

أثر إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات في المؤسسات الصحية بمدينة الكفرة - دراسة حالة مستشفى عطية الكاسح

* د. عثمان محمود مختار، ** أ. وسيم سعيد نصر فكرون

(أستاذ متعاون - جامعة الكفرة. ** قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة الكفرة - ليبيا)

wasemsaeid@uob.edu.ly

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة ومفهوم وأثر إدارة الجودة الشاملة من حيث التطبيق والممارسة والتطوير والمبادي التي يستند إليها وأهمية الجودة في تحسين أداء المؤسسات الطبية وكيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات في مدينة الكفرة.
الكلمات الافتتاحية: الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، المؤسسات الصحية، مدينة الكفرة، عطية الكاسح.

Abstract:

This study aims to shed light on the concept of Total Quality Management (TQM) and its impact in terms of application, practice, and development, as well as the principles on which it is based. The study also seeks to highlight the importance of quality in improving the performance of medical institutions, with a particular focus on the application of TQM concepts in hospitals in the city of Al Kufra. The research analyzes the current state of medical performance and links it to quality principles, aiming to provide recommendations that support the enhancement of healthcare services in the region.

1. المقدمة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري جديد بغرض تحسين جودة الأداء والعمليات وجودة الخدمات والمنتجات والتطوير المستمر ورفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الأخطاء والتركيز على إشراك الجميع في ظل الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق رضا العملاء وتطوير الأداء للمؤسسات الطبية. حيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة علماء تطوير المنتجات والخدمات ومن ثم أصبح مطلباً أساسياً لجودة المنتجات والخدمات. تناولت هذه الورقة العلمية دراسة حالة أثر إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات في المؤسسات الصحية في مدينة الكفرة بالتطبيق على مستشفى عطية الكاسح.

2. مشكلة الدراسة:

المشكلة الرئيسية في هذه الورقة العلمية هي: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء المستشفيات حيث توجد دلالة ذات أثر على الأداء الطبي والإداري. تأتي مشكلة الدراسة في تدني مستوى الأداء الطبي والإداري في المستشفيات الحكومية الموجودة في مدينة الكفرة حيث يرى الزائر تدني مستوى الخدمات الإدارية والطبية التي تقدم للمستفيد.

3. أهداف الدراسة:

التعرف على أهم الإيجابيات في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الحقل الطبي وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المستشفيات. وهذه الورقة العملية تهدف إلى التعرف على أماكن القصور الإداري والطبي في مستشفى عطية الكاسح.

4. فرضية الورقة العلمية:

فلنفترض أن هناك غياب لتطبيق هذا العلم بطريقة صحيحة ومدى التأثير الإيجابي لها إلى حد بعيد إلى:

- غياب مفهوم الجودة الشاملة في الحقل الطبي.
- عدم معرفة العاملين في المجال الطبي بأهمية الجودة الشاملة.
- انخفاض مستوى الأداء لدي الأطر الطبية.

5. منهجية البحث:

المنهجية المتبعة في هذه الورقة العلمية المنهج النوعي والكمي. العينة المستهدفة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والكوادر المساعدة والأدريين في مستشفى الشهيد عطية الكاسح. طريقة جمع البيانات المقابلات الشخصية.

6. حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة مدينة الكفرة مستشفى عطية الماسح دولة ليبيا. الحدود الزمانية في الفترة 2022م-2025م.

7. الدراسات السابقة:

حتى كتابة هذه الورقة لا توجد دراسات سابقة أجريت في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات في مدينة الكفرة بالتحديد لكن يمكن عرض دراسات مماثلة ومثابه عرضت في دولة ليبيا في مناطق مختلفة في مجالات ذات صلة وهي:

1. دراسة أبو زيد عكوش ودينا فضالي وهبة المنشاوي أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة على مستشفيات الجغبوب بدولة ليبيا المنشور في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة 2022م.

الملخص: هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات الجغبوب خلال الفترة الزمنية 2020-2021م.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية وتحسين استخدام التقنيات وزيادة رضا المرضى وخفض الهدر المادي والبشري.

2. دراسة عبدالسلام محمد عبد الحفيظ سعد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصحة العام في ليبيا.

المصدر: دراسات في الاقتصاد والتجارة 2017م.

الملخص: تناولت الدراسة التحقق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصحة الليبي مستندة إلى خمسة مقاييس. دعم الإدارة العليا، التعليم والتدريب، التركيز على رضا المستفيد. إدارة الموردين والتحسين المستمر.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان منخفضاً مع توصيات لتحسين الجهود المبذولة في هذا المجال.

3. دراسة رابعة عويدات عبد الجليل ونهى عبد المجيد علوي أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في مركز طرابلس باستخدام نمذجة المعادلة البنائية.

المصدر: مجلة العلوم التجارية والبيئية 2023م.

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات الصحية في مركز طرابلس الطبي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية مع التوصيات بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق هذه المبادئ وتحسين جودة الخدمات الصحية.

الإدارة العامة:

هي النشاط الذي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، مما يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتميز بدرجة كفاءة مرتفعة.

بأنها الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المنشآت من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع الأفراد وليس بفئة معينة منهم.

بأنها نوع متخصص من الإدارة، تهتم بكافة النشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية، والتي تسعى إلى تطبيق السياسة العامة الخاصة في الدول؛ لذلك تُعتبر الإدارة العامة نوعاً متخصصاً من الإدارة.⁽¹⁾

- مفهوم الإدارة العامة:

الإدارة العامة، كمفهوم وممارسة، لها جذور تاريخية عميقة تمتد إلى العصور الوسطى، حيث نشأت الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد المالية في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة.

¹ احمد، احمد إبراهيم (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

في البداية، ارتبط ظهور الإدارة العامة بالبحث عن أسس كسب الأموال، ولكن مع مرور الوقت وتزايد تعقيد هياكل الدولة، تطورت الإدارة العامة لتصبح علماً شاملاً يركز على السياسات العامة للدولة، ويهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأهداف المنشودة.⁽²⁾

- أهمية الإدارة العامة:

تتميز الإدارة العامة في مجال الأعمال بأهميتها المؤثرة على كافة المنشآت، وتُلخَّص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية:

- 1- تعدُّ الإدارة العامّة من أهمّ الوسائل والوظائف التي تُقدّم الدعم للدول، وتُعتبر من الخدمات العامّة الحديثة.
- 2- ساهمت الإدارة العامّة في تنفيذ سياسة الحكومة؛ من خلال الاعتماد على أحدث وأفضل الوسائل والأسس.

تعريف الإدارة العامة:

الإدارة العامة هي فرع من الموضوعات الأكثر شمولاً وهو الإدارة. فالإدارة نشاط يتعلّق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين. الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين استخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية. الإدارة العامة على أنها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة بهدف تقديم الخدمات العامة وتوفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع.

هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين.

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفية تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.⁽³⁾

- خصائص الإدارة العامة:

يمكن إجمال خصائص حقل الإدارة العامة بما يلي:

تعتبر الإدارة العامة ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف أيديولوجياتها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن الوفاء إلا بها. قدرة الإدارة العامة على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية. يحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة. تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الأغراض والخدمات تقدم طائفة واسعة من الخدمات والتي تتحمل الإدارة العامة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة. خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية

² المرجع السابق.

³ وليام جلاس. (2000م). إدارة المدرسة الحديثة (مدرسة الجودة) ترجمة، فائزة حكيم (ط1) القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.

