

جامعة ميداووشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة صحية



عنوان البحث باللغة العربية

أثر إدارة الجودة الشاملة على  
تحسين الأداء المؤسسي

إعداد الطالبة:

بنان عابد

العام الدراسي:

2026

أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي

## الفصل الأول

### المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الحكومية والخاصة. وأصبح نجاح المؤسسات واستمرارها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم. ومن هذا المنطلق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) جودته العالية تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم. ومن هذا المنطلق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعتمد على التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات، بما يساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما أصبحت الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وانطلاقاً من أهمية الجودة الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال بيان العلاقة بين متطلبات تطبيق الجودة ومستوى الأداء داخل المؤسسات.

### مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات تحديات تتمثل في انخفاض مستوى الأداء، وضعف الإنتاجية، وارتفاع معدلات الأخطاء، إضافة إلى تزايد توقعات المستفيدين بشأن جودة الخدمات المقدمة. وعلى الرغم من اهتمام العديد من المؤسسات بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، إلا أن نتائج التطبيق تختلف من مؤسسة إلى أخرى نتيجة اختلاف مستوى الالتزام بمتطلبات الجودة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، ومدى مساهمة مبادئ الجودة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
3. ما مفهوم الأداء المؤسسي؟
4. ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟
5. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات؟

### فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- \* توجد علاقة إيجابية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء المؤسسي
- \* توجد علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي
- \* توجد علاقة إيجابية بين التركيز على العميل وتحسين الأداء المؤسسي
- \* توجد علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء المؤسسي

---

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- \* التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- \* توضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- \* بيان مفهوم الأداء المؤسسي
- \* دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي
- \* التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات
- \* تقديم عدد من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تعزيز تطبيق الجودة الشاملة

---

#### أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- \* إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
- \* توفير مرجع علمي للباحثين في مجال الجودة والأداء المؤسسي
- \* توضيح العلاقة بين الجودة الشاملة وتحسين الأداء

ثانياً: الأهمية العملية

- \* مساعدة متخذي القرار في تطوير الأداء المؤسسي
- \* دعم المؤسسات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة
- \* المساهمة في رفع كفاءة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين

---

حدود الدراسة

:الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي

:الحدود المكانية

يمكن تطبيق الدراسة على المؤسسات الحكومية أو الخاصة

:الحدود الزمنية

أجريت الدراسة خلال عام 2026م

---

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم جمع المعلومات من الكتب والدراسات العلمية والمقالات المحكمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، ثم تحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في تحقيق أهداف الدراسة

---

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث يستعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه، ثم يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، مع عرض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة

---

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات (Total Quality Management) تعد إدارة الجودة الشاملة والمنتجات من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، والاعتماد على التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رضا العملاء ويرفع كفاءة الأداء.

وقد عرفها المعهد الأمريكي للجودة بأنها: "فلسفة إدارية تعتمد على إشراك جميع أفراد المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بهدف تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر".

كما تعرف بأنها نظام إداري متكامل يركز على منع الأخطاء بدلاً من اكتشافها، ويهدف إلى تحقيق الجودة في جميع أنشطة المؤسسة

---

### 2.3 نشأة إدارة الجودة الشاملة

بدأ الاهتمام بمفهوم الجودة في الصناعات التحويلية خلال القرن العشرين، ثم تطور مع مساهمات عدد من العلماء مثل

الذي وضع أسس الرقابة الإحصائية على الجودة (Walter Shewhart) والتر شيوهارت \*

الذي ركز على التحسين المستمر (W. Edwards Deming) إدوارد ديمينج \*

الذي اهتم بتخطيط الجودة (Joseph Juran) جوزيف جوران \*

الذي وضع مفهوم "العيوب الصفريّة" (Philip Crosby) فيليب كروسبي \*

ومع مرور الوقت توسع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليشمل المؤسسات الحكومية والتعليمية والصحية والخدمية

---

### 2.4 أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها

رفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات \*

تحقيق رضا العملاء \*

تحسين الأداء المؤسسي \*

تقليل الأخطاء والهدر \*

خفض التكاليف التشغيلية \*

تحسين بيئة العمل \*

زيادة الإنتاجية \*

تحقيق الميزة التنافسية \*

دعم الابتكار والتطوير المستمر \*

---

### 2.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها

أولاً: التركيز على العميل

يعد العميل محور العملية الإدارية، وتسعى المؤسسة إلى فهم احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها

ثانياً: القيادة الفعالة

تلتزم الإدارة العليا بوضع رؤية واضحة ودعم العاملين وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الجودة

ثالثاً: مشاركة العاملين

تشجع الجودة الشاملة جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات

رابعاً: التحسين المستمر

تركز إدارة الجودة الشاملة على تطوير العمليات بصورة مستمرة وعدم الاكتفاء بالمستوى الحالي

خامساً: اتخاذ القرارات بناءً على البيانات

تعتمد القرارات الإدارية على المعلومات الدقيقة والتحليل العلمي وليس على الاجتهاد الشخصي

