

العنوان:	مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية : دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص/ دائرة مدينة الطب
المصدر:	مجلة جامعة بابل - العلوم الانسانية
الناشر:	جامعة بابل
المؤلف الرئيسي:	الشمري، زهرة عبد محمد
المجلد/العدد:	مج18, ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	أيلول
الصفحات:	631 - 617
رقم MD:	720704
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	الجودة، إدارة الجودة، المنظمات الخدمية، الخدمات الصحية، مستشفى دار التمريض الخاص
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/720704

مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية
دراسة حالة في
مستشفى دار التمريض الخاص/ دائرة مدينة الطب

زهرة عبد محمد الشمري

الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد

الخلاصة

إن تبني مستويات النضج وتطبيق نظام إدارة الجودة يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة. إلا أن تطبيقهما يتم بصورة منفردة في السابق، وفي الوقت الحاضر هناك بعض المبادرات لتقديم نظام إدارة الجودة من خلال مستويات النضج الخمسة، لذلك يهدف البحث الى تصميم مستويات وقائمة فحص النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية، لتكون بمثابة الدليل للإدارة العليا لتقييم مستوى نضجها. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار القطاع الصحي كأحدى المنظمات الخدمية، وتم اختيار مستشفى دار التمريض الخاص / دائرة مدينة الطب كعينة لأجراء الجانب التطبيقي. وأتضح من نتائج تطبيق قائمة الفحص بأن المستشفى حصلت على مستوى نضج لإدارة الجودة بلغ معدله (٢,١٥٥) وهي بذلك تقع في بداية مستوى النضج الثاني (الإدارة التنظيمية) مما يدل على أن إدارة المستشفى تنفذ العديد من عمليات المستوى الثاني وبعض نشاطات العمليات في مختلف المستويات، لذلك على الإدارة العليا للمستشفى أن تسعى جاهدة للبدء بتطبيق ضمان الجودة أو تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 لتصل الى المستوى الثالث من النضج والذي يعد المستوى المرغوب، لأن الوصول لهذا المستوى يمثل تطبيق نظام إدارة الجودة ولكي يتم مواصلة تحقيق حالة النضج العالية يجب تحسين تطبيق النظام من خلال المستوى الرابع (إدارة تحسين الجودة) والمستوى الخامس (إدارة التحسين المستمر).

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بتبني مستويات النضج كونها تساعد المنظمات على تحديد أو تقييم مستوى نضجها الحالي، فضلاً عن كونها تعد منهج يوضح الأستمرار بالنضج، إذ أن كل مستوى يضم عمليات عدة يجب أنجازها بأفضل الممارسات لتحقيق مستوى النضج المطلوب. كما أن تطبيق إدارة الجودة أصبح من الضروريات الأساسية لبقاء المنظمات لاسيما تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 لذلك فلا بد من السعي لتبني فكرة مستويات النضج ونظام إدارة الجودة. أن تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية يساهم في مساعدة المدراء في معرفة العمليات المطلوبة في كل مستوى من مستويات النضج، ومن ثم تنفيذها بأفضل الممارسات الذي سيخلق حالة من النضج، وأن الأستمرار بتحسين تنفيذ تلك العمليات سيجعل المنظمة تصل الى مستويات أعلى من النضج، وعندئذ تصبح المنظمة قادرة على تحديد وتعريف جميع عملياتها بشكل واضح ودقيق وعلى أسس علمية كفؤة لغرض تحسين، تطوير، وتحليل العمليات والسيطرة عليها. ومن هذا المنطلق لا بد من استخدام الطرائق والأساليب العلمية في مجال الخدمات وتأهيل الملاكات لإدارة المنظمات بأفضل أداء وبأسس علمية وعملية من اجل رفع كفاءة أداءها.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث بجانبين أساسيين هما:

الجانب الأول: تتمحور مشكلة البحث بأن هناك مشكلة معرفية بعدم وجود أسلوب علمي متكامل لتحديد مستوى نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية. وفي خضم التطورات العالمية هناك بعض المبادرات الأجنبية

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) : ٢٠١٠

تشير الى تطبيق إدارة الجودة من خلال مستويات النضج، الا أنه لم يتم تحديد العمليات التي يتضمنها كل مستوى من مستويات نضج إدارة الجودة بشكل تفصيلي ليتمكن تطبيقها في المنظمات الخدمية بشكل واضح ودقيق، وانما قدمت تلك المبادرات تعريفاً مختصراً لكل مستوى من مستويات النضج الخمسة، فضلاً عن عدم توافر قائمة فحص نضج إدارة الجودة للمنظمات الخدمية يمكن من خلالها تقييم مستوى نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية، وإنما يتم الاعتماد في عملية التقييم على وفق التعريف المختصر لمستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية والمقدم من قبل تلك المبادرات.

الجانب الثاني: إن المنظمات الخدمية في العراق تعاني من عدم تطبيقها لنظام إدارة الجودة الذي يسهم بالتعرف على المشاكل التي تعاني منها المنظمة وإيجاد الحلول لها وتوفير قاعدة بيانات تسهم في قياس ومتابعة مستوى جودة الخدمة المقدمة ومدى تطويرها، فضلاً عن عدم وجود نظام أو أسلوب علمي وإداري حديث لتحديد مستوى نضجها في جودة أداء الخدمة المقدمة.

ومن هذا المنطلق ركز البحث على تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل تفصيلي، فضلاً عن تصميم قائمة فحص النضج لإدارة الجودة في ضوء تلك المستويات، ويمكن تطبيق مستويات النضج وقائمة فحص النضج لإدارة الجودة على مختلف المنظمات الخدمية. ولأن القطاع الصحي في العراق من القطاعات الحيوية والمهمة فقد ركز البحث على هذا القطاع الذي يمتلك سلسلة من المستشفيات ذات الملاكات الطبية المتخصصة والتجهيزات الطبية المعقدة، حيث توجد مستشفيات تعتمد على نظام صحي علاجي مجاني أو خاص، وبعد أحداث عام ٢٠٠٣ لم يشهد القطاع الصحي اهتماماً كبيراً على كافة المستويات لاسيما فيما يتعلق بجودة الخدمة الصحية، لذلك ركز البحث على تطبيق مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية من خلال استخدام قائمة فحص نضج إدارة الجودة بهدف تقييم مستوى نضجها.

ثانياً: أهمية البحث.

تكمن أهمية البحث في:-

١- تقديم أطار مفاهيمي عن مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية يسهم في رفد المكتبة العراقية بالموضوعات الحديثة.

٢- يمكن للمنظمات الخدمية القيام بعملية التقييم الذاتي من خلال مستويات نضج إدارة الجودة وقائمة الفحص اللتين تم تصميمهما، إذ يعد التقييم الذاتي تقييماً دقيقاً يؤدي الى تكوين حكم موضوعي على كفاءة وفاعلية المنظمة ونضج إدارة الجودة فيها.

٣- توجيه الأهتمام للقطاع الصحي الذي يسهم في تحسين حياة الناس يوماً بعد يوم، لذلك لابد من السعي لتطبيق الأسلوب العلمي والإداري الحديث من اجل تقديم نتائج، ومقترحات، وافكار من شأنها أن تسهم في تحسين جودة الخدمة الصحية للارتقاء بواقع القطاع الصحي.

