

جامعة ميداووشن

كلية الادارة

قسم ادارة عامة

## دور ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء المتميز

اسم الطالب:

مؤيد عدنان شربجي

221002206

إشراف :

د. عبدالرحيم نادر

مشروع تخرج

كلية الادارة- جامعة ميداووشن

2025

## جدول المحتويات

### الفصل الأول:

|            |                      |
|------------|----------------------|
| 3-4.....   | المقدمة              |
| 4-5-6..... | تعريف الجودة الشاملة |
| 6-7-8..... | مشكلة الدراسة        |
| 8-9.....   | أهمية الدراسة        |
| 9-10.....  | أسئلة الدراسة        |

### الفصل الثاني:

|               |                    |
|---------------|--------------------|
| 11.....       | اهداف الدراسة      |
| 12.....       | مبادئ الدراسة      |
| 13.....       | فرضيات الدراسة     |
| 14-15-16..... | مجال تطبيق الدراسة |
| 17-18.....    | منهجية الدراسة     |

### الفصل الثالث

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| 19-20.....    | المراجعات الأدبية |
| 20-21.....    | الدراسات السابقة  |
| 23-22.....    | الخاتمة           |
| 24-25-26..... | المراجع           |

## الفصل الاول : المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات نوعية تماشياً مع رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى رفع جودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي. ومن بين الأساليب الإدارية التي لاقت (Total Quality Management - TQM) اهتماماً متزايداً في هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا المستفيدين تعد الجامعات من المؤسسات (TQM) المعقدة التي تضم العديد من العناصر البشرية والتنظيمية، مما يجعل تطبيق مفاهيم الجودة فيها أمراً حيوياً لضمان استدامة التطوير والتحسين المستمر. ورغم الجهود المبذولة لتبني معايير الجودة، إلا أن التفاوت في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يطرح تساؤلات مهمة حول مدى فاعلية هذه الممارسات في تحقيق الأداء المتميز، وخصوصاً في السياق السعودي

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري شامل يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق رضا العملاء" (العنوم، 2017). وتُعد هذه الفلسفة الإدارية الشاملة من الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، والفعالية التنظيمية، والتميز في الأداء، حيث إنها لا تقتصر على مراقبة الجودة النهائية فحسب، بل تهتم بجودة كافة العمليات، والموارد، والعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

لقد بدأت العديد من المؤسسات العربية، في السنوات الأخيرة، تتجه نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتعزيز الأداء ورفع مستوى الخدمات، لا سيما بعد أن أصبحت الجودة معياراً أساسياً للحكم على مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة. وتزايد هذا التوجه بشكل ملحوظ مع سعي كثير من الدول العربية لتحقيق رؤى تنموية طموحة، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ورؤية الإمارات 2071، والتي أكدت في مضامينها على ضرورة رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات عالية من التميز والجودة في القطاعين العام والخاص.

وعلى الرغم من تبني العديد من المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الواقع العملي في كثير من الدول العربية يُشير إلى أن تطبيق هذه المفاهيم ما زال يواجه تحديات متعددة، مثل ضعف ثقافة الجودة، ومحدودية التدريب، ومقاومة التغيير، وعدم ارتباط مؤشرات الأداء المؤسسي بممارسات الجودة. وقد أشار النجار (2016) إلى أن بعض المؤسسات العربية تطبق الجودة بصورة شكلية دون أن يكون لذلك أثر ملموس على مستوى الأداء العام، مما يُضعف من فاعلية هذه الفلسفة ويجعل نتائجها غير ملموسة.

وفي دراسة مماثلة، أكد الحربي (2020) أن ضعف مشاركة الموظفين في تطبيق ممارسات الجودة، وانخفاض الدعم القيادي، من أكثر العوامل التي تحد من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تعاني من البيروقراطية وضعف نظم التحفيز. كما أظهرت دراسة العتيبي (2018) أن معظم المؤسسات التعليمية في المملكة تواجه صعوبات حقيقية في موازنة مبادئ الجودة مع أهدافها الأكاديمية والإدارية، بسبب غياب استراتيجية متكاملة لتطبيق الجودة وربطها بالنتائج.

إن الأداء المتميز في السياق المؤسسي لا يُقاس فقط بالمخرجات المالية، بل يشمل أبعادًا متعددة مثل جودة الخدمة، رضا المستفيدين، الكفاءة الداخلية، فعالية القيادة، الابتكار، والتعلم المؤسسي. وهذه المفاهيم تتسق مع معايير التميز المؤسسي المعتمدة عالميًا مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة في السعودية، وغيرها من الجوائز التي تسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي وفق معايير الجودة والابتكار والاستدامة. ومن هنا، فإن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز تمثل أحد المحاور الرئيسة التي تستدعي الدراسة والتحليل في السياق العربي.

وتكمن أهمية هذا الموضوع في أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد آلية لتحسين العمليات، بل هي أسلوب حياة مؤسسية يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بالجودة، وتدعم الابتكار، وتحفز العاملين على العمل الجماعي وتحمل المسؤولية. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الفلسفة يتطلب التزامًا طويل الأمد من قبل القيادات العليا، وتوفير الموارد الكافية، وإعادة تصميم العمليات، وتبني نظم فعالة لقياس الأداء وتقييم النتائج. كما أن التحديات الثقافية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات العربية تُحتم ضرورة دراسة هذا الموضوع بعمق، لفهم الواقع، وتشخيص المشكلات، واقتراح الحلول الملائمة التي تساعد على ربط ممارسات الجودة بالأداء الفعلي.