العامّة بما في ذلك من محدّدات وفرص ارتفاع مستوى التوقّعات الاجتماعيّة الملقاة على عاتق الإدارة العامّة من حيث رفع مستوى الأداء.(4)

- وظائف الإدارة:

وكما اتضح من تعريف الإدارة أن هناك أربع وظائف أساسية تمارسها الإدارة ويطلق عليها العملية الإدارية (عناصر الإدارة) وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ ويجب أن تفكر في الوظائف الأساسية الأربع للإدارة باعتبارها المسؤوليات الأساسية الأربع التي يجب على كل قائد الوفاء بها.

- القيادة:

- دور القيادة في الأعمال:

القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحديد أداء ونجاح الشركات. القادة الذين يمتلكون سمات مثل الرؤية ومهارات الاتصال والقدرة على التكيف غالباً ما يوجهون منظماتهم نحو النمو والربحية. فهم تأثير القيادة على ديناميات المؤسسة أمر أساسي للشركات التي تهدف إلى الازدهار في المناظر التنافسية لليوم.

- تأثير القيادة على الأداء:

في المناظر الديناميكية للأعمال، تأثير القيادة على الأداء التنظيمي هو عامل حاسم يشكل نجاح واستدامة الشركات.

- أساليب القيادة: تختلف أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية، والقيادة التعاقدية، والقيادة الخادمة، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على دافعية وانخراط الموظفين.
 - الدافعية: يلهم القادة الفعالون فرقهم ويحفزونهم للأداء بأفضل ما لديهم، مما يعزز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ديناميكية الفريق: تعزز القيادة القوية ديناميكية الفريق الإيجابية، وتشجع على التعاون والتواصل والثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الإنتاجية والأداء العام.
- فهم كيفية تداخل أساليب القيادة والدافعية وديناميكية الفريق أمر أساسي للشركات التي تهدف إلى تعزيز أدائها والحفاظ على تنافسيتها في السوق.(5)

- صفات القادة الفعالة:

كيف تؤثر الصفات الجوهرية للقادة الفعالين على النجاح الشامل واستدامة الأعمال في ميدان إدارة الأعمال؟ الصفات القيادية مثل مهارات الاتصال، وقدرة اتخاذ القرارات، والذكاء العاطفي تلعب دوراً حاسماً في تحديد فعالية القائد وبالتالي نجاح العمل. تؤثر هذه الصفات على أساليب الإدارة ولها تأثير مباشر على روح الموظفين وثقافة المؤسسة والإنتاجية الشاملة. القادة الفعالون يلهمون ويحفزون فرقهم، ويعززون

⁴ المرجع السابق.

⁵ هاشم زكي محمد أساسيات الإدارة القاهرة 2008م.

الإبداع والابتكار، ويتغلبون على التحديات بالصمود. من خلال تجسيد هذه الصفات، يمكن للقادة توجيه منظماتهم نحو النمو والربحية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تدفع النجاح.⁽⁶⁾

- الجودة الشاملة:

- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تبعاً لاختلافات العلماء في تعريفها، ومن هذه التعريفات:

عرّفها (المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس) على أنّها: "تكامُل الخصائص، والمَعالم المُرتبطة بمُنْتَج، أو خدمة ما، بما يُؤدّي إلى تلبية احتياجات، ومُتطلّبات مُحدّدة من قبل بدقّة".⁽⁷⁾

عرّفها (معهد المقاييس البريطاني) على أنّها: "فلسفة إداريّة تشمل كافّة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتمّ تحقيق احتياجات، وتوقّعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفأ الطرق، وأقلّها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مُستمرّ للتطوير".⁽⁸⁾

عرّفها (جوزيف جوران) على أنّها: "عملية إداريّة تُؤدّيها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصّة بكلّ من الإدارة، والعاملين؛ لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجيّة بشكل مستمرّ، عن طريق فرّق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة".⁽⁹⁾

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أنّ إدارة الجودة الشاملة تعني: "مجموع الجهود التي يبذلها العاملون، والمدراء؛ بهدف ضمان رضا العملاء على المدى الطويل".⁽¹⁰⁾

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يُشار إلى إدارة الجودة الشاملة باللغة الإنجليزية Total Quality (Management).

وهي عملية مستمرة من التحسين على المدى الطويل تشترك الإدارة والموظفون في إنجازها، وتهدف لتحقيق كل من رضا وولاء العملاء، وهي إدارة تعمل على الوصول إلى النجاح بعيد المدى لخدمة العملاء وإرضائهم، بحيث إنّ جميع العاملين في المؤسسة يسعون إلى تحسين جودة الخدمات المُقدّمة وزيادة الإنتاج وتحسين الثقافة السائدة في العمل.⁽¹¹⁾

أهميّة إدارة الجودة الشاملة لإدارة الجودة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ولها أهميّة، ومنها:

- زيادة الحصة السوقية والإيرادات: حيث إنّ إدارة الجودة الشاملة تتيح للمؤسسة تقديم المنتجات والخدمات بجودة مميزة، وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق زيادة في الطلب ينتج عنه زيادة في الإيرادات، وفي الحصة السوقية.⁽¹²⁾

⁶ حسين حريم. مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد 2010م

⁷ محمد بن عبدالعزيز الراشد (2011) إدارة الجودة الشاملة، السعودية: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، صفحة 2-3.

⁸ فادية جباري (2011م)، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 17

⁹ خالد بن سامي محمد حسين، ماهية إدارة الجودة الشاملة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، صفحة 18. بتصرّف.

¹⁰ المرجع السابق

¹¹ قدور لبراو (2015م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر- الوادي: جامعة الشهيد حمه

لخضر، صفحة 15-16.

¹² المرجع السابق.

- تقليل التكاليف:

فقد أجريت دراسات حول أثر الجودة على التكاليف، فظهر أنه كلما زاد تحسن المنتج للمؤسسة قلت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والمنتج عديم الجودة يزيد من احتمالية تراجع الزبائن عنه، أو التعويضات المصاحبة والإصلاحات، فهذا الأمر يمكن تفاديه إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقل التكاليف، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير للمنتج، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة.

- زيادة رضا الزبائن والمستهلكين: حيث إنّ الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل العميل على الجودة تزيد الثقة بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبون، وهذا يمكن المؤسسة من النجاح في تسويق منتجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد.⁽¹³⁾

الجودة لها تأثير على الاستراتيجية التنافسية:

فمن العوامل المهمة لإنجاح أي مؤسسة الجودة، فكلما كان المنتج ذا جودة عالية في السوق زاد الإقبال عليه، وهذا ما يجعل وجود منافسة بين المؤسسات، فيجب أن يكون المنتج عالي المواصفات ومتميزاً عن غيره، فهذه الأمور مهمة في أي منتج ويجب أن تحققه المؤسسة كي تستطيع أن تبيع وتست جودة على أكبر قدر ممكن من السوق.⁽¹⁴⁾

التحسين المستمر:

فإدارة الجودة الشاملة تسعى لإرضاء الزبؤن والمستهلك وجذبهم إلى المؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة واستجابة، فالذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها هو البحث الدائم على الأفضل في منتجاتها، فتفتح الفرص للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميز عن المنافسين.

تقليل المخزون:

وذلك من خلال معرفة ما يحتاجه المستهلك وإنتاجه بالشكل الصحيح وإيصاله عبر المورد في الوقت المناسب.

- زيادة رضا وتمكين الموظفين: إذ تحسن إدارة الجودة الشاملة الأعمال من خلال الاستغناء عن العمليات والمراحل غير الضرورية وتجنب إضاعة وقت الموظفين، مما ينجم عنه زيادة في إنتاجية الموظف وشعور بالانتماء إلى العمل الجماعي في المؤسسة.

مؤشرات إدارة الجودة الشاملة لإدارة الجودة الشاملة عدة مؤشرات تتعلق بها، ومن أهمها:

الربحية:

إذ يتجاوز مفهوم الربحية في إدارة الجودة الشاملة تحقيق الربح المالي بمفهوم السوق ليشمل المنافسة في معرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها، والمحافظة على العملاء الحاليين مع استقطاب عملاء جدد، وهذا النهج يزيد من الفرص المتاحة للمؤسسة ويمكنها من النمو المستدام على المدى الطويل.

