية الدراسة في أن البحث يسد ثغرة علمية وأنه من البحوث القليلة في هذا المجال (إدارة الجودة الشاملة في إدارة الخدمات) كما أنه يوفر مرجع للدارسين ويفتح مجال لبحوث أخرى ويوفر معلومات تفيد متخذي القرار بمستشفى الفيصل الدولي. أهداف الدراسة تتمثل في التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة من حيث مفهوميها، أهميتها، وأهدافها ومراحل تطبيقها. دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الفيصل الدولي، كونها حالة دراسية. توضيح العلاقة بين انتهاج إدارة الجودة الشاملة ومستوى الخدمات المقدمة في مستشفى الفيصل الدولي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن 81% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تؤمن بها إدارة المستشفى. وأن 23.9% من أفراد العينة لا يوافقون على أن إدارة المستشفى تستخدم كلية واضحة لتثقيف العاملين بإدارة الجودة الشاملة. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة منهجاً وفكراً للعمل وضرورة أنساق هذا النهج مع الرؤية الكلية والمهمة الأساسية لمستشفى الفيصل الدولي. وضع خطة إستراتيجية لانتهاج إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الفيصل الدولي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كلمات مفتاحية: الجودة الشاملة، الخدمات العلاجية، التدريب، التحسين المستمر، رضا العملاء.

The impact of total quality management on curative services in private hospitals applied to (Al-Faisal International Hospital - Khartoum) In the period from 2005 to 2015

Dr.. Sawсан Mustafa Muhammad Musa Hamed

Abstract:

The study dealt with the impact of total quality management on curative services in private hospitals by applying to (Al-Faisal International Hospital - Khartoum) in the period from 2005 to 2015. The importance of the study lies in the fact that the research fills a scientific gap and that it is one of the few researches in this field (total quality management in service management). It also provides a reference for scholars, opens up a field for other research, and provides information that benefits decision-makers at Al-Faisal International Hospital. The objectives of the study are to identify the intellectual and philosophical framework of total quality management in terms of its concept, importance, objectives and stages of application. A study of the reality of total quality management in Al-Faisal International Hospital, as it is a case study. Clarifying the relationship between the approach of total quality management and the level of services provided at Al-Faisal International Hospital. The study followed the descriptive approach and the case study, and the study reached several results, including: 81 % of the sample members agree that total quality management is a philosophy that the hospital administration believes in. And 23.9 % of the sample members do not agree that the hospital administration uses a clear faculty to educate employees about total quality management. The study came out with a number of recommendations, the most important of which are: Considering the total quality management system as an approach and thought for work and the need for this approach to be consistent with the overall vision and the basic mission of Al-Faisal International Hospital. Develop a strategic plan for the approach of total quality management at Al-Faisal International Hospital in line with the principles of total quality management.

Keywords: total quality, treatment services, training, continuous improvement, customer satisfaction.

مقدمة:

علم الجودة الشاملة من العلوم الأسرع تطوراً في العقود الأخيرة، وهو أحد مداخل التطوير الذي أتبعته كثيراً من المنشآت للتغلب على معوقات العمل وبذلت كثيراً من الجهد المتواصل في تحقيق الفعالية والكفاءة، واستمرارية التطور والتحسين المستمر كما أن رضا العملاء لا يقتصر على المستفيد من الخدمة ولكن تشمل جميع العاملين في المنظمة باعتبارهم عنصر مهم من مجموعة العملاء يتوقف نجاح نشاطات المنظمة على توفير احتياجات ومتطلبات العملاء، و تزويدهم بخدمات تشبع رغباتهم وبأسعار منافسة أما العميل الداخلي فلا بد من تطور أدائه باستمرار لتحقيق الجودة

الفرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والخدمات العلاجية في مستشفى الفيصل.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء الخدمات العلاجية في مستشفى الفيصل.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وزيادة مستوى اداء الخدمات العلاجية مستشفى الفيصل.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة عبداللطيف مصلح عايض (2008)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة بالمنتجة للسلع الاستهلاكية ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات، فرضيات الدراسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى فهم إدارة العليا والوسطى والدنيا في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة بالمنتجة للسلع الاستهلاكية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة بالمنتجة للسلع الاستهلاكية، إن فهم القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بشكل متوسط إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى فهمهم لهذا المفهوم. وجود قصور في مستوى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها حيث كان مستوى توافر المتطلبات ومستوى تحقيق المبادئ فوق المستوى. وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2/ دراسة زين العابدين عالم مصطفى أحمد (2003)⁽²⁾:

هدفت الدراسة لمعرفة أهم مقومات الجودة الشاملة بغرض الاستفادة منها في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة الحيوية، مشكلة الدراسة المشكلة المراد بحثها في هذه

