

دور رأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(دراسة ميدانية على مستشفى إدلب الجامعي)

ناصر العبد الله، د. جمال بليلو

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة إدلب

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير رأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى إدلب الجامعي إضافة إلى وضع توصيات تساعد المستشفى "محل الدراسة" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وذلك من خلال بحث وتحليل دور رأس المال الهيكلي بما يمثله من (هياكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات في المستشفى) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعناصرها (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العاملين، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر) في مستشفى إدلب الجامعي لتحقيق ميزة تنافسية فيها والعمل ضمن معايير الجودة وأنظمة الأيزو. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة.
- 2- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رأس المال الهيكلي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، والتركيز على العاملين ، والتركيز على العميل ، والتحسين المستمر).
- 3- يرى أفراد عينة البحث أن المستشفى تهتم برأسمالها الهيكلي بدرجة جيدة قد ترقى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الهيكلي، إدارة الجودة الشاملة، مستشفى إدلب الجامعي.

The Role of Structural Capital in the Application of Total Quality Management

(A Field Study on Idlib University Hospital)

Nasser Al-Abdullah, Prof. Dr. Jamal Belilo

Department of Business Administration - Faculty of Economics-Idlib University

Abstract:

This research aims to identify the impact of structural capital on the application of total quality management in Idlib University Hospital, in addition to setting the recommendations that help the hospital under study on apply to total quality management, by studying the role of structural capital, including organizational structures, systems and procedures in the hospital) in The application of total quality management with its elements (commitment of senior management, focus on workers, focus on the customer, and continuous improvement) in Idlib University Hospital to achieve a competitive advantage in it and work within quality standards and ISO systems.

The research reached the following results:

- 1-** There is a positive, strong and statistically significant correlation at the significance level (0.05) between structural capital and total quality management.
- 2-** There is a statistically significant correlation at a significant level (0.05) between structural capital and the overall quality dimensions (commitment of senior management, focus on workers, focus on the customer, and continuous improvement).
- 3-** The members of the research sample believe that the hospital cares about its structural capital to a good degree that may rise to the application of total quality management in it.

Key words: structural capital, total quality management, Idlib university hospital.

مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال وخاصة في السنوات الأخيرة منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والإبداعات، إذ إن المنافسة تعد الآن الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير. لذلك تحتاج المنظمات إلى وسائل وأدوات وعوامل ومتغيرات معاصرة لمواجهةها وتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال وفي السنوات الماضية أحدثت أفكار مهمة تغيرات جوهرية في أسلوب إدارة المنظمات، ومن هذه الأفكار رأس المال الفكري الذي يقوم على أساس المعرفة ، فقد ظهرت المعرفة كأحد المتغيرات الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها بحسب قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، وفي هذا الإطار تقسم المعرفة في أغلب تصنيفاتها إلى قسمين: أولاهما المعرفة الضمنية الكامنة في عقول ومهارات وخبرات وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وتزول بفقدانهم وتكون بذلك خسارة كبرى للمنظمة ، وثانيهما المعرفة الصريحة أو الظاهرة والتي يعبر عنها بالمعرفة الموثقة والمسجلة والتي تكون مستقلة عن الأفراد ولا تزول بزوالهم، فهي معرفة تراكمية يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات وسياسات المنظمة، فهذا النوع من المعرفة يعد مكسباً دائماً للمؤسسة ويصطلح على تسميته "برأس المال الهيكلي" والذي يعبر عن المعرفة المرتبطة بالمؤسسة، وهو أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري.

ومن الأفكار أيضاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ أصبحت الجودة أحد أهم مداخل الإدارة في الوقت الحاضر، إذ إن إدارة الجودة الشاملة TQM أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير ، إذ أصبح المعيار الحاكم لبقاء المنظمات ونموها هو تطبيق نظام الجودة الشاملة لبناء منظمات في ظل عالم متنافس ومتغير ، وإن إدارة الجودة الشاملة تعدّ بمثابة عملية مستمرة ولكن هناك طرق مختلفة لأداء وتطوير الأشياء ،وتعتبر بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح ومدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج وتقديم خدمة متميزة .