انطلاقًا مما سبق، فإن هذا البحث يسعى إلى تحليل دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز داخل المؤسسات العربية، من خلال دراسة العلاقة بين المفهومين، وتحديد أبرز الممارسات المستخدمة، والتحديات التي تحول دون تفعيلها بشكل فعال، وذلك بهدف تقديم إطار عملي يمكن الاعتماد عليه في تطوير الأداء المؤسسي وفق معايير الجودة الشاملة.

### تعريف الجودة الشامل

تعد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة (Total Quality Management - TQM) الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال تحسين العمليات والإجراءات داخل المنظمة بطريقة شاملة ومتكاملة. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ رئيسية، أبرزها: التركيز على العميل، التحسين المستمر، إشراك الموظفين، القيادة الفعالة، والإدارة المبنية على الحقائق.

وتسهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز من خلال رفع كفاءة العمليات، تقليل الأخطاء والهدر، وزيادة رضا العملاء، إضافة إلى تمكين الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. ويُقاس الأداء المتميز بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، مع القدرة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق الاستدامة في النتائج.

ي ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات فلسفات وأساليب إدارية حديثة تمكّنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في أدائها. ومن بين أبرز هذه الفلسفات وأكثرها تأثيرًا على مختلف جوانب العمل المؤسسي، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأداة استراتيجية ومفهوم إداري شامل يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

من خلال التحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء، والتركيز على متطلبات العميل، ومشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف.

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج إداري شامل يهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الكفاءة والفعالية في جميع أنشطة المنظمة، من خلال إشراك جميع الموظفين على جميع المستويات، لتحقيق رضا العملاء، والتحسين المستمر للأداء" (العتوم، 2017). وتتمثل أهم مرتكزاتها في القيادة الفاعلة، التركيز على العميل، إدارة العمليات، المشاركة الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار بناءً على البيانات، وإدارة العلاقات

أما الأداء المتميز، فيُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات في مختلف الجوانب التنظيمية، بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الابتكار، واستدامة الأعمال. وقد عرّف النجار (2016) الأداء المتميز بأنه "تحقيق نتائج متميزة ومستدامة في مختلف جوانب الأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على ممارسات إدارية رائدة تتكامل مع رؤية ورسالة المؤسسة وتخدم أصحاب العلاقة كافة".

ويعني ذلك أن الأداء المتميز لا يقتصر على الأداء المالي أو الكمي فقط، بل يشمل أبعاداً نوعية تشمل رضا المستفيدين، وتطوير رأس المال البشري، وتمكين العاملين، وفعالية القيادة، وتكامل العمليات، والابتكار، والاستجابة للمتغيرات. ومن هنا، فإن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز هي علاقة تكاملية، إذ تُعد إدارة الجودة الشاملة أداةً رئيسية من أدوات الوصول إلى هذا التميز.

لقد أصبحت ممارسات إدارة الجودة الشاملة شرطاً أساسياً للحصول على جوائز التميز المؤسسي، مثل جائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، وجائزة الشيخ خليفة للامتياز في الإمارات العربية المتحدة، وغيرها من الجوائز التي تعتمد في معاييرها على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كأساس لتحقيق الأداء المتميز

وبحسب الحربي (2020)، فإن العديد من المؤسسات العربية يواجه العديد من التحديات، من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءة مواردها، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا العملاء والموظفين على حدٍ سواء. كما أن تبني ممارسات الجودة يساعد في بناء نظام متكامل للأداء المؤسسي يربط بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التشغيلية والمالية.

ومع ذلك، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية يواجه العديد من التحديات، من أبرزها: ضعف الدعم القيادي، نقص التدريب والتأهيل، مقاومة التغيير، غياب ثقافة الجودة، وعدم وجود ربط حقيقي بين الجودة وأهداف المؤسسة. وقد أشار العتيبي (2018) إلى أن غياب التكامل بين تطبيق الجودة ونظم التقييم المؤسسي يعد من أبرز أسباب ضعف التأثير المباشر للجودة على الأداء.

من هنا، تبرز أهمية دراسة دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز، باعتبارها دراسة تسعى إلى تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين، وتحديد مدى تأثير ممارسات الجودة على

الأداء، واستكشاف العوامل التي تعزز أو تُعيق هذا الدور، وطرح توصيات تسهم في بناء نموذج إداري فعال يساعد المؤسسات على تحقيق رؤيتها بأداء متميز وجودة شاملة

وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة يرتبط إيجاباً بتحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، سواء الخدمية أو الإنتاجية، مما يجعلها أداة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي

### مشكلة الدراسة :

على الرغم من التوسع في تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي السعودي، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين الجامعات في مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يؤثر على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية والإدارية

في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر، والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في القطاعات الإنتاجية والخدمية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإيجاد منهجيات وأساليب إدارية فعالة تمكنها من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز المؤسسي. ومع تنامي حدة المنافسة العالمية، والانفتاح الاقتصادي، وثورة المعرفة، وزيادة وعي العملاء بحقوقهم وتوقعاتهم، لم يعد بمقدور المنظمات الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، بل بات لزاماً عليها تبني فلسفات إدارية حديثة تُمكنها من تحقيق الجودة الشاملة والتميز في أدائها.