الدراسة هي التعرف على مقومات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء ويتم التعرف من خلالها على درجة الالتزام بالجودة الشاملة ومدى مطابقتها للواقع العملي الذي تقوم به منشآت القطاع الحكومي في أداء أنشطتها وأداء مهمتها حيث تتطلب عملية تحسين الأداء مراعاة أهداف هذه المنشآت وضرورة توفر الخدمة التي تقدمها للجمهور وتحديد مدى فاعلية المنشأة في الاحتفاظ بأسس الجودة لتحسين أدائها ، أهم النتائج :يزيد الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال أن يكون لدى الأفراد معرفة تامة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن يكون لدى إدارة الكلية الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يتركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكلية التجارة بجامعة النيلين من خلال أن تكون هنالك تعليمات واضحة تسهل تقديم الخدمة التعليمية على الوجه المطلوب ولضمان تحقيق تقديم الخدمة التعليمية وفق أسس علمية مناسبة .

3/ دراسة عبد الله صالح بن صالح عبد الرب (2011) (3):

أهداف الدراسة التعرف على وأقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع عدن بوصفها حالة دراسية مشكلة الدراسة هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء المنشود على كلية المجتمع عدن ، وجعلها قادرة على تحقيق هدف رضا المستفيدين فروض الدراسة هناك علاقة بين نشر ثقافة الجودة الشاملة ومستوى الأداء في كلية المجتمع عدن هناك علاقة بين وأقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء في كلية المجتمع عدن ، هناك علاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء في كلية المجتمع عدن ، توصيات الدراسة :لابد من قيام الإدارة العليا في الكلية بنشر ثقافة الجودة الشاملة باعتبارها منهجاً وفكراً للعمل ، وضرورة أتساق تلك الثقافة مع الرؤية الكلية والمهمة الملقاة على عاتق المؤسسة التعليمية ومراحل تطبيقها ، وتجارب تطبيقها عالمياً وعربياً في المؤسسات المالية ، ومؤسسات ومعوقات تطبيقها .

4/ دراسة عبد العزيز صديق (2013م) (4):

هدفت الدراسة للتعرف على دراسة وتحليل وتقويم برامج إدارة الجودة الشاملة ببعض مؤسسات التعليم الأهلي بالسودان لمعرفة جوانب القوة والضعف. من أهم فرضيات البحث تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب ويؤثر العمل الجماعي في تسويق الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وتحديد الاحتياجات ومتطلبات سوق العمل تزيد من تسويق الخدمات التعليمية المقدمة كما أن الباحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أهم النتائج: ثبت أن إدارة الجودة الشاملة أثر واضح في تسويق خدمات التعليم. وأتضح أن الجامعات الأهلية تطبق الجودة الشاملة في تسويق الخدمات توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تهتم بقدر كبير بتحسين البيئة الداخلية لجذب عدد كبير من الطلاب، من أهم التوصيات لابد من وضع هيكل لإدارة الجودة الشاملة بالتعليم الأهلي للجامعات الأهلية. ولابد من تكوين فرق عمل لتسويق الخدمات التعليمية بالجامعات الأهلية.

5/ دراسة محمود سامي عبدالجبار الجبوري (2011م)⁽⁵⁾:

هدفت الدراسة للتعرف على آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية. الفرضيات: لا تقوم الإدارة العليا بالمنظمات الغير حكومية بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأييدها لا تقوم منظمات الإغاثة الغير حكومية بتهيئة العاملين لثقافة الجودة. كما أن الباحث استخدم المنهج التاريخي والوصفي التحليلي.

النتائج تطبق ركائز إدارة الجودة الشاملة في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية، بدرجة كبيرة. يتوفر في المنظمات نظام يقوم بتحليل عمليات العمل من أجل تحسين جودة الخدمات بدرجة كبيرة. تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدعم إدارة الجودة وتأييدها، وبدرجة كبيرة من أهم التوصيات ضرورة توفير نظام إداري يقو بتحليل عمليات العمل من أجل تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة في منظماتها وتأييدها والحرص على الاهتمام بتلبية رغبات المستفيدين والممولين.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الردى أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualities) ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته⁽⁶⁾. وقد عرفها جيمس دبلي وهو نائب رئيس معهد جروان المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شي المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

2. مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي:

الجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ويعبر عنها بالدقة والإتقان وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة في عدة معاني معبرة عن هذا المفهوم كالآتي⁽⁷⁾:

الإتقان: هو الإتقان بالعمل على وجه محكوم وبدون قصور قال تعالى: (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ كَمَرٍ مَّرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) النمل، الآية (88)

الإخلاص في العمل:

ذلك أن المسلم لا يرضى بمجرد أداء العمل المطلوب منه بل يحرص أن يكون هذا العمل صالحاً ويقول تعالى: (وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ) البينة الآية (5)،

الإحسان: والذي يتطلب من المسلم الإحسان في كل عمل، قوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ) النحل الآية (90).

