

## دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة دراسة تطبيقية في مستشفى الكندي

المدرس خالد عبد الله إبراهيم  
جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

منذ أن ولج العالم عصر الثورة الصناعية الأولى، ومنذ أن اتخذت العلاقات الإنسانية طابع التعامل بين الشركات المختلفة الجنسية من دول العالم، ومع كثافة التعامل مع شتى المرافق والتقنيات، وما نتج عنه من ضخامة للكم والكيف والنوع للمنتجات المختلفة، ومع اشتداد التنافس بين الشركات والدول، واحتدام الرغبة في الهيمنة على الأسواق المحلية والعالمية، الذي زاد من شعاره، ما شهده العالم من أزمات اقتصادية وتدايعات لبعض الدول الصناعية المتقدمة، وظهور مراكز ثقل جديدة لدول التقنيات الصناعية تمثلت باليابان وكوريا ودول جنوب شرق آسيا وغيرهم من الدول التي أضفت عنصر الإبداع في التقنية الصناعية إلى دائرة التنافس العالمي.

ومن ثم تم الرجوع إلى عوامل وشروط الجودة وتسارع الأخذ بها بما يتفق وأذواق الزبائن والسعر الاقتصادي الذي فرض أهميته معتمداً على معطيات عديدة وظهور نظام ضبط الجودة الشامل أو ما عرف بالمواصفات القياسية الدولية ISO 9000 وكلها تهدف إلى تحرير التجارة ووضع مقاييس محددة للتعاملات التجارية والخدمية والسلعية.

ومع الأخذ في الاعتبار كل ما سبق فضلاً عن تنامي الاهتمام بالصناعة لدى الدول النامية بما فيها الدول العربية ومحاولاتهم اللاهثة في اللحاق بالركب الصناعي فأخذت المواصفات القياسية الدولية أهميتها الشديدة لدى الدول النامية كافة.

لذا تم تناول إدارة الجودة ببعض نظمها وذلك لتسليط الضوء على مثل هذا الموضوع وربطه بدور الإدارة العليا حيث ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح مدخلا إداريا فاعلا تنتهجه معظم المنظمات كافة، ولما كانت إدارة الجودة الشاملة في جوهرها وفلسفتها تستمد أسلوب التحسين المستمر كجزء من أدواتها الرئيسية والمهمة ولأنه يعد الركن الأساسي في إدارة جودة الخدمة الصحية والذي تم بموجبه تسلم الخدمة وتطويرها بإتباع مناهج علمية تستند إلى أسس موضوعية لكل من التحسين المستمر وإدارة جودة الخدمة.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

في ضوء التغيرات المستمرة الحاصلة في تقديم الخدمات الصحية ومدى ملائمتها لحاجات ورغبات المرضى يسعى المرضى إلى الحصول على أفضل مستويات الخدمة الصحية لمعالجة الأمراض التي يعانون منها إذ تمثل الصحة والسلامة الأولوية في تفكير الزبائن إذا ما تعرضت صحتهم أو حياتهم للخطر.

وإن الترددي في تقديم الخدمات الصحية نتيجة لنقص واضح في الحاجة التي تبني نظرة جديدة حول فلسفة العمل المتبعة في تقديم الخدمات الصحية، ولهذا وجد الباحث دافعاً قوياً للخوض في هذه المسألة والتعمق في أبعاد هذه المشكلة للتمهيد لإعداد أسس تسترشد بها للوصول إلى الجودة الشاملة بتطبيق نظام الايزو في قطاع الصحة، فليس من المهم تقديم خدمة صحية في الوقت المناسب إذا لم تكن هذه الخدمة بالجودة العالية لارتباطها بحياة الإنسان.

وتحدد مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

١. هل إن عملية تقديم الخدمة الصحية يتم فيها مراعاة أبعاد الجودة الشاملة؟
٢. هل تحقق الخدمة التي يقدمها المستشفى رضا الزبائن؟
٣. هل إن الإدارة العليا في المستشفى تعطي أولويات اهتمامها لجودة الخدمة الصحية؟

## ثانياً: أهمية وأهداف البحث:

يكتسب البحث أهمية خاصة لأهمية هذا الموضوع من جهة، ولكونه يخص نظام الايزو الذي يعد من أفضل أنواع الأنظمة المطبقة في العالم من جهة أخرى، وكذلك يكتسب البحث

أهميته من أهمية الخدمات الصحية المقدمة للمرضى الراقدين في المستشفيات وحاجاتهم إليها، والتي تتفق مع ظروفهم المرضية.

كما إن أهمية البحث تنبع من الحاجة إلى التعرف على جوانب الخلل أو القصور في تقديم الخدمات الصحية للوصول إلى أعلى درجات الجودة الشاملة المقدمة لهم ليتسنى للإدارة العليا وضع الحلول أو المعالجات لتجاوزها والارتفاع بها إلى أفضل درجات الجودة الشاملة.

وبالنظر لحداثة الموضوع وأهميته ومن خلال مستشفى الكندي الذي يعد من المجمعات الطبية والصحية المهمة في القطر فقد حدد هدف البحث من إجراء دراسة تطبيقية حول واقع تطبيق نظام الايزو وتقويمه من اجل التعرف على نقاط الاقتراب والابتعاد عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ليساعدنا هذا المستشفى للارتقاء في تطبيقاته لهذه المفاهيم:

1. دراسة واقع حال أبعاد جودة الخدمة الصحية المقدمة من قبل المستشفى المبحوث بتحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز الأول وتضعيف اثر الثانية بمعرفة الفرص والإمكانيات الممكن استغلالها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. هل هناك تطبيق لنظام الايزو؟ وهل تهتم الإدارة العليا بالجودة في الخدمات التي تقدمها؟.

## ثالثاً: فرضيات البحث:

هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الازرو ويتفرع منها:

١ . هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا في التحسين المستمر وبعد الدراسة وجد إن الإدارة العليا تتم بالتحسين المستمر من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تحسين جودة الخدمة الصحية.

٢ . هناك فرضية معنوية في دور الإدارة العليا بتوفير المواد الضرورية، وبعد إجراء الدراسة وجد إن الإدارة العليا تقوم بتحديد الاحتياجات من الأجهزة والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المريض.

٣ . هناك فرضية معنوية في دور الإدارة العليا بتوفير الموارد البشرية، وبعد إجراء الدراسة وجد إن الإدارة العليا تهتم باختيار أفضل الموارد البشرية الذين يمتلكون أفضل القدرات الإبداعية في تقديم الخدمة.

٤ . هناك فرضية معنوية في دور الإدارة العليا بتنظيم دورات لتطوير كفاءة العاملين وبعد إجراء الدراسة وجد إن الإدارة العليا تنظم دورات ويشارك فيها رؤساء الأقسام فقط وعدم مشاركة جميع العاملين في المستشفى.

٥ . هناك فرضية معنوية في دور الإدارة العليا بتطوير الخطط. وبعد إجراء الدراسة وجد إن الإدارة العليا تقوم بتطوير الخطط بشكل مستمر وفعال.

#### رابعاً: أسلوب البحث:

يعتمد الباحث على الأسلوب التحليلي الوصفي للحالة الدراسية لموضوع البحث، وعليه تم توزيع ( 30 ) استمارة استبيان على عينة البحث في (مستشفى الكندي) وكانت الإجابات على جميع استمارات الاستبيان وقد تكونت عينة البحث من مجموعة من مدراء الأقسام والشعب في المستشفى بالإضافة إلى مجموعة من الأطباء.

