



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
بكالوريوس إدارة المشاريع

تأثير إدارة الجودة على الأداء المؤسسي  
(دراسة حالة في مستشفى الحمادي)

**The impact of quality management on institutional  
performance  
(Case study in Al Hammadi Hospital)**

اسم الطالب

مشروع تخرج - ١

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## قائمة المحتويات

|            |                                                                       |           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>١</b>   | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....</b>                         | <b>٤</b>  |
| ١,١        | المقدمة.....                                                          | ٥         |
| ١,٢        | مشكلة البحث.....                                                      | ٧         |
| ١,٢,١      | الفجوة النظرية.....                                                   | ٧         |
| ١,٢,٢      | الفجوة العملية.....                                                   | ٧         |
| ١,٣        | أهمية البحث.....                                                      | ٨         |
| ١,٣,١      | الأهمية النظرية.....                                                  | ٨         |
| ١,٣,٢      | الأهمية العملية.....                                                  | ٨         |
| ١,٤        | أسئلة البحث:.....                                                     | ٩         |
| ١,٥        | أهداف البحث:.....                                                     | ٩         |
| ١,٦        | فرضيات البحث:.....                                                    | ١٠        |
| ١,٧        | نموذج البحث:.....                                                     | ١١        |
| ١,٨        | منهجية البحث:.....                                                    | ١١        |
| ١,٩        | الدراسة الميدانية:.....                                               | ١٢        |
| ١,١٠       | هيكل المشروع:.....                                                    | ١٤        |
| <b>٢</b>   | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري.....</b>                               | <b>١٥</b> |
| ٢,١        | المقدمة.....                                                          | ١٦        |
| <b>2.2</b> | <b>المتغير الأول: إدارة الجودة.....</b>                               | <b>١٧</b> |
| ٢,٢,١      | التعريف:.....                                                         | ١٧        |
| 2.2.2      | التطور:.....                                                          | ١٧        |
| ٢,٢,٣      | الابعاد:.....                                                         | ١٧        |
| ٢,٢,٤      | النظريات:.....                                                        | ١٨        |
| ٢,٢,٥      | رسم توضيحي:.....                                                      | ١٩        |
| <b>2.3</b> | <b>المتغير الثاني: الأداء المؤسسي.....</b>                            | <b>٢٠</b> |
| ٢,٣,١      | التعريف:.....                                                         | ٢٠        |
| ٢,٣,٢      | التطور:.....                                                          | ٢٠        |
| ٢,٣,٣      | الابعاد:.....                                                         | ٢٠        |
| ٢,٣,٤      | النظريات:.....                                                        | ٢٢        |
| ٢,٣,٥      | رسم توضيحي:.....                                                      | ٢٣        |
| ٢,٤        | العلاقة بين متغيرات البحث: تأثير إدارة الجودة على الأداء المؤسسي..... | ٢٤        |
| ٢,٤,١      | الأنماط:.....                                                         | ٢٤        |
| ٢,٤,٢      | الصراعات:.....                                                        | ٢٤        |
| ٢,٤,٣      | الفجوات:.....                                                         | ٢٥        |
| ٢,٤,٤      | رسم توضيحي:.....                                                      | ٢٥        |
| <b>2.5</b> | <b>الخاتمة:.....</b>                                                  | <b>٢٦</b> |
| ٢,٥,١      | ملخص نتائج الإطار النظري:.....                                        | ٢٦        |
| ٢,٥,٢      | اثار البحث المستقبلية:.....                                           | ٢٦        |
| ٢,٥,٣      | المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:.....                         | ٢٦        |
| <b>٣</b>   | <b>المراجع.....</b>                                                   | <b>٢٧</b> |
| <b>٤</b>   | <b>الملاحق.....</b>                                                   | <b>٣٠</b> |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                               | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)                       | ١١         |
| شكل ٢     | تصميم البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)                       | ١٢         |
| شكل ٣     | إدارة الجودة. المصدر (رمضان ، ٢٠٢٣)                       | ١٨         |
| شكل ٤     | الاداء المؤسسي. المصدر (ادريس، ٢٠٢٢)                      | ٢٢         |
| شكل ٥     | أثير إدارة الجودة على الأداء المؤسسي. المصدر (فارس، ٢٠٢٣) | ٢٤         |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة

تعد مفاهيم مبادئ إدارة الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثون والإداريين والأكاديميين المهتمين بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً في هذا المضمار لاسيما خلال فترة الثمانينات وحتى أواخر التسعينات من القرن الماضي، وذلك من خلال استحواذ كثير من الشركات اليابانية على إنتاج سلع ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة أيضاً. (الشكاوي, ٢٠٠٢)

كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة وتطبيقاته جهوداً على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح من من اتباع الهيكلية الفردية. إضافة إلى ذلك، العمل بمنظور الرؤية الطويلة الأمد بدلاً الفريق بدلاً الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير. إذ يهدف نظام الجودة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات قامت للأفراد ذات العلاقة والعلاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها (العزب, ٢٠٢٠)

وتحقيقاً للتميز في عملية الجودة ونجاح المنظمة نجد أن الجودة تتحقق من خلال الزيادة في تحسين وتطوير العمليات الإدارية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية في المنتج أو الخدمة، أو ما يؤثر بالكلفة الأقل وخفض المدة الزمنية بالمقارنة بكلفة المنتج مع المنافس مع المحافظة على المنتج وتحسينه إلى أكبر قدر ممكن، ويتم خفض الكلفة عن طريق استخدام واستثمار الموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية بشكل أكبر في الذي يعطي أكبر مردود في زيادة كفاءة المنظمة في العمليات لتتمكن من القدرة والتفوق على المنافسين الآخرين، كما يمكن أن تتحقق الجودة في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير من خلال التركيز على المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء وذلك بأن يقدم خدمة أو منتج لا يقدمه منافس آخر ويتضمن اتخاذ إجراءات للمحافظة على هذه الميزة. (حميلي و دباش, ٢٠١٩)