العمل:

لقد ورد العمل بمشتقاته في القرآن الكريم في مواقع كثيرة ليشير سلباً وإيجاباً إلى الدور الأساسي لوجود الإنسان فرداً وجماعة على الأرض هو العمل الذي يتخذ مقياساً عادلاً لتحديد المصير في الدنيا والآخرة وتوزن أقدار المسلم بما قدم من عمل يؤدي به واجبه نحو الله تعالى والناس بل ونفسه. قال الله تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ) الزلزلة الآية (7)

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

تحسين ومفهوم الجودة الشاملة بدأ في اليابان وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة الذي قام بتطوير الإدارة القديم ليتماشى مع الواجهات الحديثة والمعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالمية لكسب رضا العملاء تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً، وفي ما يلي المراحل التاريخية لإدارة الجودة الشاملة.⁽⁸⁾

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
2. مرحلة الجودة في الإسلام
3. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية
4. المرحلة العلمية
5. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً
6. مرحلة ضمان الجودة:

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في الآتي⁽⁹⁾:

1. تطبيق فكرة التحسين المستمر في المؤسسة.
2. جعل فكرة التحسين المستمر هي منهجية داخلية أصيلة.
3. إشراك كل العناصر في المؤسسة في إصدار القرارات.
4. اعتبار الموارد البشرية هي الغرض والقاعدة الأساسية في العمل.
5. استخدام أحدث الأساليب المستحدثة لضبط عملية الإنتاج وتقديم الخدمات.
6. جعل عملية الجودة الشاملة وإدارتها هي أساس التصميم (وهذا يعني ألا تبدأ الجودة بالتفتيش بعد الإنتاج).
7. وضع أهداف محددة، على أساس الإحصاء العلمي والتنبؤ ومحاولة تحقيقها.
8. ملاحظة عدم الاختلاف في المنتجات أو نوعية تقديم الخدمة
9. إشراك كل من له علاقة، مثلاً مزودين في العملية الإنتاجية.
10. التأكيد على أقل نسبة من التكلفة.
11. التأكيد على الجودة الشاملة وإدارتها مع التوسع في ذلك وإعطائه الأهمية المطلوبة.
- 12/ السعي إلى تكامل الجهود المادية والبشرية للمؤسسة لهدف واحد هو رضا المستهلك النهائي للسلعة أو مستعملها الصناعي.

الشكل رقم (1/1)

دورة العملية الإنتاجية في تحسين النوعية



(المصدر: خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع والطباعة، 2002م)، ص 17)
رواد الجودة الشاملة:

ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد وتطوير هذه المبادئ وكان من أبرزهم:

أولاً: وليم إدوارد ديمينغ Edward Deming :

ويعتبر ديمينغ علامة مميزة في دارة الجودة الشاملة وقد كانت تفصيلات كثيرة خلال سنوات متعددة من العمل ليشرح فلسفته وطرقه ولقد تركزت أفكاره الرئيسية في أربعة مجالات هي:

1. دورة ديمينغ للتحسين المستمر الممثلة بـ The plan - Do - check - Act cycle دائرة خطط - أعمل - أفحص - أفعّل ، وتسمى بدائرة شيوارات أو عجلة ديمينغ
2. النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة
3. الأمراض السبعة القاتلة
4. النقاط الأربعة المتعلقة بمدراء المنظمات

لقد أضاف ديمنج أربعة عناصر لأي مدير في أي منظمة كما يلي⁽¹⁰⁾:

- معرفة النظام ومكوناته System.
- نظرية الاختلافات Theory of variations .
- نظرية المعرفة Theory of Knowledge .
- دراسة علم النفس Psychology .

ويرى الباحث أنه لا بد للقيادة الإدارية العليا من الاهتمام بهذه العناصر وإدارتها بشكل جيد لكي تساعدهم في تأسيس فكرة الجودة في منظماتهم وتنفيذ المقترحات والتوصيات التي قدمتها فلسفته الأنفة الذكر حيث يؤكد أيضاً على أهمية معرفة النظام ومكوناته المتعددة والوظائف الإدارية والفئة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما أيضاً ركز على أهمية معرفة علم الإحصاء وخاصة الطرق الإحصائية البسيطة التي تساعد صانع القرار في اتخاذ المسار الأمثل وتحديد الإنحرافات خلال العملية الإنتاجية.

ثانياً: جوزيف جوران Juran Josef.

يعد جوران من أوائل رواد الجودة ولقد وضع عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير والتحسين المستمر وتشمل هذه الخطوات على⁽¹¹⁾:

بناء الوعي بضرورة الحاجة إلى التحسين والتطوير للجودة.

تحديد أهداف التحسين المستمر.

بناء التنظيم لتحقيق الأهداف.

تنفيذ المشرعات لحل المشكلات.

تقارير تقديم العمل.