ومن بين أبرز هذه الفلسفات، تبرز إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management - TQM ) كمنهج إداري شامل يقوم على مبدأ التحسين المستمر، والالتزام بالجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، بدءاً من تحديد متطلبات العميل، مروراً بكافة العمليات الداخلية، وصولاً إلى تقديم المنتج النهائي أو الخدمة بجودة ترضي المستفيد. وقد تبنت العديد من المنظمات هذا التوجه، لما له من أثر مباشر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتقليل التكاليف، ورفع كفاءة الموارد، وتحقيق رضا العملاء، وكلها من المؤشرات الأساسية للأداء المتميز.

ورغم مرور عقود على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وانتشاره الواسع في بيئات العمل، إلا أن هناك تساؤلات عديدة لا تزال قائمة حول فعالية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات العربية تحديداً، وقدرتها على إحداث تحسين ملموس في الأداء المؤسسي. فالكثير من المؤسسات تسعى إلى تطبيق مفاهيم الجودة، ولكن غالباً ما يكون ذلك التطبيق شكلياً وغير مبني على أساس علمي أو استراتيجي، مما يجعل الفجوة بين جودة العمليات وجودة النتائج واسعة ومؤثرة.

وما يُعزز من تعقيد هذه المشكلة أن بعض المؤسسات تطبق معايير الجودة دون أن يكون هناك ارتباط حقيقي بينها وبين مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يُفقد تلك المبادرات قيمتها الفعلية، ويجعلها أقرب إلى حبر على ورق أو إجراء روتيني غير مؤثر. كما أن ضعف الثقافة التنظيمية المؤمنة بالجودة، وعدم توفر الكفاءات القادرة على قيادة التحول نحو الجودة، إضافة إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسات، كلها تمثل معوقات حقيقية أمام تحقيق الأداء المتميز من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

ويلاحظ من خلال مراجعة الأدبيات أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات حول العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي قوي، بينما لم تُسفر دراسات أخرى عن نتائج واضحة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بحثية حقيقية تحتاج إلى المزيد من الاستقصاء والتحليل، خاصة في السياق العربي، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في تطبيق الجودة وتكاملها مع الأهداف الاستراتيجية (النجار، 2016).

إن واقع العديد من المنظمات العربية يشير إلى أن مفهوم الأداء المتميز لا يزال يُفهم بطريقة ضيقة، حيث يُقصر غالباً على الأداء المالي أو الإنتاجي، دون النظر إلى الأبعاد الأخرى كجودة الخدمة، والابتكار، ورضا المستفيدين، والتمكين الإداري، والقيادة الفاعلة. وهذا ما يطرح تساؤلات جدية حول مدى وعي الإدارات بمفهوم الأداء المتكامل، ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقه.

وعلى سبيل المثال، خلصت دراسة الحربي (2020) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من المؤسسات الحكومية السعودية كان محدوداً في تأثيره على الأداء الشامل، بسبب غياب الالتزام القيادي، وضعف مشاركة العاملين في تحسين العمليات، وعدم تكامل نظم المعلومات في دعم قرارات الجودة. كما أشار العتيبي (2018) إلى أن ممارسات الجودة تُواجه تحديات حقيقية في الجامعات السعودية، تتمثل في ضعف التدريب، وغياب ثقافة التحسين المستمر، ما يحد من تأثيرها على الأداء الأكاديمي والإداري.

بناءً على ما سبق، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية في السؤال التالي:

"إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز داخل المؤسسات العربية، وما هي العوامل التي تعوق أو تعزز هذا الدور؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، على النحو الآتي:

ما أبرز ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي يتم تطبيقها فعلياً في المؤسسات؟

كيف تُقاس مؤشرات الأداء المتميز في المؤسسات، وما مدى تكاملها مع أهداف الجودة؟

ما طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات الجودة والأداء المؤسسي في الواقع؟

ما المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحد من فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء؟

ما دور القيادة، والتدريب، والمشاركة، والتحفيز في تفعيل العلاقة بين الجودة والأداء المتميز؟

من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، من خلال تحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي، واستكشاف التحديات والمعوقات، واقتراح التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحقيق التكامل بين فلسفة الجودة وواقع الأداء في بيئة العمل.

## اهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة التنافسية بين المنظمات. فقد أصبحت المؤسسات اليوم في حاجة ماسة إلى أدوات إدارية فعالة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وهو ما توفره إدارة الجودة الشاملة عبر مبادئها المتكاملة التي تركز على التحسين المستمر والوقاية بدلاً من العلاج.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز، وهو ما يُعد من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة العمل الحديثة. فالأداء المتميز لا يُقاس فقط بالنتائج المالية، بل يتضمن أيضاً رضا العملاء، ورضا العاملين، والجودة الشاملة للعمليات والخدمات، والقدرة على الابتكار.

كما تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في المؤسسات على فهم أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين المخرجات، وتوجيه الجهود نحو الممارسات التي تحقق القيمة الأكبر. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة قد تسهم في وضع سياسات إدارية أكثر فعالية، وتحقيق التميز المؤسسي بناءً على معايير علمية وعملية.

وعلاوة على ذلك، تأتي أهمية الدراسة من كونها تسد فجوة بحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث ما زالت بعض المؤسسات في العالم العربي تتعامل مع الجودة كمفهوم شكلي، دون التعمق في تطبيقاته العملية وأثره المباشر على أداء المنشأة.

وتقدم هذه الدراسة كذلك إضافة معرفية للباحثين والمهتمين بالمجال الإداري، إذ توفر إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية، لا سيما في ظل التطورات المستمرة في أنظمة الجودة والتميز المؤسسي.