وتتبع العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة من كون رأس المال الهيكلي يعد من العناصر الجوهرية التي تسهم في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة وتبني مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن عملية خلق ميزة تنافسية للمنظمة لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر رأس مال هيكلي قوي يضمن نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي أي إلى مواقع الإنتاج حيث تكمن الحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة وفي هذا البحث نحاول أن نسلط الضوء على أثر رأس المال الهيكلي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تحقق المنظمة أهدافها ونتائجها بكفاءة وفعالية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية:

- 1- توجيه انتباه إدارة المستشفى إلى ضرورة الاهتمام برأسمالها الهيكلي الذي يساعد في رفع مستوى الأداء فيها وتحسين جودة خدماتها.
- 2- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها المبحوثة حيث تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للموجودات الفكرية ومنها رأس المال الهيكلي باعتبارها أحد أهم العوامل لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المهمة والحديثة التي تقود إلى تغيير جذري في نماذج وأنماط السلوك والعمل السائد في المنظمات.
- 3- وضع نموذج للعلاقة بين رأس المال الهيكلي وبين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها.

أهداف البحث:

تتجسد أهداف البحث فيما يلي:

- 1- التعرف على مدى امتلاك المستشفى محل الدراسة لتصور واضح عن رأس المال الهيكلي فيها.
- 2- بيان مدى اهتمام المستشفى (محل الدراسة) والعاملين فيها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- 3- توضيح العلاقة بين رأس المال الهيكلي و إدارة الجودة الشاملة في المستشفى (محل الدراسة).
- 4- تقديم المقترحات والتوصيات التي ستسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مستشفى إدلب الجامعي من خلال الاهتمام برأس مالها الهيكلي.

الدراسات السابقة:

- دراسة سيد أحمد حاج عيسى (2012) والتي كانت في اطار الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر بعنوان: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية ؟ إذ هدفت الدراسة إلى تحديد دور تدريب المورد البشري الصحي في تحسين الجودة في المستشفيات الجزائرية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: التيقن من أن الوصول لتحسين الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية يتطلب تطبيق التدريب وفق الأهمية التي نتجت عن الاستبيان.

- دراسة شرف الدين زديرة (2017) والتي كانت في اطار الحصول على شهادة الدكتوراه علوم التسيير جامعة بسكرة بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الاستشفائية، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية، إذ اعتمد الباحث على دراسة آراء الطاقم الطبي وحتى الإداري من أجل معرفة الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة المؤسسات

الاستشفائية ومدى توفر أبعاد الخدمة بالمستشفيات محل الدراسة، وخلصت هذه الدراسة إلى توفر أربعة أبعاد من أبعاد الجودة الخمس وهي: بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد التعاطف وبعد الضمان، او اختلاف آرائهم حول توفر بعد الملموسية، مما يدل على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمقابل.

- دراسة الهاشمي بن واضح (2018) بعنوان "أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة"، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى إدراك أفراد عينة البحث في المنظمة لأهمية مكونات رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز، واختبار العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي والأداء المتميز وتوصلت إلى أن هناك اهتمام برأس المال الهيكلي وكذا الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة، كما توجد علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وبين تحقيق الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال الهيكلي في كل أوجه نشاطات المؤسسات.

مشكلة البحث:

تظهر مشكلة البحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة في قصور تحقيق التكامل والتفاعل بين رأس المال الهيكلي ممثلاً بالهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات في المنظمات وبين عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث عملت الكثير من المنظمات في القطاعين العام والخاص وخاصة المشافي على تطبيق فلسفة إدارة الجودة كمنهج إداري حديث بهدف زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق دون الاهتمام الكافي برأس مالها الهيكلي لأنها كانت تركز على الجانب المادي ممثلاً برأس المال المادي والتقني وبقية الأصول والموجودات المادية الأخرى على حساب إهمال المعرفة الصريحة من هياكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات والتي تسهم في بروز ابتكارات في المنظمة وفرص لتعلم تكنولوجيا جديدة وتحسين مهارات العاملين ومعارفهم ومن ثم تطوير أداء المنظمة وتعزيز

تتألفيتها بشكل يسهم في تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها والحصول على شهادات الأيزو وفقاً لمعايير الجودة ، ويمكن حصر مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1- ما المستوى الفعلي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى إدلب الجامعي محل الدراسة ؟

2- هل يتوفر لدى القائمين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة الوعي بدور رأس المال الهيكلي في تطبيقها؟

3- ما دور رأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

على ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة فرضية البحث بهدف طرحها للمناقشة وإملاً في تحقيقها ميدانياً والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة.

