

دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من  
خلال إدارة الجودة الشاملة

**The role of strategic management in enhancing the quality of  
performance of private hospitals in Egypt through**

**Total quality management**

أحمد سامح رفعت حسن علام

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد سعد محمد

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

**ملخص البحث :-**

يتكون هذا البحث من ثلاثة مباحث رئيسية :-

تناول هذا المبحث الأول الخاصة بالإدارة الاستراتيجية لنجد أن الإدارة الاستراتيجية هي إحدى العمليات الضرورية والتي تركز على الفهم القوي والمباشر لآلية تحقيق المنظمات والشركات لأهدافها كما أنها تساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها، وفي المبحث الثاني سأتناول متغير أداء المستشفيات.

تناول المبحث الثاني متغير أداء المستشفيات، وتوصلت إلى ان الأداء يشير إلى قياس النتائج، ويجب عن سؤال ها اتمنا عملنا وحققنا أهدافنا، وفي المبحث التالي سأتناول متغير الجودة الشاملة.

يتناول المبحث الثالث متغير الجودة الشاملة بشكل دقيق للغاية حيث يدرس الأدبيات المتعلقة بالمتغير وخالصة القول ان الجودة الشاملة هي بمثابة عملية توظيف العمليات الإدارية من اجل تحقيق متطلبات العمل .

### انتهى البحث الي تقديم مجموعة من التوصيات كان من اهمها :-

- توصل البحث الي ان لابد وان تتبنى الادارة الاستراتيجية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات واساليب الانتاج والتطوير المستمر لانشطة ادارة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في نجاح او فشل المستشفيات .
- توصل البحث الي ان لابد وان يقع على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطور التقني لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في ادارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل افراد الادارة بالمستشفى .
- توصل البحث الي ان لابد وان يتم مواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المستشفيات الخاصة بجميع احجامها ومختلف انظمتها وان تتبنى فكرة تطبيق الادارة الاستراتيجية لانها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالانشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- توصل البحث الي ان لابد وان يتطلب من الادارة ان تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.
- توصل البحث الي ان لابد وان على المنظمة ان تضع استراتيجية للبناء الفوقي وزيادة الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق ونجاح أهداف المستشفيات الخاصة.

### الكلمات المفتاحية :-

الادارة الاستراتيجية – اداء المستشفيات – الجودة الشاملة .

## **Abstract :-**

This research consists of three main topics:

The first topic dealt with strategic management as one of the necessary processes that is based on a strong and direct understanding of the mechanism for organizations and companies to achieve their goals and helps the organization to make optimal use of its resources.

The second topic dealt with the hospital performance variable, and I concluded that performance refers to the measurement of results. A question must be asked, "Have we completed our work and achieved our goals?"

The third topic dealt with the sensitive element of the total quality variable and all the literature related to it.

In summary, total quality is a process of employing administrative operations in order to achieve work requirements.

The research ended with a set of recommendations, the most important of which were:-

- The research concluded that the strategic management must adopt the continuous improvement of products, services, production methods, and the continuous development of the marketing, promotion, distribution, and sales services management activities as essential factors in the success or failure of hospitals.

- The research concluded that it must be the responsibility of the strategy makers to keep pace with the changes taking place in the political, social and economic environment and technical development in order to gain more learning and experience in managing change in an effective manner based on conscious and broad participation by all members of the hospital administration.
- The research concluded that problems must be faced and internal and external changes must be dealt with in all private hospitals of all sizes and various systems, and that the idea of applying strategic management should be adopted because it is the path that determines the directions of activities and to face problems and deal with internal and external changes.
- The research concluded that it must require management to have the ability to think strategically, see the future, predict market changes, respond quickly and flexibly to consumer needs, and predict future behavior.
- The research concluded that the organization must develop a strategy to build on the superstructure and increase the expertise and knowledge skills that contribute to the achievement and success of the goals of private hospitals.

### **key words :-**

Strategic management - hospital performance - total quality.

## ١- المقدمة :-

الجودة الشاملة أصبحت لها أهمية كبيرة في دعم الأداء القائم في المستشفيات الخاصة التي توجد في مصر، وهذه الأهمية ظهرت بشكل كبير خاصة في السنوات الأخيرة وبشكل خاص هذا النظام مهم جدا في الدول النامية، ونجد أن الهدف الرئيسي للاعتماد على الجودة في المستشفيات الخاصة في مصر هو تطوير الخدمات الصحية التي تقدمها الإدارة للمرضى، وذلك بغرض الحفاظ على صحة المواطنين، والمساهمة في السيطرة على الكثير من الأمراض التي تنتشر بكثرة في المجتمع، ومن هنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية في عملية تكوين جسر من الثقة المتبادل بين كلاً من الإدارة الصحية وبين المواطنين المرضى وذلك عن طريق المحافظة بشكل كامل على حقوقهم وهذا لضمان رضى المرضى عن الخدمات المقدمة من قبل المستشفيات الخاصة، التي تحرص فئة من المجتمع المصري التعامل معها لضمان الحصول على أفضل خدمات صحية والحفاظ على صحتهم، وهذا يكون عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات الصحية . ( علا شكر الله ، ٢٠٠٥ ).

الجودة الشاملة أصبحت تشمل تحسين العمل بشكل كلي داخل الهيئات الصحية وليس فقط التعامل مع المرضى داخل المستشفيات بل أصبحت تشمل التعامل مع كافة العملاء والأشخاص المترددين على المستشفيات الخاصة، وهذا يساهم في تقوية الدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة هذا النوع من المستشفيات في مصر، ومن هنا علينا تكوين المفهوم الخاص بالجودة الشاملة في الهيئات الصحية على أنها مجموعة الخدمات المتميزة الصحية التي تقوم بالمحافظة على مجموعة من الأسس التي يتم تنفيذها من قبل الإدارات الصحية من خلال مجموعة من الأبعاد الخاصة بالجودة والتي تتمثل فيما يلي : سهولة الحصول على الخدمات التي تتناسب مع كل مريض، والملائمة في تقديم الخدمات الصحية بالدرجة التي تكفي احتياجات المريض، وتنسيق تقديم الخدمات حتى لا يتم تكرارها أو حدوث أي خلل أو نقص بها، ويتم تقديمها بكل كفاءة وبشكل متميز جداً، والحرص على أن يتم تقديم الخدمات من ممثلي الهيئات

الصحية وبين المرضى في إطار الثقة المتبادلة بينهم وفي جو يخلو من أي مخاطر تحدث للمرضى ( مهى التحيوي، ( ٢٠٠٥ ) ).