¹³ خضير كاظم حمود. (2005م). إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

¹⁴ نفس المرجع.

عيب المنتج:

حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر والرقابة والقياس لتقديم منتجات وخدمات خالية من العيوب، وذلك عن طريق المعرفة الدقيقة لاحتياجات العميل، ثم تصنيع وتقديم ما يريده، بحيث تكون متطلبات العميل أهدافاً للمؤسسة تسعى إلى تحقيقها.⁽¹⁵⁾

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل منها:

إنشاء ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة:

وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة من خلال القواعد الأساسية المتضمنة للمبادئ والمعتقدات والقيم غير الرسمية، وهي عميلة تتطلب مجهوداً كبيراً وذلك لتهيئة بيئة المؤسسة والعاملين فيها لتبني ثقافة جديدة تتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

وذلك بوضع خطة استراتيجية للجودة الشاملة في المؤسسة بتحديد أهداف المؤسسة جمعياً على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها، ويشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة نقاط الضعف وتحسينها واستغلال نقاط القوة، ومعرفة الوضع التنافسي للمؤسسة والتهديدات التي تواجهها وتجنبها، واستثمار أي فرصة متاحة.

بناء الإطار التنظيمي:

وذلك ليتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة، ويكون بوضع الهيكل التنظيمي الأفقي عوضاً عن الهيكل التنظيمي العمودي وتغيير الأساليب والإجراءات والعمليات، وبناء الأفرقة ذات الخبرة، وإعادة تشكيل وتوزيع السلطات والمسؤوليات ومنح الصلاحيات للأفراد العاملين في المؤسسة، وتوفير كل ما يلزم من موارد، ووسائل، وأفراد مؤهلين لتطبيق الجودة الشاملة.

التنفيذ والتطبيق:

حيث يشترك العاملون والإداريون في إنجاح هذه المرحلة، ويتم فيها تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية. الرقابة:

وهذه المرحلة مرتبطة بمرحلة التنفيذ والتطبيق بشكل مستمر ومتزامن، ففيها تتم الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة، والتأكد من تحقيق الأهداف باستخدام أساليب وأدوات كمية وإحصائية مختلفة.⁽¹⁶⁾

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة تطبيق إداري جديد في المجال الخدمي، بل وشملت إدارة الجودة الشاملة العديد من القطاعات والأنشطة في الدول المتقدمة، ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة لأنها تحقق الأهداف التالية:

¹⁵ مأمون سليمان الدرادكة (2006م). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (ط1) عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

¹⁶ مأمون الساطي والمهندسة الياس، سهيلا. (1422هـ - 2001م). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة (ط2) دمشق: دار الفكر.

1. تضبط مستوى جودة الخدمات والسلع المقدمة، وهذا الهدف يتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسات والشركات في المحافظة عليها.
2. تُطوّر الخدمات وفقاً لرغبات العملاء، والحد من الأخطاء، أي توفير خدمات خالية من العيوب لكسب ثقة جميع العملاء.
3. ترفع الروح المعنوية لجميع العاملين وتحفزهم على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاج، بجانب تأكيد قدرة المؤسسة على توجيه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها.
4. تخلق بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير وإشراك جميع العاملين في هذه العملية.
5. تحقق رقابة جيدة على عمليات الخدمات، وتطوير أدوات قياس العمليات.
6. تنشر ثقافة المرونة والتكيف مع ظروف السوق المالي والتجاري، وتغيير أذواق ورغبات العملاء، وهو ما يتعلق بقدرة المؤسسة وفعاليتها، بجانب مدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
7. تخفض التكاليف والمصروفات، وذلك من خلال معرفة أذواق العملاء بدقة وتطبيقها بطريقة صحيحة من أول مرة، توفيراً لنفقات إعادة الخدمات ودفع التعويضات.
8. تدير الوقت بطريقة صحيحة وتقلل الوقت اللازم لممارسة الأعمال، وهو ما يعد توفيراً للنفقات أيضاً.
9. تحسن الربحية والإنتاجية.
10. تزيد القدرة على جذب العملاء، وتركز على أساليب التسويق الفعالة.
11. تقلل نسبة شكاوي العملاء، وهو ما يتحقق برفع قيمة الخدمات المقدمة.
12. تنشر ثقافة العمل الجماعي بين جميع الإدارات، وتفهم المشكلات وتحلها.
13. تركز على عناصر التنافسية، من ناحية الرغبة في التطور وتوقع التغيير المستمر في رغبات العملاء. (17)

- فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الفوائد لإدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي بعض من هذه الفوائد:

- الوصول إلى تحقيق رضا العميل:

- الحفاظ على نشاط المنظمة، وتجديد العمليات الإنتاجية، بما يضمن البقاء للمنظمة، وحصولها على الاعتراف الدولي، والمحلي، والتحسين المستمر في العمل.
- تعزيز القدرة التنافسية، وزيادة الربحية. تشجيع العمل الجماعي، وتحسين التواصل بين العاملين جميعهم، مما يساهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.
- تحسين جودة الخدمات، والمنتجات، وفتح المجال أمام إنشاء الأسواق الجديدة.
- أداء الأعمال، والمهام بطريقة صحيحة، مع ضمان السرعة في الاستجابة للمتغيرات.
- تطوير مهارات، وقدرات العاملين.

- تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

17 أشرف فضيل جمعة. (2005م). فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، (ط1)، الدمام

تفويض السُّلطة:

حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السُّلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكل جيّد، وفَعّال، علماً بأنّ هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام.

الإدارة بالنتائج:

حيث يكون قياس الأداء بشكل دوريّ، ممّا يُحسِّنه، ويرفع منه.

تطوير المدراء:

حيث تُعدُّ هذه التقنية مهمّة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنّ عدم تطويرهم قد يُوَدِّي إلى تنميتهم لعادات غير بناءة، ممّا قد يُهدِّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المُنظّمة، مثل استخدام أسلوب الاستبداد الذي يُوَثِّر في أداء العاملين بشكل سلبيّ.

الابتكار:

ويعني التفرُّد، والإبداع في اقتراح الأفكار المُتميّزة؛ بهدف حلّ المشاكل التي تواجه المُنظّمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومُبتكرة، واحترام الأفكار التي يتمّ طرحها، ومناقشتها؛ للخروج بما هو أفضل. بناء فِرَق عمل:

حيث إنّ عندما تكون الروح المعنويّة الجماعيّة مرغوبة، فإنّ هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعيّة القرارات التي يتمّ اتّخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ لكلِّ قائد من أن يتّصف بالشخصيّة القياديّة، مثل:

احترام الرأي الآخر، والمقدرة على الإبداع، والتعاون، والتفكُّظ، والالتزام، وما إلى ذلك من صفات قياديّة.

- معايير الجودة الشاملة:

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة أساسيات لا غنى عنها بأي شركة. فتمثل البناء الفكري الفلسفي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي أبرز هذه المعايير: (18)

1- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على بث الوعي بقيمة الجودة والدقة في العمل، وجعله معياراً لتقديم الخدمات والسلع بأفضل طريقة، من أجل تحقيق رغبات العميل، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعي.

2- التخطيط الاستراتيجي:

يجب وضع خطة استراتيجية تشمل التكمال، تطوير جودة المنتجات والخدمات، كما تشمل هذه الخطة رؤية مستقبلية محددة، وأهداف قريبة وبعيدة المدى عند تطبيق الجودة الشاملة.