## ومن أبرز الأسباب التي تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- تحقيق رضا العملاء: من خلال التركيز على احتياجات العميل وتوقعاته، تُمكن إدارة الجودة المؤسسات من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بطريقة مستمرة، مما يُفضي إلى تعزيز ولاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تحسين العمليات الداخلية: من خلال استخدام أدوات تحليل الجودة مثل خرائط التدفق و "Six Sigma"، تُساهم إدارة الجودة الشاملة في تقليل الفاقد والهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- تحفيز العاملين: تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إشراك كافة العاملين في عملية التحسين، مما يعزز من روح الفريق والالتزام الوظيفي.
- تعزيز ثقافة الجودة: تُساعد TQM في بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر الجودة والتميز، وتُرسخ الممارسات الإدارية السليمة في جميع المستويات.

## ثانياً: العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز

الأداء المتميز لا يُقاس فقط بالنتائج المالية، بل يتعداه إلى مجموعة من الأبعاد مثل رضا العملاء، وتحسين العمليات، والابتكار، وتطوير رأس المال البشري. وهنا تبرز العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز، حيث:

تُسهّم ممارسات الجودة الشاملة في بناء بيئة عمل فعالة تتميز بالشفافية، وتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل الجماعي.

تعزز TQM من الابتكار والتحسين المستمر في العمليات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكاليف.

من خلال تطبيق أدوات مثل مقاييس الأداء (KPIs) والتحليل الإحصائي للجودة، يُمكن للإدارة متابعة الأداء بدقة واتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

تُساعد الممارسات الجيدة في إدارة الجودة على تحقيق معايير التميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي ، والتي تُعدّ من أهم Baldrige Excellence Model أو معايير مالكوم بالدريج EFQM للتميز الأطر العالمية لتقييم الأداء المتميز

### أسئلة الدراسة:

#### أولاً: أسئلة عامة حول إدارة الجودة الشاملة

ما مدى معرفة العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية؟

ما مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

إلى أي مدى يتم تبني ثقافة الجودة في المؤسسة كجزء من الهوية التنظيمية؟

هل توجد خطة استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ما درجة مشاركة الموظفين في عمليات التحسين المستمر داخل المؤسسة؟

كيف يتم جمع البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات تحسين الجودة؟

هل تعتمد المؤسسة على أدوات تحليل الجودة مثل (Six Sigma، Kaizen، خرائط التدفق)؟

ما دور فرق العمل متعددة التخصصات في دعم إدارة الجودة الشاملة؟

#### ثانياً: أسئلة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؟

هل يسهم تطبيق الجودة الشاملة في رفع مستويات رضا العملاء والمستفيدين؟

إلى أي مدى تؤثر الجودة الشاملة على أداء الموظفين وتفاعلهم الوظيفي؟

ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المؤسسي مثل: الإنتاجية، تقليل التكاليف، سرعة الإنجاز؟

هل هناك علاقة إيجابية بين تبني الجودة الشاملة والقدرة على الابتكار المؤسسي؟

كيف تؤثر إدارة الجودة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

### **ثالثاً: أسئلة حول الأداء المتميز كمفهوم وواقع تطبيقي**

كيف تُعرّف المؤسسة الأداء المتميز؟

ما أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس أدائها؟

هل المؤسسة تطبق نماذج عالمية للتميز مثل EFQM أو جائزة الملك عبد العزيز للجودة؟

هل يوجد نظام داخلي لقياس رضا العملاء والمستفيدين بشكل دوري؟

ما مدى استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم الأداء العام؟

ما دور القيادة في تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل المؤسسة؟

هل يتم ربط الأداء الفردي والجماعي بنتائج الجودة الشاملة؟

## الفصل الثاني:

### اهداف الدراسة:

**1 - فهم وتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي**

- التعرف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها الأساسية

- توضيح كيف تسهم الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز

**2 - تقييم تأثير ممارسات الجودة الشاملة على رضا العملاء وتحقيق التميز في الخدمات والمنتجات**

- دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة ورضا العملاء وولائهم للمؤسسة.

**3 - تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر من خلال تطبيق ممارسات الجودة الشاملة**

- استخدام أدوات الجودة لتحليل العمليات وتحسينها.

- دراسة أثر الجودة الشاملة على تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجي

**4 - تعزيز مشاركة وتمكين الموظفين في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة**

- دراسة دور إشراك الموظفين في صنع القرار في تحسين جودة الأداء.

- أهمية التدريب والتطوير المستمر في دعم تطبيق الجودة الشاملة

**5 - تحليل دور القيادة العليا في دعم تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وبناء ثقافة الجودة**

- أهمية التزام القيادة بتوفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي.