ولقد حدث تطورا كبيرا في المفهوم الخاص بالدور الاستراتيجي عن طريق الجودة الشاملة حيث أصبح يحوي بداخله الكثير من المعاني الخاصة بالإدارة الحديثة للمستشفيات والإدارات الصحية، حيث نجد أنها أصبحت هدف رئيسي في عملية تطوير الهيئات الصحية بشكل مستمر، والقدرة على الإدارة الجيدة وتوفير كافة الموارد التي يحتاجها المريض، ونجد أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في توفير جميع الكفاءات الانسانية وجميع الحاجات الخاصة بالمرضى رغبة في الوصول إلى أعلى جودة من الأداء داخل المستشفيات الخاصة في مصر ( مهى التحيوي، ( ٢٠٠٥ ) ).

الجودة الصحية من الجانب الإداري تعبر عن كيف يتم التعامل مع الموارد الموجودة داخل المستشفيات الخاصة، وكيفية التعامل مع هذه الموارد لتقديم الخدمات التي يحتاجها المرضى بشكل مميز ومنسق، ويعبر عن ذلك تقديم الخدمات بالصورة المناسبة وبتكاليف تناسب المرضى داخل هذه المستشفيات الخاصة، وهذه الأمور تتطلب وجود إدارة حازمة تساهم في تنظيم وتنسيق الإدارة بشكل داخلي وخارجي وتكون قادرة على تحويل كل الكفاءات البشرية الموجودة داخل المستشفيات إلى تطوير هذه المؤسسات، وعلينا التعرف على أن النظام الصحي بشكل عام هو نظام متداخل ومعقد وهذا يحتاج إلى المزيد من الجهود، لكي تساهم في عملية تطوير الجودة الشاملة في الإدارة داخل المستشفيات الخاصة، ومن ثم القيام بالوصول إلى مستوى إرضاء المرضى عن كافة الخدمات المقدمة داخل الإدارة الصحية ( نادية مقداد، ( ٢٠١٧ ) ).

## ٢- أهمية البحث :-

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

اعتماده على موضوع مهم جداً وهو الجودة الشاملة في دعم الإدارة الاستراتيجية لكي تساهم في الأداء الخاص بالمستشفيات الموجودة في مصر.

كيفية تطبيق أسس الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة داخل مصر. انتشار الدورات التعليمية والتدريبية الخاصة بمجال الجودة الشاملة داخل المستشفيات الخاصة.

استخدام أسلوب الجودة الشاملة في مواجهة كافة العقبات الإدارية التي تواجه إدارة المستشفيات في مصر، وكيفية تقديم أفضل الخدمات المتميزة بأعلى كفاءة لتحسين مستوى إرضاء المريض عن الخدمات المقدمة له، وبأسعار تنافسية تناسب جميع فئات المجتمع، بجانب تطوير الإدارات واعتمادها على خطة منسقة استراتيجية للارتقاء بالمستوى الخاص بالمستشفيات الخاصة التي توجد في مصر .

### ٣- أهداف البحث :-

تهدف هذا البحث العلمي إلى تحقيق الأهداف التالية:-

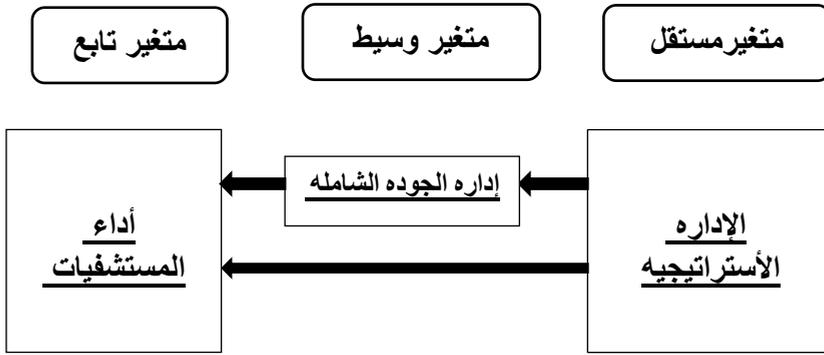
- التعرف دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز جوده أداء المستشفيات الخاصه في مصر .
- التعرف علي دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز ادارة الجودة الشاملة.
- التعرف على دور إداره الجوده الشامله كمتغير وسيط بين الإداره الأستراتيجيه وجوده أداء المستشفيات الخاصه في مصر .
- التعرف علي دور إداره الجوده الشامله في تعزيز أداء المستشفيات الخاصه في مصر.

### ٤- مشكله الدراسه وتساولاتها:-

ماهو دور الإدارة الأستراتيجيه في تعزيز جوده الأداء المستشفيات الخاصه بمصر ؟  
ماهو دور الإدارة الإستراتيجيه في تعزيز إداره الجوده الشامله ؟  
ماهو دور إداره الجوده الشامله كمتغير وسيط في العلاقه ما بين الإداره الإستراتيجيه وجوده أداء المستشفيات الخاصه في مصر ؟

## ٥- فرضيات البحث :-

هناك علاقة قوية بين الإدارة الإستراتيجية وبين أداء المستشفيات الخاصه بمصر .  
هناك علاقة قوية بين الادارة الاستراتيجية وتعزيز ادارة الجودة الشاملة .  
هناك علاقة جوهرية بين إداره الجوده الشامله كمتغير وسيط وبين الإداره الإستراتيجيه في تحسين أداء المستشفيات الخاصة في مصر .  
هناك علاقة جوهرية بين إداره الجوده الشامله و أداء المستشفيات الخاصه في مصر .