ثالثاً: أهداف البحث.

يهدف البحث الى:-

- ١- تحديد مستوى نضج إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص / دائرة مدينة الطب.
- ٢- تصميم مستويات نضج إدارة الجودة للمنظمات الخدمية يمكن اعتمادها من قبل العديد من المنظمات الخدمية.

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) : ٢٠١٠

٣- تقديم قائمة فحص النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية تعد بمثابة دليل للإدارة العليا لأجراء التقييم الذاتي للتعرف على مستوى نضجها، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها.

رابعاً: منهج البحث.

أعتمد البحث على منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج الذي يجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد. وقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية للمسؤولين في الإدارة العليا والمسؤولين في مختلف الأقسام (الطبية، الفنية، والإدارية)، المشاهدات الميدانية للتحقق من صحة المعلومات الواردة في إجابات قائمة فحص النضج، ومراجعة السجلات والوثائق الخاصة بمستشفى دار التمريض الخاص بوصفها مصدراً مهماً في الاطلاع على البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث.

خامساً: مجتمع وعينة البحث.

تم اختيار القطاع الصحي لتقييم مستويات نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية كونه من القطاعات الحيوية جداً، لاسيما وأن بلدنا العزيز يمر بظروف صعبة تتطلب منه زيادة الأهتمام بالقطاع الصحي. وقد تم اختيار مستشفى دار التمريض الخاص/ دائرة مدينة الطب التي تأسست عام ١٩٨٢ كونها إحدى المستشفيات الكبرى التي تقدم خدماتها لمختلف الفئات العمرية وتضم مختلف الأختصاصات الطبية وتعالج مختلف الحالات المرضية. تتألف المستشفى من (٧) طوابق، العيادة الاستشارية، والطوارئ. تضم المستشفى العديد من الاختصاصات التي تتعلق ب:-

١- قسم الجراحية : ويضم العديد من الشعب التي تتعلق ب (الكسور والعظام، المجاري البولية، الانف والاذن والحنجرة، جراحة العيون، الجملة العصبية، الصدر والاروعية الدموية، الجراحة التقيومية، وحدة العناية المركزية).

٢- شعبة الباطنية: وتضم التأهيل الطبي والطبيعي، الكلية الصناعية، وأنعاش القلب.

٣- شعبة الاطفال: وتضم جراحة الاطفال، وحدة الاطفال، وحدة الخدج وحديثي الولادة.

٤- شعبة النسائية والتوليد

٥- القسم الفني: ويضم شعبة الاشعة، الصيدلة، المختبرات، والعيادة الاستشارية.

٦- الوحدات الإدارية: وتضم العديد من الوحدات الإدارية التي من شأنها تسهيل انجاز الأعمال وتقديم الخدمات. تعمل المستشفى بالنظام الخاص، ويعمل في المستشفى حوالي (٤٢٥) موظفاً من طبيب وممرضين وموظفي مختبرات وفنيين وأداريين، وتضم المستشفى (٤٤٩) سريراً، وأجريت المستشفى خلال عام ٢٠٠٩ (٩٧٥) عملية جراحية لمختلف الحالات المرضية.

سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

بهدف التعرف على مستوى نضج إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص استخدمت قائمة فحص النضج التي ضمت عدداً من الأسئلة والتي بلغت (٦١) سؤالاً، فقد تضمن المستوى الثاني الإدارة التنظيمية (٢٩) سؤالاً، أما المستوى الثالث نظام إدارة الجودة فقد تضمن (٧) أسئلة، فيما تضمن المستوى الرابع إدارة تحسين الجودة (١٣) سؤالاً، في حين تضمن المستوى الخامس إدارة التحسين المستمر (١٢) سؤالاً. وقد اعتمد المقياس الثنائي إذ تتم الأجابة أما ب (بنعم) في حالة تحقق النشاط ضمن العملية في المستوى أو الأجابة ب (كلا) في حالة عدم تحقق النشاط ضمن العملية، وقد اعتمد هذا المقياس كونه المقياس المعتمد لتحديد مستوى النضج في

المنظمات عندما تكون عمليات كل مستوى تختلف عن المستوى الآخر وكما وردت في العديد من الدراسات ومنها دراسة (Schiltz,2003,38).

المحور الثاني

التأطير المفاهيمي لمستويات نضج إدارة الجودة

أولاً: مفهوم جودة الخدمة.

قبل البدء بعرض مفهوم جودة الخدمة لابد من تقديم تعريف للجودة والخدمة. فتعرف الجودة بأنها تلبية أو تتجاوز متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية (Schroeder,2007,137). وعرفها (Crosby) على أنها المطابقة للمتطلبات أو المواصفات، بينما عرفها (Juran) على أنها الملائمة للاستخدام (Kumar&Suresh,2008,132). وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الصفات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية (Heizer&Render,2008,194). وقد عرض العديد من الكتاب متطلبات إدارة الجودة، وترى الباحثة بان متطلبات إدارة الجودة تتمثل بالآتي:-

- ١- التزام ودعم الإدارة العليا.
- ٢- التركيز على الزبون الداخلي والخارجي.
- ٣- تركيز ثقافة المنظمة على أن الجودة مسؤولية الجميع.
- ٤- مشاركة وتمكين جميع العاملين.
- ٥- تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 والحصول على شهادة المطابقة.
- ٦- التحسين المستمر من خلال تطبيق أدوات تحسين جودة الخدمة.
- ٧- نظام إدارة الجودة بمساعدة الحاسوب

وتعرف الخدمة بأنها فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون (البكري، ٢٠٠٥، ١٦٧). ويرى (كوتلر و ارسترونج) بأن الخدمات لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو سماعها، أو الشعور بها قبل شرائها (أستعمالها)، كما أن الخدمات لا يمكن أن تفصل عن مقدميها، سواء كان مقدموها أناساً أو الآت. ويؤثر كل من مقدم الخدمة والزبون على ناتج الخدمة، لذلك يجب أن يتدخل مقدمو الخدمة بفعالية مع الزبائن لإنتاج قيمة ممتازة أثناء مواجهات الخدمة. ويعتمد التداخل الفعال بدوره على مهارات مقدمي الخدمة في الخط الأمامي وعمليات الدعم التي تساندهم (كوتلر و ارسترونج، ٢٠٠٧، ٥٠٢-٥٠٦).

