

## أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة

ولاء بنت علي مشعل الحكي، ريما بنت حبيب صالح الحبيب، د. محمد عبدالحكيم منطاش، د. نبيل علي بدران

جامعة جدة

تاريخ نشر البحث: 2022/3/15

تاريخ استلام البحث: 2022/2/16

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف وموظفة، وقد تم الوصول إلى عدد من النتائج، من أهمها: مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة داخل مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة وكذلك مستوى جودة خدماتها الصحية جاء مرتفع جداً حيث جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على ذلك بدرجة " موافق بشدة"، كما وقد أظهرت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، بالإضافة إلى أن هناك أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \square$ ) بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، كما اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \square$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. بينما توجد فروق تعزى إلى متغير العمر ونوع العمل

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ممارسات الجودة الشاملة، تحسين جودة الخدمات، مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة

### المقدمة

نتيجة التغيرات التي يشهدها عالمنا المعاصر وما نتج من ذلك التغيرات من منافسة بين المنظمات، ولما كانت هذه التحديات والمتغيرات والتعاش معها يتطلب السعي إلى تبني مفاهيم وأساليب للإدارة الحديثة، حاولت المؤسسات وتحديداً الصحية للاهتمام في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة بجميع عملياتها لما له دور في تحقيق التميز والنمو للوصول إلى المستويات العالمية والمنافسة للحصول على مراكز متقدمة من البطولات العالمية .

ويتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها جهود كبيرة وذات مدى طويل تركز بشكل أساسي على رغبات وطموحات المنظمة، بالإضافة إضافة إلى التطوير الدائم في مدخلات والأنظمة وكذلك العمل بروح الفريق بدل من اتباع النظام الفردي التقليدي (العزب، 2020).

نظراً لأهمية الخدمة الصحية في كثير من النواحي، خاصة في المجال الصحي، فقد شهدت صناعة الخدمات الصحية تطوراً هائلاً وكبيراً وذلك من خلال المشاركة المتميزة في السنوات الأخيرة، لأن تقديم الخدمات الصحية من الخدمات التي يهتم بها كثير من الباحثين ويتحدثون عنها في أبحاثهم. (الجزائري وآخرون، 2012)

ومن هنا بدأت المنظمات الصحية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأساليب التي تساعد الإدارة على تطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه الخدمات الصحية وتحقيق أداء جيد للخدمات لتنسجم مع توقعات المستفيدين منها، كما أن نجاح الإدارة في تلك المنظمات يعود على جودة إدارة واعية تعتمد على أحدث الأساليب العلمية في وظائفها واستثمارها من أجل تحقيق متطلبات الجمهور المستهدف وإنجاز ما ينال رضاهم ويلبي احتياجاتهم وفق نظام الجودة الشاملة.

حيث أوجد التطور في مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها حاجة ضرورية، لوجود أنظمة قياس وتقويم لمستويات جودة الأداء والتميز المؤسسي، وصولاً لمرحلة تضمن جودة الخدمات بكافة أنواعها وأشكاله وذلك وفق معايير واضحة ومحددة وموضوعية (Starr & Ah-Teck, 2013).

### مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية منافسة جبارة في تقديم أفضل الخدمات، حيث ركزت المملكة في رؤيتها 2030 إلى تطوير الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات والمراكز الطبية، وهذا ما فرض على المؤسسات الصحية التعلم وتطبيق الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها أن تحسّن مستوى أدائها وجودة خدماتها.

حيث تتمحور مشكلة الدراسة الحالية مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة وممارستها على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الصحية، حيث تشير دراسة (عياد، 2017) إلى أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة من شأنه أن يعزز الأداء المؤسسي ويطور مستوى خدماتها بصورة مبتكرة.

وتضيف دراسة (أبو زيادة، 2011) بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية وكذلك تحسين جودة المخرجات. ويشير (عبد الله وآخرون، 2013) إلى أن تطبيق معايير بالدريج والتي تعتبر من ضمن معايير الجودة الشاملة والتميز يؤثر بصورة كبيرة على التميز في الأداء ونتائج الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات المركزة على المرضى.

ومن خلال هذه الدراسات يتضح أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

"ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟" والذي يتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟
- ما هو مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟
- هل هناك علاقة دالة احصائياً بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة خدمات مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟
- هل هناك أثر دالة احصائياً لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟
- هل هناك فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- تحديد العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.

## مصطلحات البحث

الجودة الشاملة: يعرفها (عياد، 2017) بأنها: "هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل من خلال استخدام الأساليب الكمية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

الخدمات الصحية: عرفها (عبد القادر، 2012) بأنها: "جميع الخدمات والتي تقوم بتقديمها جميع المؤسسات الصحية سواء كانت للفرد أو للمجتمع والبيئة أو إنتاجية مثل تقديم الأدوية والمستحضرات الطبية والأجهزة الطبية بسبب رفع المستوى الصحي للأفراد، وتلبية الرغبات المرتبطة بهذه الخدمة".

جودة الخدمات: عرفها (الصيرفي، 2009) بأنها: "هي الأنشطة والوظائف والعمليات والتي هي الجزء الرئيسي من أنشطتها ونتائجها هي الجوانب غير المادية وغير الملموسة، والتي تتزامن مع وقت إنشاء الفرد أو المنظمة، مع استخدام وقت استهلاك شخص أو فرد آخر معًا أو الملكية ملك لها من خلال عملية الاتصال المباشر وغير المباشر بين جميع الأطراف، لتلبية احتياجات طريق المستفيد أو حل مشاكله، وتحقيقًا لهدف مزود الخدمة".

## مراجعة الأدبيات

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

ذكر (خضر، 2020) أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي: -

- البعد الأول: (التزام ودعم الإدارة العليا) – القيادة والاستراتيجية
- أن النجاح في تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أساسي على الدعم التي تلقاه من الإدارة العليا في المنظمة، ومدى إيمانها وقناعتها بضرورة تبني فلسفة الجودة بكافة عملياتها وأنشطتها.
- البعد الثاني: (التركيز على المستفيدين)
- المستفيدين هم الهدف والغاية لكافة المنظمات حيث يعمل ويجتهد الجميع من أجل ارضائهم وسعادتهم، وذلك لأن بقاء المنظمات واستمرارها وتطورها يعتمد على درجة رضاهم.
- البعد الثالث: (تمكين الموظفين) – الموارد البشرية
- التمكين يتمثل في قيام المنظمة بمنح الموظفين صلاحيات وسلطات واسعة لاتخاذ القرارات، ويتمثل التمكين في إدارة الجودة الشاملة بيئة العمل التي يحصل الموظف فيها على الثقة والالتزام بتحمل مسؤولية تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- البعد الرابع: (التحسين المستمر) - العمليات
- أن التحسين المستمر يتجسد في مجموعة من العمليات الإبداعية المستمرة على المنتج (سلعة أو خدمة)، حيث يعد التحسين المستمر فلسفة لعمليات البحث المستمرة عن الوسائل والطرق اللازمة لتحسين العمليات.