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي ودعم الإدارة العليا.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والتركيز على العميل.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والتركيز على العاملين.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والتحسين المستمر.

منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي وقد تم تصميم البحث وإنجازه على الإجراءات والاعتبارات المنهجية التي تستند إلى معالجة المشكلة البحثية والإجابة على الأسئلة المطروحة وفقاً للأسلوب الذي يعتمد على العمل الميداني.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في (المستشفى الجامعي في إدلب) كمنظمة صحية ومثلت عينة الدراسة (الكوادر الطبية والإدارية العاملين في المستشفى)، حيث مثل مستشفى إدلب الجامعي مجتمعاً للبحث وتم توزيع استمارة استبيان، شملت العاملين الطبيين الموجودين في المستشفى بالإضافة الى الطواقم الإدارية واتبع الباحث الأسلوب المباشر في التوزيع والاسترداد وتم استعادة الاستمارات بالكامل، وبلغ مجتمع البحث /132/ عاملاً طبياً وإدارياً مستثنى من الطاقم الإداري فئة (الحراسة وعمال التنظيف) في المستشفى وتم توزيع الاستبيانات على جميع العاملين وتم استرداد /108/ استبيان أي ما نسبته ما يقابل /82% من مجتمع البحث .

الإطار النظري:**أولاً: رأس المال الهيكلي (Structural Capital):****أ- مفهوم رأس المال الهيكلي:**

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة الشركة وسمعتها، وإن رأس المال الهيكلي في الشركة هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة (نجم، 2010، ص135).

وهو عبارة عن المعلومات والموجودات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسات وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها (الراشدي، 2017، ص43) .

كما عبر عنه (ROSE, 2000) بأنه البنى التحتية المساندة لرأس المال البشري والمنتزعة الطرق التنظيمية، الإجراءات، النقانة، نظم المعلومات، وهو ما يترك في المنظمة حين

العبدالله، د. بليلو

انطفاء الاضواء ومغادرة الأفراد مكان العمل لذلك يعد من الممتلكات الحقيقية للمنظمة
عكس رأس المال البشري في عقول الأفراد (ROSE,2000,P5) .

وفي هذا السياق يعرف (BONTIES , 1999) رأس المال الهيكلي على أنه التعامل مع
آلية وهيكل المنظمة التي يمكنها مساعدة ودعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الفكري
الامتثل (سلمان ، 2009 ،ص100) .

ب - أهمية رأس المال الهيكلي:

يتمتع رأس المال الهيكلي بأهمية كبيرة في المنظمة فهو يدل على الملكية التنظيمية كما
يعمل على تطوير رأس المال البشري والزبوني وبذلك يطور نفسه من خلال تسهيل تبادل
المعرفة.

وتأتي أهميته من خلال الاتي (MARR ,2004,P556) :

- الاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية وتحقيق التميز التشغيلي من
خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق جودة عالية وتكاليف منخفضة.
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة ومن دون إسراف في استخدام الموارد.
- رفع الإنتاج وخفض مستوى التلف مع تخفيض مستوى المخزون الى أدنى حد ممكن.
- توظيف خبرة وثقافة الأفراد العاملين في تنفيذ أفضل الممارسات لتحقيق النجاح والتميز
لها.

ت - مكونات رأس المال الهيكلي:

يتكون رأس المال الهيكلي من: رأس المال التنظيمي، والابتكار في العمل، الأنظمة
والعمليات الداخلية في المنظمة (JAY & CHING. SUEN, 2000 ,P10) وفيما يلي عرض
مبسط لكل عنصر من هذه العناصر :

1- رأس المال التنظيمي: وهو استثمار المشروع في أنظمتها، وفلسفته التشغيلية، وقنوات التزويد والتوزيع. ويمثل مختلف أنظمة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها.

2- الابتكار في العمل: هو إمكانية إعادة تجديد المنظمة بالإضافة إلى الحصول على نتائج الابتكار، وتتضمن تلك النتائج حقوقاً تجارية محمية، وملكية فكرية، وأصولاً فكرية، وتعد الملكية الفكرية أكثر عنصر أهمية في رأس المال الفكري، وهو مجالاً براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، وتمثل الأصول الفكرية ميدان المصادر الثمينة المتنوعة إلى حد كبير الماركة التنظيمية.