وتكمن العلاقة بين الجودة والأداء المؤسسي من خلال قدرة المنظمات على أن تربط بين الأهداف التنظيمية المنشودة والأداء المؤسسي بجميع مكوناته ومحاوره من إنتاجية، وربحية، وولاء تنظيمي، ورضا وظيفي وغيرها، وبالتالي الوقوف على جميع نواحي التنظيم الفنية والتشغيلية

والتعرف على مواطن الضعف والقصور ومحاولة التوصل للحلول السليمة والمناسبة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وقد بذلت العديد من الجهود للوصول لأساليب واضحة ومنطقة في قياس وتقويم الأداء ألا أن هذه الجهود المبذولة لم تنمخض عن رؤية واضحة لقياس وتقويم الأداء

لقد أصبحت حاجة المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة مطلباً مهماً و ملحاً مما أنتج قدر كبير من الصراع بين كثير من المؤسسات والشركات العالمية في محاولتها للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة بهدف الاستغلال الأمثل في عملياتها وأنشطتها، إلا أنه على الصعيد المحلي تعاني كثير من المؤسسات السعودية من مشكلة عدم إدراك الأهمية الحيوية لتطبيق إدارة الجودة و مالها من آثار على الأداء نتيجة ضعف الإدراك من قبل هذه المنظمات حيث تؤثر على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار و التطور خاصاً في ضوء تسارع التغيرات و المؤثرات في مستقبل المؤسسات الإدارية.

وهنا تتضح أهمية محور الجودة ومدى ارتباطه ومساهمته الوثيقة بالأهداف المالية، العملاء، العمليات الداخلية، العاملين، النمو والإبداع و البيئة، ويمكن توضيح قوة الارتباط من خلال المثال التالي: من أهداف عملية الجودة تحسين العمليات والأنشطة، دون التأثير على هيكل التكاليف قدر الإمكان، وتحتاج عملية التحسين إلى ابتكار أو تطوير على المنتج، ولتحقيق ابتكار يتطلب توفر عاملين مؤهلين علمياً وعملياً ومدرّبين، ولهم القدرة والكفاءة على جميع الأعمال المختلفة، حتى تتمكن الشركة على إنتاج أعمال متميزة عن الآخرين لتعزيز المركز التنافسي، وهذه الإجراءات تتطلب من الشركة أن توفر قسم مختص بعملية البحث والتطوير والتدريب، وهذه الإجراءات يتبين بوضوح مدى ارتباط هذا المحور بجميع محاور الأداء المؤسسي.

يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة مطلباً أساسياً لهذا العصر كونها تدعم قوة أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الأخرى مما يتطلب توظيف أبعادها من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات التي لا بد من اتباعها والعمل بها بما يساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة للمؤسسة في أنشطتها وأعمالها بالشكل المناسب للوصول إلى مجموعة من الأفكار المتميزة والحلول الفريدة والملائمة وبالتالي النهوض إلى هذه المؤسسات إلى مستويات مرتفعة

## ١,٢ مشكلة البحث

لقد أصبحت حاجة المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة مطلباً مهماً و ملحا مما انتج قدر كبير من الصراع بين كثير من المؤسسات و الشركات العالمية في محاولتها للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة بهدف الاستغلال الأمثل في عملياتها و أنشطتها, الا انه على الصعيد المحلي تعاني كثير من المؤسسات السعودية من مشكلة عدم ادراك الأهمية الحيوية لتطبيق إدارة الجودة و مالها من اثار على الأداء نتيجة ضعف الادراك من قبل هذه المنظمات حيث تؤثر على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار و التطور خاصتا في ضوء تسارع التغيرات و المؤثرات في مستقبل المؤسسات الإدارية.

### ١,٢,١ الفجوة النظرية

مستشفى الحمادي كغيرها من المؤسسات الإدارية تعاني من التغيرات و التي تتمثل في مدى جدوى تطبيق برامج إدارة الجودة من الناحية الاقتصادية و العلاقة بين الفوائد التي يمكن ان نجنيها عند تطبيق برنامج تطوير الجودة والتكاليف المترتبة على تحقيقه أو تطبيقه، وفي عدم أدراك الأهمية الحيوية لتطبيق إدارة الجودة وما لها من أثار على الأداء.

### ١,٢,٢ الفجوة العملية

- الافتقار الى الأبحاث التي تتناول موضوع اثر تطبيق إدارة الجودة على المؤسسات الحكومية و الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- واقع الاهتمام بإدارة الجودة في احد اهم المستشفيات ومدى ومدى تطبيقها لجوانب إدارة الجودة وتأثيرها على أدائها.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي لمستشفى الحمادي في المملكة العربية السعودية

### ١,٣ أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية و العملية لهذا البحث في اثر إدارة الجودة على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي في المملكة العربية السعودية, ولذلك تهدف هذه الدراسة الى:

#### ١,٣,١ الأهمية النظرية

تتضح أهمية محور الجودة ومدى ارتباطه ومساهمته الوثيقة بالأهداف المالية، العملاء، العمليات الداخلية، العاملين، النمو والإبداع و البيئة، ويمكن توضيح قوة الارتباط من خلال المثال التالي: من أهداف عملية الجودة تحسين العمليات والأنشطة، دون التأثير على هيكل التكاليف قدر الإمكان، وتحتاج عملية التحسين إلى ابتكار أو تطوير على المنتج، ولتحقيق ابتكار يتطلب توفر عاملين مؤهلين علميا و عمليا ومدربين، ولهم القدرة والكفاءة على جميع الأعمال المختلفة، حتى تتمكن الشركة على إنتاج أعمال متميزة عن الآخرين لتعزيز المركز التنافسي، وهذه الإجراءات تتطلب من الشركة أن توفر قسم مختص بعملية البحث والتطوير والتدريب، وهذه الإجراءات يتبين بوضوح مدى ارتباط هذا المحور بجميع محاور الأداء المؤسسي