وأما مفهوم جودة الخدمة فأنها تمتاز بصعوبة تعريفها وأنجازها ولكن من السهل تحديدها عند فقدانها (Dupont,2001,1956). أن الزبائن يبحثون عن دلائل جودة الخدمة ويستخلصون أستنتاجات عن الجودة من المكان، المعدات والأدوات، السعر، والاتصالات التي يمكنهم رؤيتها. لذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة، أو أكثر، وإرسال الدلائل الصحيحة عن الجودة (كوتلر و ارسترونج، ٢٠٠٧، ٥٠٣). ويمكن تعريف جودة الخدمة على أنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم أو انها درجة التوافق بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة (الطائي و قداة، ٢٠٠٨، ٢٨). وجودة الخدمة هي ملائمة الخدمة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة أو تفوقها عند الاستخدام من قبل الزبون (Kumar&Suresh,2008,132). وتوجد اربعة أنواع لتقييم جودة العملية في منظمة الخدمة، وهي:- (Haischer et.al,2001,648)

- ١- تطوير الخدمة: تطوير أسلوب الإدارة لغرض تطوير عملية الخدمة
- ٢- تسليم الخدمة: كيف تنفذ منظمة الخدمة عملية تسليم الخدمة بطريقة فاعلة وكفؤه

٣- تعاون الإدارة: كيف تؤسس وتستخدم، وتحافظ المنظمة على الأعضاء ضمن سلسلة القيمة.
٤- علاقات الزبون والاتصالات: كيف تدير منظمة الخدمة الاتصالات مع الزبائن والأعضاء الخارجيين.
نادراً ما يكون ممكناً تفادي ارتكاب الأخطاء في مجال الخدمات، ومهما حاولت المنظمات حتى وإن كانت الأفضل فهي لا تستطيع أن تؤمن نفسها من الخطأ المفاجئ الذي يحدث أثناء تأديه الخدمة والذي يؤدي إلى تأخير تقديم الخدمة، وإذا لم تستطيع المنظمات تفادي الوقوع بالخطأ فهي تستطيع بقدر ما أن تتعامل معه عند ظهوره. إن القدرة على التعامل السريع مع الخطأ يساعد في خلق صورة مناسبة جداً عن المنظمة، لذلك يجب على المنظمات أن تتخذ خطوات ليس لتقديم خدمة جيدة في كل مرة فقط، وإنما للاستفادة أيضاً من الخدمة الخاطئة عند حدوثها (كوتلر و ارمسترونج، ٢٠٠٧، ٥١٣).

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة.

إن قياس جودة الخدمة يختلف تماماً عن جودة المنتج، فهناك مجموعة من الأبعاد لقياس جودة الخدمات وهي على مستوى من القبول (Schroeder,2007,137)، ولكي تكون المنظمات رائدة في جودة الخدمة يجب عليها أن تتبنى ابعاد متعددة لإدارة الجودة، كما أنها يجب أن تكون فاعلة في تصميم وتسليم الخدمة، لذلك على المنظمة ان تعرف ماذا يرغب الزبون وان تعمل على تنفيذه بالطريقة الصحيحة (Dupont,2001,1956). وفيما يأتي أبعاد جودة الخدمة:-

- ١- الاعتمادية: قدرة مقدم الخدمة على أنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل، تقديم الخدمة بطريقة صحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد.
- ٢- الموثوقية: مدى مطابقة مواصفات الخدمة وجودتها لتوقعات الزبون.
- ٣- الكياسة (التقمص العاطفي): أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم أثناء الاتصال بهم.
- ٤- الاتصال: قدرة مقدم الخدمة على الاستعداد الجيد لخدمة الزبائن ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها. (القيسي، ٢٠٠٨، ١١٣-١١٤)
- ٥- الكفاءة: أن يمتلك مقدم الخدمة المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة.
- ٦- سرعة الاستجابة: القدرة على التفاعل السريع لتلبية طلبات الزبائن وتقديم الخدمات لهم.
- ٧- المعرفة بالزبون: وتعني بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن.
- ٨- الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار (Heizer&Render,2008,678)
- ٩- الملموسية: تتمثل بالتسهيلات المادية، المعدات والأدوات، والافراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة (Schroeder,2007,140).
- ١٠- زمن تسليم الخدمة: المدة الزمنية التي ينتظرها الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً لتسليم الخدمة (الطائي و قداد، ٢٠٠٨، ٣٨).

ثالثاً: مستويات نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية.

تطبق مستويات النضج الخمسة من قبل العديد من المنظمات والتي تسعى لتطوير خدماتها مثل منظمات الدفاع، الرعاية الصحية، المالية، والتأمين، أو أي منظمات أخرى (Fisher,2008,22). إذ يتوقع تحقيق العديد من المنافع من استخدام هذه المستويات ومنها: ربط نشاطات المنظمة بشكل واضح ودقيق مع أهداف المنظمة، يمكن التعلم من المجالات التي تطبق أفضل الممارسات، ومتابعة نشاطات المنظمة التي تكون في حالة زيادة

بالنضج للمساعدة على ضمان أن الخدمة تقابل متطلبات الزبون (www.sei.cmu.edu). وتصل المنظمة الى النضج عندما تنفذ أعمالها بأفضل الممارسات والتي يتم تحديدها في جميع عمليات الأعمال لتضمن الأداء الأفضل للمنظمة ككل (Chase et.al,2003,53). تقدم مستويات النضج قاعدة أساسية لعمليات التحسين، إذ تفترض بأن تطور المنظمات يتبع بعض خطوات التميز لينتقل من مستوى الى مستوى نضج آخر. فالعديد من نماذج مستويات النضج المختلفة طورت لتتكامل مع نظم تقييم الخدمات باستخدام مستويات النضج التي تبدأ من المستوى (١) الى المستوى (٥)، وتبين مستويات النضج كيف أن منظمة الخدمة تتقدم باتجاه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، فكل مستوى يصف حالة مثالية يفترض بان المنظمة تتطور في إدارة الجودة. فعندما تصل المنظمة الى مستوى النضج (٣) ترغب بالوصول الى مستوى النضج (٤). (Fisher,2008,5-8), (Haischer et.al,2001,648). أن مستويات النضج تقدم أهدافاً معيارية للتقييم الذاتي لجودة عمليات الخدمة في المنظمة، والهدف من التقييم تقديم صورة عن نشاطات المنظمة إذا كانت تقابل المعايير أو النظام والقواعد التي تم وضعها أو أن المنظمة تتناسق مع تلك المعايير أو النظام (www.cresco.co.jp). وفي الوقت الحاضر تعمل الكثير من المنظمات جاهدة من أجل تحقيق حالة النضج العالية، ومع ذلك لا يزال هناك عدم فهم لأفضل تنفيذ للمقياس وتحليل الممارسات المناسبة للنضج العالي (Stoddard&Goldenson,2010,2). وتعد مستويات النضج الخمسة للخدمات بمثابة دليل لمساعدة المنظمات الخدمية على تحسين الجودة، وتقليل الكلف، وتحسين القدرة على التنبؤ بالجدولة، فضلاً عن أنه هناك العديد من المنافع يمكن تحقيقها وهي:- (www.sei.cmu.edu)

- ١- تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، تحديد معايير الخدمات، وأشاعة تلك المعايير بين الأفراد العاملين.
 - ٢- التأكد من توفير كل ما تتطلبه عملية تسليم الخدمة من العمليات، المورد البشري، المعدات والأدوات، والتسهيلات الأخرى. ٣- السعي لتغيير النظم والأساليب الإدارية والفنية الحالية.
 - ٤- التأكيد على توفير الخدمات بالوقت المناسب وبكلفة مناسبة.
 - ٥- التعامل مع الأخطاء بشكل صحيح وبالسرع الممكنة، ومحاولة عدم تكرارها مستقبلاً.
 - ٦- ضمان تقديم الخدمات في حالة الأزمات أو الكوارث.
- وقد قدم (Haischer وآخرون) تعريفاً مختصراً جداً لمستويات النضج الخمسة لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية. فالمستوى الاول يشير الى أنه يتم التوصل الى جودة الخدمة من خلال الصدفة او معالجة الخطأ ويركز هذا المستوى على نشر الفهم العام للجودة. أما المستوى الثاني فتكون الظروف متشابهة ومستوى الجودة محدداً ويتم الوصول اليه من خلال تكرار العمل، كما يركز هذا المستوى على التوثيق المنظم للعمليات ولعملية الخدمة. في حين يركز المستوى الثالث على تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 كنوع من إدارة الجودة لضمان فاعلية وكفاءة الخدمة. أما المستوى الرابع فيهتم بتشكيل حلقات التغذية العكسية وضمان مشاركة جميع الافراد العاملين في مختلف الوظائف. فيما ركز المستوى الخامس على أن جميع الافراد في المنظمة مشمولون بنشاطات التحسين، المراجعة المستمرة للعمليات، وحلقات التغذية العكسية (Haischer et.al,2001,648).