3- الأنظمة والعمليات الداخلية في المنظمة: هي كل عمليات المنظمة التي تمكن من إنتاج وتوزيع البضائع والخدمات للعملاء الداخليين والخارجيين، ولسوء الحظ لا يتم تقييم هذه العمليات على الإطلاق في أغلب الحالات، وعندما تكون العملية فعالة في إنتاج القيمة يكون لها قيمة إيجابية للمنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن رأس المال الهيكلي يشمل: استراتيجيات المؤسسة، ومعاييرها، وقدراتها التنظيمية، وثقافتها المؤسسية، وهيكلها التنظيمي، وأدلة العمل، وإرشاداته، وإجراءاته، ونظم وقواعد البيانات والمعلومات، وإمكانية الوصول إليها، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ونظم الرقابة، وعلاقتها (الرسمية، وغير الرسمية)، فضلاً عن العمليات الداخلية للمؤسسة، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، وغيرها مما يسهم في دعم العاملين بالمؤسسة، ومساعدتهم على الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، وتحسين أداء المؤسسة ككل.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المعنيين بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعاريف:

تعريف "معهد الجودة الفيديرالي" إذ يعرفها على أنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات (HARRION,1993,P65).

وعرفها (ريتشارد وليامز، 1999، ص5) بأنها: تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في عمليات المنظمة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

وضمن المعنى نفسه يعرفها (MAKIJORAITE,1999,P4) بأنها: فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز في إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة.

فيما يقدم (جودة، 2006، ص23) تعريفاً أكثر تفصيلاً منطلقاً من الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

وفي أكثر التعريفات شمولاً وعمقاً يرى (عقيلي، 2001، ص31) بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات في الفكر والسلوك والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة كلها للوصول إلى أعلى جودة وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة نظام يتم من خلاله استخدام الأساليب الإدارية والتقنية المتطورة وجميع الموارد المالية والبشرية المتاحة في المنظمة بهدف تقديم منتجات أو خدمات تسعى لتحقيق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم وورغباتهم وتحقيق المنافع للعاملين وتحقيق التحسين المستمر في العمليات وفي المنتجات والخدمات المقدمة بما يضمن استمرارية نجاح المنظمة.

ب- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من تعدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة ونماذجها إلا أنها تتشابه كثيراً فيما بينها، ويجمع الباحثون على أن فعالية تطبيقها في أية منظمة يحدده مدى تبنيتها للمكونات والعناصر الآتية:

أولاً: التزام الإدارة العليا TOP-MANAGEMENT COMMITMENT:

ترجع أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أولويات لها ، إذ يتوجب على الإدارة العليا أن تكون قادرة على إظهار الالتزام الطويل بدعم تلك الأولويات في تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة وإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق ، هذه الفناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها قرار استراتيجي يحسن مستقبل المنظمة ، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق وتوفير الحماسة لدى العاملين جميعهم بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق وكذلك فناعة الإدارة العليا ودعمها ومؤازرتها للنظام الجديد ،فهي التي تملك زمام الأمور وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المنظمة ،ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام المستويات الإدارية جميعهم ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين وإشعار الجميع بمدى حماسها لهما ،وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق(عقيلي ،2001،ص111).

ثانياً: التركيز على العميل FOCUS ON CUSTOMER :

ينصب مبدأ التركيز على العميل على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل لتحقيق رضاه، ويعتبر هذا المبدأ المحور الأساسي للأنشطة والجهود والمحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمثل جوهر التوجهات التي تعتقد تلك الفلسفة، فمبدأ ((تمكين العاملين)) و((التركيز على العلاقات مع الموردين)) تأتي لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل وتحقيق رضاه، ويعد رضا العميل الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب ان تنطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل (GEORGE,2000,P40) .

فالتركيز على متطلبات العميل والاهتمام برغباته يعد الهدف الأكبر الذي تسعى المنظمات لتحقيقه والعمود الفقري والركيزة الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ومن زيادة الأهمية بمفهوم التركيز على العميل ظهر نظام انتشار وظيفة الجودة (QFD) في السبعينات من القرن العشرين كنظام يقوم على أساس تلبية متطلبات العميل الحالية والمتوقعة ويمكن تعريف انتشار وظيفة الجودة : بأنه نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة إلى مواصفات ثلاث المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وذلك يشمل تصميم المنتج وتطوير العملية الإنتاجية ،كما يشمل بالإضافة إلى ذلك توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل(جودة ،2006،ص85).