وتشمل الخطة أيضاً تحديد أهم المراحل والخطوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى خطوات تساعد على بقاء المؤسسة وفقاً لعمليات التوقع والتنبؤ. لهذا يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساسيات التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة.

3- التركيز على العملاء:

يعد رضا العملاء وثقتهم هي المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة، وذلك لأن العميل هو من يحدد مدى جودة المنتجات والخدمات، بصرف النظر عن العمليات التطوير التي تقوم بها المؤسسة. ولذلك، يعد الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، هو كسب ثقة العملاء من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية، وهو ما يمكن قياسه من خلال إدارة الاتصالات دورية مع العملاء.

4- دعم الإدارة ومشاركة العاملين:

يعد فهم الإدارة لأهمية الجودة الشاملة أهم مبادئها في عملية التطوير، وهذا يتحقق من خلال دعم جميع العاملين وتشجيع مشاركتهم في صنع القرارات وتنفيذها. كما أن تأمين بيئة صحية للعمل، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وهو ما سينعكس على أداء الأعمال والإنتاجية في العمل.

5- التواصل:

لا يمكن تنفيذ القرارات المتعلقة بالجودة والتطوير دون توافر معلومات موضوعية، لذلك لا بد من وجود معيار تنظيم المعلومات والاتصالات مع جميع العناصر داخل وخارج المؤسسة. ويجب أن يعتمد هذا النظام على الموارد البشرية التي تكون أكثر قدرة على فهم الحقائق والمعلومات، فلا يمكن تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة دون وجود موضوعية وشفافية في نظم الاتصالات.

6- القياس والتحليل:

وهما المعياران التي يتم من خلالهما قياس جودة الخدمات والسلع المقدمة، وذلك من خلال التوصل لأفضل أداء للعاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم في الوقت، بجانب تقديم خدمات ولسع تتوافق مع رغبات العملاء. بالإضافة إلى وضع معالجات للمهام التي تتطلب أعمال أكثر تعقيداً، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام. وهذه العملية تكون تكاملية لعملية التواصل السابقة، حيث يكون القياس والتحليل وفقاً للمعلومات التي تم جمعها من خلال نظام المعلومات والاتصالات.

7- تطبيق الأساليب العلمية:

يعد الأسلوب العلمي في تنفيذ واتخاذ القرارات الفنية والإدارية من أهم مبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج. فلا بد أن يكون هناك تكامل بين تصميم المنتج والأداء المتحقق منه، ولذلك هناك العديد من المعايير والمواصفات العلمية الخاصة بالمنتجات والتي يجب تطبيقها أثناء عملية الإنتاج. ومن أكثر الأساليب شيوعاً في إدارة الجودة الشاملة هي الأساليب الإحصائية التي تساهم في ضبط الجودة، بجانب التحسين والتطوير.

8- منع الأخطاء:

تستند إدارة الجودة الشاملة على الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وذلك لأن تكلفة منع الخطأ قبل وقوعه أقل بكثير من تكاليف معالجته. ولذلك تعتمد الجودة الشاملة على الرقابة المستمرة على الأداء لتفادي الوقوع في الخطأ. ويتطلب هذا الأمر وجود معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء الإنتاج، بدلاً من تطبيق هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

9- تحفيز العاملين وتدريبهم:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إطلاق جميع الطاقات وتحفيزها لممارسة الأعمال، وزيادة شعورهم بالولاء للمؤسسة.

وذلك من خلال منح العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، الأمن الوظيفي، والتأمين الصحي. بجانب توفير مناخ عمل تنظيمي يقوم على الثناء والتقدير وحرية التعبير والمشاركة والتطوير، والتركيز على توجيه العاملين وتدريبهم من أجل الوقاية من الوقوع في الأخطاء.

فالجودة هي عملية جماعية شاملة تعتبر التدريب والتطوير أساسيات نابغة من تطوير عملية الإنتاج.

10- التطور الدائم:

يمكن القول أن الاستمرارية في التحسن والتطور هي أساس النجاح وتحقيق أعلى درجات الجودة، فهناك علاقة بين الجودة وسرعة واستمرارية الاستجابة للتطوير.

ولذلك، يؤدي تطبيق قواعد وأدوات الجودة، بجانب تبسيط الإجراءات والفاعلية التشغيلية إلى تحسين مستوى العمل والأداء في المؤسسة، وهو ما يساهم في تطور المؤسسة إلى مستوى أعلى من الجودة.

- المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة، وقد تفشل مؤسسات أخرى، فهناك العديد من المشاكل والأخطاء التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة الشاملة، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:⁽¹⁹⁾

1. الثقافة السائدة في تشجيع الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية في العمل.
2. التغيير المستمر في القيادة الإدارية، الأمر الذي يمنعها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف.
3. طول مدة عملية الجودة الشاملة، وهو ما قد يؤدي لعدم تطبيق بعض الخطوات مثل التحسين المستمر أو التطبيق.
4. قلة الوعي برغبات العملاء وأذواقهم، بجانب تغير الأذواق بسرعة وبشكل دائم.
5. غياب ثقافة التحسن والتعلم، ومعرفة كل ما هو جديد لكسب ثقة العملاء، وتعزيز التنافسية.
6. عزوف المؤسسات عن الاعتراف بمعوقات الجودة الشاملة التي تواجهها، وغياب معايير قياس الجودة الشاملة ومتطلبات العملاء.
7. مقاومة التغيير، وعدم رغبة بعض العاملين في تعلم وتطبيق أدوات الجودة الشاملة.
8. عدم وجود الدعم والوعي الكافي من الإدارات بأهمية الجودة الشاملة، وعدم توفير التجهيز والتدريب اللازم للعاملين بالمؤسسة.
9. عدم توافر التمويل المالي والكوادر المهنية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.

ويمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت حالياً ضرورة حتمية وليست ترفاً، فهي مقياس يساعد على تطوير أداء المؤسسة بجميع قطاعاتها وجميع العاملين بها، وهو الأمر الذي سينعكس على مستوى الخدمات والسلع، ويرفع من قيمة المؤسسة في الأسواق. قصور مقدرة بعض المدراء فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

¹⁹ عبد الرحمن إبراهيم الجوير. (1427هـ - 2006م). إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والمعاصر (ط2)، المدينة المنورة.

تشكل إدارة الجودة أهمية كبيرة للعملية الإنتاجية والخدمية للمؤسسة بشكل عام، فهي تعطي قيمة كبيرة للمؤسسة وأنشطتها في أعين العملاء، وترفع من معنويات العاملين في المؤسسة، كما أنها تزيد من ولاء العملاء للمؤسسة.

ولتحقيق الجودة الشاملة هناك مجموعة من الأدوات التي يجب تنفيذها لضمان تحقيق أقصى فائدة، وفيما يلي أهم أدوات الجودة: (20)

1. تحليل باريتو:

يقوم على ترتيب المشاكل التي قد تواجه الجودة ترتيب تنازلياً من الأكثر حدوثاً للأقل، وبالتالي يتم التركيز على حل أهم المشاكل أولاً.

وهنا يمكن التخلص من 80% من المشاكل التي تواجه الجودة.

ولكن يعاب عليه عدم التركيز على المشكلات التي قد تبدو غير مهمة في البداية، ولكنها قد تكون مؤثرة فيما بعد.

2. مخطط إيشيكاو:

يشبه هذا الأسلوب هيكل السمكة، حيث تمثل الأسباب الفاعلة للمشكلة الهيكل العظمي، بينما نتائج هذه المشكلة تمثل رأس السمكة.

ومن خلال هذا الأسلوب يمكن التركيز على الأسباب المحتملة للمشكلة.

ومن ثم يمكن العمل عليها، وتطوير الحلول، طرح مقترحات لتحسين أداء الأعمال والأنشطة.