رابعاً: تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية.

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) :
٢٠١٠

إن الغرض من تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل مفصل ليكون دليلاً للإدارة العليا في تنفيذ وتحسين العمليات المطلوبة في كل مستوى من المستويات، مما يساعدها على تتبع حالة نضج المنظمة والسعي لرفع مستوى كفاءة أدائها بشكل مستمر من خلال تطبيق أفضل الممارسات للعمليات للوصول إلى مستوى النضج العالي. لذلك فقد سعى البحث إلى الاستفادة من الأفكار المقدمة في مستويات نضج إدارة الجودة التي تم ذكرها في أعلاه لتصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية، وقد تم تحديد العمليات التي يتضمنها كل مستوى من المستويات النضج، ابتداءً من المستوى الثاني إلى المستوى الخامس، وكل عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة يجب على إدارة المنظمة أن تتبنى تنفيذها لكي تحقق مستوى النضج المرغوب وقد بلغت العمليات المطلوبة في جميع المستويات (١٣) عملية. فالمستوى الأول الإدارة الغرضية لا يضمن أي عمليات لأن العمل ينجز فيه غرضياً وبدون وجود إجراءات أو تعليمات، أما المستوى الثاني الإدارة التنظيمية فقد خصص له ست عمليات وذلك لأهمية المستوى كونه يعد الأساس الذي تستند عليه أي منظمة في تنفيذ أعمالها بشكل صحيح، فيما حدد في المستوى الثالث نظام إدارة الجودة عمليتين، في حين تضمن المستوى الرابع إدارة تحسين الجودة ثلاث عمليات تركز على تحسين الجودة في العمل، أما المستوى الخامس إدارة التحسين المستمر فخصص له عمليتان تؤكد على الاستمرار بنشاطات التحسين للعمليات وعملية الخدمة وكيفية متابعة التغيرات التكنولوجية. والجدول (١) يبين تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية.

جدول (١): مستويات نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية والغرض من عملياتها

العمليات المطلوبة	الغرض
	مستوى النضج الأول: الإدارة الغرضية
لا توجد عمليات	ينجز العمل على أساس الخطأ والصواب، ولا توجد إجراءات وتعليمات محددة للعمل.
	مستوى النضج الثاني: الإدارة التنظيمية
١. سياسة جودة الخدمة	تحديد سياسة جودة الخدمة
٢. إدارة المتطلبات	فهم المتطلبات من حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها
٣. التخطيط للعملية	تشمل الخطة تحديد المتطلبات الضرورية ووضع خطط العمل.
٤. إدارة المجهزين	تحديد واختيار المجهزين الكفؤين لتوفير جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ خطط العمل
٥. ضمان جودة الخدمة	تقدم ضمان الجودة رؤية عن عمليات ومخرجات الخدمة، وتتكون ضمان الجودة من تكامل العمليات الفنية والإدارية، مراجعة وتدقيق النشاطات والخدمات لأثبات أنها تتسجم مع الإجراءات والمقاييس المطبقة، وتزويد المدراء بالنتائج.
٦. أبعاد جودة الخدمة	يتم تحديد وقياس أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الموثوقية، الكفاءة، الاتصال، الكفاءة، سرعة الاستجابة، الملموسية وغيرها) من خلال الزيارات الميدانية أو أعداد أستيبيان لمعرفة رضا الزبائن
	مستوى النضج الثالث: نظام إدارة الجودة
١. تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة (المواصفة الدولية ISO 9001)	تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2008 والتي تشمل كل ما يتعلق بنظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق الخدمة، القياس والتحليل والتحسين. أن مواصفة ISO 9001:2008 تتطلب الوثائق المتعلقة بدليل الجودة، إجراءات المواصفة، سياسة الجودة، أهداف الجودة، وجميع الوثائق المطلوبة بالخطوة والتنفيذ والسيطرة على عمليات الأعمال.
٢. التنسيق بين العاملين و فرق العمل	التنسيق بين العاملين في مختلف الوظائف للعمل على تلبية وارضاء حاجات ورغبات الزبائن
	مستوى النضج الرابع: إدارة تحسين الجودة
١. إدارة العملية كميًا	السيطرة الكمية على أداء عمليات الخدمة (استخدام لوحات الضبط، مخطط باريتو، المدرج التكراري، وغيرها)
٢. حلقات التغذية العكسية	بناء حلقات تتكون من مجموعة من الافراد تستخدم أساليب عدة (مثل العصف الذهني،

مخطط السبب، المخطط الأنسيابي، المخطط الشجري) لكي يتمكنون من تحديد المشاكل ووضع الحلول لها	
٣. المقارنة المرجعية	إن إجراء المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى يساعد على تقليل وإزالة الأخطاء عند تنفيذ عمليات الخدمة، وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي أحداث التغييرات الضرورية
مستوى النضج الخامس: إدارة التحسين المستمر	
١. إدارة تحسين العملية وعملية	الاستمرار في تحسين أداء العمليات وعملية تقديم الخدمة من خلال حلقات التغذية العكسية والمراجعة المستمرة للمقاييس أو المعايير
٢. إدارة التغيير التكنولوجي	استخدام تكنولوجيا جديدة وبأسلوب منظم لغرض أداء العمل بكفاءة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستفادة من (Zubrow et.al,1994,6-41) ، (Haischer et.al,2001,648).

خامساً: تصميم قائمة فحص النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية.

في ضوء المستويات التي تم تصميمها جرى تصميم قائمة فحص النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية. فالمستوى الأول الإدارة الغرضية لا يشتمل على أي أسئلة لأنه لا توجد أي عمليات فيه وبذلك فان العمل ينجز فيه على أساس الخطأ والصواب. أما المستوى الثاني الإدارة التنظيمية فيضم (٢٩) سؤالاً، وقد توزعت الأسئلة على العمليات الست بحيث تغطي جميع الأنشطة في كل عملية، فقد خصص سؤالين لعملية سياسة الجودة، (٥) أسئلة لعملية إدارة المتطلبات، (٦) أسئلة لعملية التخطيط للعملية، (٦) أسئلة لعملية إدارة المجهزين، (٦) أسئلة لعملية ضمان جودة الخدمة، و(٤) أسئلة لعملية أبعاد جودة الخدمة. أما المستوى الثالث نظام إدارة الجودة فتضمن (٧) أسئلة، سؤالين تتعلق بتطبيق المواصفة ISO 9001، و(٥) أسئلة تتعلق بالتنسيق بين العاملين وفرق العمل، أما المستوى الرابع إدارة تحسين الجودة فقد تضمن (١٣) سؤالاً توزعت على ثلاث عمليات، فقد خصص (٥) أسئلة تتعلق بإدارة العملية كميّاً، (٣) أسئلة لعملية تشكيل حلقات التغذية العكسية، و(٥) أسئلة لعملية المقارنة المرجعية، فيما تضمن المستوى الخامس إدارة التحسين المستمر (١٢) سؤالاً وذلك لتغطية جميع الأنشطة التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء، فقد خصص (٦) أسئلة لعملية تحسين إدارة تحسين العملية وعملية الخدمة، و(٦) أسئلة لعملية إدارة التغيير التكنولوجي.