#### ١,٣,٢ الأهمية العملية

يتناول البحث الحالي دراسة أحد المواضيع الهامة المتمثلة باثر إدارة الجودة على الأداء المؤسسي لدى احد المستشفيات الرائدة في المملكة العربية السعودية وتكمن الأهمية العملية بالتالي:

- تعزيزا لانطلاق مزبد من الدراسات اللاحقة في المعرفة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي
- يساعد البحث الحالي أصحاب القرار في مستشفى الحمادي في معرفة اثر إدارة الجودة على أداء المؤسسة وانعكاسه على رضى العملاء.
- توضيح الأبعاد النظرية المتعلقة بالموضوع و ذلك من خلال استقراء أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض؟
- ما أثر التركيز على العملاء على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض؟
- ما أثر التركيز على العمليات على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض؟

#### ١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

اهداف البحث الفرعية:

- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض.
- تحديد أثر التركيز على العملاء على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض.
- تحديد أثر التركيز على العمليات على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض.

## ٦, ١ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

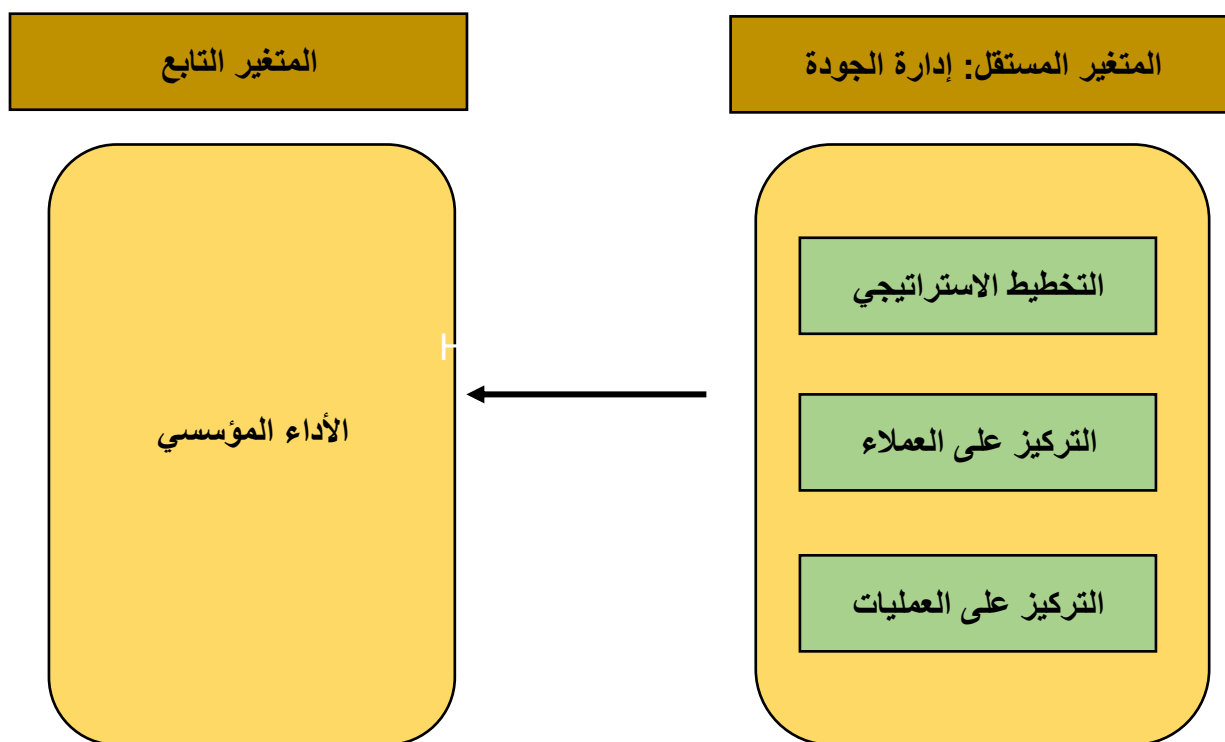
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على العملاء على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على العمليات على الأداء المؤسسي لدى مستشفى الحمادي بمدينة الرياض.

## ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

## ١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

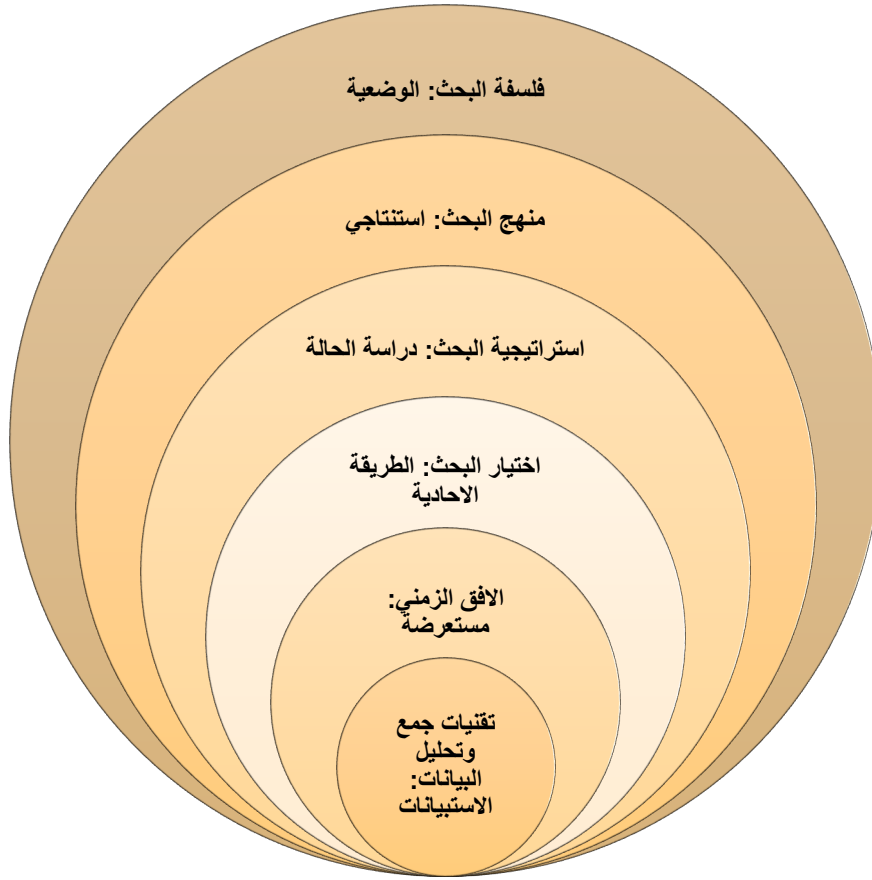
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