ثالثاً: التركيز على العاملين FOCUS ON EMPLOYEES :

من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتتفاعل هذه الفرق مع بعضها البعض وتعمل بشكل متعاون ومنسق لأبد من كسر الحواجز الإدارية التي تشمل عليها الهياكل التقليدية.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تعني التعاون والعمل الجماعي ، وروح الفريق، وعليه يمكن القول إن شعار المنظمة الهادف إلى تطبيق هذه المنهجية هو تبني سياسة (دمج العاملين) والتي تؤكد على إشراكهم في كل شيء ، ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة

بحاجة ماسة إلى أن تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في المجالات كافة التي تقدم على مبدأ مشاركة العاملين، حيث ان مشاركة العاملين في صناعة القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين العاملين ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق عمل، واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير. (المحياوي، 2006، ص151).

رابعاً: التحسين المستمر (CONTINUOUS IMPROVEMENT) :

تحتاج المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية.

ويتضمن التحسين المستمر التركيز على تحسين كل العمليات الإدارية والفنية لتقديم السلع والخدمات بأفضل طريقة والوصول إلى الإتقان الكامل (GATE, 1997, P52).

وتقوم عملية التحسين المستمر على عملية التحويل والتكامل بين الناس والعمل والتكنولوجيا، والهيكل والتقييم المستمر لعمليات العمل والتنظيم والنظم، وتحسين طرق العمل وتحليل العمليات والهيكل والتكنولوجيا والمهام والسلوكيات والمعايير، وكذلك على النتائج (المخرجات). (NWABUEZE, 2001, P56).

الجانب العملي:

أولاً: تحليل الفرضيات واختبارها:

تم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس رتب تتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق نهائياً، كما تم تصحيح المقياس وفقاً للدرجات الآتية:

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
الدرجة	خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة
القيمة	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1

قبل البدء بتحليل الفرضيات واختبارها يجب وصف خصائص عينة الدراسة في مجتمع البحث:

إذ اختلف أفراد العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص الوظيفي لذا سيقوم الباحث بوضع جدول لكل خاصية من هذه الخصائص كالتالي:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	94	87%
أنثى	14	13%
المجموع	108	100%

ويظهر الجدول بأن نسبة أفراد العينة من الذكور كانت مرتفعة إذ بلغت /87% في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الإناث /13%.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20-30	28	25.9%
31-40	50	46.3%
41-50	24	22.2%
51 فما فوق	6	5.6%
المجموع	108	100%

ويظهر الجدول بأن أعلى نسبة لأفراد العينة حسب العمر للأعمار 31-40 سنة و 20-30 إذ بلغت نسبتهما /72.2% / أي ان ما يقارب /75% / من العاملين في المشفى من الفئة الشابة.

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية أو اقل	12	11.1%
معهد متوسط	16	14.8%
مؤهل جامعي	60	55.6%
دبلوم دراسات عليا	4	3.7%
ماجستير فما فوق	16	14.8%
المجموع	108	100%

ويظهر الجدول بأن نسبة أفراد العينة من الطبيين والاداريين كانت أعلى لحملة الاجازة الجامعية حيث بلغت /55.6% / ونسبة ما يقارب /18.5% / من العاملين يحملون شهادات فوق مستوى الاجازة الجامعية.

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
طبي	68	63.0%
إداري	40	37.0%
المجموع	108	100%

ويظهر الجدول بأن نسبة أفراد العينة من العاملين في مستشفى إدلب الجامعي من الطبيين /63% ونسبة الإداريين بلغت /37%.

تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول وهو رأس المال الهيكلي:

يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (العاملين الإداريين والطبيين) في مستشفى إدلب الجامعي في جدول واحد كما يلي:

الجدول (5): الأهمية النسبية لفقرات رأس المال الهيكلي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
1	هناك تحديد واضح لواجبات ومهام كل فرد في المستشفى	3.960	.9662	10.35	0.000
2	يمتلك الموظفون في المستشفى حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة أعمالهم اليومية	3.592	.9573	6.433	0.000
3	يتم إنجاز الإجراءات الإدارية بسرعة وكفاءة	3.740	.9508	8.096	0.000
4	نظام المعلومات في المستشفى يتميز بالدقة والحدثة بالشكل الذي يسهل عمليات الاتصال في المستشفى	3.963	.8419	11.88	0.000
5	الأنظمة والإجراءات التنظيمية في المستشفى تدعم الإبداع	3.722	.9356	8.022	0.000
6	تسعى إدارة المستشفى إلى إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع لتحسين الجودة	4.111	.7893	14.62	0.000
7	تدعم المستشفى براءات الاختراع وتضعها موضع التنفيذ	3.648	.8893	7.574	0.000
8	تشجع المستشفى تجريب أو إدخال الأفكار الجديدة لمواجهة مشكلات العمل	4.055	.7591	14.45	0.000
9	تقوم المستشفى باستمرار بقياس درجة التحسن	3.870	.8438	10.71	0.000

				في جودة الأعمال والخدمات	
0.000	9.008	.8118	3.703	تمتلك المستشفى أساليب كفاءة وفاعلة في خزن المعرفة وتحويلها	10
0.000	13.13	.6622	3.837	المحور الأول: رأس المال الهيكلي	

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث موافقون على ما جاء في محور " رأس المال الهيكلي" وتم قياس الانحراف المعياري للأسئلة والبعد بشكل كلي بواسطة اختبار one sample t test عند قيمة متوسط /3/ وبشكل ذي دلالة إحصائية (قيمة الإحصاء $t=13.135$ ومستوى الدلالة المحسوب $sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة النظري والمحدد ب (0.05) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام 3.8370 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي يتجه أفرادها إلى الموافقة كما أن قيمة الاختبار t تدل على أن أفراد عينة البحث يتجهون إلى القبول وبانحراف معياري قدره 0.66228 والذي يظهر تشتتاً ضعيفاً، مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المستشفى تولي اهتماماً كافياً للاستثمار في رأس مالها الهيكلي من خلال الهياكل والأنظمة والإجراءات والتكنولوجيات الحديثة.

- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني وهو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها :

يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (العاملين الإداريين والطبيين) في مستشفى إدلب الجامعي في جدول واحد كما يلي:

الجدول (6): الأهمية النسبية لفقرات إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
1	هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا في المستشفى بأنظمة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها	3.796	.8289	9.983	0.000
2	تعقد الإدارة العليا دورات تدريبية للعاملين لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة وأساليب تطويرها	3.518	1.054	5.110	0.000
3	تركز وتشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة	3.537	.8137	6.859	0.000
4	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق أنظمة الجودة	3.777	.8353	9.676	0.000
5	تقوم الإدارة العليا بتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية	3.481	.9420	5.311	0.000
	التزام الإدارة العليا	3.622	.7210	8.968	0.000
6	يتم إشراك العاملين بأخذ اقتراحاتهم من أجل تحسين الجودة في الخدمات الطبية	3.703	.8118	9.008	0.000
7	يتم تشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وتشكيل حلقات الجودة	3.759	.8413	9.378	0.000
8	تعمل المستشفى على تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة الحديثة التي تساعد على تحسين الخدمات الطبية	3.740	.9106	8.453	0.000
9	يتم تقديم مكافأة للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز	3.166	1.139	1.520	0.132

0.000	5.387	.8574	3.444	10	يتم تدريب العاملين كافة على أساليب ضبط الجودة
0.000	8.404	.6961	3.563		التركيز على العاملين
0.000	11.01	.8213	3.870	11	تقوم المستشفى بالاستجابة الفورية للاقتراحات والأسئلة المطروحة من قبل المرضى والمراجعين
0.000	10.30	.8219	3.814	12	سياسات قبول المراجعات التي يتبناها المرضى مناسبة للكادر الطبي
0.000	9.196	.8789	3.777	13	يتم إعلام الكادر الطبي والإداري عن الأدوية والأجهزة الطبية الجديدة وإعطاء معلومات عنها.
0.000	6.272	.9205	3.555	14	يتم تنظيم معارض ومؤتمرات طبية للاتصال مع المستفيدين والتعريف بسياسات المستشفى وخدماتها المقدمة
0.000	7.610	.8092	3.592	15	تقوم المستشفى بإجراء دراسات مسحية باستمرار لتقييم رضا المرضى على مستوى خدماتها
0.000	12.01	.6228	3.722		التركيز على العميل
0.000	9.302	.8069	3.722	16	يتم إضافة بعض الأجهزة والاختصاصات الطبية الجديدة استجابة لحالات المرضى واحتياجاتهم
0.000	16.12	.7042	4.092	17	تعتقد المستشفى أن التحديث والتحسين إستراتيجية دائمة
0.000	11.88	.8419	3.963	18	تحاول المستشفى بالاستفادة من الأفكار الناجحة والابتكارات من المشافي الأخرى في القطاع الصحي
0.000	5.427	.9220	3.481	19	توفر المستشفى دليلاً للجودة يتضمن