إن قائمة فحص النضج التي تم تصميمها يمكن تطبيقها على مختلف المنظمات الخدمية. ويمكن من خلال قائمة الفحص تحديد مستوى نضج إدارة الجودة في المنظمة، والذي من خلاله يمكن لإدارة المنظمة تحديد نقاط قوتها وضعفها وبالتالي تعزيز نقاط القوة ووضع برنامج لمعالجة نقاط الضعف وذلك من خلال تطبيقها للعمليات المحددة في كل مستوى من المستويات النضج بشكل صحيح ودقيق، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة العمليات. وسيتم عرض قائمة فحص نضج إدارة الجودة في الجانب التطبيقي للبحث.

المحور الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

تطبيق قائمة فحص نضج إدارة الجودة على عينة البحث

يتناول هذا المحور مفهوم جودة الخدمة في المنظمات الصحية، وكذلك تطبيق قائمة فحص نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية على عينة البحث والتمثلة بمستشفى دار التمريض الخاص / دائرة مدينة الطب. أولاً: مفهوم جودة الخدمة الصحية.

إن الجودة في مجال الخدمات الصحية مازالت تحتاج الى البحث لذلك يتطلب في الوقت الحاضر الأهتمام من الباحثين التركيز على البحوث التي تسعى للارتقاء بواقع العمل في القطاع الصحي. إن الهدف الرئيس لأي نظام صحي هو تحسين صحة المواطنين، وهذا الهدف ينقسم الى جانبين هما: الجودة (وتعني بلوغ أفضل مستوى

صحي) والعدالة (وتعني الحد قدر الامكان من الفوارق القائمة بين الأفراد والجماعات في تسهيل حصولهم على الخدمة الصحية). (خوجة، ٢٠٠٣، ٢). لقد حظى المجال الصحي باهتمام كبير منذ عام ١٩٩٠ عندما بدأت مبادرة ضمان الجودة للتطوير والتتفيذ المستمر لمداخل تحسين جودة الخدمة، إذ أن طرائق ضمان الجودة يمكن ان تساعد مدرء برنامج الصحة لتحديد الخطوط الارشادية المهمة وأجراءات تنفيذ المعايير لتقييم الأداء الفعلي مقارنة مع معايير الأداء الموضوعة لأتخاذ الخطوات اللازمة باتجاه تحسين أداء البرنامج وفاعليته. وفي الوقت الحاضر فأن إدارة الجودة تساعد مدرء الصحة على تطبيق الطرائق النظامية لتحديد المشاكل ووضع الحلول لها. فالمسؤولون عن إدارة الجودة يطورون، يختارون، ويصادقون على المعايير أو المقاييس المتعلقة بفاعلية تحسين جودة الخدمة الصحية. ويتطلب من المدرء الأهتمام بجودة تقديم الخدمة للمريض على الرغم من أن الجودة عند تقديم الخدمة للمريض هي أمر أساس لأي شخص يقدمها. الأ أن التركيز على الأبعاد المتعددة للجودة يمكن أن يساعد المدرء على تحديد الأسبقيات الإدارية لتحقيق الفاعلية، المقدرة الفنية، والكفاءة. ويجب على مدرء الخدمة الصحية ان يركزوا على الأحتياجات المختلفة للزبائن من خلال تخصيص الموارد، أجراء الجدولة، تحديد الافراد الذين يقدمون الخدمة، وأختيار أفضل الممارسات الإدارية (Brown et.al,2008,2,11-12).

إن تعريف الجودة في الخدمات الصحية عملية في غاية التعقيد، لأن العديد من أوجه الخدمة الصحية غير واضحة المعالم لبعض الأطراف المعنية بها، الأ أنه يمكن تعريفها على أنها مستوى الإدراك المتحقق من نتائج الأداء عن الخدمة الصحية قياساً بما كان عليه في مرحلة سابقة. أو أنها تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفرض عنها قياساً بما متوقع. وحالما تفهم إدارة المستشفى حاجات المرضى والزبائن فانها يجب أن تضع التحديد أو التوصيف المناسب للمساعدة في ضمان تحقيق ذلك المستوى المطلوب من الجودة في الخدمة الصحية المقدمة. وهذا التوصيف عادة ما يكون مرتبطاً بأداء العاملين في المستشفى بمستوى وكفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة في إنجاز الخدمة الطبية (البكري، ٢٠٠٥، ١٩٨-١٩٩).

ثانياً: تطبيق قائمة فحص إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص.

تم تطبيق قائمة فحص النضج لإدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص، ومن خلال مقابلة المسؤولين في الإدارة العليا والأطباء وكذلك المسؤولين في مختلف الاقسام الطبية، الفنية، والإدارية جرت مناقشة وتوضيح مستويات نضج إدارة الجودة التي تم تصميمها، وكذلك توضيح جميع الأسئلة في قائمة فحص النضج. وتمت الأجابة على قائمة فحص نضج إدارة الجودة من قبل المسؤولين في الإدارة العليا (مدير المستشفى، المعاون الإداري، المعاون الفني) مع وجود الباحثة، وكانت النتائج كالآتي:-

١- المستوى الثاني: الإدارة التنظيمية.

تضمن المستوى الثاني (٢٩) سؤالاً توزعت على العمليات الست (سياسة جودة الخدمة، إدارة المتطلبات، التخطيط للعمليات، إدارة المجهزين، ضمان جودة الخدمة، وأبعاد جودة الخدمة) التي تم تحديدها في مستويات النضج. ويتضح من الجدول (٢) بأن هناك (٢١) سؤالاً كانت الأجابة عنها بنعم (أي أن النشاط يتم تنفيذه ضمن العملية)، و(٨) أسئلة كانت الأجابة عنها كلا (أي أن النشاط لا يتم تنفيذه ضمن العملية) من قبل إدارة المستشفى. ويتضح من الجدول أن الإدارة العليا لها سياسة للجودة وتسعى الى نشرها بين العاملين، كما أنها تحدد المتطلبات المتمثلة باحتياجات ورغبات الزبائن، وتقوم بوضع الخطط لتنفيذ العمل، فضلاً عن قدرتها على إدارة المجهزين، وتحديد أبعاد جودة الخدمة، الا أنها لا تقوم بتوثيق هذه الأبعاد، كما أن إدارة المستشفى لا تنفذ أي عملية

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) :
٢٠١٠

تتعلق بنشاطات الجودة وهذا يتضح من الأسئلة المتعلقة بضمان جودة الخدمة، إذ لم تؤثر إدارة المستشفى على أي نشاط بهذا الخصوص.