## ١,٩ الدراسة الميدانية:

تعتبر مستشفيات الحمادي من المستشفيات الرائدة في المملكة العربية السعودية، وتقدم خدمات الرعاية الصحية المتكاملة والتميزة. تمتلك المستشفيات عدة فروع في الرياض مثل فرعي السعودي والنزهة. تلتزم المستشفيات بتوفير أعلى معايير الجودة في الخدمات الطبية وخدمة المرضى، وتسعى لتحقيق رؤيتها في أن تكون الخيار الأول للمرضى كمقدم رعاية صحية شاملة و متميزة. (مستشفى الحمادي، ٢٠٢٤)

كما تضم مستشفيات الحمادي العديد من التخصصات والأقسام الطبية مثل طب النساء والولادة، الجراحة، طب القلب، طب الأطفال، الطب الباطني، طب الأعصاب، وغيرها. كما توفر خدمات طبية مساندة كالمختبرات، الصيدلية، الطوارئ، والأشعة. يعمل في المستشفيات نخبة من الأطباء ذوي الخبرة والكفاءة العالية في تخصصاتهم. (مستشفى الحمادي، ٢٠٢٤)

تتبنى إدارة المستشفيات استراتيجية واضحة تركز على الجودة والتميز، حيث تمتلك قسماً مختصاً بإدارة الجودة يهدف لضمان جودة الخدمات وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستمر. حصلت المستشفيات على العديد من الاعتمادات والشهادات المرموقة في الجودة محلياً وعالمياً، مما يعكس التزامها بأعلى معايير الجودة. (مستشفى الحمادي، ٢٠٢٤)

المتغيرات الرئيسية في الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد مستشفيات الحمادي منهجية التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية. يتم إعداد الخطط الاستراتيجية بشكل تشاركي بين الإدارة العليا والأقسام المختلفة، وبما يتوافق مع التوجهات العامة لقطاع الرعاية الصحية في المملكة. يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهود وتوحيد الرؤى لتحقيق التميز المؤسسي. (العزب، ٢٠٢٠)

التركيز على العملاء (المرضى):

تضع مستشفيات الحمادي المريض في قلب اهتماماتها، وتعمل على توفير الرعاية الصحية الشاملة والتميزة التي تلبي احتياجاته وتوقعاته. تهتم المستشفيات بقياس رضا المرضى بشكل دوري، والعمل على معالجة الشكاوى وتلبية المقترحات. كما توفر المستشفيات مجموعة من الخدمات الإلكترونية لتسهيل تجربة المريض مثل خدمة طلب المواعيد وخدمة "اسأل طبيبك". (العزب، ٢٠٢٠)

التركيز على العمليات:

تحرص مستشفيات الحمادي على تطوير العمليات والإجراءات الداخلية لتحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات الطبية. يتم توثيق العمليات وفق أفضل الممارسات، ووضع مؤشرات أداء لقياس مستوى الكفاءة والفعالية. كما يتم العمل على التحسين المستمر للعمليات من خلال تحليل البيانات وتحديد فرص التطوير. تدعم تقنية المعلومات عمليات المستشفيات من خلال الأنظمة الإلكترونية المتكاملة. (العزب، ٢٠٢٠)

كما تتبنى مستشفيات الحمادي منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تجمع ما بين التخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء والعمليات، بهدف تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في تقديم خدمات الرعاية الصحية. إن تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة يساهم في تحسين

جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المرضى، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل للمستشفيات. (مستشفى الحمادي، ٢٠٢٤)

## ١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة المتينة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي، من خلال استعراض أهم المفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار النظري لهذه العلاقة. سيتم التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، وكيفية تأثيرها على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة، والفعالية، والربحية، ورضا العملاء.

تكمن أهمية الإطار النظري في توفير قاعدة معرفية متينة تُبنى عليها فرضيات البحث، وتُوجه عملية جمع البيانات وتحليلها. كما يساعد الباحث على فهم أبعاد الظاهرة المدروسة بشكل أعمق، وتحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة عليها. وبالتالي، يُساهم الإطار النظري في تعزيز مصداقية البحث ودقة نتائجه، وربطها بالمعرفة العلمية المتراكمة في هذا المجال.

يتناول هذا البحث متغيرين رئيسيين هما:

متغير مستقل: إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن أبعادها المختلفة مثل: تركيز العميل، والتحسين المستمر، وتمكين الموظفين، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

متغير تابع: الأداء المؤسسي، ويتضمن مؤشرات مختلفة مثل: الربحية، وحصة السوق، ورضا العملاء، والابتكار، ونمو المبيعات.

يهدف البحث إلى دراسة تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وذلك من خلال تحليل العلاقة بينهما، وتحديد كيفية مساهمة إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي.