				تفاصيل مشاريع التحسين المزمع تنفيذها
0.000	8.221	.8427	3.666	20 تضع المستشفى أنظمة فعالة لتقييم الأداء وتستخدم أساليب متطورة للرقابة على جودة الخدمات الطبية
0.000	10.34	.8372	3.833	21 عملية التحسين تشمل جميع إدارات وأقسام المستشفى وتتم بمشاركة العاملين فيها
0.000	12.55	.6564	3.792	التحسين المستمر
0.000	11.26	.6229	3.675	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث موافقون على ما جاء في محور "إدارة الجودة الشاملة" وتم قياس الانحراف المعياري للأسئلة والابعاد لإدارة الجودة الشاملة والبعده بشكل كلي بواسطة اختبار one sample t test عند قيمة متوسط /3 / وبشكل ذي دلالة إحصائية (قيمة الإحصاء $t=11.264$ ومستوى الدلالة المحسوب $sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة النظري والمحدد ب (0.05) ، فيما عدا العبارة رقم (9) حيث كان مستوى المعنوية (0.132) وهو غير معنوي والمتوسط الحسابي كان بدرجة الحيادية (3.166) وهذا يدل على أنه لا يتم تقديم مكافأة للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام 3.6752 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي يتجه أفرادها إلى الموافقة كما أن قيمة الاختبار t تدل على أن أفراد عينة البحث يتجهون إلى القبول وبانحراف معياري قدره 0.62293 والذي يظهر تشتتاً ضعيفاً، مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ويمكن تفسير ذلك بأن المستشفى تولي اهتماماً كافياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من خلال عناصرها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العاملين، التركيز على العميل، التحسين المستمر).

وللتحقق من معنوية التحليل وصحة الفرضيات التي قام عليها البحث يجب علينا ان نورد نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

- اختبار الفرضية الرئيسية:

ومضمونها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة وعناصرها.

ويظهر التحليل أثر رأس المال الهيكلي في إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في الجدول التالي، حيث يظهر الجدول رقم (7) نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول (7): نتائج تحليل الارتباط والانحدار لرأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة بعناصرها

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	قيمة f المحسوبة	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
التزام الإدارة العليا	0.822	0.675	14.851	220.56	0.000	معنوية
التركيز على العاملين	0.801	0.641	13.770	189.60	0.000	معنوية
التركيز على العميل	0.881	0.776	19.144	366.48	0.000	معنوية
التحسين المستمر	0.843	0.711	16.155	260.98	0.000	معنوية
إدارة الجودة الشاملة	0.904	0.817	21.752	473.13	0.000	معنوية

المصدر : مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين رأس المال الهيكلي و إدارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.904) ، وتظهر النتائج أيضا أن قيمة t المحسوبة لتأثير رأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة (21.752) وقيمة f المحسوبة (473.2) وبلغت قيمة معنوية الاختبار sig ($0.000 > 0.05$) مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (5%) وكذلك وجود تأثير معنوي ودال إحصائياً لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة.

وكانت العلاقة بين رأس المال الهيكلي وعناصر الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العاملين، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر) علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل ذلك على رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة ويعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وكل من (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العاملين، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر) وكذلك وجود تأثير معنوي ودال إحصائياً لرأس المال الهيكلي على أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العاملين، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر).