## المبحث الثاني الجانب النظري

### إدارة الجودة

يتكون مصطلح إدارة الجودة Quality Management من شقين الأول يتمثل بالإدارة والثاني يتمثل بالجودة.

فالإدارة لغة: عبارة عن تدبير أو اهتمام حقيقي بشؤون الناس أما الإدارة اصطلاحاً فهي عبارة عن عملية جماعية قابلة للإدراك والملاحظة بشكل نشاط جماعي سواء كان ذلك نشاطاً عاماً أم خاصاً، كبيراً أم صغيراً.

وفي الواقع إن الإدارة كلمة ذات معاني متعددة منها: - (Clair, 1997:45)

١. الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية ( Process ) فتعني بأنها عملية توجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف معينة، وبلاستعانة بالموارد المتاحة.

٢. الإدارة كحقل من حقول الدراسة (A Field of study or An Academic Discipline)، وتعني ذلك النوع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

٣. الإدارة كمهنة أو شبه مهنة ( A Profession or Quasi Profession ) وتعني بأنها مهنة وفي ظروف معينة هي شبيهة بالمهنة بكونها فعلاً من حقول الدراسة المعترف بها.

٤. الإدارة كنظام ( Systems ) فتعني بأنه مجموعة الخطوات التي تتخذ لإنتاج وخدمة المنتجات.

في حين إن الجودة لغة تعني الشيء الجيد وأجاد الشيء أتاه بالجيد من قول وعمل، أي أتقنه كما في قول الله تعالى (( صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ )) (النمل: من الآية 88) وقول رسوله الكريم محمد - صلى الله تعالى عليه وعلى آله وصحبه وسلم - (( رحم الله إمرء عمل عمله فأتقنه )).

أما الجودة اصطلاحاً فقد تعددت الآراء والباحثين والكتاب في إيجاد المفهوم الشامل له، لذا نورد بعض منها على سبيل المثال لا الحصر.

١ . مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادراً على الإيفاء بحاجة معينة (الجهاز المركزي، 1986 : 18).

٢ . الخصائص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التسويق والتصميم والتصنيع والصيانة التي سوف يفي بها عند وضعه قيد الاستخدام بتوقعات الزبون (Fiegenbaum,1983:5).

٣ . الميزات التي تلي توقعات الزبون (بسترفيلد، 1995 : 25).

٤ . المطابقة للمتطلبات او المواصفات (Evans,1993:44).

٥ . درجة تلبية مجموعة الخصائص المتأصلة للمتطلبات المحددة (ISO9000,2000:8).

٦ . الخسارة المتحققة للمجتمع من الوقت الذي يتم شحن المنتج فيه (Wilde,1992:298).

نلخص مما سبق الى انه يمكن النظر الى الجودة من ثلاث زوايا هي:-

١ . المستهلك: إذ انه يرى جودة المنتج في الإشباع المتحقق لحاجاته من استعمال

المنتج، وهذا ناتج من خلال ثمانية أبعاد للمنتج وهي أدائه وهيبته ومعوليته ومطابقته

للمواصفات ومتانته والقابلية على الخدمة فيه والجمالية والتصور المتحقق عن الجودة ككل.

(Dillworth,1992:610).

٢ . المنتج: ينظر المنتج إلى جودة المنتج من خلال المواصفات والمطابقة فالجودة تتجسد

من خلال مطابقة المواصفات لحاجات الزبون ومطابقة صنع المنتج للمواصفات أي مدى

المطابقة للمواصفات التصميمية للمنتج في عملية تصنيع المنتج والمواصفات هي

الأهداف (Targets) والتفاوتات (Tolerances) المحددة من قبل المصممين للمنتج او

الخدمة.

٣ . المجتمع: من خلال المفاهيم أعلاه للجودة فان المفهوم الياباني للجودة يذهب الى ابعاد

من ذلك بقياس الآثار السلبية والخسارة المتحققة من جراء استعمال المنتج.

واستناداً الى ذلك فللجودة معاني ومصطلحات يختلف مفهومها من شخص لآخر فهي بالنسبة للمصمم مسألة تتعلق بكيفية الوصول إلى المواصفة الفنية الموضوعة التي تمكنه من تصنيع المنتج لأداء الغرض المطلوب وبأقل تكلفة، وبالنسبة لمهندس الإنتاج قد تعني نسبة الوحدات المعيبة في الإنتاج او حجم الشكاوى، وبالنسبة للمفتش قد تعني المقارنة الفعلية للمنتج مع المواصفة الموضوعة ومع كل تلك المفاهيم فانه ينصب في المفهوم الذي طرحه (Juran,1993:3) بانه ملاءمة المنتج للاستعمال.

لذا نلاحظ ما يأتي:- (Freund,1986:22) و (ISO 9000,2000:8)

- في البيئة التعاقدية الحاجات تكون محدودة ولكن في البيئات الأخرى فالحاجات ينبغي أن تُعرف وتُحدد.

- الحاجات يمكن أن تتغير مع الوقت، فهذا المعنى مؤقت يعاد النظر به بصورة دائمة.

- الحاجات عادة تترجم إلى مواصفات وخصائص.

- مصطلح الجودة لا يستخدم لشرح درجة التميز في مجال المنافسة ولا يستخدم في الحالات الكمية للتقييم التقني. ففي مثل هذه الحالات مواصفات الجودة يمكن إن تستخدم المصطلحات الآتية:

● الجودة النسبية: عندما المنتج أو الخدمة يندرج ضمن مديات معينة من درجات التميز أو المقارنة.

● مستوى الجودة وقياسها: عندما يتم القيام بالتقييم التقني الدقيق بطرائق كمية.

- جودة الخدمات والمنتجات تتأثر بمراحل عديدة من الفعاليات المتداخلة كالتصميم وعمليات الإنتاج والصيانة...الخ.

- إن انجاز الجودة المرضية بصورة اقتصادية يتعلق بكل مراحل الجودة بصورة عامة وان مساهمات المراحل المختلفة للجودة في جودة المنتجات تحدد في بعض الأحيان بصورة منفصلة وذلك لأهميتها كالجودة المتعلقة بالتصميم والجودة المتعلقة بالتنفيذ...الخ.

- إن كلمة (متأصلة) تعني أن الصفة موجودة في الشيء بصورة دائمية.

وعلى وفق ما سبق واسترسالاً بالموضوع فإن إدارة الجودة لها أيضاً المفاهيم الخاصة بها والتي من أهمها:-

١. جميع الفعاليات التي تحدد الأهداف والمسؤوليات ويتم تنفيذها بواسطة وسائل عديدة منها التخطيط للجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، وتطوير الجودة ضمن نطاق نظام الجودة (ISO 8402,1994:14).

٢. نشاطات منسقة لتوجيه وضبط المنظمة قدر تعلق الأمر بالجودة (ISO 9000,2000:12).