## ٦- منهجية الدراسة :-

المنهج الوصفي التحليلي فهو يتناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تتحدث عن الجودة الشاملة في المستشفيات وذلك لكي نقوم بتعزيز البحث، حيث أن الباحث يعتمد على وصف كافة المعلومات التي حصل عليها من المراجع المختلفة، ومن خلال ذلك حرص على إبراز الدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة المستشفيات الخاصة في مصر وتم ذلك عن طريق تنفيذ الأسس الخاصة بالجودة الشاملة، وقام بتأكيد هذه المعلومات عن طريق استخدام مجموعة من استمارات الاستبيان وقام بتطبيقها على عينة من رؤساء المستشفيات الخاصة التي توجد في مصر، وعن طريقها يتوصل الباحث إلى نتائج وتوصيات البحث .

## ٧- مجتمع وعينة الدراسة :-

يشمل مجتمع الدراسة على السادة المديرين بالإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمصر ولقد اختار الباحث عينة ، حيث تم توزيع عدد ( ٤٤١ ) إستبانة على جميع السادة المديرين بالإدارة العليا بالمستشفيات الخاصة بمصر وهم ٢٤٦ انثي و ١٩٥ ذكر.

## ٨- جمع البيانات وتحليلها :-

لقد قام الباحث بجمع نوعين من البيانات:  
بيانات أولية:-

تمثلت في أداة الدراسة الرئيسية الإستبانة التي صممت خصيصاً لهذا البحث، وتمت الإجابة عليها من قبل الأشخاص المستقصيين عن موضوع البحث، ثم تم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج إحصائي SPSS و تم إستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة كما سيتم توضيحه في الفصل الرابع من هذا البحث بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.  
بيانات ثانوية:-

تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة لمعالجة الإطار النظري للبحث.

## ٩- حدود الدراسة :-

سوف يعتمد الباحث في دراسته على الحدود التالية :  
الحدود البشرية : هذه الدراسة تعتمد على الإداريين والمسؤولين في المستشفيات الخاصة .

الحدود المكانية : الدراسة تستهدف المستشفيات الخاصة الموجودة في جمهورية مصر العربية .

## ١٠- مصطلحات الدراسة :-

• الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي إدارة موارد الشركة لتحقيق أهدافها وغاياتها بنجاح، وهي خطة عمل لضمان تلبية أهداف الأداء واستمرار نمو الأعمال، حيث توفر الإدارة الاستراتيجية التوجيه العام من خلال تطوير الخطط والسياسات المصممة لتحقيق الأهداف ثم تخصيص الموارد لتنفيذ الخطط (٢٠٠٢، فوير، ص ١١١).

تعود جذور مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى النظرية الاقتصادية الخمسينيات القائمة على المناهج الصناعية والتنظيمية. يعتقد بيتر دراكر، المعروف أيضًا باسم أب نظرية الإدارة الحديثة، أن تحديد الأهداف ومراقبة نمو الشركة يجب أن يتخلل المؤسسة بأكملها، من أعلى إلى أسفل، سواء كانت المنظمة صغيرة أو كبيرة لا علاقة لها عندما يتعلق الأمر بالإدارة الاستراتيجية. حتى أصغر الشركات تحتاج إلى معرفة مدى فعاليتها في صناعتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة في المستقبل (الدوري، ٢٠٠٨، ص: ٢٥١).

وبالتالي من خلال التعريف السابق يمكنني القول بأنه الإدارة الاستراتيجية أداة للمؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية على منافسيها وهي عملية تحديد الأهداف التنظيمية، وإجراء تحليل تنافسي، والتفكير في الهيكل الداخلي للشركة، وتقييم الاستراتيجيات الحالية.

#### • الأداء

إن الأداء هو الأهداف أو المخرجات التي تسعى الإدارات المختلفة لتحقيقها وذلك في وقت محدد، وإن الأداء يعكس مدى تحقيق هذه الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة إن كانت هذه الأهداف تتعلق بالربحية أو تتعلق بالحصة السوقية أو الأهداف التي تتعلق بنمو المبيعات أو حتى المرتبطة بالانطباعات الذهنية وهي الأهداف المتعلقة بالوعي بالعلامة التجارية والولاء والرضا (آل زاهر، ٢٠١٤ ص: ١٢).

ويعتبر الأداء المؤسسي مسألة ذات أهمية أساسية فيمكن اعتبار الأداء المؤسسي بمثابة تجسيد لمكون الفعالية والذي يعني التطابق بين المخرجات والأهداف أو معايير أخرى والكفاءة الذي يربط المخرجات بالمدخلات، وهو تحليل أداء الشركة مقارنة بأهدافها وغاياتها، كما أن مفهوم الأداء التنظيمي هو مقارنة أهداف المنظمة وأهدافها

مع أدائها الفعلي في ثلاثة مجالات متميزة الأداء المالي وأداء السوق وقيمة المساهمين حيث يشير الأداء المالي إلى نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار والعائد على الأصول. (تمام، ٢٠١٧، ص: ٢٢).

**مكونات الاداء:-**

**القدرة على العمل:** حيث ان القدرة على العمل تتفاعل مع الدافعية للعمل والادراك دوره في أداء العمل، حيث ان هذه القدرة تتحقق عن طريق امتزاج وتفاعل ثلاث العوامل الأساسية وهي: المهارات، الخبرات والمعارف، القدرات والإمكانيات، حيث ان القدرات تعرف على انها قدرة الشخص على أداء بعمل ما، اما المهارات هي الذي اكسبها الفرد من خلال مزاولته للعمل محدد او إنفاق المؤسسة لأجل اكسابه هذه المهارة عن طريق تدريب خلال فترة زمنية طويلة المدة، كما ان البيئة التي تحيط به والخبرات السابقة الذي لديه يعد امرا هاما في تكوين القدرات ومهارات مكتسبة، والتي بدورها تساهم بتأثير على سلوك الموظفين وتطوير وتنمية إمكانياتهم وقدراتهم، والتي يتم اكتسابها من خلال التدريب والتعلم. (برناوي، ١٤١٥، ص: ٣١).