جدول (٢): قائمة فحص النضج للمستوى الثاني (الإدارة التنظيمية)

ت	مضمون الأسئلة	نعم	كلا
١	تحدد الإدارة العليا سياسة جودة الخدمة الخاصة بها	×	
٢	تسعى الإدارة العليا على نشر ثقافة سياسة جودة الخدمة في المنظمة	×	
٣	تحدد الإدارة العليا المتطلبات (جميع احتياجات ورغبات) الزبائن	×	
٤	يتم تعديل خطط الخدمة، وتنفيذ الخدمة، والنشاطات المطلوبة الأخرى عند حدوث تغييرات في متطلبات الخدمة التي تم تحديدها	×	
٥	توجد سياسة تنظيمية موثقة لمتطلبات الخدمة	×	
٦	يتم تدريب الافراد المسؤولين مع الإدارة على تحديد المتطلبات	×	
٧	تتم مراجعة المتطلبات (حاجات ورغبات) الزبائن من قبل ضمان جودة الخدمة	×	
٨	تضع الإدارة العليا خطط العمل بشكل إجمالي	×	
٩	توثق إدارة المنظمة خطط العمل التي يجب إنجازها وتلتزم بتنفيذها	×	
١٠	تتبع الإدارة العليا سياسة تنظيمية موثقة لخطط العمل	×	
١١	يتم توفير جميع الموارد (البشرية، المادية، والمالية، وغيرها) لتنفيذ خطط المنظمة	×	
١٢	تجري مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط الموضوعية	×	
١٣	تقوم الإدارة العليا بمراجعة خطط العمل بشكل مستمر	×	
١٤	يتم توثق الإجراءات المتبعة لأختيار المجهزين على وفق قدراتهم	×	
١٥	يتم الاتفاق على التغييرات في العقود بين الإدارة والمجهزين	×	
١٦	تتبع إدارة المنظمة نتائج وأداء المجهزين مقابل التزاماتهم	×	
١٧	توجد سياسة تنظيمية موثقة لإدارة المجهزين	×	
١٨	يتم تدريب الافراد المسؤولين عن إدارة عقود المجهزين	×	
١٩	تتم مراجعة وتدقيق جودة أداء المجهزين بشكل مستمر ونظامي	×	
٢٠	يجري التخطيط لنشاطات ضمان جودة الخدمة	×	
٢١	تزود أهداف ضمان جودة الخدمة بأثبات أن النشاطات ومخرجات الخدمة تلتزم بالمعايير، والأجراءات، والمتطلبات	×	
٢٢	يتم تقديم نتائج مراجعات وتدقيقات ضمان جودة الخدمة الى العاملين وفرق العمل (الذين يكونون مسؤولين عن العمل)	×	
٢٣	توجد سياسة تنظيمية موثقة لتنفيذ ضمان جودة الخدمة	×	
٢٤	يتم توفير الموارد الملائمة لإنجاز نشاطات ضمان جودة الخدمة (مثل التمويل، المورد البشري، غيرها)	×	
٢٥	تتم مراجعة نشاطات ضمان جودة الخدمة مع الإدارة العليا على أساس دوري	×	
٢٦	تحدد الإدارة العليا أبعاد جودة الخدمة	×	
٢٧	تقوم الإدارة العليا بنشر أبعاد جودة الخدمة وأفهامها لجميع العاملين في المنظمة	×	
٢٨	يتم توثيق أبعاد جودة الخدمة	×	
٢٩	تضع الإدارة العليا إجراءات لمعرفة رضا الزبائن من خلال تحقيقها لأبعاد جودة الخدمة (مثل الزيارات الميدانية، وأجراء استبيان لمعرفة رضا الزبائن)	×	
٨	المجموع الكلي = ٢٩	٢١	

٢- المستوى الثالث: نظام إدارة الجودة.

يركز هذا المستوى على تطبيق نظام إدارة الجودة (المواصفة الدولية ISO 9001) وعلى التنسيق بين العاملين وفرق العمل، وبما أن مستشفى دار التمريض الخاص لم تشترع بتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 فان عدد الأسئلة التي كانت الأجابة عليها بنعم (٣) أسئلة والتي تتعلق بالتنسيق بين العاملين وفرق العمل، وكما مبين في الجدول (٣).

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) :
٢٠١٠

جدول (٣): قائمة فحص النضج للمستوى الثالث (نظام إدارة الجودة)

ت	مضمون الأسئلة	نعم	كلا
٣٠	تطبيق إدارة المنظمة نظام إدارة الجودة (المواصفة الدولية ISO 9001)		×
٣١	تضع إدارة المنظمة إجراءات التراخيص للحصول على شهادة مطابقة الجودة (الأيزو)		×
٣٢	يوجد تنسيق متكامل فيما بين فرق العمل وبين الزبائن لتحديد المتطلبات	×	
٣٣	يلتزم الأفراد العاملين وفرق العمل بتنفيذ خطط المنظمة	×	
٣٤	توجد سياسة تنظيمية موثقة تكون دليلاً لتحديد ضوابط عمل فرق العمل		×
٣٥	يتم توفير أدوات داعمة تستخدم من قبل فرق العمل تمكن من الاتصال الفعال والتنسيق فيما بينها (مثل نظم قواعد البيانات، نظم تعقب المشاكل، وغيرها)	×	
٣٦	تتم مراجعة نشاطات تنسيق فرق العمل مع الإدارة على أساس دوري ونظامي		×
	المجموع الكلي = ٧	٣	٤

٣- المستوى الرابع: إدارة تحسين الجودة.

تضمن المستوى الرابع (١٣) سؤالاً توزعت على العمليات الثلاث التي تم تحديدها في مستويات النضج وهي (إدارة العملية كميًا، حلقات التغذية العكسية، والمقارنة المرجعية). ويتضح من الجدول (٤) بأن هناك (٣) أسئلة كانت الأجوبة عنها بنعم وهي الأسئلة التي تتعلق بنشاطات حلقات التغذية العكسية. أما الأسئلة التي تتعلق بجميع نشاطات إدارة العملية كميًا والمقارنة المرجعية والبالغ عددها (١٠) أسئلة كانت الأجوبة عنها بـ (كلا).