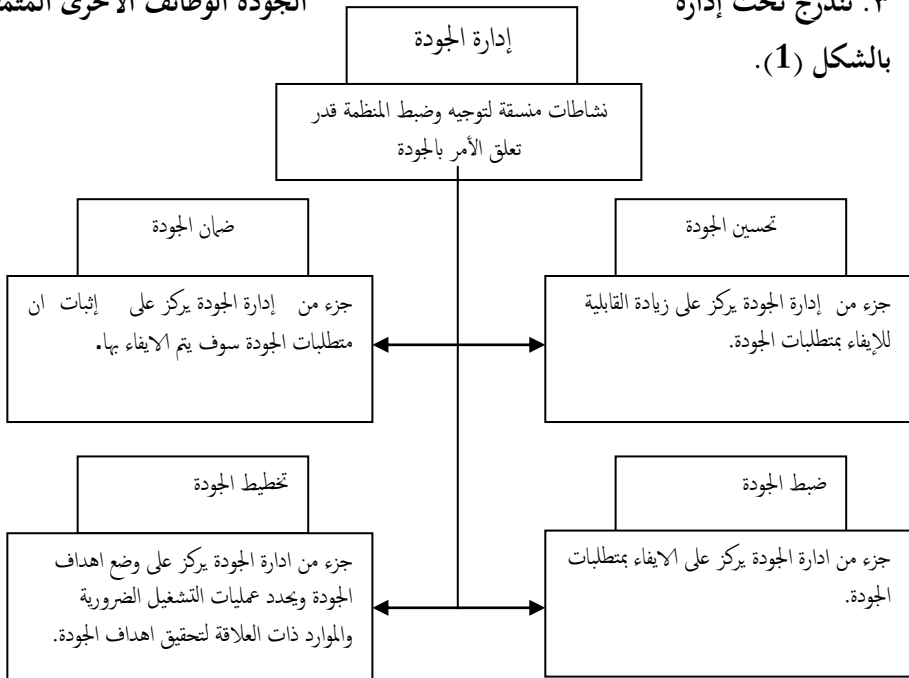
٣. مجال الوظائف الإدارية العامة الذي يحدد وينفذ سياسة الجودة (Freund,1986:22).

من خلال المفاهيم أعلاه نلاحظ ما يأتي:-

١. إن الحصول على الجودة المطلوبة يتطلب مشاركة كل أعضاء المنظمة بينما مسؤولية إدارة الجودة تقع على الإدارة العليا.

٢. إدارة الجودة تتضمن التخطيط الاستراتيجي، تخصيص الموارد، وبقية الأنشطة النظامية للجودة كعمليات تخطيط الجودة والتقييم.

٣. تندرج تحت إدارة الجودة الوظائف الأخرى المتمثلة بالشكل (1).



الشكل (1) وظائف إدارة الجودة

المصدر: (مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية،

إذن فإدارة الجودة عنصر من عناصر العملية الإدارية الذي يعنى بتحديد ورسم وتنفيذ سياسة الجودة المتعلقة بالأهداف الكلية والتوجيه العام بشأن الجودة كما تعبر عنها الإدارة العليا للمنظمة، بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على عاتق الإدارة العليا وحدها.

## مبادئ إدارة الجودة

حددت مواصفة ISO 9000:2000 ثمانية مبادئ لإدارة الجودة بغية استخدامها من قبل الإدارة العليا للمنظمة بهدف قيادتها باتجاه تحسين الأداء بجانب الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبائن كافة وهي:- (عبد المالك والقرزاز، 2003: 5-11)

### 1. الاهتمام بالزبون (Customer Focus)

يمثل الزبائن محور عمل المنظمة والقوى الدافعة لها (Customer Driven Organization) سواء أكانت إنتاجية أو خدمية لاعتماد تثبيت وجودها وتقدمها بشكل أساس على زبائنها من منطلق لا إنتاج بدون زبائن. وعلى هذا الأساس وارتكازاً عليه ومع الأخذ بعين الاعتبار إن الزبون على حق دائماً يتوجب على أي منظمة تفهم الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للزبائن ومحاولة تجاوز رغباتهم وتوقعاتهم (ISO 9000,2000:2). وان نجاح تطبيقه يعتمد على جملة عوامل من أهمها:

- التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات زبائن المنظمة كافة في المنتجات والخدمات والأسعار وشروط التسليم ومدة الضمان.
- إبلاغ جميع المستويات التنظيمية المعنية بهذه المتطلبات والاحتياجات والشروط بشكل واضح ودقيق.
- إيجاد حالة التوازن بين متطلبات واحتياجات الزبائن ومتطلبات المنظمة.

- قياس مدى رضا الزبائن عن جودة منتجات المنظمة والخدمات المقدمة لها واتخاذ الإجراءات التطويرية في ضوء نتائج هذا القياس.
- إدامة الاتصالات الهادفة مع زبائن المنظمة لخلق علاقات مفيدة فيما بينهما تعود معطياتها بالنفع على الجانبين معاً.

## 2. القيادة (Leadership)

- إن قيادة المنظمة مسؤولة عن وضع وحدة الأهداف والاتجاه للمنظمة بشكل متماسك في الأبعاد ومتكامل في الجوانب. ويتوجب عليها خلق والمحافظة على بيئة العمل المناسبة للعاملين لضمان مشاركتهم الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف، والعوامل الآتية من متطلبات تحقيق ما تقدم بالكفاءة المستهدفة:
- ابتعاد القيادات عن اتخاذ قراراتها على أساس ردود الأفعال (Reactive)، بل على أساس رؤية مستقبلية مبنية على حقائق، أي (Proactive) بغية إعطاء المثل الواضح والنهج المؤثر لجميع العاملين في المنظمة من جانب والمتعاملين معها من جانب مكمل آخر.
  - التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية المؤثرة في طبيعة عمل المنظمة والاستجابة السريعة الهادفة لها.
  - فهم احتياجات كل من له مصلحة في المنظمة والأخذ بها بشكل واضح الأبعاد والمعالم وسهل الاستيعاب عند تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
  - دعم الثقة المتبادلة بين جميع المستويات التنظيمية لإزالة كل مسببات الشعور بالخوف او التردد في تقديم المقترحات التطويرية.
  - توفير الموارد اللازمة لأداء الأعمال بالجودة المستهدفة وبيئة العمل المطلوبة لتحقيق ذلك.
  - تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات من خلال وضوح سلطتهم ومسئولياتهم وتحفيز المبدعين منهم وتطوير قنوات الاتصالات المثمرة فيما بينهم.

- وضع أهداف واضحة لمواجهة الاحتياجات التدريبية من المعارف والمهارات والدرابات وتطوير أساليب التدريب والتعليم الذاتي من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة والكفيلة بتحقيق ذلك من الناحية العملية.

### 3. مشاركة العاملين (Involvement of People)

إن العاملين في جميع المستويات التنظيمية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفاعلة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة وفائدتهم كنتيجة لذلك. وتطبيق هذا المبدأ يستدعي: (Keller,1997:102)

- اعتماد أسلوب منح صلاحية اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عمل لمنفذ العمل المسئول عنه لكي تقع على عاتقه في النهاية المسئولية الكاملة عن انجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة.
- دعم فكرة إن التحسين يتأتى من اكتشاف الفرص التطويرية من قبل الجميع لان اعتماد هذا النهج في العمل يؤدي إلى تطوير مهارات وإمكانات العاملين كافة.
- تشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المنظمة وزبائنهم معاً.
- قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم عن أعمالهم وطموحاتهم المشروعة ودرجة انتمائهم للمنظمة التي ينتسبون إليها واعتزازهم بذلك.

### 4. أسلوب العملية (Process Approach)

إن تحقيق الكفاءة المطلوبة يتأتى من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس أنموذج العملية ( Process Model ). ولتطبيق ذلك فإن الأمر يستدعي اعتماد الإجراءات الآتية:

- تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها. ومن ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها، علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها.
- تحديد مسئولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.
- تقييم نتائج العمليات وتأثيرها في الزبائن والموردين والمنظمة.
- تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين لكل عملية من هذه العمليات.
- اخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات.