ثانياً: الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة ، مما يشير الى أنه كلما زاد الاهتمام برأس المال الهيكلي سوف يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى إدلب الجامعي .
- 2- يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي في إدلب محل الدراسة بدرجة جيدة من المرونة والوضوح بما يضمن تحديد وتوزيع المهام والصلاحيات بشكل أدق .
- 3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن إدارة المستشفى لا تقوم بتحفيز العاملين بتقديم مكافآت مادية لقاء مشاركتهم في تحقيق أداء متميز .
- 4- تؤكد إدارة المستشفى محل الدراسة على أهمية ترسيخ ثقافة الجودة في العمل وتنتهج سياسة التجديد والإبداع في تقديم خدماتها الطبية وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية .
- 5- هناك وعي متزايد بأن رأس المال الهيكلي في المستشفى يعد من الموجودات غير الملموسة والمهمة وأن تفعيل هذا المورد يسهم إلى حد بعيد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة .
- 6- أظهرت النتائج أن واقع كل من رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة لدى مستشفى إدلب الجامعي محل الدراسة هو واقع مقبول لدى أغلب العاملين في المستشفى .
- 7- أظهرت نتائج البحث التحليلية أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وبين عناصر إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يشرح لنا امتدادات وتأثيرات الاستثمار في رأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً: التوصيات والمقترحات:

- 1- دعم وتنظيم آليات إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المستشفى وإنشاء نظام معلومات إلكتروني مركزي كجزء من رأس المال الهيكلي بشكل يسهم بتحسين الخدمات الطبية المقدمة للمرضى .

- 2-تحديد أنظمة للمواصفات والمقاييس تحكم آليات العمل داخل المستشفى و إنشاء لجان مراقبة وتقييم لمتابعة السير الجيد للعمل.
- 3-استحداث آليات لقياس احتياجات المرضى والعاملين، والعمل على التخطيط انطلاقا منها من اجل تحقيق رضا المرضى والعاملين حول ظروف تقديم الخدمات الصحية.
- 4-تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراجه ضمن مسار العمل في القطاع الصحي وداخل المستشفى وإنشاء إدارة خاصة بالجودة في المستشفى محل الدراسة.
- 5-العمل على مواكبة التحديثات المتجددة والتطور التقني السريع الحاصل في العلوم الطبية ، والعمل على تحسين أنظمة الصيانة الخاصة بالمعدات والتجهيزات الطبية كجزء من رأسمالها الهيكلي.
- 6-العمل على توفير بيئة عمل مرنة محفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية، وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة وتقديم حوافز مادية ومعنوية تشجيعية.
- 7-اعتماد هيكل تنظيمي مرن يمنح العاملين في المستشفى مزيدا من الحرية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.
- 8-تقليل الحواجز بين الطواقم الإدارية والطبية في المستشفى، والاهتمام أكثر بالجوانب الاجتماعية للعاملين من أجل كسب ثقتهم.
- 9-دمج التكنولوجيات الحديثة في العملية الإدارية بشكل مكثف، مع زيادة حصة العاملين في المستشفى من الأنشطة التدريبية خاصة فيما يتعلق باستخدام المعدات و التكنولوجيات الطبية الحديثة.

المراجع:

- 1-الراشدي، حامد هاشم ، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، 2017.
- 2-المحياوي قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،2006.
- 3-جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2006.
- 4-سلمان أحمد عيسى ، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2009.
- 5-عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001.
- 6-نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس) ، دار اليازوري ،عمان ،2010.
- 7- Gate Robert D.Riordam ,Christine ,(1997),"The Development of a model of Total Quality :Organizational Practices ,TQM Principles " ,Journal of Quality Management ,vol(2) ,p41-66.
- 8- George Stephen and Weimerskirch Arvold,(2000),Total Quality Management "Strategies and Techniques Proven at Today's Most Success full Companies" ,2nd ed ,Canada.
- 9- Harrion, Stephan,(1993),Total Quality Management ,Public Administration Quarterly ,vol(16) No (14).
- 10- Jay Liebowitz and Ching Y. Suen,(2000), "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, (Vol.1 No.1).
- 11- Marr ,Banard ,Schiuma ,Gianni and ,Neely andy ,(2004), intellectual capital – defining key performance indicators for organizational Knowledge Assets ,Business process management journal ,volume.10,No.5.
- 12- Roma, Makijoraite,(1999), Problems and Perceptions Of T.Q.M Implementation in Lithuanian Education Institutions ,Conferences Proceeding From T.Q.M for Higher Education Institutions ,Verona,p4.

- 13- Rose,(2000)" valuing intellectual" ,the organizational change program.
- 14- Nwabueze Uche ,(2001),The Implementation of TQM for The NHS Manger , Journal of Total Quality Management ,vol(12),No.5 ,p47-70.
- 15- Williams, Richard L,(1999) Essentials Of Total Quality Management ,AMA com.