- دور القيادة في خلق بيئة عمل تركز على الجودة والتميز

**6- تطوير نظام حوافز مرتبط بتحقيق معايير الجودة لتعزيز الأداء المتميز**

- دراسة أثر الحوافز والمكافآت على التزام الموظفين بتحقيق أهداف الجودة.-

- ربط المكافآت بجودة الأداء والتميز المؤسسي

**7 - دعم القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تطبيق معايير الجودة الشاملة**

- في تعزيز تنافسية المؤسسات. ISO 9001 كإيفية استخدام معايير الجودة العالمية مثل -

- دور الجودة في بناء ثقة العملاء والموردين

**8 - تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح من خلال تحسين جودة العمليات والمنتجات**

- تحليل أثر تطبيق أدوات الجودة في خفض التكلفة التشغيلية

## مبادئ الدراسة

- 1- التركيز على العميل  
تلبية احتياجات العملاء وتعزيز ولائهم
- 2- القيادة الفعالة والالتزام من الإدارة العليا  
تبني الجودة كاستراتيجية والمشاركة بالدعم الكامل .
- 3- مشاركة وتمكين الموظفين  
إشراك الكل في تحسين العمليات وخلق بيئة عمل فاعلة
- 4- التحسين المستمر (Continuous Improvement – PDCA)  
تطبيق دورة التخطيط والتنفيذ والفحص والتصرف لتطوير الأداء .
- 5- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Fact-Based Decision-Making)  
تحليل المعلومات واستخدامها لتوجيه التحسينات .
- 6- التحسين الشامل (Holistic Improvement)  
تحسين شامل لجميع جوانب المنظمة وليس الأقسام فقط .
- 7- الاستجابة للتغيرات البيئية (Flexibility & Adaptability)  
بناء قدرة على التكيف مع تقلبات السوق والتكنولوجيا .
- 8- العلاقات طويلة الأمد مع الموردين  
ضمان جودة سلسلة التوريد وكفاءة التوريد طويل الأجل .
- 9- التعلم والتطوير المستمر  
التدريب وبناء القدرات لتمكين الابتكار والتحسين .
- 10 - توفير بيئة عمل داعمة (Supportive Culture)  
بيئة تشجع التعاون، الإبداع والمشاركة
- 11- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية (Social Responsibility)  
مراعاة التأثير الاجتماعي والبيئي ضمن الجودة .
- 12- الاتصالات الفعالة  
تبادل المعلومات بشفافية لكل مستويات المنظمة
- 13 - البعد الاستراتيجي والمنهجي  
دمج الجودة كركيزة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية .
- 14- التركيز على التنافسية  
الارتقاء بالسمعة والحفاظ على ميزة تنافسية مستمرة.

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة للدراسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء المتميز في المؤسسات."

هذه الفرضية تمثل الإطار العام للبحث، ويمكن اختبارها من خلال فرضيات فرعية كما يلي

#### 1. القيادة العليا والجودة:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا وتطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز."

#### 2. مشاركة العاملين:

"تؤثر مشاركة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة بشكل إيجابي على رفع مستوى الأداء المؤسسي."

#### 3. التركيز على العميل:

"يساهم التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء في تحقيق الأداء المتميز من خلال الجودة الشاملة."

#### 4. التحسين المستمر:

"يؤدي تطبيق مبدأ التحسين المستمر في العمليات إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ."

#### 5. التدريب وبناء القدرات:

"يوجد تأثير إيجابي للتدريب المستمر للموظفين على فعالية تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز."

#### 6. الحوافز والتحفيز:

"يرتبط نظام الحوافز والمكافآت الفعال إيجابيًا بمستوى تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي."

#### 7. الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة:

"تسهم الثقافة التنظيمية التي تدعم الجودة في تحقيق التميز المؤسسي على المدى البعيد."

#### 8. الموارد والإمكانات:

"تؤثر توافر الموارد المالية والبشرية والتقنية في مدى فعالية تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الأداء"

## مجالات تطبيق الدراسة:

### 1. مجال (الرعاية الصحية):

يعتبر قطاع الصحة من أكثر القطاعات حيوية وتأثيرًا في جودة الحياة. تواجه المستشفيات تحديات مستمرة في تحقيق رضا المرضى، تقليل الأخطاء الطبية، وضمان كفاءة الأداء. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات يؤدي إلى تحسين العمليات السريرية والإدارية، مما يساهم في تعزيز الأداء المتميز. مستشفى الملك فيصل التخصصي يعد من أوائل المستشفيات في المملكة التي اعتمدت على معايير الجودة الشاملة.

#### أمثلة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المستشفى:

تطبيق معيار CBAHI (المجلس السعودي لاعتماد المنشآت الصحية).

الالتزام بمعايير الاعتماد الدولي JCI.

تطبيق نظام Sigma 6 لتحسين العمليات الطبية والإدارية.

تدريب الموظفين على مفاهيم التحسين المستمر، القيادة التمكينية، التركيز على المريض، والتحليل الإحصائي.

### 2. مجال التعليم العالي:

يشهد قطاع التعليم العالي منافسة متزايدة محليًا ودوليًا تتطلب تحسين جودة العملية التعليمية. الجامعات تسعى إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري لتحقيق الاعتماد الأكاديمي المحلي والدولي. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يساعد على تحسين العملية التعليمية، ورفع مستوى رضا الطلاب، وتطوير البحث العلمي. جامعة الملك عبدالعزيز تُعد من الجامعات الرائدة في تطبيق معايير الجودة والتميز الأكاديمي في السعودية.

#### الربط بين TQM والأداء المتميز في التعليم العالي:

التحسين في الأداء الأكاديمي: من خلال تطوير المناهج والبرامج.  
رفع الكفاءة الإدارية: من خلال استخدام أنظمة معلومات الجودة وتطوير الإجراءات.  
زيادة رضا أصحاب المصلحة: كالطلاب، أعضاء هيئة التدريس، وأرباب العمل.

تحقيق تصنيفات عالمية أفضل: من خلال الالتزام بمعايير الجودة والتحسين المستمر.