#### 5. أسلوب النظام في الإدارة (System Approach to Management)

إن إدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المستهدفة وتطوير الأداء وزيادة إنتاجيته (القراز وعبد المالك، 2003: 29). وتحقيق ذلك يستدعي:

- بناء النظام وهيكلته بأفضل الطرائق المؤدية لتحقيق كفاءة الأداء النوعي وتطوير العمليات.
- تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها.
- تحديد مجالات الاعتماد (Interdependencies) المتبادل بين العمليات في النظام.
- تطوير النظام باستمرار من خلال نتائج فعاليات القياس والتقييم المستمرين.

#### 6. التطوير المستمر (Continuous Improvement)

يتعين جعل التطوير المستمر الهدف الثابت والدائم والمستمر للمنظمة في كل الظروف والحالات. وتحقق ذلك يستدعي:

- تضمين أهداف المنظمة التطوير المستمر لنظم العمل والعمليات والمنتجات على المستوى الجماعي والفردى.

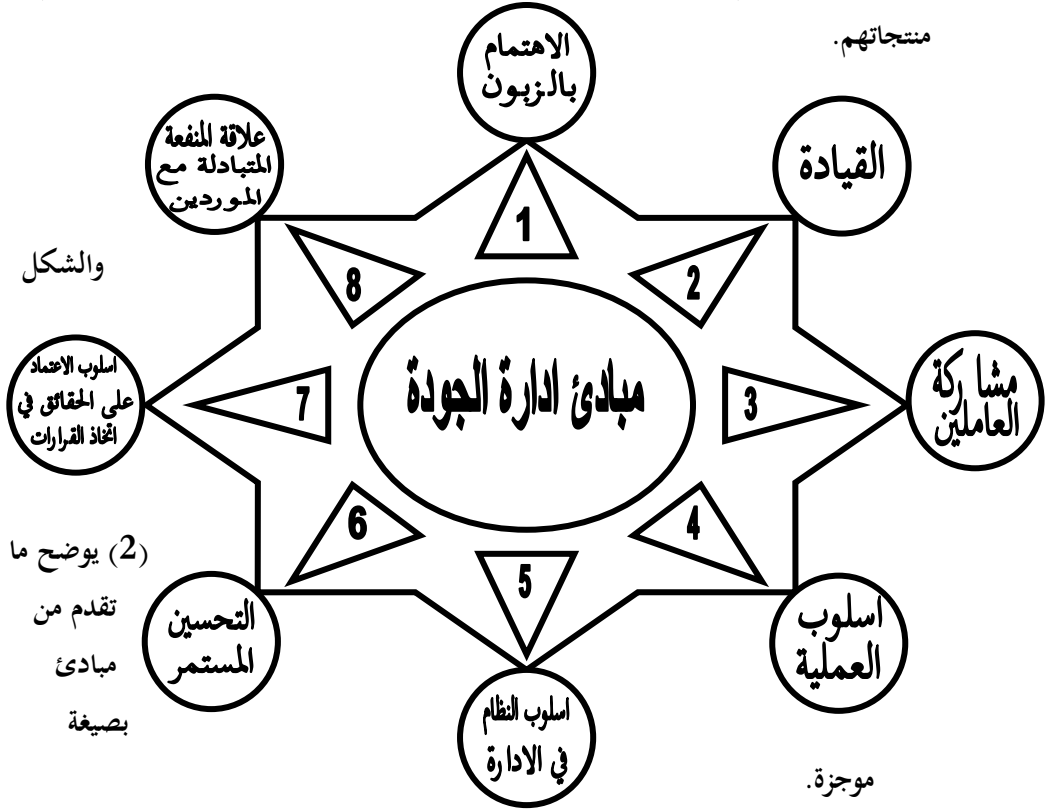
- تطبيق منهجية الإدارة الشاملة للجودة وتقنياتها بشكل خطوات تطويرية (Incremental Improvement) وليس بخطوة واحدة (Breakthrough).
  - اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء النوعي من خلال مقارنة المتحقق منه بالمستوى المحدد له للوقوف على الحجم الحقيقي للتطوير واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء نتائج المقارنة.
  - التركيز على الإجراءات الوقائية لمنع الأخطاء النوعية في أثناء تنفيذ العمليات وتكررها وليس العلاجية، أي لمواجهة الخطأ بعد وقوعه من خلال اعتماد سياسة المنع الوقائي بشكل فاعل.
  - تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والأنشطة على أساليب التطوير المستمر وطرائق حل المشاكل، علاوة على أساليب الابتكار وإدارة العمليات.
  - متابعة أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه الفعالية ومكافأة جميع المشاركين في التطوير.
7. أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات (Factual Approach to Decision Making)
- إن القرارات المؤثرة، أي القرارات ذات المردود الايجابي تبنى على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية ولتطبيق ذلك فان الأمر يتطلب: (الدليل 2002، 1000: 2)
- وضع أساليب علمية لعملية جمع المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة كافة ومقاييس للاحتساب الكمي لدرجة تحقيق أهدافها.
  - التأكد التام من دقة المعلومات والبيانات المجمعة قبل المباشرة بعملية تحليلها.
  - استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب العلمية المتقدمة في عملية جمع البيانات وتحليلها.
  - اتخاذ القرارات في ضوء النتائج المنطقية المتوازنة للتحليلات بعد مزجها بالخبرات المتوفرة ذات العلاقة بالموضوع أو الحالة المعنية.

## 8. علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

إن تطوير مستوى الأداء النوعي لدى المنظمة ومورديها يعتمد على وجود علاقة مصلحة مشتركة فيما بينهما ويترتب على إدارة هذه العلاقة بالكفاءة المطلوبة تعزيز إمكانية التوصل إلى منفعة مشتركة لكل طرف من خلال زيادة القيم المضافة (Keller,1997:104). وتحقق ما تقدم يتطلب:

- إعداد قائمة بالموردين الأساسيين للمنظمة (Key Suppliers).
- وضع أسس واضحة المعالم للعلاقة بين المنظمة ومورديها تؤدي تطبيقاتها إلى تحقيق التوازن في المنافع المستهدفة على الأجلين القريب والبعيد لكل من المنظمة والموردين.
- اعتماد أسلوب فاعل للاتصالات المستمرة مع الموردين.
- إبلاغ الموردين بمتطلبات واحتياجات زبائن المنظمة ومساعدتهم على تفهمها بالعمق المطلوب من خلال اطلاعهم على تأثيرات توريداتهم في تحققها من عدمه.
- إشراك الموردين بعملية تطوير المنتجات والخدمات المقدمة لها بغية قيامهم بالتطوير اللازم لديهم على توريداتهم.

- اطلاع الموردين على الأسس المعتمدة في المنظمة لعملية تقييم وإعادة تقييم الموردين بهدف اخذ ذلك بعين الاعتبار للاحتفاظ بالموقع التنافسي لهم تجاه المنظمة من حيث كفاءة الأداء النوعي وسرعة الاستجابة للعمليات التطويرية المطلوبة في منتجاتهم.



الشكل (2) مبادئ إدارة الجودة بموجب المواصفة القياسية الدولية ISO 9000:2000

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات السابقة.