الاعتراف والشهادة بالإنجاز.

متابعة النتائج وإيصالها للعاملين.

حفظ سجلات النجاح.

إدخال تحسينات على الأنظمة المعتادة للشركة وعملياتها.

10- توفير التدريب لكل الأفراد.

ويؤكد على مقولته: إن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي فالجودة لا تأتي بالصدفة

بل تحققها من خلال لقاء ثلاثية إدارة الجودة الشاملة وهي:

تخطيط الجودة:

ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات

اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة

لإنتاج السلعة أو الخدمة.

مراقبة الجودة:

وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

تحسين الجودة:

وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة. وهو من الذي قاموا بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية في سنة 1950م مع ديمينج وكان تركيزه حول إدارة الجودة وكيف يمكنه توصيل مقولته الشهير إلى الإدارة العليا، ويرى أن الإدارة العليا بمقدورها أن تقود المنظمة إلى النجاح وذلك من خلال المحافظة على أصول الأعمال في المنظمة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية:

يتمثل في الآتي⁽¹²⁾:

(أنها تعمل على تمكين المستشفى ودوائره لتحسين قدراتها لمواءمة واستباق متطلبات وحاجات المرضى من خلال مدخل منظم للرقابة والمراجعة وتعزيز جودة الرعاية والخدمات المقدمة والتي تبناها صانعو الخدمة الصحية) هذا المفهوم يقود للحقائق التالية:
الالتزام والتعهد من قبل الجميع لتحسين الجودة: التعريف على تلبية ومتطلبات المرضى بأكثر مما هو متوقع من خلال التعرف على رغباتهم وتحسين قدرات وممارسات الخدمة الصحية لتلبيتها وأن الخدمات يجب أن تكون متاحة وموثوقة ودائمة ومستمرة وفعالة ومناسبة التكلفة.
استيعاب متطلبات وحاجات المستهلك الداخلي باستحداث الرضا لدى صانعي الحفاظ على جودة وتحسين الخدمة والمطابقة مع التصميم.
الاهتمام الكافي بالقوة العاملة حيث أن لها الدور الأكبر في التحسين وتجويد الخدمة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية:

تتمثل في الآتي⁽¹³⁾:

لها أهمية في كل جوانب الرعاية ومستوياتها وتقلل من حدوث الأخطاء الطبية وعواقبها من عاهات وخسائر مادية ومعنوية.
الالتزام بالجودة والتحسين المستمر يؤدي إلى تخفيض إقامة المرضى وتخفيض التكاليف.
التزام مبادئ الجودة ضروري لاعتماد منظمات الرعاية الصحية لإعطائها ميزة مثل التعاقد من شركات التأمين والشركات الكبرى ولتكون تعليمية.
إن عملاء الرعاية الصحية يهتمون كثيراً بطريقة تقديم الخدمة أكثر من النتائج النهائية لأنهم مشاركون في إنتاج الخدمة ويلاحظون ويقيمون كل مراحل تقديم الخدمة والمعاملة التي يلاقيها من مقدمي الخدمة.

لها أهمية في كل جوانب الرعاية ومستوياتها وتقلل من حدوث الأخطاء الطبية وعواقبها من عاهات وخسائر مادية ومعنوية.

الالتزام بالجودة والتحسين المستمر يؤدي إلى تخفيض إقامة المرضى وتخفيض التكاليف. التزام مبادئ الجودة ضروري لاعتماد منظمات الرعاية الصحية لإعطائها ميزة مثل التعاقد من شركات التأمين والشركات الكبرى ولتكون تعليمية. إن عملاء الرعاية الصحية يهتمون كثيراً بطريقة تقديم الخدمة أكثر من النتائج النهائية لأنهم مشاركون في إنتاج الخدمة ويلاحظون ويقيمون كل مراحل تقديم الخدمة والمعاملة التي يلاقيها من مقدمي الخدمة.

متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في مجال الرعاية الصحية:

تمكين العاملين الصحيين والمدراء للعمل معاً لتحسين الجودة. التعرف على نشاطات الجودة الحالية الفعالة والتي تبناها المهنيون ودمجها مع التعامل المهني المستمر. العمل على المرونة في أجزاء المنظمة لاستخدام الطرق الفعالة والمناسبة للتعامل مع القوى العاملة الصحية.

العمل على تقوية وتحريك القوى الدافعة لدى العاملين والعمل على تحقيقها للوصول إلى القناعة المنشودة في العمل وخدمة الآخرين.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية:

تتمثل في⁽¹⁴⁾:

1/ معوقات تعود إلى طبيعة المستشفيات

2/ معوقات تعود إلى طبيعة المهنيين

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1/ التحسين المستمر⁽¹⁵⁾ :

هو أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء بل جهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويلها إلى مخرجات، كما أنه يشمل هذا التحسين أداء العاملين وسلوكياتهم والمباني وتجهيزات الأداء.