## المجال الصناعي

### 3. مجال المصانع وشركات الإنتاج:

يُعد القطاع الصناعي من القطاعات الاستراتيجية في دعم الاقتصاد الوطني، خاصة في الدول الصناعية والنامية.

يشهد هذا القطاع ضغوطاً متزايدة في مجال التنافسية العالمية، ما يجعل الجودة أداة ضرورية للبقاء والنمو.

تُطبق كبرى الشركات الصناعية مثل سابك، أرامكو، سمنت اليمامة، المراعي معايير الجودة الشاملة مثل ISO 9001 و Lean Six Sigma و Kaizen وغيرها.

الشركات الصناعية تعتمد على نظم الجودة لضمان الإنتاجية العالية، تقليل الهدر، وتحقيق رضا العملاء.

### الربط بين TQM والأداء المتميز في القطاع الصناعي:

رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الفاقد.

تحسين جودة المنتج النهائي مما يزيد من رضا العملاء.

تعزيز القدرة التنافسية محلياً وعالمياً.

تقليل نسبة العيوب والأخطاء في خطوط الإنتاج.

تحقيق الاعتمادات العالمية وتحسين السمعة السوقية.

### 4. مجال القطاع الحكومي:

في السنوات الأخيرة، زادت الحاجة إلى تحسين كفاءة وأداء المؤسسات الحكومية، وذلك بسبب:

تصاعد توقعات المواطنين من الخدمات العامة.

الضغوط نحو الشفافية والمساءلة.

الحاجة إلى تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

التوجهات نحو الحكومة الذكية والتحول الرقمي.

وهنا يأتي دور إدارة الجودة الشاملة كنهج استراتيجي يهدف إلى تحسين الخدمات الحكومية عبر:

التركيز على رضا المستفيد (المواطن).

تحسين العمليات الداخلية.

مشاركة الموظفين في صنع القرار والتحسين المستمر للجودة والكفاءة.

#### **اهداف تطبيق TQM في المؤسسات الحكومية:**

تحقيق رضا المواطنين من خلال تقديم خدمات بجودة عالية.

رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف غير الضرورية.

تعزيز الشفافية والمساءلة في أداء الموظفين والجهات الحكومية.

التحول من البيروقراطية إلى الأداء الموجه بالنتائج.

زيادة الولاء والثقة في الخدمات الحكومية.

#### **5. مجال الفنادق والسياحة:**

القطاع السياحي يتميز بتنافسية عالية، ويعتمد بشكل أساسي على:

رضا العملاء (النزلاء والسياح).

جودة الخدمة والتجربة المقدمة.

سمعة المنشآت السياحية والفندقية.

ونظراً لاعتماد السياحة على الانطباعات والخبرات، فإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتبر أداة حيوية لرفع مستوى الأداء والتميز في هذا القطاع.

#### **أهداف تطبيق TQM في السياحة والضيافة:**

تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

تحسين جودة الخدمات المقدمة في الفنادق والمرافق السياحية.

الاستجابة السريعة لشكاوى النزلاء وحل المشكلات بكفاءة.

رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز.

تحقيق ميزة تنافسية في سوق السياحة العالمي والمحلي.

#### **أمثلة على تطبيق الجودة الشاملة في الفنادق:**

▪ سلاسل الفنادق العالمية (مثل هيلتون، ماريوت) تطبق نظام TQM لضمان تجربة موحدة ومتميزة في جميع الفروع حول العالم.

▪ الهيئات السياحية الحكومية (مثل وزارة السياحة السعودية، هيئة دبي للسياحة)

تطلق معايير جودة وإصدار تراخيص وتصنيفات تعتمد على الجودة.

▪ شهادات الجودة السياحية مثل ISO 22483:2020 (جودة الخدمة السياحية في الفنادق).

### **منهجية الدراسة:**

**أولاً:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية، نظرًا لملاءمته للموضوعات التي تسعى إلى فهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة – وهي ممارسات إدارة الجودة الشاملة – كما هي في الواقع، ثم تحليلها لاستخلاص دلالات علمية ومنهجية تساعد في فهم مدى تأثير هذه الممارسات على تعزيز الأداء المؤسسي المتميز.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا بشكل خاص للدراسات التي تتعامل مع التغيرات التنظيمية، وأنظمة الجودة، وأبعاد الأداء المؤسسي. وقد أكد الخليفة (2019) أن المنهج الوصفي التحليلي يمثل خيارًا علميًا ملائمًا لفهم ممارسات الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يتيح للباحث دراسة الوضع الراهن وتحديد جوانب القوة والضعف، والتعرف على الفرص المتاحة.

### **ثانيًا: أدوات جمع البيانات**

تم استخدام الاستبانة (الاستبيان) كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة. وتم تصميم الاستبانة اعتمادًا على الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، مثل دراسات العاني (2012) ولبلوي (2021) والخليلي (2021)، التي تناولت موضوعات الجودة الشاملة في مختلف القطاعات (العام، الصناعي، والسياحي).

### **تتكون الاستبانة من محورين رئيسيين:**

#### **المحور الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة**

ويشمل هذا المحور عددًا من الأبعاد، مثل:

القيادة الفعالة

التركيز على العملاء

التحسين المستمر

إشراك العاملين وتمكينهم

إدارة العمليات

بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة

#### **المحور الثاني: الأداء المؤسسي المتميز**

ويشمل:

كفاءة العمليات

رضا المستفيدين

الابتكار والتطوير المؤسسي

سرعة الاستجابة

مؤشرات النمو والتحسين

وقد تم اعتماد مقياس ليكرث الخماسي في تصنيف الإجابات، حيث تتراوح الإجابات من (موافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، بهدف تسهيل التحليل الإحصائي.