### أبعاد جودة الخدمة الصحية

على مدى السنوات السابقة تم تطوير كثير من نماذج جودة الخدمة في الرعاية الصحية، وقد تم تطبيق جودة الخدمة (SERVEQUAL) على نطاق واسع وتم تطوير مقياسه من قبل باراسورامان وآخرون كأداة يتم بها قياس جودة الخدمة الصحية المطبقة على نطاق واسع (Acharyulu, 2016).  
لقد تم الاتفاق بين العديد من الباحثين في مجال جودة الخدمة الطبية إلى إجماع أكبر حول العديد من أبعاد هذه الخدمة، وهذه الأبعاد هي كما يلي:

- أولاً: الاعتمادية (Reliability): تشير الاعتمادية إلى درجة الثقة التي يحصل عليها المستفيد من تلقي الخدمات من المراكز والمؤسسات الصحية، والدرجة التي يعتمد عليها المستفيد في الحصول على الخدمات الطبية التي تتوقعها المؤسسة، لأن هذا العنصر يعكس أن الخدمات الطبية دقيقة ولديها درجة عالية من الدقة والاكتمال، وكفاءة تقديم الخدمات وسهولة إجراءات الحصول على هذه الخدمات (عبد القادر، 2012).
- ثانياً: الضمان (Assurance): تتمثل راحة المريض النفسية وإحساسه بالراحة عند التعامل مع المؤسسات والمراكز الصحية وكوادرها الطبية المختلفة، وكذلك دعم الإدارة العليا ودعمها عند تقديم الخدمات العلاجية لجميع المرضى، وكلاهما يمثل هذا النوع من الضمان، وأبدى استعداده لتقدير الموقف والجهد المبذول في العمل (النسور، 2008)
- ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness): تعني هذه النقطة أن جميع المرضى العاملين في المؤسسات والمراكز الصحية سيحصلون على الرعاية في الوقت المناسب، وسيكونون جيدين في العلاج والتعاون ولديهم وقت انتظار كافٍ ومناسب، مما يدل على أن موظفي المؤسسات الصحية يمكنهم الاستجابة بسرعة، هم دائماً على استعداد للاستعداد وتقديم المساعدة لجميع الأمراض والإصابات التي تصادفهم وفي نفس الوقت الرد على جميع الاستفسارات والشكاوى التي يرفعونها وسرعة تقديم الخدمات الصحية لتزويدهم بالخدمات عند حاجتهم. (الطويل، 2010).
- رابعاً: التعاطف (Empathy): يمثل هذا البعد درجة الاهتمام والرعاية الخاصة التي تقدمها المؤسسات والمراكز الصحية لجميع المستفيدين من الخدمة، ووجدنا أنه يمثل أيضاً التفاعل والعلاقة بين الكادر الفني والصحي والإداري، ويظهر أن هناك هو الاحترام والمجاملة والسرية والتفاهم والثقة وكذلك التواصل بين الأشخاص الذين يقدمون الخدمات الصحية وبين المرضى (أي المستفيدين من المرضى)، أي أنها تساعد على إقامة علاقة جيدة بين نجاح الخدمات الصحية والأطراف واستجابة المريض لهم (الطويل، 2010).
- خامساً: الملموسية (Tangibles): يمثل هذا البعد درجة المرافق المادية التي تزيد من معدل زيارة المستفيد بين العملاء والمرضى، ومن ثم إعادتها إلى نفس مزود الخدمة الطبية، بما في ذلك المباني والمرافق الملائمة المظهر مثل (أجهزة العرض والوسائل التعليمية)، والكتب والإجراءات الطبية، والمظهر المادي لنظافة المرافق الصحية، وتحديث المعدات والأدوات الطبية ونظافة وأداب العاملين وجاذبية المؤسسات والمنظمات الداخلية (الطويل، 2010).

## الدراسات السابقة

- 1) دراسة (مكيد والعربي، 2020) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدماتها: دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدينة".  
"هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير إتباع مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الجزائرية، من خلال توضيح مدى تأثير العوامل التالية إيمان الإدارة العليا والتزاماته بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم، والثقافة التنظيمية كذلك الساندة والسعي المستمرة لعمليات تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العمومية الجزائرية وهي مستشفى محمد بوضياف بالمدينة".  
"استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المستشفى، وكذلك تم استخدام استبانة أخرى تم توزيعها على المرضى لمعرفة تقييمهم لجودة الخدمة الصحية، وقد بينت النتائج أن أغلب مبادئ هذا المنهج غير مطبقة والخدمات الصحية المقدمة ذات جودة متدنية وهذا من وجهة نظر المرضى والعاملين بالمستشفى. وأوصت الدراسة بضرورة بذل الإدارة العليا في مستشفى محمد بوضياف مزيداً من الجهود في مجال إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر كبير في تقديم الخدمة المثلى للمستفيدين".
- 2) دراسة (عبد الرحمن، 2019) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، الدول المعدل للثقافة".

"هدفت الدراسة التعرف على إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، الدور المعدل للثقافة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم توزيع 256 استبانة، تم استرجاع 216 منها، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 92.3%، أهم النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من الاسهامات النظرية، حيث أوضحت المساهمات النظرية للدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض أبعاد الأداء المؤسسي فقد بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء) والإنتاجية، كما توصلت لوجود علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء، وعلاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات، التركيز على العملاء) والربحية، أهم التوصيات العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود المنتجات السودانية في الأسواق العالمية وتذليل العقبات التي تواجه التصدير، تلعب الدولة دور كبير في دعم وتطوير الأداء بالمصانع من خلال سن القوانين والتشريعات التي تشجع على الاستثمار، تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة مما يعود بالمنفعة للطرفين".

(3) دراسة (بشير، 2017). بعنوان "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة - بشار".

"هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مبادئ إدارة الجود الشاملة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، وأثرها على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة استقصاء خاصة لتحقيق الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفى، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود وعي لدى أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى جودة الخدمة المقدمة غير مقبول من جانب النظافة، ونقص المعدات الحديثة، والتباطؤ وتأخير في تقديم الخدمة، وجود تأثير لتوافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة".

"أوصت الدراسة بضرورة اقتناع المسؤولين عن القطاع الصحي العمومي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي في إدارة الجودة في المؤسسات الصحية وتحقيق الميزة التنافسية أمام القطاع الخاص، وكأداة فعالة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية".

(4) دراسة (البرو، 2017)، بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

"تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في المنظمات، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على موظفي بريد الجزائر، وتألفت عينة الدراسة من 248 موظف وموظفة، واتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وأن التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات البيئة المحيطة، وثبت صحتها لأن التحول في القنوات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين وتحسين أدائهم باستمرار، وكذلك أوصت بعمل ورشات عمل ودورات لتبني إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات".

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف التي تسعى لها هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى وصف ظاهرة موضوع البحث، إضافة إلى تحليل بياناتها، والتعرف على العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تدور حولها، بما يشمل العمليات التي تتضمنها آثارها.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. حيث تم اختيار مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة لما تتمتع به هذه المستشفى كونها واحدة من أهم المستشفيات الحكومية والتي تتمتع بسعة كبيرة حول تميزها في تقديم خدماتها وجودة أداؤها وخدماتها. حيث تم "تأسيس مستشفى النور التخصصي بأمر من خادم الحرمين الشريفين كمستشفى للرعاية الصحية في عام 1403 هـ لخدمة المواطنين والمقيمين والحجاج للمدينة المقدسة والمنطقة المحيطة بها. وهو مستشفى حكومي تحت إشراف مديرية الشؤون الصحية في مكة المكرمة". حيث تقدم الخدمات العلاجية في التخصصات التالية "الجراحة العامة، جراحة الصدر، الأنف والأذن والحنجرة، الجراحة التجميلية، جراحة المسالك البولية، جراحة العظام، جراحة الاعصاب، جراحة الأوعية الدموية، طب وجراحة العيون، جراحة الوجه والفكين، إضافة إلى خدمات أمراض القلب ووحدة العناية التاجية ووحدة العناية المركزة، ووحدة الحروق، وخدمات الإسعاف والطوارئ والعيادة الخارجية ووحدة المناظير". كما أن واحداً من أهم الأسباب التي تم على أساسها اختيار مستشفى النور التخصصي هي تبني المستشفى في رسالتها اتباع أعلى معايير الجودة العالمية، "مؤسسة صحية حكومية بالعاصمة المقدسة، تقدم خدمات تخصصية ومرجعية ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير العالمية للإدارة، وتقدم الرعاية الصحية بأحدث التقنيات للمرضى والمقيمين والحجاج المعتمرين من الجنسين ومن جميع الفئات العمرية، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبأمان لمتلقي الخدمة ومقدميها ولأصول المستشفى، إضافة إلى البرامج التعليمية والتدريبية لطلبة كليات الطب و العلوم الصحية ومعاهد التمريض وللعاملين في القطاع الصحي" كما حصلت المستشفى على التميز في التحسين ورفع مستوى الأداء في برنامج ازن، وحقق المركز الأول على مستوى وزارة الصحة ضمن فئة المستشفيات المتميزة فوق 300 سرير خلال الربع السنوي الأول من عام 2021م.

## عينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة مما يقارب 1000 موظف وموظفة حيث تم تمثيلهم من خلال عينة الدراسة التي تمثلت ب 100 موظف وموظفة بنسبة 10% وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تركز على " أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة" حيث تتكون من 42 فقرة.

وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للخطوات التالية

(1) مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم الاستفادة منها في تطوير الاستبانة وصياغة فقراتها وتحديداً دراسة (عياد، 2017).

(2) تم استشارة عدد من الأساتذة الجامعيين والمختصين في موضوع البحث، بغرض تحديد مجالات الاستبانة.

(3) تم تحديد المجالات الأساسية التي ستضمها الاستبانة.

(4) تحديد فقرات الاستبانة وتوزيعها على مجالاتها.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من 1-5 لقياس استجابات افراد عينة البحث لفقرات الاستبانة، بحيث دل رقم 1 على عدم الموافقة بشدة وصولاً للرقم 5 الذي دل على الموافقة بشدة على ما ورد في الفقرة وما بينهم يتم بشكل تصاعدي من عدم الموافقة بشدة إلى الموافقة بشدة.

## صدق الاستبانة

### صدق المقياس:

تم حساب صدق الاستبانة من خلال تنفيذ دراسة استطلاعية تمثلت ب 14 فرد من أفراد عينة البحث، للتأكد من سلامة الاستبانة

## أولاً: الاتساق الداخلي

حيث قد تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون لكل فقرات الاستبانة وقد ظهر بأن معامل الارتباط بين فقرات محاور قسم ممارسات الجودة الشاملة (القيادة – الاستراتيجية – القياس والتحليل – الموارد البشرية – العمليات) وكذلك فقرات قسم جودة الخدمات الصحية، والذي يبين أن معاملات الارتباط بين عبارات كل محور طردية معنوية ودالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وهذا يدل على أن كل مجال من مجالات الاستبانة صادق لقياس ما صمم من أجله.

## ثانياً: الصدق البنائي

"يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة". (عبيدات وآخرون، 2001:179) تم حساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال تنفيذ دراسة استطلاعية تمثلت ب 14 فرد من أفراد عينة البحث، للتأكد من سلامة الاستبانة.

جدول (3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: القيادة	0.811	0.000
المحور الثاني: الاستراتيجية	0.825	0.000
المحور الثالث: القياس والتحليل	0.784	0.000
المحور الرابع: الموارد البشرية	0.814	0.000
المحور الخامس: العمليات	0.852	0.000
تطبيق ممارسات الجودة الشاملة	0.869	0.000
جودة الخدمة الصحية	0.814	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يظهر جدول (3) أن معامل ارتباط جميع محاور الاستبانة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  وهذا يدل على أن الاستبانة صادقة لما صممت لقياسه.

## ثبات الاستبانة

"يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (الجرجاوي، 2010). حيث تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، تم حساب ثبات الاستبانة من خلال تنفيذ دراسة استطلاعية تمثلت ب 14 فرد من أفراد عينة البحث، للتأكد من سلامة الاستبانة، والجدول رقم (4) يوضح النتائج التي تم التوصل لها.