**الرغبة في العمل:** حيث انها تعرف بالدافعية والتي تعبر عن رغبة الشخص في اشباع احتياجات محده، والذي يرتبط بقوى التي تقوم بالمحافظة او تغيير السلوك او تغيير اتجاهه، حيث انها القوة المحركة التي تقوم بتحريك الفرد العامل ليؤدي عمله بالحماس، حيث ان هذه القوة سوف تظهر كثافة الجهد المبذول الذي قام به الفرد من خلال استمراره ومواصلته في الأداء، وتقدم أفضل ما لديه من مهارات وقدرات في عمله، كما يقصد بالرغبة بأنها قوة كامنه في الفرد التي تساهم في توجيهه ودفعه الى تصرف بطريقة محددة، فالدافعية هي محرك الرئيسي لاستعمال الشخص لقدراته ومهاراته في الأداء، من طريقه يمكن للفرد اخراج القوى الكامنة التي توجد في داخله والتي ستظهر على شكل طاقات إضافية تفيد الفرد وبالأخص المؤسسة. (فيلالي، ٢٠٢٠، ص: ٥٢).

**إدراك الدورة الوظيفي:** حيث انه تعتبر عملية عقلية تعمل على الانتقاء وترتيب وتنظيم والتعديل او القيام بتغييرها وتحليل المعلومات وتفسيرها التي

أحمد سامح رفعت حسن علام

تكون مرتبطة من خلال الحواس، والتي تكون حسب مقاييس او معايير المرغوبة، كما ان الإدراك يقوم بتفاعل مع القدرة والدافعية (أي الرغبة) للقدرة على تكوين أداء الموظفين، فهو ذا دور كبير عن طريق تأثيره على الدافعية او رغبة الموجودة في الشخص مع معرفة ما هي الطريقة الذي تعمل بها قدراته، معرفة الفوائد التي سوف تعود عليه ومدى تنبأه للاحتمالات وتوقعها الذي تحقق فيما بعد الإيرادات، حيث ان الإدراك يعطي للموظف طريقة التي تساعده على أداء عملة بصورة فعالة وناجحة (محمود، ٢٠١٦، ص: ١٣٢).

### • إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو إزالة الأخطاء في التصنيع وتبسيط إدارة سلسلة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، والتأكد من أن الموظفين على دراية بالتدريب وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى مساءلة جميع الأطراف المشاركة في عملية الإنتاج عن الجودة الشاملة للمنتج أو الخدمة النهائية، وإدارة الجودة الشاملة هي نهج إدارة منظم يعتمد على الاعتقاد بأن الجهود المستمرة للمؤسسة يمكن أن تساهم في نجاحها على المدى الطويل، فعندما يكرس كل عضو جهوده لتحسين جودة العمل ، فإنه ينسجم بسلاسة مع الأهداف العامة للشركة. (السامي، ١٩٩٥، ص: ٦٠).

### ١١- مراحل الإدارة الاستراتيجية :-

هناك عدة مراحل في عملية الإدارة الاستراتيجية في حين أن النتيجة ستبدو مختلفة من عمل إلى آخر إلا أن هناك خطوات بسيطة يمكن للمنظمات اتباعها لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ. (محبوب، ٢٠١٢، ص: ٢٣).

### الخطوة ١: الهدف الاستراتيجي

يبدأ التنفيذ الناجح للإدارة الاستراتيجية بالنوايا الاستراتيجية أي تحديد الأهداف التنظيمية واستخدامها كمعيار لقياس الأداء والتقدم ويجب أن تكون رؤية المنظمة واتجاهها محددًا وقابلًا للتنفيذ وقابلًا للقياس هذه هي النقطة التي تحدد فيها الشركات

تركيز أعمالها في المستقبل سواء كان ذلك في الربحية أو حصص المساهمين أو ريادة السوق. (محبوب، ٢٠١٢، ص: ٢٤).

### الخطوة ٢: صياغة الاستراتيجية

تتضمن المرحلة التالية صياغة الاستراتيجية وهذا يتطلب فحص صحة الشركة من خلال تحليل SWOT الذي تقوم فيه الشركات بفحص نفسها، والنظر في البيئة التي تعمل فيها داخليًا وخارجيًا. يركز هذا التحليل الاستراتيجي على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الشركة، من خلال هذه العملية، تكون المنظمة قادرة على تحديد ما تفعله بشكل أفضل من منافستها، وما الذي تحتاج إلى تحسينه، وما هي المزايا التي يتمتع بها منافسوها حيث سيساعدكم ذلك بعد ذلك على تطوير أفكار حول كيفية التغلب على المنافسين والاستجابة لظروف السوق المتغيرة وهذه هي أيضًا المرحلة التي تحدد فيها الشركات مكانها وأين تريد أن تكون. بمجرد إجراء التقييم (بسهمين، ٢٠١٥).

### الخطوة ٣: تنفيذ الاستراتيجية

يعد المخطط التنظيمي بداية جيدة للإدارة الاستراتيجية ولكن يجب أن يتم تنفيذه لضمان بقاء الشركة ونموها وتوسعها حيث يجب وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ وذلك من خلال ( تطوير الهياكل والأنظمة- تخصيص الموارد- الإشراف على إدارة التغيير- تحفيز استراتيجيات إدارة المخاطر- تطوير عمليات صنع القرار- تطوير قدرات إدارة المشاريع- تعزيز القدرات التنافسية- استراتيجية التواصل- إدارة الموارد البشرية من خلال موائمة الأدوار الفردية)، كما يسمح تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات باستكشاف فرص جديدة وتوحيد جميع جوانب الشركة - الأشخاص والاستراتيجية والعمليات. (محبوب، ٢٠١٢، ص: ٢٦).

### الخطوة ٤: تقييم الاستراتيجية

المرحلة الأخيرة من الإدارة الاستراتيجية هي تحليل وتقييم النتائج المحققة من خلال العملية الاستراتيجية. من خلال قياس أداء الاستراتيجية التنظيمية، يمكن للشركات أن تقرر ما إذا كانت ستبقى على المسار الصحيح أو إجراء

تعديلات على الإجراءات الصحيحة للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، وهذه عملية مستمرة تمنح المؤسسات الفرصة لمراجعة مقاييس الأداء ووضع التدخلات في مكانها إذا لزم الأمر، حيث يعطي تقييم الخطة الاستراتيجية لمحة عن الإخفاقات المحتملة وما إذا كان التغيير في الاتجاه مطلوباً في الرؤية العامة للشركة. (خضير، ٢٠١٥، ص: ٢٧).