ولغرض استكمال الفائدة فإننا ينبغي الوقوف على ظاهرة تشير الاستغراب عندما نقرأ بتمعن أو نسمع في المؤتمرات العلمية الخلط واللبس لدى الكثير من الكتاب والباحثين بين أهداف إدارة الجودة Quality Management System (QMS) وأهداف الإدارة الشاملة للجودة Total Quality Management (TQM) لأعتقاهم إنهما يعينان الشيء نفسه لأنهم يتحدثون عن نظام إدارة الجودة ويقصدون الإدارة الشاملة للجودة والعكس وارد. في الوقت الذي يمثل نظام إدارة الجودة مقياساً عالمياً موحداً للجودة مبنياً على أساس تحقيق رضا الزبائن عن منتجات أو خدمات المنظمة حصراً بشكل رئيس، أما الإدارة الشاملة للجودة فإنها تمثل نهجاً ادرياً حديثاً مبنياً على أساس تحقيق ما يفوق رضا الزبائن بجانب رضا الأطراف المعنية الأخرى في المنظمة من عاملين ومستثمرين وموردين والمجتمع. (عبد المالك والقزاز، 2003: 3-4)

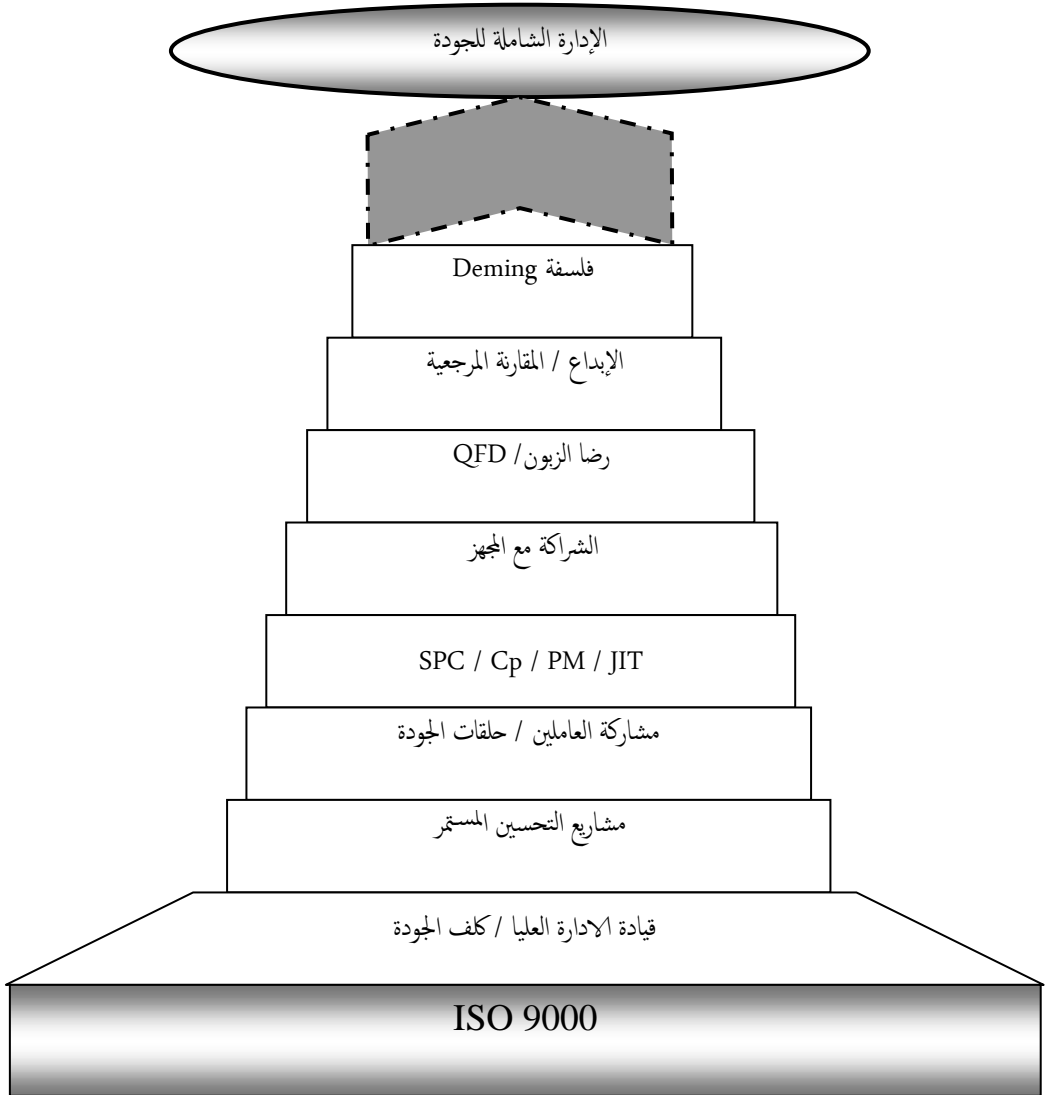
إذن فان نظام إدارة الجودة والإدارة الشاملة للجودة تنطوي تحت إدارة الجودة وإزالة اللبس والخلط بينهما من خلال توضيح العلاقة والفوارق بينهما من حيث الأهداف ومتطلبات تطبيقاتهما والنتائج المستهدفة من كل منهما.

العلاقة والفوارق بين أهداف نظام إدارة الجودة والإدارة الشاملة للجودة:

نظام إدارة الجودة ISO 9001 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات عام 1987. تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسة المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من إن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق مع - أو تفوق - حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن. (مصطفى، 1998: 11)

ويعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي للإدارة الشاملة الجودة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا الزبون. (العاني وآخرون، 2002: 24) في حين إن (William Duncan) عرفها على إنها النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة التي تمارسها المنظمة. (Clair,1997:52)

استناداً إلى ما سبق نستنتج إن الايزو لا يعد بديلاً لنظام الادارة الشاملة للجودة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية، في حين إن الايزو مجموعة تقنيات إدارية تهدف إلى انجاز وثائق الجودة كافة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح الانحرافات كافة (النابلسي، 1994: 106)، إذن فان مواصفات الايزو تمثل قاعدة أساسية للوصول إلى الادارة الشاملة للجودة وهذا ما يمثله الشكل (3).



الشكل (3) الايزو قاعدة أساسية للوصول إلى الادارة الشاملة للجودة

Source: Stephens, Kenneth S., "Quality Systems and Total Quality", Aseptic pharmaceutical Manufacturing II, March, 1997, 57

مسؤوليات الإدارة العليا للشركة عند تطبيق مواصفة الايزو 9001 : 2000

تعرف الإدارة العليا Top management بموجب مواصفة الايزو 9000 : 2000 بما يأتي (شخص أو مجموعة أشخاص بأعلى مستوى في المنظمة يقوم أو يقومون بتوجيهها وضبطها).

تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة التي تطبق إدارة وتنظيم الجودة بموجب مواصفة الأيزو 9001 : 2000 مسؤولية قيادة عملية التطبيق و يتطلب ذلك تخصيص وقت كاف و اهتمام فعلي وبدون ذلك يصح من الصعب تطبيق النظام .

لذلك ينبغي أن يكون واضحاً للإدارة العليا من البداية بأن تطبيق هذا النظام ينبغي أن يكون من مهامها الرئيسة بما يعنيه ذلك من جهد ووقت ودراسة ومتابعة وقيل كل شيء الاستيعاب الكامل لمضمون المواصفة.