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة	5	8900.
المحور الثاني: الاستراتيجية	5	7980.
المحور الثالث: القياس والتحليل	4	8210.
المحور الرابع: الموارد البشرية	5	8380.
المحور الخامس: العمليات	5	8280.
تطبيق ممارسات الجودة الشاملة	24	8700.
جودة الخدمة الصحية	18	8110.
جميع المجالات معا	42	8530.

من خلال النتائج الظاهرة في جدول (4) يتضح بأن قيمة معامل ألفا جاء مرتفعاً لمحور بحيث تراوحت قيم المعامل ما بين (0.798، 0.890)، وبلغت قيمة معامل ألفا لكل فقرات الاستبانة (0.853)، وهذا يدل على أن ثبات الاستبانة مرتفع.

### المحك المعتمد في الدراسة

وهو المحك الذي اعتمده الباحثة لتفسير النتائج التي تم التوصل إليها والحكم عليها، حيث تم تحديد درجة الموافقة حسب هذا المحك كما هو موضح في جدول رقم (5).

جدول (5): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20.0%-36.0%	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36.0%-52.0%	غير موافق
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52.0%-68.0%	محايد
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68.0%-84.0%	موافق
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 82.0%-100.0%	موافق بشدة

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل الاستبانة بواسطة برنامج (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب التالية:

- (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
- (2) التكرار والنسب المئوية.
- (3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
- (4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)
- (5) تحليل الانحدار المتعدد
- (6) اختبار (T)
- (7) اختبار التباين الأحادي

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

جدول (6): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية (ن=100)

المتغير	الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	73	73%
	انثى	27	27%
العمر	من 23 إلى 30 سنة	4	4%
	من 31 إلى 40 سنة	86	86%
المؤهل العلمي	من 41 إلى 49 سنة	10	10%
	بكالوريوس	42	42%
الخبرة	دبلوم	27	27%
	دراسات عليا	31	31%
	أقل من 5 سنوات	3	3%

نوع العمل	كادر صحي (ممرض - طبيب)	35	35%
	كادر داري	62	62%
	كادر صحي (ممرض - طبيب)	43	43%
	كادر صحي (ممرض - طبيب)	57	57%

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 73% من عينة الدراسة ذكور، والنسبة المتبقية (27%) اناث، بينما يتضح بأن غالبية افراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من 30 إلى 40 عام بواقع 86%، بينما 10% تزيد أعمارهم من 41 إلى 49 سنة، و4% في الفئة العمرية من 23 إلى 30 سنة، أما على مستوى المؤهل العلمي فقد ظهر بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة من الحاصلين على درجة البكالوريوس بواقع 42%، بينما 31% من افراد العينة حاصلين على الدراسات العليا، و27% بدرجة الدبلوم. اما بالنسبة لسنوات الخدمة فيتضح أن ما نسبته 3% من عينة الدراسة هم من الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات، وبنسبة 35% للذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و62% هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة. وفيما يتعلق نوع العمل فيتضح بأن ما نسبته 43% من عينة الدراسة يعملون كادر اداري، بينما 57% يعملون كادر صحي.

### ثانياً: تحليل البيانات والاجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على "ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟" للإجابة على السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محاور تطبيق ممارسات الجودة الشاملة، وجاءت النتائج كما موضحة فيما يلي:

### المحور الأول: القيادة

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول "القيادة"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1.1	تعمل الإدارة العليا على اشراك جميع العاملين في تحديد توجهاتها المستقبلية	4.38	0.74	2	موافق بشدة
1.2	تدعم الإدارة العليا عمليات التغيير والتحسين بشكل مستمر	4.48	0.68	1	موافق بشدة
1.3	تعمل الإدارة العليا على اشراك العاملين في عملية التغيير	3.75	1.01	5	موافق
1.4	تعمل الإدارة العليا على تعزيز ثقافة الابتكار	3.95	0.88	4	موافق
1.5	تركز الإدارة العليا بصورة دائمة نحو تحقيق اهداف المؤسسة	4.30	0.79	3	موافق بشدة
	جميع فقرات المجال معاً	4.17	0.57		موافق

يتضح من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق (بالقيادة) جاءت بدرجة " موافق"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17)، وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى الممارسات القيادية داخل مستشفى النور التخصصي يعتبر داعم نحو تطبيق الجودة الشاملة ويهدف بشكل مستمر نحو تحسين إجراءات العمل وتحقيق أهداف المستشفى، ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن مستوى تطبيق بعد القيادة داخل مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة مرتفع جداً. وهذا يظهر من خلال استجابات افراد العينة حول عبارات المحور الأول والتي جاءت أهمها كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تدعم الإدارة العليا عمليات التغيير والتحسين بشكل مستمر " في المرتبة الأولى؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، وجاءت بدرجة "موافق بشدة"؛ وهذا ما يظهر اهتمام الإدارة العليا بالمستشفى نحو التطوير وتحسين العمل بشكل مستمر وهذا ما يدعم توجه المؤسسة نحو تطبيق ممارسات الجودة الشاملة ولا سيما على مستوى بعد التحسين المستمر.

- حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على " تعمل الإدارة العليا على اشراك العاملين في عملية التغيير " في المرتبة الخامسة والأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، وجاءت بدرجة " موافق"؛ وبالرغم من أن هذه العبارة هي أقل العبارات موافقة ولكنها أيضاً إيجابية وتظهر مدى اهتمام الإدارة العليا بالمستشفى في اشراك الموظفين.

### المحور الثاني: الاستراتيجية.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني "الاستراتيجية"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2.1	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومعلنة للموظفين.	4.25	0.67	5	موافق بشدة
2.2	تمتلك المؤسسة منظومة تخطيط شاملة تحدد الاهداف وتراجعها بشكل مستمر	4.45	0.60	4	موافق بشدة
2.3	تضع المؤسسة احتياجات ذوي العلاقة في المجتمع المحيط ضمن خططها واهدافها.	4.48	0.60	2	موافق بشدة
2.4	الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتوافق مع اهدافها بصورة تدعم عملية تحقيقها.	4.50	0.64	1	موافق بشدة
2.5	اهداف الخطط الاستراتيجية والتنفيذية في المؤسسة واضحة	4.46	0.55	3	موافق بشدة
	جميع فقرات المجال معاً	4.32	0.47		موافق بشدة

يتضح من الجدول (8) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثاني المتعلق بالاستراتيجية جاءت بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32)، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث على دراية باستراتيجية المستشفى وانهم على اطلاع عليها، وهذا يظهر من خلال استجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثاني والتي جاءت أهمها كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على " الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتوافق مع اهدافها بصورة تدعم عملية تحقيقها " في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، وجاءت بدرجة " موافق بشدة ".
- بينما حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومعلنة للموظفين " في المرتبة الخامسة والأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25)، وجاءت الموافقة بدرجة " موافق بشدة"؛ وهذا يظهر مدى اطلاع العاملين في المستشفى على استراتيجيات المستشفى.