## ٢,٢ المتغير الاول: إدارة الجودة

### ٢,٢,١ التعريف:

تُعرف إدارة الجودة بأنها نهج إداري شامل يهدف إلى تحقيق رضا العملاء على المدى الطويل من خلال التركيز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة باستمرار. وتُعد إدارة الجودة عملية مستمرة تشمل جميع جوانب المنظمة، بدءًا من تحديد احتياجات العملاء، ومرورًا بتصميم وتطوير المنتجات والخدمات، ووصولًا إلى تقديمها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

لا تقتصر إدارة الجودة على مجرد فحص المنتجات النهائية، بل هي ثقافة مؤسسية تتطلب مشاركة جميع الأفراد في المنظمة، وتركز على التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة. (العنزي، ٢٠٢٢)

### ٢,٢,٢ التطور:

مرت إدارة الجودة بعدة مراحل تاريخية، بدءًا من مراحل الفحص والتفتيش، والتي اقتصرَت على التأكد من جودة المنتجات النهائية بعد إنتاجها، مرورًا بمراحل ضمان الجودة، التي ركزت على وضع معايير محددة للجودة ومراقبة العمليات الإنتاجية لضمان مطابقتها لتلك المعايير.

ومع تطور المفاهيم الإدارية، ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي وسَّع نطاق إدارة الجودة ليشمل جميع جوانب المنظمة، وأكد على أهمية التركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة الموظفين. وقد ساهمت التطورات التكنولوجية والثورة الرقمية في إحداث نقلة نوعية في إدارة الجودة، من خلال توفير أدوات وتقنيات جديدة تساعد على تحليل البيانات، ومتابعة الأداء، وتحسين كفاءة العمليات. (النوري، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة أبعادًا متعددة ومتداخلة، من أهمها:

التخطيط الاستراتيجي: يتمثل في دمج أهداف الجودة ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد الموارد والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

التركيز على العملاء: يُعد العميل محور اهتمام إدارة الجودة، ويهدف هذا البعد إلى فهم احتياجاته وتوقعاته، وتقديم منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات وتتجاوز توقعاته.

التركيز على العمليات: يركز هذا البعد على تحسين كفاءة وفعالية جميع العمليات الداخلية في المنظمة، من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

تمكين الموظفين: يُعد الموظفون أهم موارد المنظمة، ويسعى هذا البعد إلى تمكينهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة، وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

التحسين المستمر: تُعد إدارة الجودة عملية مستمرة لا تنتهي، ويركز هذا البعد على البحث الدائم عن فرص التحسين والتطوير في جميع جوانب المنظمة. (المعمري، ٢٠٢٣)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

تستند إدارة الجودة إلى العديد من النظريات والمبادئ، من أهمها:

دورة PDCA (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين): تُعد هذه الدورة من أهم أدوات التحسين المستمر، وتُستخدم لتحليل العمليات وتحديد فرص التحسين.

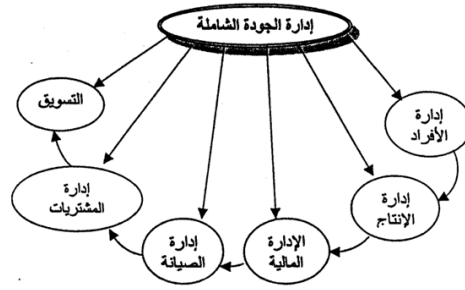
مبادئ إدوارد ديمينج: قدم ديمينج ١٤ مبدأ للإدارة تركز على أهمية الجودة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي.

نظرية القيود: تركز هذه النظرية على تحديد القيود التي تعيق تحقيق الأهداف، وإيجاد حلول لتلك القيود.

منهجية Six Sigma: تهدف هذه المنهجية إلى تقليل التباين في العمليات وتحسين الجودة من خلال الاعتماد على البيانات والتحليل الإحصائي.

نموذج EFQM للتميز: يُعد هذا النموذج إطاراً شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي، ويُركز على أهمية القيادة، والاستراتيجية، وإدارة الموارد، والعمليات، والنتائج. (رمضان، ٢٠٢٣)

شكل ٣: إدارة الجودة



(رمضان، ٢٠٢٣)

## ٢,٣ المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

### ٢,٣,١ التعريف:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتحقيق نتائج متميزة في بيئة تنافسية متغيرة. ويُعد مفهومًا متعدد الأبعاد، لا يقتصر على الجانب المالي فقط، بل يشمل جوانب أخرى مثل رضا العملاء، وكفاءة العمليات، والقدرة على الابتكار والنمو. ويتأثر الأداء المؤسسي بعوامل داخلية وخارجية متعددة، وتُعد إدارة الجودة من أهم العوامل الداخلية التي تساهم في تحسينه. (ادم، ٢٠٢٢)

### ٢,٣,٢ التطور:

مرّ مفهوم الأداء المؤسسي بتطور ملحوظ على مر الزمن، متأثرًا بالتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال والمفاهيم الإدارية. ففي البداية، كان التركيز منصبًا على الجانب المالي فقط كمقياس للأداء، حيث كان يُنظر إلى الربحية ونسبة العائد على الاستثمار كمؤشرات رئيسية لنجاح المؤسسة.

ومع تطور الفكر الإداري، بدأ الاهتمام يتجه نحو أهمية الجوانب غير المالية في قياس الأداء، مثل رضا العملاء، وكفاءة العمليات، والقدرة على الابتكار. وظهرت نماذج متعددة لقياس الأداء المؤسسي، منها نموذج Balanced Scorecard الذي يقيس الأداء من أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. (جودة، ٢٠١٦)

وساهم التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في إحداث نقلة نوعية في مفهوم الأداء المؤسسي، حيث أصبح من الممكن قياس وتحليل بيانات ضخمة باستخدام تقنيات تحليل البيانات والتعلم الآلي، مما يساعد على فهم أعمق لعوامل النجاح وتحسين الأداء بشكل مستمر. (العنزي، ٢٠٢٢)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

يتكون الأداء المؤسسي من عدة أبعاد مترابطة، والتي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في مختلف الجوانب. ومن أهم هذه الأبعاد:

#### ١. البعد المالي:

يركز هذا البعد على قياس الأداء المالي للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المالية الرئيسية، مثل:

الربحية: وتُقاس من خلال نسبة الربح إلى الإيرادات، أو نسبة الربح إلى الأصول.