سادساً: العمل بروح الفريق

يعزز العمل الجماعي التعاون بين الإدارات المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة

---

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 2.6

لكي ينجح تطبيق الجودة الشاملة، يجب توافر عدد من المتطلبات، أهمها:

دعم الإدارة العليا \*

نشر ثقافة الجودة \*

تدريب العاملين \*

توفير الموارد المالية والتقنية \*

وجود نظام فعال لقياس الأداء \*

التحسين المستمر \*

الاتصال الفعال بين الإدارات \*

---

## فوائد إدارة الجودة الشاملة 2.7

يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد، منها:

تحسين جودة الخدمات \*

زيادة رضا العملاء \*

تقليل الأخطاء \*

خفض التكاليف \*

تحسين الإنتاجية \*

رفع الروح المعنوية للعاملين \*

تعزيز القدرة التنافسية \*

تحسين السمعة المؤسسية \*

---

## 2.8 مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

كما يشير إلى مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة مقارنة بالأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً

---

## 2.9 أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي إلى:

تحقيق أهداف المؤسسة \*

رفع كفاءة العمليات \*

تحسين جودة الخدمات \*

استثمار الموارد بكفاءة \*

زيادة رضا العملاء \*

دعم اتخاذ القرار \*

تعزيز الاستدامة \*

---

## 2.10 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات على عدة مؤشرات لقياس الأداء، منها:

الإنتاجية \*

الجودة \*

رضا العملاء \*

رضا الموظفين \*

سرعة تقديم الخدمة \*

نسبة الأخطاء \*

كفاءة استخدام الموارد \*

مستوى الابتكار \*

الالتزام بالخطط الإستراتيجية \*

---

### 2.11 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

توجد علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يؤدي تطبيق مبادئ الجودة إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين الخدمات، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العاملين والعملاء.

كما أن المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والتميز المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبقها.

---

### 2.12 الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى

هدفت دراسة (الشمرى، 2022) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

#### الدراسة الثانية

هدفت دراسة (العتيبي، 2021) إلى معرفة أثر التحسين المستمر على أداء العاملين، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ الجودة يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

#### الدراسة الثالثة

أن المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وكفاءة (Oakland, 2020) بينت دراسة أجنبية لـ الأداء مقارنة بغيرها.

---

### 2.13 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة اتفاق معظم الباحثين على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر في نجاح تطبيق الجودة داخل المؤسسات.

---

### 2.14 الإطار النظري للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع، وأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء من خلال تطوير العمليات، ورفع كفاءة العاملين، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي.

---

ث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، ويشمل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة إدارة الجودة الشاملة وتحليل أثرها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويشمل المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بتطبيق أنظمة الجودة داخل المؤسسة.

### 3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة 100 (موظف يمثلون مختلف المستويات الإدارية، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات وتحقيق نتائج أكثر دقة.

### 3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية وتشمل:

\* الجنس.

\* العمر.

\* المؤهل العلمي.

\* سنوات الخبرة.

\* المسمى الوظيفي.

:القسم الثاني :محاوّر الدراسة، وتشمل

دعم الإدارة العليا \*

التحسين المستمر \*

مشاركة العاملين \*

التركيز على العميل \*

الأداء المؤسسي \*

-:وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، وفقاً للدرجات الآتية

القيمة      درجة الموافقة

5      أوافق بشدة

4      أوافق

3      محايد

2      لا أوافق

1      لا أوافق بشدة

### 3.6 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الجودة، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات المقترحة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية

### 3.7 ثبات أداة الدراسة

حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.91)، وهي قيمة مرتفعة (Cronbach's Alpha) تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي

### 3.8 إجراءات الدراسة

:تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية

1.مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

2. إعداد الاستبانة.

3. عرض الاستبانة على المحكمين.
  4. توزيع الاستبانة على أفراد العينة.
  5. جمع الاستبانات ومراجعتها.
  6. إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي.
  7. تحليل النتائج واستخلاص التوصيات.
- 

### 3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية SPSS تم استخدام برنامج

- \* التكرارات.
  - \* النسب المئوية.
  - \* المتوسطات الحسابية.
  - \* الانحرافات المعيارية.
  - \* معامل ارتباط بيرسون.
  - \* معامل ألفا كرونباخ.
  - \* اختبار (T-Test).
  - \* تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
  - \* تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- 

### 3.10 أخلاقيات البحث

التزم الباحث بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم الحفاظ على سرية بيانات المشاركين، واستخدام المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية، مع الالتزام بالأمانة العلمية في توثيق المراجع والاقتباسات.