### المحور الثالث: القياس والتحليل.

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث "القياس والتحليل"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3.1	تمتلك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء يسهل عملية قياس اداء المؤسسة العام	4.37	0.59	1	موافق بشدة
3.2	توفر المؤسسة البيانات والمعلومات المحدثة حول الاداء بسهولة.	3.75	0.90	4	موافق
3.3	تعتمد المؤسسة مؤشرات للأداء في عملية اتخاذ القرارات.	4.25	0.59	3	موافق بشدة
3.4	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على مقارنة ادائها مع المنافسين المتميزين	4.26	0.49	2	موافق

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	جميع فقرات المجال معاً	4.21	0.62	موافق بشدة	بشدة

يتضح من الجدول (9) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثالث المتعلق بالقياس والتحليل جاءت بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وقد يرجع ذلك إلى أن المستشفى تقوم بتطبيق نظام واضح في عمليات قياس الأداء واتباعها لمؤشرات سليمة في عملية القياس والتقييم وصولاً لاتخاذ القرارات. وهذا يظهر من خلال استجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثالث والتي جاءت أهمها كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تمتلك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء يسهل عملية قياس اداء المؤسسة العام " في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، وجاءت الموافقة بدرجة " موافق بشدة ". وهذا مؤشر على أن المستشفى تعتمد مؤشرات قياس أداء فعالة تمكنها من دعم عمليات التحسين المستمر وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة.
- بينما حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على " توفر المؤسسة البيانات والمعلومات المحدثة حول الاداء بسهولة " في المرتبة الرابعة والأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، وجاءت بدرجة " موافق "؛ وهذا يظهر جودة مؤشرات قياس وتحليل الأداء التي تتبعها المستشفى.

#### المحور الرابع: الموارد البشرية.

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الرابع "الموارد البشرية"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4.1	لدى المؤسسة منهجية واضحة حول تدريب وتطوير قدرات الموظفين.	4.05	0.64	5	موافق
4.2	تحافظ المؤسسة على عمليات التواصل في كلا الاتجاهين مع فريق العمل.	4.33	0.57	4	موافق بشدة
4.3	تعمل المؤسسة دائماً على قياس رضى الموظفين.	4.35	0.70	3	موافق بشدة
4.4	تدعم المؤسسة موظفيها نحو تعدد مهاراتهم وتعطيهم حرية تنفيذ اعمالهم.	4.40	0.55	2	موافق بشدة
4.5	تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة ورفاهية جميع الموظفين.	4.45	0.55	1	موافق بشدة
	جميع فقرات المجال معاً	4.30	0.43	موافق بشدة	بشدة

يتضح من الجدول (10) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الرابع المتعلق بالموارد البشرية جاءت بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وهذا يظهر مدى اهتمام المستشفى بمواردها البشرية ومدى سعيها لتطوير ودعم هذه الموارد. وهذا يظهر من خلال استجابات افراد العينة حول عبارات المحور الرابع والتي جاءت أهمها كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على " تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة ورفاهية جميع الموظفين " في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45)، وجاءت بدرجة " موافق بشدة ". وهنا يظهر مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري على اعتباره أساس النجاح، وينصب تركيزها الأساسي على خلق بيئة عمل سليمة تضمن رفاهية الموظفين.
- بينما حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على " لدى المؤسسة منهجية واضحة حول تدريب وتطوير قدرات الموظفين " في المرتبة الخامسة والأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وجاءت بدرجة " موافق "؛ وهذا يؤكد اهتمام

المستشفى بمواردها البشرية سواء على مستوى رضاهم الوظيفي ورفاهيتهم وايضاً على مستوى تطوير مهاراتهم وادائهم.

### المحور الخامس: العمليات.

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الخامس "العمليات"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5.1	تعتمد المؤسسة مفهوم العميل الداخلي بشكل واضح	4.31	0.56	2	موافق بشدة
5.2	تصمم المؤسسة عملياتها بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في اداء العمل.	4.32	0.59	1	موافق بشدة
5.3	توثق المؤسسة جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح وسهل الفهم لجميع الموظفين.	4.28	0.68	5	موافق بشدة
5.4	تستفيد المؤسسة من الاساليب الاحصائية في تحسين العمليات وتقليل حجم التعارض.	4.29	0.60	4	موافق بشدة
5.5	تعمل المؤسسة جاهدة على اقامة علاقات طويلة الامد مع الموردين.	4.31	0.55	3	موافق بشدة
	جميع فقرات المجال معاً	4.29	0.56		موافق بشدة

يتضح من الجدول (11) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الخامس المتعلقة بالعمليات جاءت بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وهذا يظهر اتباع المستشفى أساليب سليمة في عملياتها ووضوح إجراءات هذه العمليات. وهذا يظهر من خلال استجابات افراد العينة حول عبارات المحور الرابع والتي جاءت أهمها كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تصمم المؤسسة عملياتها بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في اداء العمل " في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32)، وجاءت بدرجة " موافق بشدة ". وهنا يمكن ملاحظة تكاملية عمليات المستشفى مع توجهاتها نحو قياس الأداء وكذلك خلق بيئة عمل سليمة ومرنة تضمن رفاهية الموظفين.
- بينما حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على " توثق المؤسسة جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح وسهل الفهم لجميع الموظفين " في المرتبة الخامسة والأخيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، وجاءت بدرجة " موافق بشدة"؛ وهذا يؤكد اتباع المستشفى لإجراءات عمل واضحة.