العائد على الاستثمار: ويُعبر عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الربح.

التدفقات النقدية: وتُظهر قدرة المؤسسة على توليد النقد وتغطية التزاماتها المالية.

القيمة السوقية: وتُعبّر عن القيمة التي يُقدرها المستثمرون للمؤسسة.

## ٢. بعد العملاء:

يركز هذا البعد على قياس رضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

رضا العملاء: ويُقاس من خلال استطلاعات الرأي أو معدلات الشكاوى.

ولاء العملاء: ويُعبر عن مدى ارتباط العملاء بالمؤسسة واستعدادهم للشراء منها مرة أخرى.

اكتساب عملاء جدد: ويُظهر قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد وتوسيع قاعدة عملائها.

حصة السوق: وتُعبّر عن نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات السوق. (العنزي، ٢٠٢٢)

## ٣. بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على قياس كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

كفاءة الإنتاج: وتُقاس من خلال معدلات الإنتاجية ونسبة الهدر.

جودة المنتجات والخدمات: وتُقاس من خلال معدلات العيوب وشكاوى العملاء.

كفاءة سلسلة التوريد: وتُقاس من خلال سرعة التسليم وتكلفة المخزون.

الابتكار: ويُقاس من خلال عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تطويرها.

## ٤. بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على قياس قدرة المؤسسة على التعلم والتطور والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

رضا الموظفين: ويُقاس من خلال استطلاعات الرأي ومعدلات دوران الموظفين. (محمد، ٢٠١٦)

تطوير مهارات الموظفين: ويُقاس من خلال عدد البرامج التدريبية التي تم تقديمها للموظفين.

الابتكار والتطوير: ويُقاس من خلال عدد براءات الاختراع أو الأبحاث التي تم إجراؤها.

البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات: ويُقاس من خلال مدى تطور أنظمة المعلومات ودعمها لعمليات المؤسسة. (العنزي، ٢٠٢٢)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

تستند دراسة الأداء المؤسسي إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية، منها:

##### ١. نظرية الموارد والقدرات:

تفترض هذه النظرية أن الأداء المؤسسي يتحدد من خلال الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُصنف الموارد إلى موارد مادية (مثل المعدات والمباني)، وموارد غير مادية (مثل العلامة التجارية وخبرة الموظفين)، وموارد بشرية (مثل مهارات ومعرفة الموظفين).

##### ٢. نظرية المؤسسة المبنية على المعرفة:

تركز هذه النظرية على أهمية المعرفة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي. وتُعرف المعرفة بأنها مجموعة من المعلومات والتجارب والخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتُمكنها من اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق أهدافها. (ادريس، ٢٠٢٢)

##### ٣. نظرية الوكالة:

تُركز هذه النظرية على العلاقة بين أصحاب المصلحة في المؤسسة، مثل المساهمين والإدارة والموظفين. وتفترض النظرية أن هناك احتمالية لحدوث تضارب في المصالح بين هذه الأطراف، وأن الأداء المؤسسي يتأثر بكفاءة هيكلية الحوكمة وآليات المراقبة التي تضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف.

##### ٤. نظرية التميز المؤسسي:

تفترض هذه النظرية أن هناك مجموعة من الممارسات الإدارية المتميزة التي تُساهم في تحقيق الأداء المتميز. وتُركز النظرية على أهمية التركيز على العميل، والتحسين المستمر، وتمكين الموظفين، والقيادة الفعالة. (العنزي، ٢٠٢٢)

## ٥. نظرية الشبكات:

تركز هذه النظرية على أهمية العلاقات والشراقات التي تقيمها المؤسسة مع الجهات الخارجية، مثل الموردين والعملاء والمؤسسات الأخرى. وتفترض النظرية أن هذه الشبكات تُوفر للمؤسسة العديد من الفوائد، مثل الوصول إلى أسواق جديدة، وتقليل التكاليف، وتحسين الابتكار.

## ٥, ٣, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٤: الاداء المؤسسي



(ادريس، ٢٠٢٢)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: تأثير إدارة الجودة على الأداء المؤسسي

### ٢,٤,١ الأنماط:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل معايير ISO 9000 ونموذج EFQM، تتمتع بأداء أفضل مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه المبادئ. ويتمثل هذا الأداء في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، وكفاءة العمليات، والربحية، والنمو.

ويمكن تفسير هذه العلاقة الإيجابية من خلال تركيز إدارة الجودة على تحسين جميع جوانب عمل المؤسسة، بدءًا من تصميم المنتجات وحتى تقديم خدمات ما بعد البيع. كما أن إدارة الجودة تُشجع على المشاركة والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة، مما يُساهم في تحسين الأداء بشكل عام. (داود، ٢٠٢١)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من العلاقة الإيجابية السائدة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي، إلا أنه قد تظهر بعض الصراعات في بعض الحالات، منها:

الصراع بين التركيز على الجودة والتكلفة: قد تؤدي بعض ممارسات إدارة الجودة، مثل فحص المنتجات والتدريب، إلى زيادة التكاليف على المؤسسة. وفي هذه الحالة، يجب على المؤسسة أن تُوازن بين أهمية الجودة وأهمية التكلفة.