وتلخص أهم الواجبات بما يأتي: (القزاز واخرون، 2001: 15-34):

- إصدار تعهد موثق باعتماد التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة كنهج عمل ثابت.
- الالتزام بتوفير الموارد الضرورية وبيئة العمل المناسبة.
- وضع سياسة الجودة للشركة بما يحقق أهداف الجودة و الحرص على إبلاغها إلى جميع العاملين.
- تسمية ممثل الإدارة المسئول عن تطبيق مواصفة الأيزو 9001.
- إجراء المراجعة الإدارية الدورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الأيزو وتطويره باستمرار.
- الحرص على تحديد الجودة بحسب رغبة الزبون.
- تشكيل ورئاسة مجلس الجودة في الشركة.

إن الالتزام والمشاركة الفاعلة للإدارة العليا أمر ضروري لتطوير نظام كفاء وفاعل لإدارة الجودة والمحافظة عليه، وذلك لتحقيق مصالح الأطراف المعنية الذي يستدعي زيادة رضا الزبائن. لذا يتوجب على الإدارة العليا مراعاة جملة أمور مثل:

-وضع الرؤية المستقبلية وسياسات وأهداف استراتيجية تتوافق مع أغراض المنظمة.

- جعل القيادة قدوة للمنظمة لكسب ثقة العاملين بها.
  - نشر قيم تتعلق بالجودة ونظام إدارة الجودة.
  - المشاركة في مشاريع التحسين والبحث عن طرائق وحلول مستجدة ومنتجات جديدة.
  - الوقوف على ردود الأطراف المعنية وأرائها في كفاءة نظام إدارة الجودة وفاعليته.
  - تحديد عمليات تحقيق المنتج التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة.
  - تحديد العمليات المساندة التي تؤثر في كفاءة عمليات تحقيق المنتج وفعاليتها.
  - خلق بيئة تشجع على مشاركة العاملين الفاعلة.
  - توفير البنية التحتية الضرورية لدعم الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- ويتوجب على الإدارة العليا كذلك تحديد طرائق قياس أداء المنظمة لتحديد مدى تحقق الأهداف المخططة وتشمل هذه الطرائق على ما يأتي:
- قياس الأداء المالي.
  - قياس أداء العمليات في جميع أنحاء المنظمة.
  - القياس الخارجي، مثل الاستفادة من المقارنة المرجعية والتقييم من قبل طرف ثالث.
  - تقييم رضا الزبون والعاملين والأطراف المعنية الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة.
  - تقييم مدى تقبل الزبائن والأطراف المعنية الأخرى لأداء المنتجات.
  - تقييم عوامل النجاح الأخرى التي تحددها الإدارة.
- ويتعين اعتبار المعلومات التي يتم الحصول عليها من مثل القياس هذا والتقييم كمدخلات تقوم الإدارة بمراجعتها لضمان جعل التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة هو العامل المحرك لتحسين أداء المنظمة.

وفيما يأتي نص الفقرة الخامسة من مواصفة الأيزو 9001: 2000

5. مسؤولية الإدارة Management responsibility

1.5 النزام الإدارة Management commitment

على الإدارة العليا أن تقدم الدليل على التزامها بالتطوير و التطبيق لنظام إدارة الجودة واستمرارية تحسين فاعليته عن طريق:-

- أ. إبلاغ المنظمة أهمية الإيفاء بمتطلبات الزبون والمتطلبات النظامية و القانونية.
- ب. وضع سياسة الجودة.
- ت. ضمان وضع أهداف الجودة.
- ث. القيام بالمراجعات الإدارية.
- ج. ضمان توفر الموارد.

#### 2.5 الاهتمام بالزبون Customer focus

على الإدارة العليا أن تضمن أن المتطلبات قد حددت وإنها تعزز رضا الزبون.

#### 3.5 سياسة الجودة Quality policy

على الإدارة العليا أن تضمن بأن سياسة الجودة :-

- أ. ملائمة لأغراض المنظمة.
- ب. تتضمن الالتزام بالاستجابة للمتطلبات و التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.
- ت. تعد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة.
- ث. مبلغة ومفهومة داخل المنظمة.
- ج. تتم مراجعتها لضمان استمرار ملاءمتها.

#### 4.5 التخطيط Planning

#### 1.4.5 أهداف الجودة Quality objectives

تضمن الإدارة العليا بأن أهداف الجودة بضمنها تلك التي بحاجة إلى تحقيق تتضمن متطلبات المنتج ( أنظر 1.7 -أ ) قد وضعت بشكل يتوافق مع متطلبات ومستويات المنظمة. إن أهداف الجودة يجب أن تكون قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة.

#### 2.4.5 تخطيط نظام إدارة الجودة Quality management system planning

على الإدارة العليا أن تضمن ما يلي :-

دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة/دراسة تطبيقية في مستشفى الكندي..... -251-

- أ. تنفيذ تخطيط نظام إدارة الجودة كي يلبي المتطلبات المذكورة في ( 1.4 ) وكذلك أن يفي بأهداف الجودة.
- ب. المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عندما تكون التغييرات على النظام قد خطط لها وطبقت.

### 5.5 المسئوليات والصلاحيات والاتصالات

Responsibility, authority and communications

#### 1.5.5 المسئوليات والصلاحيات Responsibility, authority

تضمن الإدارة العليا في المنظمة تحديد المسئوليات و الصلاحيات وتعريف المعنيين بها داخل المنظمة

#### 2.5.5 ممثل الإدارة Management representative

تعين الإدارة العليا عضوا من الإدارة يتمتع بصرف النظر عن مسؤولياته الأخرى بالمسئوليات والصلاحيات التالية:

- أ. التأكد من وضع وتطبيق و المحافظة على العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة.
- ب. رفع تقارير إلى الإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة ومدى الحاجة إلى التحسين.
- ت. التأكد من تعزيز الوعي بمتطلبات الزبون و الإطلاع عليها داخل المنظمة.
- ملاحظة: يمكن أن تتضمن مسؤوليات ممثل الإدارة ن يكون عضو ارتباط مع أطراف خارجية لها علاقة بنظام إدارة الجودة.

#### 3.5.5 الاتصالات الداخلية Internal communication

تضمن الإدارة العليا وضع عمليات اتصالات ملائمة داخل المنظمة وأن هذه الاتصالات تنفذ وذات صلة بفاعلية نظام الجودة.

### 6.5 المراجعة الإدارية Management review

1.6.5 عام تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة للمنظمة في فترات زمنية مخططة لضمان استمرار ملاءمته وصلاحيته وفاعليته. تتضمن هذه المراجعة تحديد فرص

التحسين و الحاجة إلى التغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة وأهداف الجودة.

ينبغي المحافظة على سجلات مراجعات الإدارة ( انظر 4.2.4).

### 2.6.5 مدخلات المراجعة Review input

يجب أن تتضمن مدخلات مراجعة الإدارة المعلومات التالية :-

أ. نتائج التدقيق.

ب. المعلومات الراجعة من الزبون.

ت. أداء العمليات ومطابقة المنتج.

ث. وضع الإجراءات الوقائية و التصحيحية.

ج. متابعة الإجراءات المتخذة بخصوص المراجعات السابقة.

ح. التغييرات التي قد تؤثر على نظام إدارة الجودة.

خ. مقترحات لإغراض التحسين.

### 3.6.5 مخرجات المراجعة Review output

تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة أية قرارات أو إجراءات ذات علاقة بالآتي :-

أ. تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته.