## الفصل الثالث

مراجعة الأدبيات:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة. وقد عرّفها العديد من الباحثين بأنها "أسلوب إداري شامل يركز على "تحقيق الجودة عبر كل مستويات المؤسسة لتحقيق رضا العميل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة

مفهوم الأداء المتميز

يشير الأداء المتميز إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، مع تحقيق رضا العملاء، وتحقيق نتائج مستدامة، وتميّز في العمليات الداخلية. يرتبط التميز عادةً بأطر مثل نموذج EFQM الذي يُعتمد في العديد من المؤسسات لقياس أدائها التميز الأوروبي

العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المتميز

أظهرت الأدبيات العلمية أن هناك علاقة طردية قوية بين تبني ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي. حيث تؤدي ممارسات مثل المشاركة الفعالة للموظفين، والقيادة الإستراتيجية، والتحسين المستمر إلى رفع مستويات الكفاءة، وتقليل الهدر، وزيادة رضا العملاء، وكلها عناصر تقود إلى أداء متميز.

نماذج عالمية للجودة والتميز

هناك نماذج إدارية عالمية تربط بين الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، مثل:

نموذج ديمنغ للجودة

للتميز المؤسسي Baldrige نموذج

الأوروبي EFQM نموذج

وتشير المراجع إلى أن دمج هذه النماذج في أنظمة الإدارة يسهم بفاعلية في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية

التحديات في تطبيق الجودة الشاملة

رغم المزايا، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى وجود تحديات مثل ضعف الالتزام القيادي، مقاومة التغيير من الموظفين، قلة التدريب، وعدم وضوح الأهداف. وهذه العوامل قد تعيق تحقيق الأداء المتميز.

تُظهر الأدبيات أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات، بل ثقافة مؤسسية تدمج الجودة في كل نشاط إداري وتشغيلي، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي نحو التميز، إذا ما تم تطبيقها بشكل منهجي واستراتيجي.

### مراجع عربية

- الرياض: دار الخريجي. إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. (2020). الزهراني، عبدالله.
- أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في القطاع العام. (2019). العتيبي، محمد. مجلة الإدارة العامة. السعودي.
- المجلة العربية للجودة. أثر الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي. (2020). النعيمي، محمد عبدالعال.
- إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الأكاديمي. (2012). سهيل بني مصطفى، وآخرون. جامعة المجمعة.
- مجلة العلوم. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة. (2014). مرزوقة، هاني. الإدارية.
- جامعة الجوف. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المؤسسي. (2015). علي، أكرم.

### الدراسات السابقة

1. القحطاني، حسين حسن و شعبي، فيصل بن أحمد (2022)  
العنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة  
الملخص: هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (مثل القيادة، المشاركة، التحسين المستمر...) على كفاءة الأداء الإداري في تعليم جدة. استخدمت منهجاً وصفيًا تحليليًا، وعينت 100 موظف من أصل 500، واعتمدت على الاستبيان للتحليل الإحصائي.  
النتائج: وجود أثر إيجابي ملحوظ لأبعاد الجودة الشاملة على الأداء
2. بني مصطفى، سهيل محمد وآخرون (2012)  
العنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة

الملخص: تناولت الدراسة مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، وركزت على مبادئ مثل متطلبات الجودة، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية، وقرارات الإدارة الأكاديمية.

النتائج: أظهرت العلاقة الإيجابية بين هذه المبادئ وكفاءة الأداء الأكاديمي

### 3. الشودري، ماجد محمد يونس (2020)

العنوان: إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

الملخص: استقصت الدراسة مدى إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا لها، ومشاركتهم في اتخاذ القرار في عدد من المؤسسات السعودية. اعتمد المنهج الوصفي على عينة من 100 موظف من أصل 500.

النتائج: أظهر مستوى جيد من الإدراك، والدعم الإداري، والمشاركة في القر

### 4. العتيبي، سعد عزيز حبيب (2022)

العنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة

الملخص: بحثت الدراسة أثر تطبيق مبادئ مثل المشاركة الإدارية، المساءلة، الشفافية، تفويض السلطة، والتحسين المستمر على الأداء في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. اعتمدت على عينة من 113 موظفًا.

النتائج: أظهر غالبية المشاركين أن هناك أثرًا إيجابيًا ملموسًا لتطبيق نظام الجودة على مستوى الأداء

### 5. خليفة، عصام الدين محمد أبو العنين (2019)

العنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود

الملخص: ركزت الدراسة على تقييم مدى تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، مع تحليل دور القيادة، الاعتماد المؤسسي، ومبادرات مثل بطاقة الأداء المتوازن والحلقات التحسينية.

النتائج: فرضيات الدراسة تشير إلى أن التطبيق الفعال لمفاهيم الجودة الشاملة يرتبط بتحسين الجودة التعليمية.

6. مقداد، نادية و بابا، عبد القادر (2017) – الجزائر

العنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز

الملخص: تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية.

النتائج: خلُصت إلى أن الجودة الشاملة دليل جوهري على التميز المؤسسي

### الخاتمة :

في ضوء ما تم استعراضه وتحليله خلال هذا البحث حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز، يمكن القول إن الجودة الشاملة لم تعد خيارًا إداريًا ترفيًّا أو توجهًا نظريًا فقط، بل أصبحت ضرورة استراتيجية ومطلبًا أساسيًا للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على استمراريتها وتحقيق التميز في بيئات عمل تنافسية ومتغيرة.