## ١٢- استراتيجية تحليل البيانات:-

### ١. البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الاستبيان:-

يوضح جدول رقم ( ١ ) البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الاستبيان حيث جاءت أغلبية المشاركين من الإناث (٥٥,٧٪) بينما لم يذكر ١,٣٪ من المشاركين نوعهم. بالنسبة لأعمار المشاركين فقد جاءت أعمار ما يقرب من نصف المشاركين (٥٣,٤٪) أقل من ٣٠ عاماً يليهم الأعمار بين ٣٠ - ٤٠ عاماً بنسبة ٢٨,٩٪ ثم أكبر من ٤٠ عاماً (١٧,٥٪) بينما لم يذكر ٠,٣٪ من المشاركين عمرهم. بالنسبة للحالة الاجتماعية جاء أكثر من نصف المشاركين من العزاب (٥٤,٧٪) يليهم المتزوجين بنسبة (٤٤٪) والأرامل بنسبة (٠,٣٪) بينما لم يذكر ١٪ من المشاركين حالتهم الاجتماعية. أما وجود الأبناء فكانت أغلبية المشاركين (٩٤,٧٪) من المتزوجين والأرامل تمتبك أبناء. أما بخصوص المستوى التعليمي فقد جاء ما يقرب من ثلثي المشاركين (٦٢,٩٪) من الحاصلين على شهادة جامعية يليهم ٣٣,٤٪ من الحاصلين على الدراسات العليا ثم (١,٣٪) من ذوي المؤهلات المتوسطة بينما لم يذكر ٢,٦٪ من المشاركين مستواهم التعليمي. أما محل الإقامة فقد جاء ما يقارب نصف المشاركين (٥١٪) من القاهرة تليهم الإسكندرية (٣٨,٨٪) ثم المحافظات الأخرى (٩,٣٪) بينما لم يذكر ١٪ من المشاركين محل إقامتهم. وأخيراً بخصوص مجال العمل فقد جاء ما يقارب ثلثي المشاركين (٦٧,٢٪) من العاملين بالقطاع الخاص يليهم (٢٩,٧٪) من العاملين بالقطاع الحكومي ثم (٠,٣٪) بالأعمال الحرة و (٠,٣٪) بدون عمل بينما لم يذكر ٢,٦٪ من المشاركين مجال عملهم.

أحمد سامح رفعت حسن علام

جدول ( ١ ). البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الاستبيان (العدد الاجمالي = ٤٤١)

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات
٤٣ ٥٥,٧	١٩٥ ٢٤٦	النوع ذكر أنثى
٥٣,٤ ٢٨,٩ ١٧,٥	٢٢٥ ١٤٢ ٧٤	العمر أقل من ٣٠ عاماً ٣٠ - ٤٠ عاماً أكبر من ٤٠ عاماً
٥٤,٧ ٤٤ ٠,٣	٢٤٠ ١٩٩ ٢	الحالة الاجتماعية أعزب متزوج أرمل
١,٣ ٦٢,٩ ٣٣,٤	٧ ٢٨١ ١٥٣	المستوى التعليمي مؤهل متوسط شهادة جامعية دراسات عليا
٥١ ٣٨,٨ ٩,٣	١٩٦ ١٤٩ ٣٥	محل الإقامة القاهرة الكبرى الإسكندرية محافظة أخرى
٢٩,٧ ٦٧,٢	١٦٨ ٢٧٣	مجال العمل حكومي قطاع خاص

## ٢. اختبار صلاحية وثبات الاستبيان -:Reliability Analysis

تم استخدام معاملي الاتساق الداخلي وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان. يقاس معامل الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل سؤال والمجموع الكلي لدرجات المتغير وكلما زادت قيمة المعامل زادت صلاحية المتغير حيث تعد قيم معامل الارتباط بين (٠,٦ إلى ٠,٨) جيدة وبين (٠,٨ إلى ٠,٩٩) جيدة جداً. بينما تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ بين صفر و واحد وكلما اقتربت القيمة من واحد كلما زاد الثبات الداخلي لعناصر الاستبيان. أما القيم المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ فتكون أكبر من ٠,٧.

### أ. متغير الإدارة الاستراتيجية

يوضح جدول رقم (٢) نتائج اختبار صلاحية وثبات متغير الإدارة الاستراتيجية. تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لبعد التحليل الاستراتيجي ما بين ٠,٧٩٧ و ٠,٨٧٦ وهي قيم ارتباط جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٣١) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البعد.

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لبعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي ما بين ٠,٨٤١ و ٠,٨٨٨ وهي قيم ارتباط جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٤٥) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البعد.

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لبعد الاختيار الاستراتيجي ما بين ٠,٨١١ و ٠,٨٧٥ وهي قيم ارتباط جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٤٠) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البعد.

أما معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع عناصر متغير الإدارة الاستراتيجية فبلغ (٠,٩٧٦). تعكس هذه النتائج للأبعاد الثلاثة صلاحية وثبات هذا المتغير.

جدول ( ٢ ). نتائج صلاحية وثبات متغير الإدارة الاستراتيجية

معامل ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	عدد الأسئلة	الإدارة الاستراتيجية	
			العناصر	الأبعاد
٠,٩٣١	٠,٧٩٧	٥	تقوم مؤسساتكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	أ. التحليل الاستراتيجي
	٠,٨٧٦		تقوم مؤسساتكم بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	
	٠,٨٢٥		تتمتع مؤسساتكم بموارد وامكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة.	
	٠,٨٥٤		البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الاستراتيجية.	
	٠,٨٧٣		تعتمد مؤسساتكم على تحليل سووت أي مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.	
٠,٩٤٥	٠,٨٤٢	٦	تضع المؤسسة رؤية مستقبلية ( ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل ) واضحة ومفهومة	ب. تحديد الاتجاه الاستراتيجي
	٠,٨٦٧		تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة.	
	٠,٨٨٨		رسالة المؤسسة مفهومة ومعلنة لجميع الأطراف من عاملين ومستفيدين	
	٠,٨٦٤		تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات لها المتاحة والظروف	
	٠,٨٧١		أهداف المؤسسة مستمدة من رؤيتها ورسالتها وتمثل قاعدة لتوحيد الجهود والأداء للعاملين	
	٠,٨٤١		تمتلك مؤسساتكم منظومة قيمية تتواءم وتتسجم مع ثقافة ومعتقدات وتقاليده المجتمع .	
٠,٩٤٠	٠,٨١١	٥	تضع مؤسساتكم مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة.	ج. الاختيار الاستراتيجي
	٠,٨٧٠		تختار مؤسساتكم الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.	
	٠,٨٧٥		التعليمات والإجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن توزيع فاعل للأدوار والمسؤوليات لانجاز عملية التنفيذ	