ب. تحسين المنتج وفقا لمتطلبات الزبون.

ت. الموارد اللازمة.

## المبحث الثالث

### الجانب العملي:

تحليل واقع اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة في مستشفى الكندي وفق الإجابات على استمارة الأسئلة والملخصة بالجدول الآتي:

شدة التكرار	مجموع التكرارات	لا اتفق	أحياناً	اتفق	السؤال
2.4	72	5	8	17	تعتمد الإدارة العليا للمستشفى التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة لنهج عمل ثابت.
2.1	63	7	13	10	توفر الإدارة العليا للمستشفى الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون.
2.06	62	8	11	11	تقوم الإدارة العليا للمستشفى بمراجعة إدارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الايزو وتطويرها باستمرار.
2.06	62	9	10	11	يعتمد المستشفى سيقا موثقا لتحديد الدقيق لنظام الايزو.
2.6	78	3	6	21	إن نظام الايزو ملائمة لأهداف المستشفى من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها.
2.4	73	5	7	18	يتضمن نظام الايزو التزام وإلزام من قبل الادارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار.
2.3	71	6	7	17	يهيء نظام الايزو إطار عمل واضح لتحديد أهداف الجودة.
2.06	62	10	8	12	تم صياغة نظام الايزو بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من مختلف مستوى العاملين في المستشفى
1.5	46	19	6	5	يبلغ العاملين كافة في المستشفى بنظام الايزو والتأكد من فهمها وتنفيذها.
1.7	51	16	7	7	ينظم المستشفى دورات لتنظيم الايزو

1.7	52	15	8	7	يتم تدريب العاملين في داخل المستشفى وخارجه
2.4	74	5	6	19	ان تطبيق الايزو يعود على المستشفى بفائدة كبيرة
1.9	58	12	8	10	يعرف العاملون في المستشفى نظام الايزو
2.2	67	7	9	14	تطوير الخطة لتحقيق أهداف نظام الايزو.
1.9	59	13	5	12	دعم عملية تحقيق نظام الايزو عن طريق منح المكافآت والحوافز والاعلاوات.
2.3	70	6	8	16	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو.
2.4	73	6	5	19	تحديد الاحتياجات والأجهزة والمعدات والتسهيلات وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو.

### تحليل الإجابات:

السؤال الأول: كانت إجابات العينة حول السؤال الأول الذي ينص على إن الإدارة العليا للمستشفى تعتمد التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة وقد بلغت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن الإدارة فعلا تعتمد التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة لنهج عمل ثابت.

السؤال الثاني: كانت إجابات العينة حول السؤال الثاني الذي ينص على إن الإدارة العليا للمستشفى توفر الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون. وقد بلغت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.1) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن الإدارة العليا فعلا تعتمد على توفير الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون.

السؤال الثالث: كانت إجابات العينة حول السؤال الثالث الذي ينص على إن الإدارة العليا للمستشفى تقوم بمراجعة إدارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الايزو وتطويرها باستمرار.

وقد بلغت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.06) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد إن الإدارة العليا أحيانا تقوم بمراجعة إدارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الايزو وتطويرها باستمرار.

السؤال الرابع: كانت إجابات العينة حول السؤال الرابع الذي ينص على إن المستشفى تعتمد سياقاً موثقاً للتحديد الدقيق لنظام الايزو . وقد بلغت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.06) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد إن المستشفى أحيانا تعتمد سياقاً موثقاً للتحديد الدقيق لنظام الايزو.

السؤال الخامس: كانت إجابات العينة حول السؤال الخامس الذي ينص على إن نظام الايزو ملائمة لأهداف المستشفى من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها. وقد بلغت شدة إجابة المتوسط الحسابي ( 2.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد إن نظام الايزو ملائمة لأهداف المستشفى من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها.

السؤال السادس: كانت إجابات العينة حول السؤال السادس الذي ينص على إن نظام الايزو يتضمن التزام وإلزام من قبل الإدارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 2) مما يؤكد إن نظام الايزو يتضمن التزام وإلزام من قبل الادارة العليا لتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار.

السؤال السابع: كانت إجابات العينة حول السؤال السابع الذي ينص على إن نظام الايزو يهيء إطار عمل واضح لتحديد أهداف الجودة. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 2) مما يؤكد إن نظام الايزو يهيء إطار عمل واضح لتحديد أهداف الجودة.

السؤال الثامن: كانت إجابات العينة حول السؤال الثامن الذي ينص على إن نظام الايزو تتم صياغته بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من مختلف مستوى العاملين في المستشفى. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.06) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن نظام الايزو أحيانا تتم صياغته بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من مختلف مستوى العاملين في المستشفى.

السؤال التاسع: كانت إجابات العينة حول السؤال التاسع الذي ينص على إن العاملين في المستشفى يبلغون بنظام الايزو والتأكد من فهمها وتنفيذها. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (1.5) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن العاملين في المستشفى لا يبلغون بنظام الايزو والتأكد من فهمها وتنفيذها.

السؤال العاشر: كانت إجابات العينة حول السؤال العاشر الذي ينص على ان المستشفى ينظم دورات لتنظيم الايزو. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (1.7) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن المستشفى لا ينظم دورات لتنظيم الايزو.

السؤال الحادي عشر: كانت إجابات العينة حول السؤال الحادي عشر الذي ينص على ان العاملين يتم تدريبهم داخل المستشفى وخارجه. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (1.7) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن العاملين لا يتم تدريبهم داخل المستشفى وخارجه.

السؤال الثاني عشر: كانت إجابات العينة حول السؤال الثاني عشر الذي ينص على أن تطبيق الايزو يعود على المستشفى بفائدة كبيرة. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن تطبيق الايزو يعود على المستشفى بفائدة كبيرة.

السؤال الثالث عشر: كانت إجابات العينة حول السؤال الثالث عشر الذي ينص على إن العاملين في المستشفى يعرفون نظام الايزو. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (1.9) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد بأنه ليس جميع العاملين في المستشفى يعرفون نظام الايزو.

السؤال الرابع عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال الرابع عشر الذي ينص على أن تطوير الخطط لتحقيق أهداف نظام الايزو. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن الإدارة العليا تقوم بتطوير الخطط لتحقيق أهداف نظام الايزو.

السؤال الخامس عشر: كانت إجابات العينة حول السؤال الخامس عشر الذي ينص على إن دعم عملية تحقيق نظام الايزو عن طريق منح المكافآت والحوافز والعلاوات. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (1.9) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد عدم دعم عملية تحقيق نظام الايزو عن طريق منح المكافآت والحوافز والعلاوات.

السؤال السادس عشر: كانت إجابات العينة حول السؤال السادس عشر الذي ينص على إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن الإدارة العليا تقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو.

السؤال السابع عشر: كانت إجابات العينة حول السؤال السابع عشر الذي ينص على إن تحديد الاحتياجات والأجهزة والتسهيلات وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو. وكانت شدة إجابة المتوسط الحسابي (2.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يؤكد إن الادارة العليا تقوم بتحديد الاحتياجات والأجهزة والتسهيلات وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو.