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور القسم الأول "تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة"

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	المحور الأول: القيادة	4.17	0.57	83.4%	5	موافق
2	المحور الثاني: الاستراتيجية	4.32	0.47	86.4%	1	موافق بشدة
3	المحور الثالث: القياس والتحليل	4.21	0.62	84.2%	4	موافق بشدة
4	المحور الرابع: الموارد البشرية	4.30	0.43	86.0%	2	موافق بشدة
5	المحور الخامس: العمليات	4.29	0.56	85.8%	3	موافق بشدة
	اجمالي درجة المحاور	4.26	0.53	85.2%		موافق بشدة

يتضح من الجدول (12) أن مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة داخل مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة جاء مرتفع جداً حيث جاءت درجة موافقة افراد عينة البحث على ذلك بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26)، ووزن نسبي (85.2%). وهذا مؤشر على مدى اهتمام المستشفى بتطبيق كافة ابعاد الجودة الشاملة واهتمامها بممارسات الجودة الشاملة في كافة مستويات عمليات المستشفى.

حيث جاء في الترتيب الأول تطبيق ممارسات (الاستراتيجية) بدرجة "موافق بشدة" ومتوسط حسابي (4.32) ووزن نسبي (86.4%)، تلاها تطبيق ممارسات (الموارد البشرية) بالمرتبة الثانية بدرجة "موافق بشدة" ومتوسط حسابي (4.30) ووزن نسبي (86.0%)، اما في المرتبة الثالثة فكان تطبيق ممارسات (العمليات) بدرجة "موافق بشدة" ومتوسط حسابي (4.29)

ووزن نسبي (85.8%)، وفي المرتبة الرابعة تطبيق ممارسات (القياس والتحليل) بدرجة "موافق بشدة" ومتوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84.2%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء تطبيق ممارسات (القيادة) بدرجة "موافق" ومتوسط حسابي (4.17) ووزن نسبي (83.4%).

ومن خلال هذه النتائج يتأكد مدى سعي المستشفى لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، وكذلك القياس والتحليل، والاستراتيجيات) وتعزو الباحثة ذلك لسعي المستشفى الدائم لتقديم خدمات عالية الجودة وذلك لطبيعة ومكانة هذه المستشفى التي تقدم خدماتها بشكل أساسي للحجيج والمعتمرين، إضافة إلى كونها مؤسسة حكومية خاضعة بشكل كامل لمعايير وزارة الصحة وتوجهات وزارة الصحة لتحسين أداء المؤسسات الصحية تحقيقاً لرؤية المملكة 2030.

وبالنظر إلى هذه النتائج نجد بأنها تختلف مع نتائج دراسة (مكيد والعربي، 2020) و(بشير، 2017) وقد يرجع سبب هذا الاختلاف للأهمية الكبرى التي أولتها المملكة العربية السعودية نحو تطوير أداء المؤسسات الصحية واعتماد معايير عالية في تطبيق الجودة الشاملة.

الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على " ما هو مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟"

للإجابة على السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور جودة الخدمات الصحية، وجاءت النتائج كما موضحة فيما يلي.

### جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات القسم الثاني "جودة الخدمات الصحية"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة	4.25	0.59	85.0%	13	موافق بشدة
2	ينم تقديم الخدمة للمرضى في الأوقات المحددة	4.26	0.50	85.2%	11	موافق بشدة
3	الخدمة المقدمة تلبي حاجات وتوقعات المرضى	4.48	0.60	89.6%	1	موافق بشدة
4	تقدم للمرضى خدمات ذات جودة عالية	4.33	0.57	86.6%	6	موافق بشدة
5	تتمتع المستشفى بالمصداقية في تقديم الخدمات	4.46	0.55	89.2%	3	موافق بشدة
6	تعمل المستشفيات على الرد الفوري على استفسارات وشكاوى المرضى	4.45	0.55	89.0%	4	موافق بشدة
7	تقوم المستشفى بإعطاء المواعيد بدقة للمرضى	3.75	0.92	75.0%	18	موافق
8	العاملين بالمستشفى لديهم الاستعداد للتعامل الدائم مع المرضى	3.95	0.88	79.0%	16	موافق
9	توافر جميع التخصصات الطبية بالمستشفى.	4.30	0.79	86.0%	7	موافق بشدة
10	يهتم مقدمو الخدمة بتقديم النصائح والإرشادات للمرضى	4.48	0.68	89.5%	2	موافق بشدة
11	تسهيل الوصول إلى الأقسام والفروع من خلال اللوحات الإرشادية والأدلة.	3.75	0.90	75.0%	17	موافق
12	أدت التكنولوجيا المستخدمة في المستشفى إلى سرعة إنجاز العمل	4.26	0.49	85.2%	10	موافق بشدة
13	يشعر المرضى بالأمان عند التعامل مع المستشفى	4.05	0.64	81.0%	15	موافق
14	يتمتع مقدمو الخدمة بالمصداقية في تقديم الخدمات	4.29	0.54	85.8%	8	موافق بشدة
15	تبسيط إجراءات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة.	4.16	0.72	83.2%	14	موافق

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
16	تحرص المستشفى على الإتيكيت وحسن المعاملة مع المرضى.	4.33	0.55	86.6%	5	موافق بشدة
17	يحرص المستشفى على إبلاغ المرضى بمواعيد تقديم الخدمة.	4.26	0.75	85.2%	12	موافق
18	يتمتع المستشفى بكافة الإمكانيات المالية والبشرية الحديثة لتقديم الخدمة.	4.27	0.57	85.4%	9	موافق بشدة
	جميع فقرات المجال معاً	4.34	0.67	86.8%		موافق بشدة

يتضح من الجدول (13) أن مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة جاء مرتفع جداً حيث جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على ذلك بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34)، ووزن نسبي (86.8%). وهذا ما يتوافق مع النتائج السابقة التي أظهرت سعي المستشفى لتحقيق أعلى درجات الجودة في إجراءاتها وخدماتها.

ويظهر هنا مدى اهتمام المستشفى بتلبية احتياجات المرضى وذلك من خلال نتائج الفقرة (3) والتي حصلت على متوسط حسابي 4.48، ووزن نسبي 89.6% وهذا يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على أن خدمات المستشفى عادة ما تلبي احتياجات المرضى، وهذا يتوافق أيضاً مع نتائج الفقرة (10) والتي حصلت على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.48، ووزن نسبي 89.5%.

كما أن المستشفى تقدم خدماتها للمرضى بجودة عالية وذلك وفقاً لنتائج الفقرة (4) التي حصلت على متوسط حسابي 4.33 ووزن نسبي 86.6% وأن خدماتها تتم من خلال معدات وأجهزة حديثة لتقديم خدماتها وذلك وفقاً لنتائج الفقرة (1) والتي حصلت على متوسط حسابي 4.25، ووزن نسبي 85.0%.