2/ رضا العملاء:

مفهوم رضا العميل⁽¹⁶⁾: رضا العميل مصطلح غامض لارتباطه بالحالة النفسية للفرد والتي تختلف عن فرد إلى آخر ومن منتج لغيره، والرضا نفسه يعتمد على عدد من العوامل النفسية والفيزيائية وهذا المفهوم يعتبر جديداً على كثير من المنظمات ولا يجد الاهتمام الكافي فهو مشاعر عاطفية ناتجة عن مطابقة التوقعات مع الأداء الفعلي.

3/ حلقات الجودة وفرق العمل:

تعتبر حلقات الجودة⁽¹⁷⁾، إحدى الأدوات أو الطرق التي تستخدمها منظمات الأعمال في الحصول على أفكار للتحسين المستمر للعمليات فهي أداة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة لبناء

وتطوير ثقافة مشتركة في المنظمة وخلق مناخ ملائم يساعد العاملين على العمل بصورة مميزة وتحسين مستمر ويُعد بناء فريق عمل ناجح أحد أهم مهام القائد ولا مبالغة إذا قيل أن كبرى ناطحات السحاب ربما يكون أسهل من بناء فريق عمل مميز وذلك لأن التعامل مع البشر أمر شديد الحساسية والخطورة ويحتاج إلى مهارة وفطنة كبيرتين.

4/ تدريب العاملين:

يعد التدريب⁽¹⁸⁾، أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من أداء العمل بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال.

نشأة وتطور مستشفى الفيصل التخصصي:

تم تأسيس الشركة بعزم مجموعة متميزة من الأطباء الذين آلو على أنفسهم إن يستثمروا جهودهم ومالهم لتوفير بدائل آمنة وخدمات متميزة لمرضاهم، وذلك عبر إنشاء مراكز طبية وتعليمية تسهم في صحة ورفاه المواطنين السوداني حيث مرت التجربة عبر سلسلة من النجاحات.⁽¹⁹⁾ أنشأ مستشفى الفيصل الدولي في عام 1996م. بمشاركة ستة أطباء وكانت البداية في شارع الملك فيصل في العمارات الخرطوم جوار السفارة السعودية، وذلك بتمويل من البنوك ومشاركة أخصائيين معروفين. صارت الشراكة بأسهم من ستة أطباء وأخصائيين جراحين إضافة لصاحب المبنى واثنين من رجال الأعمال أقرباء أحد الأطباء. تم تكوين مجلس للإدارة وعملت لائحة تأسيسية، بدأ بسعة 50 سرير وبيادات بسيطة وقسم ولادة ومجمع عمليات بسيط وصيدلية حينها.

انتقل إلى شارع الحوادث (مقرها الآن)، وصار يسمى مستشفى الفيصل التخصصي، وألان يعتبر من المستشفيات المتطورة، ويساعد في تقديم خدماته الطبية لتحقيق أهداف تنمية الصحة والرعاية لجميع أفراد المجتمع، والمستشفى يدعم الخدمات الصحية للمجتمع بصفة عامة، وشركات التأمين، وشركات البترول، والسفارات بصفة خاصة. وتم إضافة شركاء جدد وذاد رأس المال وأصبح مستشفى متخصصة، ويعد من اكبر المستشفيات الخاصة بالسودان وأكثرها تطوراً في تقديم كافة الخدمات الطبية خاصة خدمات الطوارئ والإصابات حيث يعمل المستشفى على مدار الساعة مقدماً خدماته التشخيصية والعلاجية والدوائية، لخدمة المرضى بالعيادات والتنويم والعناية المكثفة المتحركة بأحدث الأجهزة وأكفاء الكوادر ، ويعتبر مستشفى الفيصل التخصصي المستشفى الخاص الأول في جراحة المخ والأعصاب ، وأول مركز جراحة عظام وألان توجد كل الأقسام ، يوجد قسم لجراحة الكبد وجراحة المناظير بصورة عامة مثل مناظير الركب والكتف وغيرها والمسالك البولية و توسعت العناية المكثفة وغرف التنويم وقسم القسطرة القلبية. وتوسعت وأصبحت شركة كبيرة تسمى ألان شركة الفيصل للخدمات الصحية والتعليمية. ويعتبر مستشفى الفيصل التخصصي من أول المراكز التي حازت على شهادات الجودة العالمية الأيزو عام 2000م ، حرصاً منها على الإدارة بنظم الجودة والعمل بروح الفريق وتقييماً منها للدور الفاعل بكادرها المتميز والمتحفز دوماً

للتعلم والتطور في مجال تتسارع فيه المنافسة لتقديم الأفضل . وتضم مستشفى الفيصل التخصصي الأقسام الآتية⁽²⁰⁾:

قسم الطوارئ، الأشعة عادية وسينية، أشعة مقطعية، موجات صوتية، عمليات جراحية، قسم معمل، صيدلية، قسم مناظير، عيادات خارجية، قسم القلب والقسطرة عناية مكثفة، قسم تنويم.