### **الاستنتاجات:**

لقد تم التوصل من خلال النتائج الخاصة لقائمة الاستبيان في مستشفى الكندي عينة البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. تعتمد الإدارة العليا على أسلوب التحسين المستمر وتبنى الإدارة العليا ذلك التحسين من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تحسين جودة الخدمة الصحية.
2. تبين تفتح الإدارة العليا لمستشفى الكندي وتقبلها كل ما هو جديد، ورغبتها الصادقة على تعلم الممارسات المتطورة والحديثة لسعي الإدارة الجاد ومرونتها في استحداث كل ما هو جديد ومواكب للتطورات لدعم كل من الخدمة الطبية والإدارية على حد سواء.

٣. توفر الإدارة العليا الموارد الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها من خلال توفير الاحتياجات من الأجهزة والمستلزمات الطبية واستخدام أفضل قوى بشرية التي يحتاجها المريض بصورة مستمرة.
٤. استعداد إدارة المستشفى في التخطيط لتقديم خدمات جديدة، ومشاركة الأطباء في المستشفى في الندوات والمحاضرات التي تقام فيها ضمن خطة مبرمجة.
٥. تبين ان استعداد المستشفى لمواجهة الحالات الطارئة جيد جداً، ويعزى ذلك إلى عامل الخبرة الطويلة الذي تولد في المستشفيات العراقية بشكل عام لمواجهة الظروف الطارئة.
٦. وجد إن لإعمال التأهيل والترميم التي أجريت مؤخراً للمستشفى وجلب أثاث واستحداث مستلزمات خدمية جديدة وملئمة السبب الرئيسي والدافع الأساس نحو تأسيس المستشفى لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها.

### **التوصيات:**

١. ضرورة اعتماد إدارة المستشفى في شغل الوظائف ذات الصلة بالجودة على العاملين من ذوي الخبرة الطويلة والعمل على تدريبهم بشكل مستمر لزيادة قدراتهم العلمية والعملية في مجال تطبيق إدارة الجودة والتي يفترض أن تستند على عدد من الأبعاد التي تؤثر في حقيقة مستوى الجودة في الخدمة الصحية لكسب السمعة الجيدة وتحقيق رضا المريض.
٢. ضرورة اعتماد إدارة المستشفى على العاملين في طرح الأفكار والآراء واستخدام الطرائق والأساليب العلمية لمواجهة مشكلات العمل التي تحدث في المستشفى وعدم إهمال آرائهم، وكذلك تعزيز النظام في المستشفى ودراسة مدى جدواها وقدرتها على واقعية الملاحظات للعمل بالاعتماد على الأسس العلمية في تقييم أداء العاملين في المستشفى.
٣. استخدام أسلوب عصف الأفكار من قبل المستشفى مع إشراك العاملين في هذا الجانب لحل المشكلات التي تواجه العمل والتي تمر بإدارة الجودة فضلاً عن فتح الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة واستحداث برامج متطورة لرفع الكفاءة الإنتاجية بأنواعها وأشكالها كافة.

٤ . الاهتمام بشكل أكبر بإبداع العاملين وتشجيعهم على ذلك بالأسلوب الذي تراه مناسباً  
ويضمن رضا العاملين واعتبارهم ميزة تنافسية لها في مجال تطبيق إدارة الجودة وتحسين  
أدائها.

٥ . استخدام أنظمة المعلومات الإدارية التي تتميز بالدقة والحدثة والتوقيت المناسب  
لضمان المحافظة على أنظمة إدارة الجودة في المستشفى مجال الدراسة فضلاً عن وضع  
الجودة على جدول الأعمال الإدارية للمستشفى بتشكيل لجنة تضم أطباء وإداريين لمتابعة  
قضايا تخطيط إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها وتوجيهها ومراقبتها.

٦ . اعتماد آلية مناسبة لتدريب العاملين في مجال الجودة وبشكل مستمر مع مراعاة أن  
يكون التدريب موقعياً.

٧ . تفضيل عمليات الاتصال والتغذية العكسية بين المستشفى والمرضى بالاعتماد على  
الاستبيانات واللقاءات والمقابلات مع المرضى فضلاً عن توفير عدد من صناديق الشكاوى  
والمقترحات ومتابعتها.

## المصادر

1. القزاز، إسماعيل، عادل عبد المالك، الثنائي المتوافق الايزو 9001 و 9004 خطوة باتجاه تطبيق منهجية الادارة الشاملة للجودة، بغداد، ط1، 2004.
2. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، دليل 1000 / 2002، أنظمة إدارة الجودة - المبادئ والمصطلحات.
3. بسترفيدل، "الرقابة على الجودة"، ترجمة ومراجعة سرور علي ابراهيم سرور، تقديم عبد الله بن عبد الله العبيد، المكتبة الاكاديمية، 1995.
4. العاني، خليل. القزاز، اسماعيل. كوريل، عادل، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000"، مكتب الاشقر للطباعة، بغداد، الطبعة الاولى، 2002.
5. النابلسي، مهند عارف. هل دخلنا عصر الايزو، المهندس الاردني العدد 54 حزيران، 1994م.
6. القزاز، اسماعيل، عادل عبدالمالك، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة الايزو 9001:2000، بغداد، ط1، 2004.

7. القزاز، اسماعيل ابراهيم، كوريل، عادل عبد المالك والعاني، خليل، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الايزو 9001: 2000 لنظام ادارة الجودة، مكتب الاشقر للطباعة، بغداد، الطبعة الاولى، 2001م.
8. مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنقيب والسيطرة النوعية، معجم مصطلحات السيطرة النوعية، المنظمة الاوربية للسيطرة على النوعية، 1986.
9. القزاز، اسماعيل، عادل عبد المالك، الثنائي المتوافق الايزو 9001 و 9004 خطوة باتجاه تطبيق منهجية الادارة الشاملة للجودة، بغداد، 2003.
10. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، "دليل الاسترشادي ( 1000) لسنة 2002"، بغداد، 2002
11. القزاز، اسماعيل ابراهيم،، النجفي، عبد الحسين،،"الادوات السبعة الاساسية للسيطرة النوعية في اليابان"، مجلة الصناعة، بغداد، العدد الثاني، السنة العاشرة، 1987.
12. مصطفى، احمد سيد، ادارة الجودة الشاملة والايزو، 9000، دليل عملي، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1995.
13. Wilde, Oscar., "Managing for Total Quality from Deming to Taguchi and SPC", prentice Hall (UK) ltd., 1992.
14. Juran, J.M. Gryna, Frank M. "Quality Planning and Analysis from Product Development through Use", McGraw-Hill, Inc., Third Edition, 1993.
15. ISO 8402:1994 Quality Management & quality assurance Vocabulary.
16. ISO 9001:2000, Quality management system-Requirement.
17. Freund, Richard., Quality management, New international quality standard: management, assurance, systems, and terminology, may, 1986.
18. ISO 9000:2000 Quality Management & quality assurance Vocabulary.
19. Evans, James, Applied Production and Operation Management, 4th ed., USA, 1993.
20. Stefan, thorbjornsen & jan mouritsen, accounting for the employee in intellectual capital statement, journal on intelletal capital, 2003.
21. Clair, Guy. , Total Quality Management in information services, Bowker-saur, 1997.
22. Dillworth, J.B., "Operation Management design , Planning and control for manufacturing and services", McGraw-Hill, 1992.
23. keller, total Quality management, Guy in information service, bowker, sour 1997.
24. fiegenbaum, total Quality control, A.Bk 2ED Mc Grwa-hill, 1983.
25. Stephens, Kenneth's, Quality systems and total quality, aseptic pharmaceutical manufacturing 11, march, 1997.