جدول (٤): قائمة فحص النضج للمستوى الرابع (إدارة تحسين الجودة)

ت	مضمون الأسئلة	نعم	كلا
٣٧	تحدد الإدارة العليا خطة موثقة كأسلوب لإدارة عمليات الخدمة كميًا تؤكد فيها على استخدام الأساليب (مثل لوحات الضبط، مخطط باريتو، وغيرها)		×
٣٨	تعرف إدارة المنظمة عمليات الخدمة بمصطلحات كمية لغرض السيطرة عليها		×
٣٩	تتبع الإدارة سياسة تنظيمية موثقة للقياس والسيطرة على أداء عملية الخدمة التي تم تحديدها		×
٤٠	توفر الإدارة العليا الموارد المطلوبة لدعم واسناد أنشطة عمليات الخدمة كميًا		×
٤١	تقوم الإدارة العليا بمراجعة نشاطات إدارة العملية كميًا مع الأفراد المسؤولين بشكل دوري ونظامي		×
٤٢	تحدد الإدارة العليا إجراءات وسياقات لتشكيل حلقات التغذية العكسية	×	
٤٣	تقدم الإدارة العليا الدعم لتسهيل عمل الأفراد العاملين في حلقات التغذية العكسية	×	
٤٤	تتناقش الإدارة العليا نتائج حلقات التغذية العكسية مع أعضاء الحلقات	×	
٤٥	تضع الإدارة العليا خطة تبيين الإجراءات المتخذة لتنفيذ عمليات المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى		×
٤٦	تتبع الإدارة العليا سياسة تنظيمية موثقة لإنجاز المقارنة المرجعية		×
٤٧	يتم تتبع وإيجاد الحلول للافعال التي تترافق مع حدوث الخطأ والتي تم تحديدها خلال المقارنة المرجعية		×
٤٨	يجري تدريب الأفراد المسؤولين عن إنجاز المقارنة المرجعية لتحديد أدوارهم		×
٤٩	تتم مراجعة وتدقيق نشاطات المقارنة المرجعية		×
	المجموع الكلي = ١٣	٣	١٠

٤- المستوى الخامس : إدارة التحسين المستمر.

تضمن المستوى الخامس (١٢) سؤالاً توزعت على عمليتين هما إدارة تحسين العملية وعملية الخدمة، وإدارة التغيير التكنولوجي التي تم تحديدهما في مستويات النضج. ويتضح من الجدول (٥) بأن إدارة المستشفى تهتم بتطوير أبعاد جودة الخدمة، وتحسين عمليات الخدمة، وهناك اهتمام بالنشاطات التي تتعلق بإدارة التكنولوجيا، ولأن إدارة المستشفى تعمل بالنظام الخاص فهي تسعى إلى تحسين الخدمة المقدمة وإلى مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال توفير المعدات والأجهزة الحديثة المطلوبة لتنفيذ العمليات وعمليات تقديم الخدمة. لذلك كانت هناك (٨) أسئلة الأجوبة عنها بنعم، و(٤) أسئلة كانت الأجوبة عنها بـ (كلا).

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) :

٢٠١٠

جدول (٥): قائمة فحص النضج للمستوى الخامس (إدارة التحسين المستمر)

ت	مضمون الأسئلة	نعم	كلا
٥٠	تطور الإدارة العليا مقاييس (أبعاد) جودة الخدمة ويتم الالتزام بها من قبل العاملين والإدارة	×	
٥١	تحدد الإدارة العليا إجراءات موثقة ومصادق عليها لتطوير خطط تحسين الخدمة في ضوء نتائج حلقات التغذية العكسية	×	
٥٢	يشارك العاملون وفرق العمل بانشطة تحسين الخدمة	×	
٥٣	تتبع إدارة المنظمة سياسة تنظيمية موثقة لتنفيذ تحسين عملية الخدمة	×	
٥٤	يتم تدريب الافراد العاملين الاداريين والفنيين على تحسين عملية الخدمة	×	
٥٥	تتم مراجعة تحسين عملية الخدمة من قبل المسؤولين مع الإدارة العليا على أساس دوري	×	
٥٦	تتبع إدارة المنظمة خطة لإدارة التغييرات التكنولوجية	×	
٥٧	تقيم الإدارة العليا التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة لتحديد أثرها على الإنتاجية والجودة والانشطة التنظيمية	×	
٥٨	تسعى الإدارة العليا الى أقتناء التكنولوجيا الملائمة لتنفيذ الخدمة بجودة عالية	×	
٥٩	تهتم الإدارة العليا بالانشطة التنظيمية لإدارة التغيير التكنولوجي (مثل وضع الخطط طويلة الامد، التزامات التمويل، تدريب العاملين، وتوفير الموارد والتسهيلات الاخرى)	×	
٦٠	تمتلك الإدارة العليا بيانات مفصلة عن العملية تساعد في اختيار التكنولوجيا الملائمة	×	
٦١	يقوم المسؤولون بمراجعة نشاطات إدارة تغير التكنولوجيا مع الإدارة العليا وبشكل نظامي	×	
	المجموع الكلي = ١٢	٨	٤

ولكي يتم تحديد مستوى نضج إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص، سيتم أتباع الطريقة الخاصة بحساب مستوى النضج، ويمكن توضيحها بالجدول (٦)

جدول (٦): نتائج قائمة فحص نضج إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص

المستوى	عدد الأسئلة	الأجابة بنعم	النتائج	وزن النتائج
١	-	-	١	١
٢	٢٩	٢١	٠,٧٢٤	٠,٧٢٤ = ٠,٧٢٤ × ١
٣	٧	٣	٠,٤٢٩	٠,٣١١ = ٠,٤٢٩ × ٠,٧٢٤ × ١
٤	١٣	٣	٠,٢٣١	٠,٠٧٢ = ٠,٢٣١ × ٠,٤٢٩ × ٠,٧٢٤ × ١
٥	١٢	٨	٠,٦٦٧	٠,٠٤٨ = ٠,٦٦٧ × ٠,٢٣١ × ٠,٤٢٩ × ٠,٧٢٤ × ١

يتضح من الجدول بأن المستوى الأول الإدارة الغرضية لا يضم أي أسئلة وذلك لأن تنفيذ العمليات تتم فيه بشكل غرضي فمهما كانت الأجابة عن الأسئلة الموضوعة فان المنظمة ستكون في المستوى الأول أي أن النتيجة تساوي (١). أما بقية المستويات فقد تم تحديد عدد الأسئلة وعدد الأجابات بنعم المتعلقة بكل مستوى من المستويات. كما ويبين الجدول بأن أعلى نسبة تم تحقيقها بعد المستوى الأول كون النتيجة تساوي (١) كانت في المستوى الثاني (الإدارة التنظيمية) فقد بلغت (٠,٧٢٤)، وهذا يعني بأن أغلب النشاطات التي تتضمنها العمليات منفذة باستثناء عملية ضمان جودة الخدمة. يليه المستوى الخامس (إدارة التحسين المستمر) فقد حقق نسبة بلغت (٠,٦٦٧) نتيجة تنفيذه لأغلب نشاطات عملية تحسين الخدمة ونشاطات عملية إدارة التغير التكنولوجي. إذ أن إدارة المستشفى تولى أهتمام بتحسين الخدمة المقدمة وتوفير الأجهزة والمعدات الحديثة، يليه المستوى الثالث (نظام إدارة الجودة) فقد حقق نسبة (٠,٤٢٩) لتحقيقه بعض نشاطات عملية التنسيق بين العاملين وفرق العمل، وأخيراً فقد حقق المستوى الرابع (إدارة تحسين الجودة) نسبة قدرها (٠,٢٣١) نتيجة تنفيذه لنشاطات حلقات التغذية العكسية فقط. وبذلك فأن مستوى نضج إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص يساوي حاصل مجموع أوزان النتائج لمستويات النضج الخمسة، وكالآتي:

$$\text{مستوى نضج إدارة الجودة} = ١ + ٠,٧٢٤ + ٠,٣١١ + ٠,٠٧٢ + ٠,٠٤٨ = ٢,١٥٥$$

يتضح بأن مستوى نضج إدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص بالمعدل يقع في بداية المستوى الثاني للنضج. إذ أن إدارة المستشفى تنفذ أغلب نشاطات عمليات المستوى الثاني (الإدارة التنظيمية) باستثناء نشاطات عملية ضمان جودة الخدمة، لذلك على إدارة المستشفى أن تسعى الى تطبيق النشاطات المتعلقة بعملية

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) :

٢٠١٠

ضمان جودة الخدمة وتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 ، إذ بتطبيق النظام ستصل الى المستوى الثالث وهو المستوى المرغوب وبعدها يمكن مواصلة التحسين في نشاطات العمليات وصولاً الى المستوى الخامس الذي يمثل حالة النضج العالية.