الأقسام الإدارية المصاحبة:

الترميم ومكافحة العدوى - قسم الجودة - قسم السلامة المهنية والبيئية - قسم الصيدلة السريرية - الموارد البشرية - الاستقبال - الصيانة والشئون الإدارية - الإدارة المالية - السكرتارية التنفيذية - الإدارة العليا ذلك من اجل خدمة أغراضه وأهدافه الإستراتيجية من خدمة المجتمع بكل شرائحه، ويتعاقد المستشفى مع كل هيئات وشركات التأمين الصحي لتغطية أكثر شرائح المجتمع. وهي أول مؤسسة صحية تعتمد سفر الطوارئ. ومستشفى الفيصل جهة اعتماد رسمية في مجالات الخبرة في الطوارئ ولها توأمة في مجال تبادل الخبرات مع الأردن ومصر والإمارات وألمانيا. وتفكر المجموعة الآن في إنشاء كلية طب تختص بالخدمات التعليمية.⁽²¹⁾

مركز الفيصل لطب العيون:

أول مركز متخصص من مجموعة الفيصل، ومن المراكز الحديثة، تم افتتاحه في أكتوبر 2013م، ويعتبر مركز حديثاً للعناية بالعيون متعدد التخصصات ومخصص في أكثر المناطق المرموقة في الخرطوم بحي الرياض الذي يوفر حلاً متكاملًا في مجال العناية بالعيون، يقدم المركز اختبارات تشخيصية وبصرية مختلفة وخدمات جراحية وعلاج بالليزر ومتجر بصري داخلي ومختبر وصيدلية، وخدمة العملاء على مدار الساعة.⁽²²⁾

الفيصل للبصريات:

باعتباره النشاط الرئيسي الرائد حديثاً وهو نشاط بيع الإطارات البصرية، والنظارات الطبية، والعدسات والنظارات من شركات عالمية مختلفة ذات سمعة عالية الجودة وبأسعار معقولة.

شركة سودا بلت (SUDABELT):

هي نتاج شراكة بين قوتين قويتين لتوفير رعاية صحية عالية الجودة للسوق النيجيرية ويعتمد الانجاز على كل موظف، وعلى كل منتج وخدمة، والالتزام هو المميز لهم في السوق النيجيرية ويدفعهم نحو مستويات أعلى من الأداء.

شركة بان هلت (Pan Health) :

عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص، بين هيئة استثمار الأمن الاجتماعي والفيصل للخدمات الصحية والتعليمية، وشركة التأمين الصحي، وأبرز المهنيين في مختلف المجالات، تهدف لإنشاء مراكز متخصصة ومتعددة التخصصات في برج الضمان الذي يقع في موقع متميز.

مؤسسة خيرية (FAHDO):

مؤسسة مختصة في مكافحة الأمراض والفقر، قدمت الكثير من العمل في جنوب وشرق السودان، أبرز جهودها تمثل في الآتي⁽²³⁾: إنشاء مركز صحي، الدعم الغذائي للعائلات، دعم كامل للعائلات، منح دراسية للفقراء، صناديق غسيل الكلى للمرضى الفقراء المصابين بالفشل الكلوي .

الهيكل التنظيمي لمستشفى الفيصل التخصصي:

يوضح الهيكل التنظيمي علاقات العمل الرأسية والأفقية بين الإدارات المختلف حيث يترأس الهيكل التنظيمي مجلس الإدارة الذي يتم تعيينه بواسطة الجمعية العمومية والذي يستعين بدوره بمراجع ومستشار قانوني، يقوم مجلس الإدارة بتعيين عضواً منتدباً يشرف على أعمال الإدارة العامة التي تستعين بمساعد مدير عام.⁽²⁴⁾

يشرف مباشرة على العمليات المالية والإدارية. والطبية يوضح الهيكل التنظيمي أن المدير الطبي يقوم بالأشراف الفني على جميع الأقسام ماعدا قسم الحسابات ويشمل ذلك جميع الأقسام الطبية من معمل، وأشعة تشخيصية، وقسم العمليات الجراحية، والتمريض، والاستقبال، والحادث، وقسم الصيدلة، وقسم التنويم والإدارة الفنية، وأيضا جميع الأقسام غير الطبية مثال قسم العمليات الإدارية والموارد البشرية، وقسم المشتريات، والصيانة والنظافة.