3. التوزيعات التكرارية:

يشير هذا الأسلوب لمدى عدم مطابقة المعايير المطلوبة، حيث يتم التوصل لمعلومات عن جودة الخدمات والمنتجات.

وذلك من خلال تصنيف المعلومات لعدة فئات، وحساب تكرارها، ومن ثم يمكن التوصل لأسباب الانحراف عن المعايير.

4. خرائط التدفق:

يوضح هذا الأسلوب المسار والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة، وهو ما يساعد في تعديل المسار أو الأخطاء، أو طرح بعض المقترحات.

5. خرائط المراقبة:

يوضح هذا النموذج التغييرات التي قد تحدث في خصائص الجودة، نتيجة بعض الأسباب مثل تغير ذوق العملاء أو حالة السوق المالي، وغيرها.

ومن ثم، يمكن تحديد إذا ما كانت هذه العملية تخضع للرقابة الإحصائية أم أن هناك عوامل أثرت سلباً على الجودة، أي أنه نموذج للرقابة وضبط جودة المنتج.

6. مخطط التبعر:

يحاول هذا الأسلوب البحث عن العلاقة بين متغيرين، ومعرفة نوع هذه العلاقة وتأثيرها، وهو أسلوب يساعد على فهم العملية بشكل كامل وتصحيح الأخطاء.

20 خضير كاظم حمود. (2005م). إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

7. قوائم الاختبار:

يقوم هذا النموذج على جمع المعلومات الكمية والنوعية، وتصنيفها في فئات لها خصائص متشابهة، وهو ما يساعد في تحديد الأخطاء بشكل أدق، وتحسين وتطوير العملية.

- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

خلال قرن من الزمان، مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل إلى أن وصل إلى الشكل الحالي. يمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل رئيسية:⁽²¹⁾

1. مرحلة الفحص:

اختصرت هذه المرحلة دور إدارة الجودة الشاملة في عنصر واحد وهو الفحص. حيث يتأكد المراجع من توافق المنتج مع المواصفات الموضوعية لها. فيقيس المراجع مدى دقة الصناعة ويحدد المنتجات المقبولة والمرفوضة. امتدت هذه المرحلة عقد من الزمان ما بين 1930م إلى 1940م.

2. مرحلة ضبط الجودة:

تطور القياس في هذه المرحلة، فلم يصبح الهدف استبعاد العناصر غير المطابقة فقط بل تحديد نسبة الانحراف المعياري المقبولة وإذا كان الإنتاج في حدود الانحراف المقبول أم لا. تتميز هذه المرحلة، بدخول الإحصائيات والرياضيات بقوة وإنشاء رقابة إحصائية. امتدت هذه المرحلة ما بين 1940م إلى 1970م.

3. مرحلة تأكيد الجودة:

بعد اكتمال مرحلتا الفحص وضبط الجودة، حان الوقت لمرحلة تأكيد الجودة وضمان أن جميع العناصر التي تحقق جودة المنتج متوفرة والوصول إلى نتائج خالية من العيوب. تتضمن هذه المرحلة مراقبة كاملة للمعدات والمواد من استلام الشحنات إلى التشغيل والتصنيع نهائياً بالوصول إلى الأسواق. امتدت هذه المرحلة ما بين 1970م. حتى 1985م.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

هي المرحلة الحالية التي وصلت إليها إدارة الجودة. بالإضافة إلى كل ما سبق، ظهر عامل جديد في تحقيق الجودة هو العامل البشري. فأصبح العمل الجماعي والتنسيق الفعال من العناصر التي ينبغي قياسها في كل مشروع لضمان نجاحه. بهذا تحول مفهوم الجودة من الصناعة ليشمل جميع جوانب الإدارة ويؤكد على استمرارية التطوير.

الجودة: تعني التحسين المستمر:

يعد فهم الإدارة لأهمية الجودة الشاملة أهم مبادئها في عملية التطوير، وهذا يتحقق من خلال دعم جميع العاملين وتشجيع مشاركتهم في صنع القرارات وتنفيذها. كما أن تأمين بيئة صحية للعمل، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وهو ما سينعكس على أداء الأعمال والإنتاجية في العمل.

كيف تؤثر الجودة على ولاء العملاء والاحتفاظ بهم والإحالات:

أحد الأهداف الرئيسية لضمان الجودة هو التأكد من أن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة تلبى أو تتجاوز توقعات العملاء. الجودة ليست جانباً تقنياً فحسب، ولكنها أيضاً جانب إدراكي، حيث يقوم

²¹ حامد عبدالله السقاف. (2001م). قياس الجودة في الشركات الخدمية (ط 1) الخبر.

العملاء بتقييم جودة المنتج أو الخدمة بناءً على احتياجاتهم وتفضيلاتهم وخبراتهم. لذلك، يجب أن يتبنى ضمان الجودة منهجًا يتمحور حول العميل، والذي يركز على فهم وإرضاء متطلبات العميل وتعزيز رضاه.

يعد رضا العملاء مؤشرًا رئيسيًا لأداء الأعمال، لأنه يعكس مدى تلبية الأعمال لاحتياجات العميل وورغبته. يمكن أن يكون لرضا العملاء تأثير كبير على ولاء العملاء والاحتفاظ بهم وإحالاتهم، وهي أمور ضرورية لنجاح ونمو الأعمال على المدى الطويل. في هذا القسم، سوف نستكشف كيفية تأثير الجودة على هذه الجوانب الثلاثة لإدارة علاقات العملاء، ونقدم بعض الأمثلة وأفضل الممارسات لتحسينها.

ولاء العملاء:

ولاء العملاء هو الدرجة التي يلتزم بها العملاء تجاه الأعمال التجارية ويكونون على استعداد لتكرار عمليات الشراء أو الارتباطات. يمكن أن يتأثر ولاء العملاء بعدة عوامل، مثل السعر والراحة وصورة العلامة التجارية وخدمة العملاء. ومع ذلك، تعد الجودة أحد أهم محددات ولاء العملاء، حيث يميل العملاء إلى الالتزام بالأعمال التجارية التي تقدم باستمرار منتجات أو خدمات عالية الجودة تلبية توقعاتهم وتحل مشاكلهم. يمكن للجودة أيضًا أن تخلق رابطًا عاطفيًا إيجابيًا بين العميل والشركة، مما قد يزيد من ثقة العميل وثقته وارتباطه. على سبيل المثال، تشتهر شركة أبل بقاعدة عملائها المخلصين، الذين تنجذب إليهم جودة منتجاتها وتصميمها وابتكاراتها. تستثمر Apple أيضًا في إنشاء تجربة عملاء سلسلة ومنتعة، مما يعزز ولاء العميل ورضاه.

الاحتفاظ بالعملاء:

الاحتفاظ بالعملاء هو قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين ومنعهم من التحول إلى المنافسين. يرتبط الاحتفاظ بالعملاء ارتباطًا وثيقًا بولاء العملاء، حيث من المرجح أن يظل العملاء المخلصون في الشركة وأقل احتمالًا للبحث عن بدائل. يعد الاحتفاظ بالعملاء أمرًا بالغ الأهمية للأعمال التجارية، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء عادة ما يكون أرخص وأكثر ربحية من الحصول على عملاء جدد. يمكن للجودة أن تعزز الاحتفاظ بالعملاء من خلال زيادة رضا العميل والقيمة المتصورة للمنتج أو الخدمة. يمكن للجودة أيضًا أن تقلل من استياء العميل وشكاويه، مما قد يؤدي إلى التشويش أو الكلام الشفهي السلبي. على سبيل المثال، تعد Netflix رائدة في مجال الاحتفاظ بالعملاء، حيث تقدم محتوى عالي الجودة وتوصيات مخصصة وخطط مرنة تلبية تفضيلات العميل واحتياجاته. تقوم Netflix أيضًا بمراقبة جودة خدمة البث الخاصة بها وتحسينها، مما يضمن تجربة مشاهدة سلسلة وغير منقطعة للعميل.