إضافة إلى أن المستشفى تعمل على تسهيل الوصول إلى الأقسام والخدمات من خلال إرشادات واضحة وذلك كما ظهر في نتائج الفقرة (11) بمتوسط حسابي 3.75 ووزن نسبي 75.0%، وتبسيط إجراءات العمل وسرعة وسهولة تقديم الخدمة كما أظهرت نتائج الفقرة (15) بمتوسط حسابي 4.16 ووزن نسبي 83.2%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح مدى اهتمام المستشفى بجودة الخدمات التي تقدمها وهذا ما يتماشى تماماً مع توجهات المملكة، وما يعكس بأن النتائج التي أظهرتها عملية التحليل للقسم السابق لم تكن مجرد تطبيق لممارسات الجودة وإنما انعكاس أيضاً على جودة الخدمات.

وبالنظر إلى هذه النتائج نجد بأنها تختلف مع نتائج دراسة (مكيد والعربي، 2020) و(بشير، 2017) وقد يرجع السبب هنا إلى التقدم الصحي الذي تعيشه المملكة واهتمامها بتعزيز جودة الخدمات الصحية.

الإجابة على السؤال الثالث: الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟"

لاختبار العلاقة بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط والنتائج موضحة في جدول (20).

جدول (14): معامل الارتباط بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية

المتغير المستقل	المتغير التابع جودة الخدمات الصحية
المحور الأول: القيادة	معامل الارتباط 0.534 القيمة الاحتمالية (Sig) 0.000*
المحور الثاني: الاستراتيجية	معامل الارتباط 0.682 القيمة الاحتمالية (Sig) 0.000*
المحور الثالث: القياس والتحليل	معامل الارتباط 0.545 القيمة الاحتمالية (Sig) 0.000*
المحور الرابع: الموارد البشرية	معامل الارتباط 0.623 القيمة الاحتمالية (Sig) 0.000*

0.593	معامل الارتباط	المحور الخامس: العمليات
0.000*	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.652	معامل الارتباط	ممارسات الجودة الشاملة
0.000*	القيمة الاحتمالية (Sig)	

تظهر النتائج الواردة في جدول (14) إن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة يساوي 0.652 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني إن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً لتطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (مكيد والعربي، 2020) ودراسة (بشير، 2017) التي أشارت إلى وجود علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية، كما إن الدراسة تتوافق مع نفس توجهات دراسة (عبد الرحمن، 2019) ودراسة (لبرو، 2017) التي أشارت إلى أن وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين وأداء المنظمة ككل. الإجابة على السؤال الرابع: الذي ينص على " هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.455	2.557	0.011
المحور الأول: القيادة	0.215	5.972	0.000
الرؤية	0.226	6.310	0.000
المحور الثاني: الاستراتيجية	0.136	2.812	0.005
التحفيز	0.160	3.374	0.001
المحور الثالث: القياس والتحليل	0.200	4.388	0.000
معامل ارتباط = 0.875		معامل تحديد المعدل = 0.762	
قيمة الاختبار F = 224.564		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (15) يظهر بأن إن قيمة معامل الارتباط = 0.875، ومعامل التحديد المعدل = 0.762 وهذا يعني إن 76.20% من جودة الخدمات الصحية بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة تفسر من خلال العلاقة الخطية لتطبيق ممارسات الجودة الشاملة، اما النسبة المتبقية فيمك أن ترجع لمجموعة أخرى من العوامل المؤثرة. كما وقد بلغت قيمة الاختبار F المحسوبة 224.564، كما إن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني تأكيد وجود أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة (≤0.05) بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (مكيد والعربي، 2020) ودراسة (بشير، 2017) التي أشارت إلى وجود أثر لتطبيق الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية.

الإجابة على السؤال الخامس: الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)؟"

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "T-لعبنتين مستقلتين"، بحيث سيتم تقسيم هذا السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي وفقاً للمتغيرات، وذلك كما يلي:

#### أولاً: متغير الجنس:

جدول (16): نتائج اختبار (T – لعبتين مستقلتين) الجنس

المجالات	الجنس	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
تطبيق ممارسات الجودة الشاملة	ذكر	4.30	0.44	0.001	0.999

			0.43	4.29	أنثى	
			0.42	4.40	ذكر	
0.420	0.807		0.43	4.35	أنثى	جودة الخدمات الصحية

من خلال ما يوضح جدول (16) من نتائج فقد تبين بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) جاءت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس.

### ثانياً: متغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع العمل:

جدول (17): نتائج اختبار التباين الأحادي – وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع العمل

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
متغير العمر						
تطبيق ممارسات الجودة الشاملة	بين المجموعات داخل المجموعات	0.118	1	0.118		
	المجموع	50.914	266	0.191	0.616	0.433
جودة الخدمات الصحية	بين المجموعات داخل المجموعات	0.021	1	0.021		
	المجموع	49.416	266	0.186	0.113	0.737
متغير المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	2.11	3	0.703		
	المجموع	48.922	264	0.185	3.795	0.011
جودة الخدمات الصحية	بين المجموعات داخل المجموعات	3.335	3	1.112		
	المجموع	46.102	264	0.175	6.366	0.000
متغير سنوات الخبرة						
تطبيق ممارسات الجودة الشاملة	بين المجموعات داخل المجموعات	0.102	3	0.034		
	المجموع	50.929	264	0.193	0.177	0.912
جودة الخدمات الصحية	بين المجموعات داخل المجموعات	0.852	3	0.284		
	المجموع	48.585	264	0.184	1.544	0.204
نوع العمل						
تطبيق ممارسات الجودة الشاملة	بين المجموعات داخل المجموعات	4.677	3	1.559		
	المجموع	46.354	264	0.176	8.880	0.000
	المجموع	51.032	267			

		2.383	3	7.15	بين المجموعات	
					داخل	
0.000	14.880	0.16	264	42.287	المجموعات	جودة الخدمات الصحية
			267	49.437	المجموع	

من خلال ما يوضح جدول (17) من نتائج فقد تبين بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من متغير العمل ومتغير سنوات الخبرة قد جاء بقيمة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس تعزى إلى العمر، سنوات الخبرة.

كما ظهر بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من متغير المؤهل العلمي ومتغير نوع العمل قد جاءت بقيمة أقل من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس تعزى إلى المؤهل العلمي، ونوع العمل.