أحمد سامح رفعت حسن علام

	٠,٨٥٦		تقوم مؤسستكم بتقييم عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة والتأكد من سيرها في الإتجاه الصحيح وتشخيص وتصحيح الإنحرافات إن وجدت وإجراء التعديل المناسب وفق متطلبات الموقف.
	٠,٨٣٣		يتم مقارنة مستويات الأداء الأهداف والغايات والجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ.
٠,٩٧٦		١٦	معامل ألفا كرونباخ الكلي

### ب. متغير أداء المستشفيات الخاصة

يوضح جدول رقم (٣) نتائج اختبار صلاحية وثبات متغير أداء المستشفيات الخاصة. تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد النجاح ما بين ٠,٧٢٤ و ٠,٨٠٤ وهي قيم ارتباط جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩١٤) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد. تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد الإبداع ما بين ٠,٨١٠ و ٠,٨٢٣ وهي قيم ارتباط جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٣٨) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد. أما معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع عناصر متغير إدارة المستشفيات الخاصة فبلغ (٠,٩٦٠). تعكس هذه النتائج للبعدين صلاحية وثبات هذا المتغير.

### جدول (٣). نتائج صلاحية وثبات متغير أداء المستشفيات الخاصة

معامل ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	عدد الأسئلة	أداء المستشفيات الخاصة	
			العناصر	الأبعاد
٠,٩١٤	٠,٧٢٤	٥	تحرص إدارة المستشفى على سير العمل وفق القواعد والتعليمات.	أ. النجاح
	٠,٧٥٨		تقوم إدارة المستشفى باستحداث تكنولوجيا متقدمة تتسجم مع التطور في العمل.	
	٠,٧٨٦		يستطيع العاملون في المستشفى على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكل دقة	
	٠,٧٨٦		تستخدم إدارة المستشفى المناقشات مع اعضائها للوصول الى قرارات مناسبة اعتمادا على الرؤية الاستراتيجية	

أحمد سامح رفعت حسن علام

	٠,٨٠٤		تمتلك إدارة المستشفى القدرة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية.	
٠,٩٣٨	٠,٨١٣	٥	سياسات وممارسات إدارة المستشفى تدعم وتشجع على الإبداع في جميع أقسامها ووحداتها العاملة.	ب. الإبداع
	٠,٨١٣		تشجع إدارة المستشفى التنافس البداعي والابتكاري بين أعضاء فريق العمل الواحد	
	٠,٨١٥		تتبنى إدارة المستشفى كافة الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل منتسبيها	
	٠,٨٢٣		توفر إدارة المستشفى المخصصات المالية اللازمة لدعم برامج التدريب والتطوير الذي يحقق الإبداع	
	٠,٨١٠		تسعى إدارة المستشفى الى تبسيط اجراءات تبني الأفكار الإبداعية	
٠,٩٦٠		١٠	معامل ألفا كرونباخ الكلي	

### ج. متغير إدارة الجودة الشاملة

يوضح جدول رقم (٤) نتائج اختبار صلاحية وثبات متغير إدارة الجودة الشاملة. تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد مشاركة العاملين ما بين ٠,٦٨٧ و ٠,٨٢٩ وهي قيم ارتباط من جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٤٤) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد.

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد التدريب ما بين ٠,٧٥٢ و ٠,٨١٦ وهي قيم ارتباط من جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٧٥) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد.

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد التحسين المستمر ما بين ٠,٧٨٤ و ٠,٨٣٧ وهي قيم ارتباط من جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٤٣) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد.

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد دعم الإدارة العليا ما بين ٠,٧٣٦ و ٠,٨٣٢ وهي قيم ارتباط من جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٧٦) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد.

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لُبعد التركيز على الزبون ما بين ٠,٦٤٧ و ٠,٨٤١ وهي قيم ارتباط من جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد. بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٦٢) مما يدل على ثبات جميع عناصر الاستبيان الخاصة بهذا البُعد.

أما معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع عناصر متغير إدارة الجودة الشاملة فبلغ (٠,٩٧٨). تعكس هذه النتائج للأبعاد الخمسة صلاحية وثبات هذا المتغير.

#### جدول (٤) نتائج صلاحية وثبات متغير إدارة الجودة الشاملة

معامل ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	عدد الأسئلة	إدارة الجودة الشاملة	
			العناصر	الأبعاد
٠,٩٤٤	٠,٧٠٦	٦	تحرص إدارة المستشفى علي إعطاء فرصه للعاملين لإبداء آرائهم بصراحه	أ. مشاركة العاملين
	٠,٦٨٧		تحفز إدارة المستشفى علي مشاركة العاملين في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم	
	٠,٧٨١		تشجع إدارة المستشفى العاملين علي المشاركة في إنجاز المهام الصعبه	
	٠,٧٧٢		تشجع إدارة المستشفى العاملين علي المشاركة في جلسات معينه من أجل توليد أفكار جديده	
	٠,٨٢٩		تعمل إدارة المستشفى علي إنجاز العاملين لمهامهم لمشاركتهم في فرق العمل	
	٠,٨٠٦		تحرص إدارة المستشفى علي مشاركة العاملين لإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	
٠,٩٧٥	٠,٧٨٨	٩	تحرص إدارة المستشفى علي تقديم دورات تدريبيه متعددده لتطوير قدرات العاملين	ب. التدريب
	٠,٨٠٧		تحفز إدارة المستشفى عامليلها بالأشتراك في الدورات التدريبيه	
	٠,٨٠٧		تحرص إدارة المستشفى دائما علي توفير الموارد الماديه والبشريه المطلوبه للدورات التدريبيه	

دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة

أحمد سامح رفعت حسن علام

	٠,٧٨٣		تقدم إدارة المستشفى الدورة التدريبية الملائمة لإحتياجات العاملين	
	٠,٧٥٨		تحرص إدارة المستشفى علي تقييم نتائج الدورات التدريبية	
	٠,٧٥٢		يتم إختيار العاملين بدقه لكل دوره تدريبيه حسب إحتياجهم	
	٠,٧٨٧		تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم بطبيعته عمل العاملين	
	٠,٨١٦		تعمل إدارة المستشفى علي تقييم أداء العاملين من أجل تصميم البرنامج التدريبي	
	٠,٧٨٥		يتم إختيار المدربين ذو الكفاءه لكل دوره تدريبيه حسب الإحتياجات المطلوبه	
	٠,٨٠٤		تشجع إدارة المستشفى العاملين باستخدام أساليب متعدده من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم	ج. التحسين المستمر
	٠,٧٨٤		تحرص إدارة المستشفى علي متابعه المستجدات الحديثه في المجال الطبي لتحسين الخدمات التي تقدمها	
٠,٩٤٣	٠,٨٠٥	٥	تعمل إدارة المستشفى علي مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر	
	٠,٨٢٢		تحرص إدارة المستشفى دائما علي وجود بيئه تدعم التحسين والتطوير المستمر	
	٠,٨٣٧		تجري إدارة المستشفى المسموحات اللازمه لأراء المستفيدين من أجل تحسين الخدمه المقدمه	
	٠,٨١٢		تعمل إدارة المستشفى علي تقييم إداره الجوده بشكل مستمر كأحد أولوياتها	د. دعم الإدارة العليا
	٠,٧٧٨		تهتم الإدارة العليا بالمستشفى ببناء رؤيه تركز علي تحسين الجوده	
	٠,٧٣٦		الإدارة العليا تؤكد علي رواء الطاقم بأنهم مسؤولون بتقديم خدمه ذات جوده عاليه	
	٠,٧٤٥		تحرص إدارة المستشفى علي إختيار المختصين في تقديم خدمه ذات جوده عاليه	
٠,٩٧٦	٠,٧٨٣	١٣	تهتم الإدارة العليا في المستشفى بشكل مباشر في المستجدات الحديثه التي تختص بتحسين جوده الأداء	
	٠,٨٢٩		يوجد لدي المستشفى خطه واضحه حول الجوده تؤكد علي الإلتزام بها	
	٠,٧٩٥		تعمل إدارة المستشفى بشكل مستمر علي جوده الخدمات المقدمه للمستفيدين	
	٠,٨٠٤		تعتبر إدارة المستشفى الجوده شعارا لجميع العاملين	

دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة

أحمد سامح رفعت حسن علام

	٠,٨١٢		تقوم إدارة المستشفى بتطوير المعرفه بشكل مستمر من أجل رفع مستشوي الجوده	
	٠,٨٣٢		تعمل إدارة المستشفى علي نشر ثقافه إداره الجوده جميع الأقسام والمستويات الإداريه	
	٠,٨٢٤		تعمل إدارة المستشفى جاهده كي تكون خدمات المستشفى مميزه	
	٠,٧٩٤		تسعي إدارة المستشفى إلي بناء سمعه بين المرضي وذويهم علي انها تتميز بالجوده	
	٠,٧٨٧		تدعم إدارة المستشفى الإقتراحات التي ترفع من مستوي الجوده	
	٠,٧٩٥		تهتم إدارة المستشفى بأن تكون السابقه في تلبية احتياجات المستفيدين	ه. التركيز على الزبون
	٠,٧٥٩		تعتبر إدارة المستشفى بان رضا المستفيدين متطلب ضروري للبقاء والإزدهار	
	٠,٧٩٠		يقوم المستشفى بمتابعه حاله المريض بعد خروجه من المستشفى	
	٠,٧٩١		تحرص إدارة المستشفى علي سرعه الإستجاباه العاملين لمطالب المريض	
	٠,٨٠٣		تقوم المستشفى بالعمل علي حل المشاكل التي تواجه المرضي بالسرعه الممكنه	
٠,٩٦٢	٠,٧٩١	١٠	يسمح المستشفى بالخروج عن الروتين من أجل تحسين خدمه المرضي وذويهم	
	٠,٨٤١		تقوم المستشفى بإستفتاء آراء المرضي وذويهم عن خدمات جديده يمكن تقديمها	
	٠,٦٤٧		يتم ابلاغ المرضي بالإلتزامات الماليه مع بدايه الإجراءات	
	٠,٨١٢		يجري المستشفى مسموحات مختلفه بشكل مستمر لمعرفة مستوي رضا المريض	
	٠,٦٩٣		تأخذ إدارة المستشفى بحمل الجد متابعه شكاري المرضي او ذويهم	
٠,٩٩٢		٤٣	معامل ألفا كرونيخ الكلي	

### ١٣- اختبارات الفروض:-

- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة حيث بلغ وزن الانحدار unstandardized regression weight قيمة ٠,٨٠٢ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث جاءت قيمة P-value أقل من ٠,٠٠١. بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) ٠,٧٤٤ مما يعني أن ٧٤,٤٪ من التغيير في إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية كان بسبب الادارة الاستراتيجية. هذه النتيجة تعني أن تعزيز الادارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين إدارة الجودة الشاملة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء المستشفيات الخاصة أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء المستشفيات الخاصة حيث بلغ وزن الانحدار unstandardized regression weight قيمة ٠,٢٥١ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث جاءت قيمة P-value أقل من ٠,٠٠١. بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) ٠,٩٢٩ مما يعني أن ٩٢,٩٪ من التغيير في أداء المستشفيات الخاصة في الدراسة الحالية كان بسبب الادارة الاستراتيجية. هذه النتيجة تعني أن تعزيز الادارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء المستشفيات الخاصة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة حيث بلغ وزن الانحدار unstandardized regression weight قيمة ٠,٧٨٤ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث جاءت قيمة P-value أقل من ٠,٠٠١. بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) ٠,٧٥٨ مما يعني