إحالات العملاء:

إحالات العملاء هي التوصيات أو الموافقات التي يقدمها العميل لعملاء محتملين آخرين بشأن نشاط تجاري ما. تعد إحالات العملاء شكلاً قويًا من أشكال التسويق، حيث يمكنها توليد المزيد من الثقة والمصداقية والوعي للأعمال التجارية مقارنة بالإعلانات التقليدية. يمكن لإحالات العملاء أيضًا أن تزيد من ولاء العميل والاحتفاظ به، لأنها تعزز التصور الإيجابي للعميل عن العمل وتخلق شعورًا بالانتماء والمجتمع. يمكن للجودة أن تحفز إحالات العملاء من خلال تجاوز توقعات العملاء وإسعادهم بالمنتج أو الخدمة. يمكن للجودة أيضًا أن تشجع العملاء على مشاركة تجاربهم وملاحظاتهم الإيجابية مع الآخرين، سواء عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت. على سبيل المثال، تعتمد Airbnb بشكل كبير على إحالات العملاء، حيث توفر أماكن إقامة ومضيفين وتجارب عالية الجودة تخلق قصص سفر أصيلة ولا تُنسى للعميل.⁽²²⁾

²² المرجع السابق.

- تحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفيات:

يضمن تحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفيات حصول المرضى على أفضل خدمة طبية ممكنة، مع ارتفاع نسب الشفاء وانخفاض تكاليف الرعاية الصحية ومدة بقاء المريض في المستشفى. كما تكمن أهمية تحسين جودة الخدمة الطبية في الأمور الآتية:⁽²³⁾

1. الحفاظ على سلامة المريض:

سلامة المرضى هي أهم سبب لتحسين جودة الخدمة الطبية الصحية؛ إذ تهدف إلى تقليل الأخطاء الطبية والإصابات وفرص الإصابة بالعدوى.

وتُساعد استراتيجيات تحسين الجودة في خلق بيئة آمنة للمرضى، والتأكد من حصولهم على أعلى جودة من الرعاية، وهذا يتضمن وضع بروتوكولات للإبلاغ عن الحوادث، وتوحيد بروتوكولات السلامة.

2. زيادة رضا المرضى:

تُوفّر أنظمة جودة الخدمة الطبية الصحية أعلى مستوى من الخدمة للمرضى من خلال خلق بيئة تشجّع التواصل وتُشرك المرضى في صنع القرار، وبما يضمن أيضاً حصول المرضى على أفضل علاج ممكن، وهذا يزيد رضا المرضى بلا شك.

ولا يساعد الرضا على إبقاء المرضى راضين ومخلصين فحسب، بل إنّ له أثر إيجابي أيضاً في نتائج العلاج، فقد وجدت الدراسات أنّه عندما يكون المرضى أكثر رضاً عن الرعاية التي يتلقونها، فمن المرجح أن يلتزموا خطط العلاج ويتبعوا التعليمات التي يُوفّرها لهم مُقدّمو الرعاية الصحية.

وهذا يُؤدّي إلى نتائج أفضل للمرضى ومضاعفات أقل، بالإضافة إلى قلة عدد مرات دخولهم المستشفى من جديد.

3. تحسين النتائج الصحية:

يُؤدّي تحسين جودة الخدمة الطبية إلى تحسين النتائج الصحية للمرضى؛ إذ تضمن تنفيذ الممارسات القائمة على الأدلة والإرشادات السريرية، وحصول المرضى على علاجات مناسبة وفعّالة، مُصمّمة لتلبية احتياجاتهم الفردية.

كما أنّ الممارسة القائمة على الأدلة (Evidence-based practice) هي نهج تستند فيه القرارات إلى أفضل الأدلة المتاحة من الدراسات البحثية الموثوقة، وذلك يتضمن تقييم العلاجات والبروتوكولات الحالية لتحديد ما هو أكثر فعّالية للمرضى.

كذلك يُساعد تحسين الجودة أيضاً نظام الرعاية الصحية على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين حقيقي وإنشاء استراتيجيات جديدة، يمكن أن تساعد في تحسين النتائج للمرضى، مثل تطوير معايير الجودة، وتنفيذ أنظمة تتبع رعاية المرضى.

4. خفض التكاليف

يُؤدّي تحسين جودة الخدمة الطبية الصحية إلى تقليل الهدر وزيادة الكفاءة، واستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة، ما يُؤدّي إلى خفض تكاليف الرعاية الصحية إلى جانب الحفاظ على صحة المرضى.

وتساعد مشاريع تحسين الجودة في العثور على أماكن داخل المؤسسة الصحية، يمكن فيها تحديث العمليات والبروتوكولات أو تغييرها لتوفير رعاية أفضل وعالية الجودة، مُصمّمة لتلبية احتياجات كل مريض.

²³ باند، بيت، هولب، لاري. (2005م). السيكس سيجما رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة (ط1) ترجمة أسامة أحمد مسلم، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.

وهذا يساعد في تقليل الأخطاء الطبية ومعدلات الإصابة بالعدوى وغيرها من المشكلات، مع خفض التكاليف والتأكد من حصول المرضى على أفضل رعاية ممكنة.

5. الامتثال للوائح التنظيمية:

تساعد برامج تحسين الجودة مؤسسات الرعاية الصحية على التأكد من اتباعها لجميع القواعد، والعتور على المخاطر المحتملة، والتوصل إلى طرق الإبلاغ عنها، وهذا يشمل إنشاء أنظمة لتتبع رعاية المرضى، وأيضاً قياس نتائج المرضى. كما تضمن مبادرات تحسين الجودة أيضاً اتباع مؤسسات الرعاية الصحية جميع القوانين والقواعد المعمول بها في هذا المضمار.

فمثلاً يمكن أن تشمل مبادرات الجودة وضع سياسات وإجراءات لضمان تحديث سجلات المرضى والحفاظ على دقتها، والتأكد من أمان المعلومات الصحية للمرضى وأنها غير مُعرضة للاختراق، وهذا يضمن الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بخصوصية وأمن وسلامة معلومات المريض.

- طرق لتحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفيات:

يمكن تحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفيات، والتأكد من حصول المريض على أعلى خدمة طبية ممكنة، مع تقليل المخاطر وخفض التكاليف من خلال⁽²⁴⁾

1. الاهتمام بالرعاية الوقائية:

يتلقى المرضى الذين يشاركون في الرعاية الوقائية رعاية عالية الجودة، ويرون نتائج سريرية أفضل؛ إذ أظهرت الأبحاث ذلك في العديد من المجالات، بما في ذلك السرطان والأمراض المزمنة، والأمراض المعدية، والصحة العقلية وتعاطي المخدرات، وصحة الفم والعيون.

وتُقدّم تطورات الطب الحديث رؤىً غير مسبقة حول عوامل الخطر الفردية للمريض، ما يُوفّر فرصة للوقاية من الأمراض والتخفيف من حدتها على المدى الطويل.

وتظهر تلك المخاطر الصحية الفريدة للمريض والثغرات في الرعاية الصحية من خلال مراقبة أنماط الصحة للأسر، ونمط الحياة، والصحة النفسية، والحالة الاجتماعية.

كما أتاحت التطورات في التطعيمات والفحوصات والاختبارات المعملية للمرضى بالمشاركة في مستقبل صحتهم بشكلٍ استباقي، فتحويل المرضى من التفاعل مع حالتهم إلى النهج الاستباقي للحفاظ على صحتهم، سيغير جودة الخدمة الطبية التي سيختبرونها لبقية حياتهم، فليس من تجنّب المرض بالرعاية الوقائية كمن أصابته العديد من الأمراض المزمنة.