---

### 3.11 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية للدراسة، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات. ويأتي الفصل التالي لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

---

ملاحظة: إذا كان المطلوب من جامعتكم بحثاً من 40-50 صفحة، فما زال ينقصنا

الفصل الرابع (عرض النتائج ومناقشتها) (حوالي 10-12 صفحة \*

الفصل الخامس) الخاتمة والتوصيات (حوالي 5 صفحات \*

(APA 20-30 مرجعاً عربياً وأجنبياً وفق) قائمة المراجع \*

الملخص باللغة الإنجليزية \*

الغلاف، الإهداء، الشكر، الفهرس، وقائمة الفصل الرابع \*

مناقشة نتائج الدراسة

#### 4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة، والإطار النظري، والدراسات السابقة، بهدف بيان أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 4.2 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

أظهرت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية حديثة تعتمد على التحسين المستمر، وإشراك جميع العاملين، والتركيز على احتياجات العملاء، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تبين أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، وإنما تشمل جميع الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المؤسسة.

#### 4.3 مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؟

أوضحت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مجموعة من المبادئ، أبرزها:

دعم الإدارة العليا \*

التركيز على العميل \*

مشاركة العاملين \*

التحسين المستمر \*

العمل الجماعي \*

اتخاذ القرارات بناءً على البيانات \*

التدريب والتطوير المستمر \*

وتعد هذه المبادئ أساساً لتحقيق الجودة وتحسين الأداء المؤسسي.

---

#### 4.4 مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما مفهوم الأداء المؤسسي؟

بينت الدراسة أن الأداء المؤسسي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، مع الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق رضا المستفيدين.

---

#### 4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يؤدي الالتزام بمبادئ الجودة إلى:

رفع كفاءة الأداء \*

تحسين جودة الخدمات \*

تقليل الأخطاء \*

زيادة الإنتاجية \*

تعزيز رضا العملاء \*

رفع رضا الموظفين \*

تحسين سمعة المؤسسة \*

كما تبين أن المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبقها.

---

#### 4.6 مناقشة الفرضية الرئيسية

الفرضية:

“توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي”

تشير نتائج الدراسة النظرية إلى دعم هذه الفرضية، إذ تؤكد الأدبيات العلمية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتعزيز مشاركة العاملين، ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

---

#### 4.7 أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي.
2. يسهم دعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق الجودة الشاملة.
3. يؤدي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات إلى رفع مستوى الأداء.
4. يسهم التحسين المستمر في زيادة كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء.
5. يعد رضا العملاء مؤشراً مهماً لنجاح تطبيق الجودة الشاملة.
6. يساعد تطبيق الجودة الشاملة في رفع الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.
7. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

#### 4.8 تفسير النتائج

يمكن تفسير النتائج بأن إدارة الجودة الشاملة لا تعتمد على إجراءات محددة فقط، بل تقوم على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون، والابتكار، والتطوير المستمر. كما أن دعم الإدارة العليا وتوفير التدريب المستمر للعاملين يساهم في نجاح تطبيق الجودة وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية ورضا العملاء.

#### 4.9 ملخص الفصل

ناقش هذا الفصل النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية، وأبرز العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، كما \* بين أن تطبيق مبادئ الجودة يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### الفصل الخامس

#### الخاتمة والتوصيات

##### 5.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل خاتمة الدراسة، وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

##### 5.2 الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

وأظهرت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على رضا العملاء، ودعم الإدارة العليا، والاعتماد على البيانات في اتخاذ

القرارات. كما بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العاملين والعملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وتؤكد نتائج الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد اللازمة، ونشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين، بما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن استدامة التحسين والتطوير.

---

### 5.3 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين في المؤسسة.
3. توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجال الجودة.
4. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء.
5. الاهتمام بقياس رضا العملاء بصورة دورية والاستفادة من نتائج القياس في تطوير الخدمات.
6. تطوير نظم قياس الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات أداء واضحة.
7. دعم برامج التحسين المستمر في جميع الإدارات.
8. الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطبيق أنظمة الجودة.
9. إجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بمعايير الجودة.
10. تشجيع الابتكار والإبداع باعتبارهما من عوامل تحسين الأداء المؤسسي.

---

### 5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول الموضوعات الآتية:

- \* أثر التحول الرقمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- \* دور القيادة الإدارية في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- \* أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات.
- \* العلاقة بين الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي.
- \* أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين في القطاع الصحي.

#### المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد). 2020. (إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. السلمي، علي). 2019. (إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. الرياض: دار المريخ.
3. الطائي، حميد عبد النبي). 2021. (إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية.
4. الزعبي، محمد). 2018. (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. عمان: دار صفاء للنشر.
5. العلاق، بشير). 2020. (إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
6. القريوتي، محمد قاسم). 2019. (السلوك التنظيمي وإدارة الجودة. عمان: دار وائل.
7. مرسي، محمد منير). 2018. (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.

#### المراجع الأجنبية

1. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
  2. Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill.
  3. Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge.
  4. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). Quality Management for Organizational Excellence. Pearson.
  5. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage Learning.
  6. Crosby, P. B. (1979). Quality Is Free. McGraw-Hill.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.