المحور الرابع

الأستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة أستنتاجات هي:-

١- تبين نتائج التقييم بان المستوى الثاني (الإدارة التنظيمية) حصل على نسبة بلغت (٠,٧٢٤)، مما يدل على أن أغلب النشاطات التي تتضمنها عمليات المستوى الثاني يتم تنفيذها. يليه المستوى الخامس (إدارة التحسين المستمر) فقد حقق نسبة بلغت (٠,٦٦٧)، يليه المستوى الثالث (نظام إدارة الجودة) فقد حقق نسبة (٠,٤٢٩)، وأخيراً فقد حقق المستوى الرابع (إدارة تحسين الجودة) نسبة قدرها (٠,٢٣١).

٢- يتضح من نتائج التقييم بأن مستوى النضج لإدارة الجودة في مستشفى دار التمريض الخاص بلغ (٢,١٥٥) أي أنها بالمعدل تقع في بداية مستوى النضج الثاني (الإدارة التنظيمية).

٣- تعد مستويات وقائمة فحص نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية عامة يمكن تطبيقها على مختلف المنظمات الخدمية.

٤- تعد مستشفى دار التمريض الخاص من بين المستشفيات التي تقدم خدمات جيدة، كونها تعمل بالنظام الصحي الخاص، إذ يتوافر فيها أحدث الأجهزة الطبية، فضلاً عن أنه يتعامل معها أفضل الأطباء في مختلف الأختصاصات الطبية.

٥- لم تشرع إدارة مستشفى دار التمريض الخاص بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 على الرغم من اطلاع الأطباء والمسؤولين والموظفين على أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال الدورات التدريبية المنفذة لهم.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من أستنتاجات يقدم البحث التوصيات الآتية:-

١- تهيئة مناخ عام داعم للجودة من قبل متخذي القرار ومقدمي الخدمة في جميع الأقسام العاملة بتقديم الخدمات الصحية من خلال البدء بفتح شعبة ضمان الجودة.

٢- السعي الى بناء ملاكات بشرية متخصصة في مجال نظام إدارة الجودة في كافة المستويات لتنفيذ برامج الجودة ومشروعات التحسين المستمر في المستشفى.

٣- المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة بمفاهيم وتطبيق نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

٤- العمل على توفير الموارد اللازمة لعمليات وأنشطة الجودة في المستشفى.

٥- يقترح البحث بأن تكون الخطوة الأولى هي الشروع بإنشاء شعبة ضمان الجودة ومن خلالها يمكن وضع آليات لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 الأصدار الجديد لعام ٢٠٠٨ لتحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين في مستوى الخدمة العلاجية والجراحية، ومن ثم السعي للحصول على شهادة المطابقة الأيزو.

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) : ٢٠١٠

٦- سعي إدارة المستشفى الى تطوير أفكارها وسياساتها الإدارية والتنظيمية ومواكبة التقدم الحاصل في مجال الخدمات الصحية في العالم.

٧- أتباع أسلوب المقارنة المرجعية مع مستشفيات أخرى في بعض البلدان كأسلوب لتحسين تقديم خدماتها.
٨- يقترح البحث إنشاء وحدة متخصصة مهمتها ربط المستشفيات الحكومية مع الجامعات والمراكز البحثية لأقامة دورات تدريبية وورش عمل خاصة بالأساليب الإدارية الحديثة وفي مجال نظام إدارة الجودة لمواكبة أحدث التطورات العالمية في إدارة الجودة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١- الكتب العربية

- ١- البكري، ثامر ياسر، " تسويق الخدمات الصحية "، دار اليازوري، عمان، الاردن، ٢٠٠٥
- ٢- الطائي، رعد عبد الله و قداة، عيسى، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨

- ٣- كوتلر، فيليب و ارمسترونج، جاري، " أساسيات التسويق "، تعريب سرور علي أبراهيم، عبد المرضي حامد عزام، عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم، دار المريخ، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧

٢- الرسائل الجامعية

- ١- القيسي، بلال جاسم، " تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٨

٣- البحوث والدراسات

- ١- خواجه، توفيق بن أحمد " تقييم أداء النظم الصحية: الاستراتيجية والهدف"، مجلة صحة الخليج، المجلد ١١، العدد ٦٣، ٢٠٠٣

ثانياً: المصادر الأجنبية

١- الكتب الأجنبية.

- 1- Dupont, Laura Raiman," Service Quality " from "Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operation Management", 3rd ed. A Wiley – Interscience Publication, John Wiley & Sons, INC. New York, 2001
- 2-Chase, Richard B.& Davis, Mark M.& Aquilano, Nicholas J., "Fundamentals of Operations Management",4th ed, Mc Graw -Hill Irwin, Boston, 2003
- 3- Haischer Michael, Bullinger Hans. Jorg, Fahrnich Klaus. Peter., " Assessment and Design of Service System" 3rd ed. John Wiley & Sons, INC. New York, 2001
- 4- Hiezer. Jay, Render. Barry, " Operations Management ", 7th.ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2008
- 5- Kumar, S. Anil & Sursh, N. " Production and Operations Management " 2nd ed, New Age International Limited, Publishers, New Delhi, 2008
- 6- Schroeder, Roger G. " Operations Management ", 3rd ed , Mc Grew - Hill Irwin, Boston, 2007

٢- البحوث والدراسات

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد ١٨ / العدد (٣) :
٢٠١٠

- 1- Brown, Lori Diprete., Franco, Lynne Miller., Rafeh, Nadwa., Hatzell, Theresa., " Quality Assurance of Health Care In Developing Countries ", Quality Assurance Project, Bethesda, USA, 2008
- 2-Fisher, Matt, " CMMI- based Constellation", Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Technical Report, 2008
- 3- Stoddard. Robert W & Goldenson Dennis R., " Approaches to Process Performance Modeling: A Summary From the SEI Series of Workshops on CMMI High Maturity Measurement and Analysis ", Software Engineering Measurement and Analysis, Technical Report, Carnegie Mellon University, 2010
- Zubrow David, Hayes William, Siegel Jane, Goldenson Dennis., ٤
" Maturity Questionnaire ", Special Report CMU/SEI – 94-SR-7, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, U.S.A, 1994

٣- الأترنيت

- 1- Schiltz, Serge J. "A Practical Method for Assessing The Financial Benefit of Project Management " , Master of Science, School of Business & Management of City University, 2003
www.switzerland.ch/knowledge/
- 2- , " CMMI for Service, CMMI – SVC " , Software www.sei.cmu.edu Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2010
- ٣- , Overview, CMMI – SVC , Software Engineering www.sei.cmmu.edu Institute, Carnegie Mellon University, 2010
- ٤- , "Quality www.cresco.co.jp/cresco_e/corpinfo/quality.html Management Activities, 2010