الصراع بين التركيز على الجودة والسرعة: قد تؤدي بعض ممارسات إدارة الجودة، مثل التوثيق والموافقات، إلى إبطاء العمليات الإنتاجية. وفي هذه الحالة، يجب على المؤسسة أن تُوازن بين أهمية الجودة وأهمية السرعة.

الصراع بين التركيز على الجودة والمرونة: قد تؤدي بعض ممارسات إدارة الجودة، مثل توحيد الإجراءات، إلى تقليل مرونة المؤسسة في التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. وفي هذه الحالة، يجب على المؤسسة أن تُوازن بين أهمية الجودة وأهمية المرونة. (شقيير، ٢٠١٥)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وتحقيق النتائج المرغوبة على مستوى الأداء المؤسسي. وتُعزى هذه الفجوة إلى عدة عوامل، منها:

عدم فهم مبادئ إدارة الجودة بشكل صحيح: قد تُطبق بعض المؤسسات مبادئ إدارة الجودة بشكل سطحي دون فهم حقيقي لأهدافها وفوائدها.

عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا: يُعد دعم الإدارة العليا أمرًا حيويًا لنجاح تطبيق إدارة الجودة، حيث يُساهم في توفير الموارد اللازمة وتذليل العقبات.

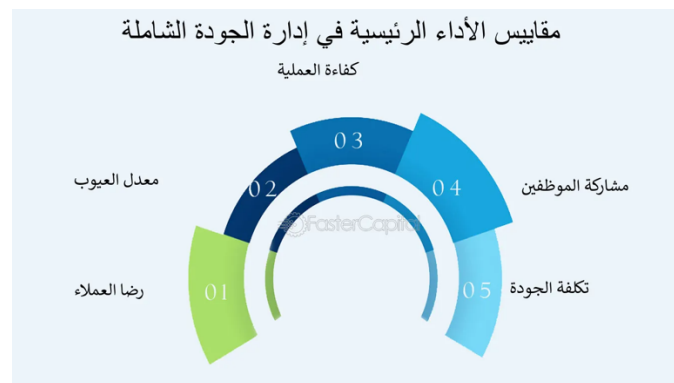
مقاومة التغيير من قبل الموظفين: قد يُقاوم بعض الموظفين تطبيق مبادئ إدارة الجودة، وذلك خوفًا من التغيير أو زيادة أعباء العمل. (العنزي، ٢٠٢٢)

عدم وجود نظام فعال لقياس الأداء: يُعد قياس الأداء أمرًا مهمًا لتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة وتحديد فرص التحسين.

ولسد هذه الفجوة، يجب على المؤسسات أن تركز على فهم مبادئ إدارة الجودة بشكل صحيح، وحشد الدعم من الإدارة العليا، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التحسين، ووضع نظام فعال لقياس الأداء. (الفقهاء، ٢٠١١)

### ٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: تأثير إدارة الجودة على الأداء المؤسسي



(فارس، ٢٠٢٣)

## ٢,٥ الخاتمة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أظهر الإطار النظري وجود علاقة وثيقة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي. فقد أكدت الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة يُساهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال رفع مستوى رضا العملاء، وتحسين كفاءة العمليات، وزيادة الربحية. وعلى الرغم من هذه العلاقة الإيجابية السائدة، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة، مثل التوفيق بين الجودة والتكلفة، والتوفيق بين الجودة والسرعة، والتغلب على مقاومة التغيير من قبل الموظفين. ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة، يجب على المؤسسات أن تُركز على فهم مبادئها بشكل صحيح، وحشد الدعم من الإدارة العليا، وتشجيع مشاركة الموظفين، ووضع نظام فعال لقياس الأداء.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يُهد هذا البحث الطريق أمام الدراسات المستقبلية للتعلم في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي من خلال التركيز على عدة محاور، منها: دراسة تأثير تطبيق أنظمة إدارة الجودة المختلفة على أداء المؤسسات في قطاعات محددة، وتحليل دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة، واستكشاف أفضل الممارسات لتطبيق إدارة الجودة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة. كما يمكن للأبحاث المستقبلية أن تُركز على دراسة تأثير إدارة الجودة على جوانب أخرى من أداء المؤسسة، مثل الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، واستدامة الأعمال.

### ٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يُساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الجودة من خلال توفير مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بتأثير إدارة الجودة على الأداء المؤسسي. كما يُقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملاً يساعد في فهم هذه العلاقة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها. ويُمكن أن تستفيد المؤسسات من نتائج هذا البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة الجودة بهدف تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. كما يُشكل البحث نقطة انطلاق مهمة للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

### ٣ المراجع

١. آدم، منال محمد محمود. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في... المجلة العربية للنشر العلمي (٤٠)، ٣٧٦-٤٠٤.
٢. أحمد، عبدالهادي نبيه. (٢٠٢١). أثر تطبيق التفكير الرشيق على أداء المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركة الدولية لتنمية... المجلة العربية للنشر العلمي (٣٥)، ٤٩٢-٥٠٤.
٣. إدريس، الفاضل تيمان. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في... المجلة العربية للنشر العلمي (٤٠)، ٣٧٦-٤٠٤.
٤. الأمين، سارة السيد محمد. (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني. مجلة الدراسات العليا، ١٥ (٤)، ٦٨٦-٦٩٦.
٥. بوهلال، فاطيمة. (٢٠١٦). تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (٩)، ١٠٧-١٢٢.
٦. جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن. (٢٠١٦). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية... المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٠ (٢)، ٣٠٣-٣٢٣.
٧. حميلي، فريدة، دباش، اميرة. (٢٠١٩). "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABAM بام البواقي". بحث أكاديمي. جامعة ام البواقي.
٨. الخيطان، هادي فيصل جريس. (٢٠٢٢). أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات... المجلة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠ (٢)، ١٦١-١٩٢.
٩. داود، فضيلة سلمان. (٢٠٢١). دور الإدارة الريادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧ (٥٥)، ٣٧١-٣٨٩.
١٠. الدجني، إياد علي يحيي. (٢٠١١). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم. المجلة الإسلامية للبحوث الإنسانية، ١٩ (٢)، ٣٠٥-٣٤٢.