لقد تناول البحث المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة، واستعرض مبادئها الأساسية المتمثلة في التحسين المستمر، التركيز على العملاء، المشاركة الفعالة للعاملين، دعم القيادة، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار، وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين. كما أظهرت المراجعة الأدبية والدراسات السابقة أن هذه المبادئ إذا ما طُبِّقت بشكل فعال، فإنها تسهم في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي، سواء في القطاعات الحكومية أو التعليمية أو الإنتاجية.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات الميدانية المختلفة، تبين أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة والفعالية ورضا العملاء ورضا الموظفين وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية. كما كشفت الأدلة عن أهمية دعم القيادة العليا لتطبيق الجودة، وتوفير التدريب المستمر، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والجودة والمسؤولية.

ومع أن الفوائد التي توفرها إدارة الجودة الشاملة متعددة، إلا أن هناك عددًا من التحديات التي تعيق تطبيقها بشكل كامل، منها: ضعف الثقافة المؤسسية نحو الجودة، مقاومة التغيير، ضعف التواصل الداخلي، أو غياب الالتزام القيادي، وجميعها تتطلب معالجة جذرية لضمان نجاح استراتيجيات الجودة.

إن المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق أداء متميز ومستدام، لا بد لها من تبني فلسفة الجودة الشاملة كمبدأ إداري محوري في جميع عملياتها، مع التركيز على بناء فرق عمل ذات كفاءة عالية، والارتقاء بالخدمات والمنتجات، وتطوير نظم المتابعة والتقييم.

وفي ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أبرزها: تعزيز وعي العاملين بمفهوم الجودة الشاملة، تدريب الكوادر الإدارية والفنية على آليات الجودة، توفير الدعم المؤسسي لتطبيق نظم الجودة، وتبني مؤشرات أداء فعالة تقيس التحسين والتطور بشكل دوري.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط وسيلة لتحسين العمليات، بل هي مدخل استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي، وصناعة مستقبل ناجح يعتمد على رضا المستفيدين، وفاعلية الموارد، واستدامة النمو. لذا، فإن المؤسسات التي تستثمر في الجودة الشاملة، هي المؤسسات التي تؤسس لنجاح طويل الأمد في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات المتسارعة.

## قائمة المراجع

- الغرايبة، أحمد محمد (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. دار وائل للنشر، الأردن
- لعتوم، عادل عبد الله. (2017). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتحقيق التميز المؤسسي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، محمد عبد الحميد. (2016). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات العربية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- أبو ناصر، حسين (2019). إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي
- العتيبي، خالد عبد الله. (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة (2) تطبيقية على قطاع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للجودة، 5
- السالمي، خالد (2021). تحديات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مجلة الإدارة الحديثة
- لكبيسي، سعد شاكر (2010). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- لنجان، محمد عبد الحميد. (2016). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات العربية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الحربي، فهد بن محمد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). Managing for Quality and Performance Excellence (10th ed.). Cengage Learning
- العتوم، عادل عبد الله. (2017). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتحقيق التميز المؤسسي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- الحربي، فهد بن محمد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- النجار، محمد عبد الحميد. (2016). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات العربية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- الخليفة، عبد الرحمن. (2019). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. الرياض: دار الزهراء للنشر

- لبلوي، خالد. (2021). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. الرياض: دار الزهراء.
- حسين، مصطفى كمال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. دار الفكر الجامعي، 2020.
- العاني، ناصر الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في القطاع العام. دار الاعصار العلمي 2012
- الخليلي، ناصر إدارة الجودة في السياحة والضيافة. دار صفاء للنشر، 2021.
- إسماعيل، علي محمد. الجودة الشاملة في مؤسسات الضيافة. دار اليازوري العلمية 2020
- الشريف، إبراهيم (2016). تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف في الشركات السعودية. مجلة الاقتصاد
- الدوسري، محمد (2019). دور مشاركة الموظفين في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة الحديثة.
- الزهراني، عبد الله (2018). تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمة المصرفية. مجلة الإدارة المالية والمصرفية
- لخليفة، عبد الرحمن. (2019). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. الرياض: دار الزهراء للنشر.
- حسين، مصطفى كمال. (2020). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
- العاني، ناصر. (2012). الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في القطاع العام. عمان: دار الإعصار العلمي.
- لبلوي، خالد. (2021). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. الرياض: دار الزهراء.
- الرياض: دار الخريجي. إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. (2020) لزهرا، عبد الله
- لخيلي، ناصر. (2021). إدارة الجودة في السياحة والضيافة. عمان: دار صفاء للنشر
- المجلة العربية للجودة. أثر الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي. (2020) لنعيمي، محمد عبدالعال
- مجلة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الأكاديمي. (2012) سهيل بني مصطفى وآخرون
- علي، أكرم. :جامعة المجمعة
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المؤسسي في جامعة الجوف. (2015)
- Al-Qahtani, S. (2021). TQM and Organizational Excellence. Journal of Management Research.

رزوقة، هاني (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة. مجلة العلوم الإدارية

بني مصطفى، سهيل محمد وآخرون. (2012). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية

العتيبي، محمد. (2019). أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي. (4) مجلة الإدارة العامة، العدد 59