أولاً: مجلس الإدارة، يمثل مجلس الإدارة قمة الهيكل التنظيمي لمستشفى الفيصل التخصصي، يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة الجمعية العمومية، ومناطق بت اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المستشفى بجانب المتابعة ومراقبة الانجاز حسب مواكبة الأحداث والمتغيرات المستمرة في هذا الشأن يستعين بدوره بمراجع ومستشار قانوني.⁽²⁵⁾

ثانياً: العضو المنتدب، من اختصاصات مجلس الإدارة تعيين عضواً منتدباً يشرف على أعمال الإدارة العامة. ثالثاً: المدير العام، وهو المسئول الأول عن كل مجريات العمل داخل المستشفى سواء كان العمل الطبي أو الإداري أو الفني.

رابعاً: مساعد المدير العام يستعين المدير العام بمساعد مدير عام يشرف مباشرة على العمليات المالية والإدارية والطبية.

خامساً: المدير الطبي، يقوم المدير الطبي بالأشراف الفني على جميع الأقسام الطبية من معمل، وأشعة تشخيصية، قسم العمليات الجراحية، التمريض، الاستقبال، الحوادث، قسم الصيدلة، قسم التنويم، قسم الإدارة الفنية، بجانب ذلك يقوم بالأشراف على جميع الأقسام غير الطبية، كقسم الموارد البشرية، وقسم المشتريات، وقسم الصيانة والنظافة.

سادساً: المدير المالي، ويتبع مباشرة لمساعد المدير العام، يقوم المدير المالي بجميع العمليات المالية والتسويات، والرسوم الطبية والعلاجية، بجانب القيام بعمل ميزانية المستشفى والأشراف عليها ومتابعتها ومتابعة الإيرادات والمصروفات ومراجعة النشاط المالي، وهو المسئول مباشرة أمام مساعد المدير العام.

إدارة الجودة الشاملة بمستشفى الفيصل التخصصي:

تتبع مستشفى الفيصل التخصصي نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا النظام يغطي كافة إدارات والقطاعات والوحدات بالمستشفى، يتم اختيار الموارد البشرية والتوصيف الوظيفي بناء على الكفاءة والمؤهلات كما أن شروط التعيين لجميع الوظائف ذات التأثير على الجودة تتم وفقاً لمتطلبات محددة تتوافق والوظيفة.

تلتزم الإدارة العليا في المستشفى بتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه وتحسين فاعليته باستمرار عن طريق الآتي: التعميم على كافة الإدارات والأقسام حول أهمية تلبية متطلبات الزبون المتعلقة بأنشطة المستشفى. وضع سياسات الجودة. وضع أهداف الجودة والقيام بمراجعات الإدارة والتأكد من توفر الموارد المطلوبة، تطبق مستشفى الفيصل التخصصي برامج إدارة الجودة الشاملة، أسست المستشفى نظاماً لإدارة الجودة ووثقته ونفذته وتعمل على المحافظة عليه وتحسينه باستمرار تبعاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001.

الدراسة الميدانية :

تمهيد:

يشمل هذا الفصل على عينة الدراسة ذات حجم مكون من 500 فرد إلا أن الدارس قد اختار 50 % من هذا العدد، نوع العينة المبحوثة مكون من خليط من أطباء، إداريين، فنيين، عمال وموظفين. عدد الاستبانات الموزعة 120 استبانة مردود منها 110 والغير راجعة 10 وكانت الاستبانات قد وزعت على عينة ميسرة من أسرة المستشفى.

كما يحتوي هذا الفصل على الإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية، تحليل البيانات الأساسية، والعلاقة بين انتهاج إدارة الجودة وواقع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومدى تأثيرها على أداء الخدمات العلاجية بمستشفى الفيصل التخصصي.

إجراءات الدراسة الميدانية:

يحتوي هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تقييم أداة الدراسة واصفاً مجتمع وعينة الدراسة وإجراء اختبار الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك كما يلي: وصف أداة الدراسة، تقييم أدوات القياس، تصميم نموذج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحث بالتفصيل تلك الخطوات:

أولاً- وصف أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات العلاجية بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم. وتتكون استبانة الدراسة من قسمين:

القسم الأول:

تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:
أولاً: الخصائص الديموغرافية: النوع، العمر، مكان الميلاد، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على ستة محاور وعدد (36) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (1/5) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
6	6-1	أدارة الجودة الشاملة	1
6	12-7	التحسين المستمر	2
6	18-13	رضا العملاء	3
6	24-19	محور فرق العمل	4
6	30-25	محور التدريب	5
6	36-31	محور الخدمة العلاجية	6

المحور الأول: محور أدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (3/5) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور إدارة الجودة الشاملة

ألفا كرنباخ	العبارات
0.88	1/ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تؤمن بها إدارة المستشفى
0.88	2/ تعمل إدارة المستشفى على تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة
0.87	3/ يتم تحديد أهداف عمل المستشفى على التخطيط الاستراتيجي
0.88	4/ تسعى الإدارة العليا للمستشفى إلى تأسيس نظام إدارة جودة فعال
0.88	5/ تستخدم إدارة المستشفى إليه واضحة لتثقيف العاملين بإدارة الجودة الشاملة
0.88	6/ تهيئ إدارة المستشفى المناخ التنظيمي المناسب لأداء العمل الذي يحقق أهداف الجودة
0.89	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث، 2016م