١١. الرفوع، أحمد نهار مفلح. (٢٠٠٤). تقييم أثر تطبيق التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية.
١٢. رمضان، أميرة رأفت مصطفى. (٢٠٢٣). تأثير الائتلافات الداخلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات البترول في... المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (٣)، ٢٨٣-٣٠٤.
١٣. شقير، إيمان فؤاد إمام. (٢٠١٥). تطبيقات مفاهيم الجودة والحوكمة وتأثيرها على الأداء المؤسسي: دراسة إستطلاعية على عينة من المؤسسات... مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٢)، ١١٥-١٦٦.
١٤. الشكاوي، عبد الله. (٢٠٠٢). "نحو أداء أفضل في الحكومة القطاع في المملكة العربية السعودية ورقة عمل مقدمة في الندوة عقد في وزارة التخطيط السعودية تحت عنوان "المستقبل رؤية الاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ محور العام والخاص الرياض ١٩ - ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢م
١٥. العزب، حسين محمد. (٢٠٢٠). "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية". مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، ٢٠٢٠ م.
١٦. العنزي، محمد بن حمدان. (٢٠٢٢). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد... المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٤)، ٣٨١-٤٠٠.
١٧. فارس، محمد جودت محمد. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية... مجلة الباحث الإقتصادي، ١١(١)، ٢٨-٤٥.
١٨. الفقهاء، سام. (٢٠١١). إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية : دراسة ميدانية على الشركات... مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، ٢٥(١)، ٢٢١-٢٥٤.

١٩. محمد، الطيب محمد إسماعيل. (٢٠١٩). الدور الوسيط للقيادة الرشيدة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة على عينة من... جرش للبحوث والدراسات، ٢١(خاص)، ١٥٩-١٧٦.
٢٠. محمد، بناز عثمان. (٢٠١٦). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية... مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٩(٩)، ٤٥٣-٤٨٢.
٢١. مستشفيات الحمادي (٢٠٢٤). متاح في (<https://alhammadi.med.sa>)، تاريخ الاطلاع (٢٠٢٤/٧/١٨م)
٢٢. المعمرى، سالم سيف حمد. (٢٠٢٣). أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة علي الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة الثقافة والشباب... المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(١)، ٣٨٩-٤١١.
٢٣. النوري، عبدالسلام علي حسين. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣(٣)، ٢٨٥-٢٦٧.

## ٤ الملاحق

### الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات و السادة في مستشفى الحمادي/

ارجوا منكم التكرم و الإجابة على أسئلة الاستبيان التالي والذي يندرج في اطار دراسة ميدانية  
عن :

"اثر تطبيق إدارة الجودة على الأداء المؤسسي دراسة حالة على مستشفى الحمادي"

وذلك بوضع الإشارة (√) في مكان الإجابة المناسبة علما بان اجاباتكم سوف يتم استخدامها  
لغرض البحث العلمي فقط بما يساهم في تعزيز فعالية الاتصال الفعال للعاملين وزيادة مستوى  
أدائهم.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

أولاً: المعلومات الشخصية

- ١- النوع: ذكر ☐ انثى ☐
- ٢- العمر: اقل من ٢٥ عام ☐ من ٢٥-٤٠ عاما ☐ اكثر من ٤٠ عاما ☐
- ٣- سنوات العمل في المستشفى: اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٥ سنة ☐
- اكثـر من ١٥ عام ☐

ثانيا: مقاييس إدارة الجودة

| الرقم                       | العبرة                                                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً: إدارة الجودة         |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| ١                           | تظهر الإدارة العليا التزامها بتطبيق إدارة الجودة                                                   |               |       |       |              |                      |
| ٢                           | تخصص المستشفى الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.                                                 |               |       |       |              |                      |
| ٣                           | تكافئ المستشفى الموظفين على تحقيق إدارة الجودة .                                                   |               |       |       |              |                      |
| ثانيا: التخطيط الاستراتيجي  |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| ٤                           | تقوم إدارة المستشفى بعملية تخطيط منظمة وشاملة تحدد وتراجع بانتظام الأهداف القصيرة و الطويلة الاجل. |               |       |       |              |                      |
| ٥                           | ترتبط الخطط الاستراتيجية و التكنيكية للمستشفى بقيم الجودة.                                         |               |       |       |              |                      |
| ٦                           | دمج تحسينات الجودة المستمرة في عملية التخطيط                                                       |               |       |       |              |                      |
| ثالثا: التركيز على العملاء  |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| ٧                           | تحدد إدارة المستشفى احتياجات العملاء بشكل دقيق.                                                    |               |       |       |              |                      |
| ٨                           | تشارك إدارة المستشفى في تقييم الخدمات المقدمة                                                      |               |       |       |              |                      |
| ٩                           | تقدم إدارة المستشفى خدمات تلبي احتياجات العملاء                                                    |               |       |       |              |                      |
| ١٠                          | تعطي الإدارة الأولوية لرضا العملاء في خدماتها.                                                     |               |       |       |              |                      |
| رابعا: التركيز على العمليات |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| ١١                          | تحدد إدارة المستشفى أداء العمليات بشكل دقيق                                                        |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |    |                                                      |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ١٢ | تقيس إدارة المستشفى أداء العمليات بشكل منتظم         |
|  |  |  |  |  | ١٣ | تحسن إدارة المستشفى العمليات بشكل مستمر              |
|  |  |  |  |  | ١٤ | تستخدم إدارة المستشفى أدوات تحسين الجودة في العمليات |