لذا فإنّ الرعاية الوقائية أحد أهم طرق تحسين جودة الخدمة الطبية الصحية، لأنها تمنع زيادة أو تطوّر المرض بين المرضى، كما تجعلهم مشاركين في حماية أنفسهم من الأمراض بتوعيتهم بطرق الوقاية المُفترض اتباعها.

2. تجميع البيانات وتحليل نتائج المرضى:

كيف ستتحقق ممّا إذا كانت مؤسستك مطابقة لمعايير جودة الخدمة الطبية دون تحليل البيانات المتاحة لديك؟ يجب عليك تحليل العمليات التنظيمية ونتائج المرضى لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

²⁴ رودريك ماكليني. (1999م). تحقيق الجودة (الدليل العملي لتطبيق الجودة) ، ترجمة صلاح المعيوف (ط1) ، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

ثمّ يمكنك استخدام هذه البيانات لوضع حجر الأساس لخلق رعاية تتمحور حول المريض بشكل أفضل. ففي حين أنّ السجلات الطبية الإلكترونية وُجدت لتلبية طموحات المريض في تلقي رعاية مناسبة، لكن الحقيقة أنّ المحور صار التركيز على التوثيق، وتحسين الفواتير وزيادة الإيرادات، وليس هذا هو تحسين الجودة.

لذا إذا كنت تريد تحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفى، فكن صارماً بشأن تتبع صحة المريض، كما قد تفعل بشأن تتبّع الفواتير، واعتمد على السجلات الطبية الإلكترونية لديك ودراسات النتائج، واستطلاعات رضا المرضى، ومصادر البيانات الأخرى لمراقبة صحة المرضى ونتائج الرعاية والتكاليف، فهذا سيضعك في بداية الطريق.

3. التركيز على إشراك المريض:

المريض هو أفضل من يتعامل مع صحته، لكن يجب إشراكه أولاً في ذلك وتعليمه أن يكون استباقياً في الحفاظ على صحته وحماية نفسه من الأمراض، وهي ليست مهمة سهلة، لكن ينبغي للأطباء الاهتمام بها وعدم الاكتفاء فقط بوصف الأدوية للمرضى.

لذا يجب إعداد أطباء الرعاية الأولية بشكل أفضل لضمان الرعاية الصحية الكاملة للمريض، وذلك من خلال تشجيع التواصل بين العائلات والأطباء ومقدمي الرعاية الآخرين طوال رحلة الرعاية الصحية الكاملة للمريض.

4. الاتصال والتعاون مع المنظمات الأخرى:

أيضاً يجب على المؤسسات الصحية التي تسعى لتحسين جودة الخدمة الطبية بها البحث عن المنظمات الأخرى، سواء في منطقتها أو في جميع أنحاء العالم، والتي يمكن التعلم منها كيفية تحسين جودة الخدمة الطبية وتحسين حياة المرضى؛ إذ يمكنك أن تجد منظمات الرعاية الصحية التي يمكنك الشراكة معها لتحسين رعاية المرضى.

5. دمج الرعاية الصحية السلوكية:

على الرغم من الأدلة المؤكدة على ارتباط الصحة النفسية والجسدية للمريض ارتباطاً وثيقاً، فلا تزال خدمات الرعاية الصحية النفسية والسلوكية غير متاحة، ويمثل تلقي رعاية من هذا الباب وصمة عار لقطاعات كبيرة من السكان.

لكن تسعى خدمات الرعاية الصحية السلوكية المتكاملة إلى كسر هذه الحواجز عبر دمج الرعاية الصحية السلوكية بسلاسة في بيئة الرعاية الأولية؛ إذ يمكن للمرضى تلقي علاجاً شاملاً دون مضاعفات أو انزعاج.

وهذا النموذج المبتكر لتقديم رعاية عالية الجودة للمرضى يُشجّعهم على التعامل باهتمام وبطريقة صحيحة مع الصحة النفسية خلال رحلة الرعاية.

كما أنّ خدمات الرعاية الصحية السلوكية مفيدة خاصةً لمن يُعانون أمراضاً مزمنة؛ إذ ما يقرب من 1/3 المرضى المصابين بأمراض مزمنة، يُعانون اضطرابات نفسية؛ الاكتئاب والقلق أكثرها شيوعاً.

وقد يُسهم الاكتئاب والقلق في سلوكيات مدمرة وغير صحية، مثل التدخين وسوء التغذية، لذا فإنّ الاهتمام بدمج خدمات الرعاية الصحية النفسية والسلوكية ضروري لضمان أعلى جودة للخدمة التي يتلقاها المريض، وتحسين حياته.

ملخص عن طرق تحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفيات لتلتزم معايير جودة الخدمة الطبية في المستشفيات بالحفاظ على سلامة المرضى، وضمان أعلى فعالية لطرق العلاج، وتحسين نتائجه، بالإضافة إلى خفض تكاليف الرعاية الصحية، والامتثال للوائح التنظيمية.

ويمكن تحسين جودة الخدمة الطبية في المستشفيات من خلال الاهتمام بالرعاية الوقائية، التي تضمن حماية المريض من الإصابة بالأمراض لاحقاً، كما يتضمن ذلك توعيتهم، حتى يكون المريض سباقاً في اتباع طرق الوقاية من الأمراض المزمنة.

كذلك ينبغي تجميع البيانات المتاحة وتحليل نتائج المرضى، لمعرفة مكامن الخلل والعمل على تحسينها، لضمان تقديم أفضل رعاية صحية ممكنة، وقد يثمر ذلك جداً بالتعاون مع المنظمات الأخرى المتخصصة في إدارة جودة الخدمة الطبية الصحية.

كما يجب التركيز على إشراك المريض في رحلة علاجه وتعافيه، وذلك بتدريب الأطباء على التواصل الفعال مع المرضى وعدم الاكتفاء بتقديم الرعاية السريرية فقط، كما أنّ دمج الرعاية الصحية السلوكية أحد طرق تحسين جودة الخدمة الطبية، خاصةً لمن يُعانون أمراضاً مزمنة، فكثيرٌ منهم يُعاني اضطرابات نفسية، وقد يساعد التعامل مع تلك الاضطرابات في تحسين جودة حياتهم، وقبل ذلك رفع جودة الخدمة الطبية في المستشفيات بطريقة مبتكرة.⁽²⁵⁾

- الدراسة المدنية:

التقرير الإحصائي الشامل لنتائج المقابلات أثر إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات في المؤسسات الصحية مدينة الكفرة (دراسة حالة مستشفى عطية الكاسح)

أولاً: ملخص عام للدراسة:

يهدف هذا التقرير إلى تقديم تحليل إحصائي شامل لنتائج المقابلات التي تم تنفيذه في مستشفى عطية الكاسح، بهدف تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت الدراسة على نظام ترميز رقمي بحيث تم تحويل الإجابات إلى قيم عددية (نعم= 1، لا= 0، تقريباً= 0.5، توجد= 1، قليل= 0.3)، وتم معالجة القيم الفارغة باستبدالها بمتوسط الإجابات في كل محور، لضمان اكتمال التحليل الإحصائي وعدم إهمال أي متغير.