أحمد سامح رفعت حسن علام

أن ٧٥,٨٪ من التغيير في أداء المستشفيات الخاصة في الدراسة الحالية كان بسبب إدارة الجودة الشاملة. هذه النتيجة تعني أن تحسين إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المستشفيات الخاصة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء المستشفيات الخاصة من خلال إدارة الجودة الشاملة أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء المستشفيات الخاصة من خلال إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ وزن الانحدار unstandardized regression weight قيمة ٠,١٨٨ وكان ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث جاءت قيمة P-value أقل من ٠,٠٠١. بلغت قيمة معامل التحديد (r<sup>2</sup>) ٠,٨٢٩ مما يعني أن ٨٢,٩٪ من التغيير في أداء الشركات الالكترونية في الدراسة الحالية كان بسبب الادارة الاستراتيجية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

### ملخص نتائج اختبارات الفروض:-

يلخص جدول رقم ( ٥ ) نتائج اختبارات الفروض ومعاملات الانحدار والدلالة الاحصائية لفروض الدراسة حيث أوضحت النتائج قبول كل فروض الدراسة.

جدول ( ٥ ).

#### نتائج اختبارات الفروض

الدلالة الاحصائية	P-value	اتجاه الأثر	معامل الانحدار	معامل الارتباط	الفرض
ذو دلالة احصائية	أقل من *٠,٠٠١	موجب	٠,٨٠٢	٠,٨٦٣	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة
ذو دلالة احصائية	أقل من *٠,٠٠١	موجب	٠,٢٥١	٠,٩٦٤	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء المستشفيات الخاصة
ذو دلالة احصائية	أقل من *٠,٠٠١	موجب	٠,٧٨٤	٠,٨٧١	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المستشفيات الخاصة

أحمد سامح رفعت حسن علام

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء المستشفيات الخاصة من خلال إدارة الجودة الشاملة	٠,٩١٠	٠,١٨٨	موجب	أقل من *٠,٠٠١	ذو دلالة احصائية
--	-------	-------	------	---------------	------------------

\*مستوى المعنوية ٠,٠٥

#### ١٤- نتائج الدراسة:-

- ١ - تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في مستقبل المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إداره الجوده الشامله و من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لها لرسالة واهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية وتوليها صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها .
- ٢ - تلعب الادارة الاستراتيجية دوراً في تحقيق الربحية للمستشفيات اضافة الى تحسين المبيعات (عدد الحالات ) الاستغلال الأمثل لرفع الحصه السوقيه من المرضى المترددين علي المستشفيات الخالصه بمصر والانتاجية.
- ٣ - للإدارة الاستراتيجية دوراً في زيادة الكفاءة والفعالية للمستشفيات .
- ٤ - تلعب الادارة الاستراتيجية دوراً كبيراً أيضاً في عملية التفكير المستقبلي وحاجه السوق مستقبلاً من مواكبه واستجابه لطلبات المرضى ومرونة استراتيجية بمعرفه ماقد يحتاجه سوق المستشفيات الخاصه بمصر في الفترات المستقبلية.

#### ١٥- التوصيات :-

لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المستشفيات الخاصه بجميع احجامها ومختلف انظمتها ، ان تتبنى فكرة تطبيق الادارة الاستراتيجية لانها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالانشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

لا بد وان تتبنى الادارة الاستراتيجية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات واساليب الانتاج والتطوير المستمر لانشطة ادارة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في نجاح او فشل المستشفيات .

يقع على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطور التقني لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في ادارة

التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل افراد الاداراه بالمستشفي .

يتطلب من الادارة ان تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.

على الادارة الاستراتيجية ان تقوم باجراء التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن حلول اكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المرضى والمتريدين ويتطلب منها القدرة على التفكير الاستراتيجي وان يكون لها رؤية مستقبلية واضحة المعالم وقدرة على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل. على المنظمة ان تضع استراتيجيتها للبناء الفوقي وزيادة الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق ونجاح أهداف المستشفيات الخاصة.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:-

١. علا شكر الله، ( ٢٠٠٥ )، الحالة الصحية والخدمات الصحية في مصر " دراسة تحليلية للوضع الراهن ورؤى مستقبلية"، برنامج السياسات والنظم الصحية، جمعية التنمية الصحية والبيئية .
٢. مهى التحيوي، ( ٢٠٠٥ )، الحالة الصحية والخدمات الصحية في مصر " دراسة تحليلية للوضع الراهن ورؤى مستقبلية"، برنامج السياسات والنظم الصحية، جمعية التنمية الصحية والبيئية .
٣. نادية مقداد، ( ٢٠١٧ )، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، ع: ١٢، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
٤. عبد العزيز بن عبد الله العرب، ( ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨ م )، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات " دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة جدة"، ملتقى البحث العلمي، وزارة التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية .
٥. فتاحين فريد - نعلامن محمد، ( ٢٠١٥ - ٢٠١٦ )، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة الصحية"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

أحمد سامح رفعت حسن علام

٦. محمد حسين عوضة، ( ٢٠١٨ )، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين " مستشفى نبيه بري الجامعة الحكومي نموذجاً "، الجامعة اللبنانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، لبنان.
٧. جعفر واحمد احمد والاختر، عبد الرحمن (٢٠١٢). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية"، مجلة امبارك المجلد ٣ (٢) ٣٩-٦٢ ٢-البكري، ثامر (٢٠٠٧) استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. ٣-بكي، اسماعيل، (٢٠١٣) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات المستشفى العمومي بورقلة (محمد بوضياف) دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر).
٨. بن عيشي، عمار (٢٠٠٦) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على سياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
٩. بن نافلة، قدور ومزريق، عاشور. (٢٠٠٦). "إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات"، ورقة بحثية في الملتقى الوطني الجزائري: الجزائر.

### المراجع الأجنبية:-

١. Aartsengel, A. V., & Kurtoglu, S. (٢٠١٣). A guide to continuous improvement transformation, management for professionals, (1st Ed.) Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
٢. Abdallah, A. (٢٠١٣). The influence of soft and hard total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies, International Journal of Business and Management, ٨ (٢١), ١-١٣.
٣. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (٢٠١٣). Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent, The Journal of Applied Business Research, ١٨ (١), ٧٧-٨٦.