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: ملخص النتائج:

- مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة داخل مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة جاء مرتفع جداً حيث جاءت درجة موافقة افراد عينة البحث على ذلك بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26)، ووزن نسبي (85.2%).
- مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة جاء مرتفع جداً حيث جاءت درجة موافقة افراد عينة البحث على ذلك بدرجة " موافق بشدة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34)، ووزن نسبي (86.8%).
- هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ ) بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- وجود أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ ) بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.
- لا توجد فروق دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس تعزى إلى الجنسي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- توجد فروق دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس تعزى إلى نوع العمل.

### ثانياً: التوصيات:

- تتمتع المستشفى بدرجة عالية من تطبيق ممارسات الجودة الشاملة ولكن يمكن العمل على تعزيز مستوى مشاركة الإدارة العليا للعاملين في عمليات صنع القرار.
- يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والعمل على الحصول على شهادات الجودة اللازمة سواء على المستوى الإداري أو الصحي وتطبيق معيار ISO 9001 في القطاع الصحي.
- إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع للمستشفى وبالتنسيق مع وزارة الصحة ليقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتقييم وإمداد المستشفى بالخبرة المطلوبة ومتابعة الأداء من أجل ضمان تطوير مستوى الجودة في تقديم الخدمة.

- تنفيذ برامج تدريبية على معايير الجودة الشاملة تستهدف الكوادر الإدارية والصحية بغرض تنمية معارفهم وتعزيز دورهم في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.
- على المؤسسة دعم العاملين فيها وتشجيعهم من خلال اعطائهم درجة من الحرية في تنفيذ مهامهم، مع ضرورة توفير بيئة عمل مريحة وتضمن سلامة العاملين.
- على المؤسسة ان تعمل على تطبيق واحدة من نماذج التميز أو (نموذج التميز الأوروبي) وذلك لمتابعة أداء المؤسسة وضمان سير أداؤها وتقديم خدماتها وفق معايير وأبعاد تميز الأداء المؤسسي.
- تفعيل دور فرق العمل وفرق الطوارئ والأزمات وتطوير خطط إدارة أزمات تضمن تقديم نفس مستوى الجودة في ظل الظروف الطارئة.
- العمل على تدريب الكوادر الإدارية نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بشكل فعلي لتوحيد مستوى الفهم بين كافة الطواقم العاملة (الإدارية والفنية)

### ثالثاً: مقترحات بحثية:

- من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات البحثية المستقبلية وهي:
- دراسة أثر تطبيق واحد من نماذج إدارة الجودة الشاملة وأثره على جودة الخدمات الصحية (سهولة الوصول، الملموسية، الاعتمادية، الأمان).

### المراجع والتوثيق

- (1) أبو زيادة، زكي. (2011): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج25، ع4، ص880 – 933
- (2) بشير، بودية. (2017). أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثاني.
- (3) الجزائري، صفاء، والخفاجي، اسعد، ومحمد، علي. (2012): قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية بحث استطلاعي في مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل – البصرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج32، ع8، ص: 156 – 194
- (4) الصيرفي، محمد. (2009). إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- (5) عبد الرحمن، معالي عباس (2019). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، الدور المعدل للثقافة، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (6) عبد الله، انيس، ومحل، سامي، وأحمد، فارس. (2013): التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى الراقدين في مستشفى تكريت العام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج9، ع28، ص10-36
- (7) العربي، أمال ومكيد، علي. (2020). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدماتها: دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدينة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد السادس، العدد الرابع.
- (8) العزب، حسين. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. مؤتم للبحوث والدراسات. 35(2)، 81-134.
- (9) عياد، عادل. (2017): أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (10) لبرو، سهام (2017) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

- Malik, N.A., Malik, M.N., & Rehman, M.Z. (2019). Investigating the role of HR focused (11 TQM practices in employee satisfaction and loyalty: financial sector of Pakistan, Academic Research International Journal, 4 (5), 418-429.
- Smadi, Al-Khawaldeh, (2019). Dubai Industrial Firms Adopting Total Quality (12 Management, Journal International, 5 (1), 210-225.
- Tari, Juan Jose, (2018). Elements of Quality Management Success in American (13 Companies in the USA, Academic International Journal, 2 (10), 21-45.
- Claude Ah-Teck, J., & Starr, K. (2013). Principals' perceptions of "quality" in Mauritian (14 schools using the Baldrige framework. Journal of Educational Administration, 51(5), 680-.704



## The impact of the TQM practices on the quality of healthcare services: applied study at al-Noor specialist hospital in

Dr. Mohamed Abdel Hakim Mantash, Dr. Nabil Ali Badran, Walaa Ali Mishaal Al-Hakami\*, Rima Habib Saleh Al-Habib

Submission date:16/2/2022

Accepted date: 15/3/2022

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of the application of total quality management practices in improving the quality of services at Al-Noor Specialist Hospital in Makkah, where the study followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a tool for the study. The study population was represented by all employees of Al-Noor Specialist Hospital in Makkah, and the study sample consisted of (100) male and female employees, reached a set of results, the most important of which are: The level of application of total quality practices within Al-Noor Specialist Hospital in Makkah, as well as the level of quality of its health services, was very high. The results also showed that there is a statistically significant correlation between the application of total quality practices and the quality of health services in Al-Noor Specialist Hospital in Makkah. In addition to the existence of a statistically significant effect at the significance level ( $0.05 \geq$ ) between the application of total quality management practices in improving the quality of services at Al Noor Specialist Hospital in Makkah. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the estimates of the study sample members about the impact of the application of total quality practices on the quality of health services attributed to gender, age, educational qualification, and years of experience. While there are differences attributed to the age and the nature of work

**Keywords:** Total Quality Management, Total Quality Practices, Improving the Quality of Services, Al Noor Specialist Hospital in Makkah

## References

- [1] Malik, N.A., Malik, M.N., & Rehman, M.Z. (2019). Investigating the role of HR focused TQM practices in employee satisfaction and loyalty: financial sector of Pakistan, *Academic Research International Journal*, 4 (5), 418-429.
- [2] Smadi, Al-Khawaldeh, (2019). Dubai Industrial Firms Adopting Total Quality Management, *Journal International*, 5 (1), 210-225.
- [3] Tari, Juan Jose, (2018). Elements of Quality Management Success in American Companies in the USA, *Academic International Journal*, 2 (10), 21-45.
- [4] Claude Ah-Teck, J., & Starr, K. (2013). Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 680-704.