التحليل تضمن استخراج المتوسطات الحسابية، النسب المئوية للإيجابية، ترتيب المحاور من الأقوى إلى الأضعف، بالإضافة إلى تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.⁽²⁶⁾

ثانياً: النتائج الإحصائية الكمية:

الترتيب	النسبة المئوية للإيجابية	المتوسط الحسابي	المحور ⁽²⁷⁾
1	100%	0.92	الالتزام الإداري
2	96%	0.84	سياسة الجودة
3	96%	0.82	إشراك الكادر الطبي
4	96%	0.83	تحسين الخدمات
5	94%	0.81	قياس رضا العملاء
6	92%	0.80	تطور بيئة العمل

²⁵ المرجع السابق

²⁶ المصدر الدراسة الميدانية

²⁷ المصدر الدراسة الميدانية

الترتيب	النسبة المئوية للمؤشرات الإيجابية	المتوسط الحسابي	المحور (27)
7	92%	0.80	تشجيع العاملين
8	90%	0.78	انخفاض الأخطاء والشكاوى
9	90%	0.78	الاستماع للمقترحات
10	90%	0.77	تحليل الأخطاء
11	88%	0.75	التدريب المنتظم
12	85%	0.70	مراجعة الأداء
13	80%	0.65	التحسينات بناءً على الملاحظات
14	75%	0.60	توثيق الأخطاء

المتوسط العام للأداء = 0.79 (إيجابية عامة = 91%)

ثالثاً: التفسير والتحليل النوعي للنتائج: (28)

1. الالتزام الإداري:

حقق هذا المحور أعلى نتيجة في الاستبيان (0.92) مما يعكس وجود دعم قوي من الإدارة العليا لتطبيق سياسات الجودة الشاملة، وهو مؤشر إيجابي على استدامة عمليات التطوير والتحسين في المستشفى.

2. سياسة الجودة:

متوسط مرتفع (0.84) يدل على وجود سياسة واضحة ومعروفة للعاملين، مع نسبة إيجابية بلغت 96%. ومع ذلك، تشير بعض الردود الجزئية إلى إمكانية تحسين التواصل بشأن هذه السياسة لجميع المستويات الوظيفية.

3. إشراك الكادر الطبي:

مشاركة الأطباء والممرضين في جهود تحسين الجودة جاءت بدرجة ممتازة (0.82) بلغت نسبة 96% مما يعكس بيئة عمل تشاركية، وهو عامل مهم لنجاح تطبيق الجودة.

4. تحسين الخدمات:

حقق هذا المحور متوسط 0.83، بسية 96% ما يعني أن المستشفى يحرص على إدخال تحسينات مستمرة على الخدمات المقدمة، لكن التحدي يكمن في ضمان أن هذه التحسينات مرتبطة بشكل مباشر بملاحظات المرضى.

5. قياس رضا العملاء:

النتيجة (0.81) النسبة كانت 94% تدل على وجود آليات لقياس رضا العملاء، وهي خطوة أساسية في دورة التحسين المستمر، لكنها تحتاج إلى دمج أفضل مع خطط التطوير.

6. تطور بيئة العمل وتشجيع العاملين:

حصل المحوران على متوسط (0.80)، نسبتها بلغت 92% ما يعكس بيئة مشجعة وملائمة للعمل، ولكن يمكن تعزيزها عبر توفير حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بمؤشرات الأداء.

7. التدريب المنتظم:

جاء بمتوسط (0.75)، بسبة مئوية 88% وهو مؤشر جيد لكنه أقل من المتوقع، ما يستدعي زيادة الاستثمار في التدريب وتوسيع نطاقه ليشمل جميع التخصصات.

8. مراجعة الأداء وتوثيق الأخطاء:

جاءت نتائجها ضمن أدنى المحاور، خصوصاً توثيق الأخطاء (0.70) بنسبة بلغت 85% مما يشير إلى حاجة المستشفى لإنشاء نظام توثيق شامل للأخطاء الطبية والإدارية وتحليلها بشكل دوري.

9. التحسينات بناءً على الملاحظات:

متوسط منخفض نسبياً (0.65) نسبة 80% ما يدل على أن المستشفى لا يربط بشكل كافٍ بين الملاحظات التي يتلقاها وخطط التحسين الفعلية.

رابعاً: الاستنتاجات الرئيسية:

- هناك أساس قوي للجودة الشاملة بفضل التزام الإدارة وسياسة الجودة الواضحة.
- المستشفى يمتلك ثقافة عمل تشاركية، خصوصاً بين الكادر الطبي والإداري.
- آليات قياس رضا العملاء موجودة لكن تحتاج إلى ربط أفضل بخطط العمل.
- توثيق الأخطاء ومراجعة الأداء تمثل نقاط ضعف يجب معالجتها بشكل عاجل.
- التدريب المستمر يعد أداة فعالة لمزيد من التحسين ويجب تعزيز نطاقه.

خامساً: التوصيات العملية للباحث والمستشفى:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسات الصحية في مدينة الكفرة مستشفى عطية الكاسح نموذجاً نوصي بالآتي:

1. إنشاء قاعدة بيانات مركزية للأخطاء والملاحظات مع آلية تحليل ربع سنوية.
2. رفع وتيرة مراجعات الأداء إلى مرة شهرياً بدلاً من نصف سنوية.
3. تعزيز برامج التدريب وربطها مباشرة باحتياجات الموظفين والأقسام.
4. وضع نظام مكافآت للأفكار والمبادرات التي تسهم في تحسين الجودة.
5. ربط نتائج قياس رضا العملاء بخطط تحسين محددة وقابلة للقياس.
6. الاستفادة من أدوات التحليل الإحصائي لمراقبة التغيرات على المدى الطويل.
7. التزام الإدارة العليا بدعم وتنفيذ مبادئ الجودة الشاملة.
8. تطوير أنظمة تقييم الأداء يتماشى مع معايير الجودة المعتمدة وربطها بالحوافز الوظيفية.

9. تعزيز ثقافة الجودة داخل المستشفى من خلال حملات توعوية وورش عمل لجميه العاملين.
10. اشراك جميع العاملين أطباء اداريين ممرضين في وضع خطط التحسين المستمر.
11. إقامة دورات تدريبية منتظمة في مفاهيم الجودة وأدواتها في التحليل الإحصائي وحل المشكلات.
12. تعزيز التعاون بين الأقسام لتفادي الأخطاء.

- الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة يتضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات يمثل أداة فعالة لتحسين الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا العاملين والعملاء وقد أظهرت النتائج أن نجاح تطبيق بيئة عمل تنظيمية داعمة.

نتمنى أن تسهم هذه النتائج في دعم جهود الإدارة العليا داخل المؤسسات الصحية لتبني رؤية الجودة الشاملة بما يعكس إيجابا على صحة الفرد والمجتمع.

- المراجع:

1. أحمد، أحمد إبراهيم (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
2. الدرادكة، مأمون سليمان (2006م). إدارة الجودة.
3. الجويبر، عبد الرحمن إبراهيم. (1427هـ-2006م). إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والمعاصر (ط2) المدينة المنورة
4. السقاف، حامد عبدالله (2001م). قياس الجودة في الشركات الخدمية، (ط1).
5. باند، بيت، هولب، لاري (2005م). السيكس سيجما رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة (ط1) ترجمة أسامة أحمد مسلم، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
6. جباري، فادية (2011م)، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 17.
7. جلاس، وليام. (2000م). إدارة المدرسة الحديثة (مدرسة الجودة)، ترجمة، فايزة حكيم (ط1)، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
8. جمعة، أشرف فضيل. (2005م). فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، (ط1) الدمام.
9. حمود، خضير كاظم. (2005م). إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد.
11. مأمون الساطي والمهندسة الياس، سهيلا. (1422هـ-2001 م). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة (ط2) دمشق: دار الفكر.
12. ماكليني، رودرك. (1999م). تحقيق الجودة (الدليل العملي لتطبيق الجودة)، ترجمة صلاح المعيوف (ط1) الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
13. محمد بن عبدالعزيز الراشد (2011) إدارة الجودة الشاملة، السعودية: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، صفحة 2-3.

14. هاشم زكي محمد اساسيات الإدارة القاهرة 2008م.
15. خالد بن سامي محمد حسين، ماهية إدارة الجودة الشاملة، السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز، صفحة 18.
16. قدور لبراو (2015م) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر- الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر، صفحة 15-16.