من الجدول رقم (3/5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: إدارة الجودة الشاملة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة أو على مستوى جميع عبارات

المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرباخ للمقياس الكلى (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارة محو (إدارة الجودة الشاملة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الخاتمة:

تناولت الدراسة أثر الجودة الشاملة في أداء الخدمات العلاجية في المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم، وكيف يؤثر التحسين المستمر في رفع مستوى الخدمات العلاجية، وكذلك رضا العاملين وفرق العمل، وقد أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والخدمة العلاجية بالمستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، وكذلك توجد علاقة بين التحسين المستمر والخدمات العلاجية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين والخدمة العلاجية بالمستشفيات الخاصة لولاية الخرطوم.

النتائج:

أهم النتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن 81% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تؤمن بها إدارة المستشفى.

وضح أن 23.9% من أفراد العينة لا يوافقون على أن إدارة المستشفى تستخدم كلية واضحة لتثقيف العاملين بإدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

بناء على النتائج العامة ونتائج التحليل الإحصائي خرج الباحث بعدد من التوصيات: اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة منهجاً وفكراً للعمل وضرورة اتساق هذا النهج مع الرؤية الكلية والمهمة الأساسية لمستشفى الفيصل الدولي. اهتمام الإدارة العليا بالمستشفى بفلسفة الجودة الشاملة والعمل على استمرارية تطوير تلك الفلسفة.

نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الإدارات والأقسام والأفراد وذلك من خلال الأدلة والكتيبات والندوات وحلقات الجودة بالمستشفى والعمل على إشاعة مفهوم ومبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة بين الأفراد.

تأسيس نظام إدارة جودة فعال تطبيق فيه كل مبادئ ومقومات ومتطلبات ومراحل تنظيم إدارة الجودة الشاملة.

التزام الإدارة العليا بالمستشفى بالتخطيط الإستراتيجي والاهتمام بتطوير المناخ التنظيمي المناسب لأداء العمل الموجود وذلك بإحداث تغييرات دورية حسب مصلحة العمل.

الهوامش:

- (1) عبد اللطيف عايض، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2008م.
- (2) زين العابدين مصطفى، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت، دراسة مسحية على أساتذة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 2003م.
- (3) عبد الله صالح عبد الرب، إدارة الجودة الشاملة في كليات المجتمع اليمنية بالتطبيق على كلية المجتمع عدن، رسالة دكتوراه، جامعة امدرمان الإسلامية، 2011م.
- (4) عبد العزيز صديق عوض، أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق الخدمات التعليمية بالسودان، دراسة حالة التعليم الأهلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان 2013.
- (5) محمود سامي عبد الجبار الجبوري، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية. بجمهورية البوسنة والهرسك، دراسة حالة منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان 2011.
- (6) المرجع السابق، ص 28.
- (7) إبراهيم أحمد الأمين، مرجع سابق، ص 17.
- (8) عمر وصفي عقيل، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر، 2001م) ص 21.
- (9) عمر وصفي عقيل، مرجع سابق، ص 42.
- (10) Source: William. J. Stevenson, "production Operations management (Edition USA: Irwin Inc. 1996), P:105
- (11) سيد الهواري، خصائص منظمة القرن الـ 21، (القاهرة: دار الجيل للطباعة، 2005م)، ص 33.
- (12) مازن عبد العزيز مسودة (أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م)، ص 36.
- (13) المرجع السابق، ص 37 ، 38.
- (14) المرجع نفسه، ص 39
- (15) مهندي النابلسي، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، الجزء الأول، (عمان: الجمعية الأردنية للجودة، 2002م) ص 115.
- (16) رشا حسن مصطفى، (قياس رضا العميل عن جودة السلعة الاستهلاكية المعمرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998م، ص 112.
- (17) إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، ط 1 (القاهرة: أجيال للنشر والتوزيع، 2009م) ص 8-10.
- (18) محمد فتحيمحمود، نماذج إدارة الجودة (TQM) المعوقات التي دون تطبيقات في الأجهزة الأمنية العربية، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007م)، ص 32.
- (19) صفاء محمد القاسم، المدير العام لمستشفى الفيصل، مقابلة يوم 2019/6/15م، الساعة العاشرة صباحاً.

(20) عادل عوض الله، المدير الطبي لمستشفى الفيصل التخصصي، يوم 2019/6/15م،
الساعة العاشرة صباحاً.

(21) المرجع السابق

(22) صفاء محمد القاسم، مرجع سابق

(23) المرجع السابق

(24) العمليات الإدارية والموارد البشرية، 2019م

(25) المرجع السابق