

# دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية

إعداد:

الطالبة: فاطمة رضي العلوي

الرقم الأكاديمي: 253001584

## إشراف:

الدكتور: فايز جراد

## العام الدراسي (2026-2027)

## حقوق الطباعة

---

حقوق الطباعه تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث إن  
جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث  
هي ملك للجامعة.

# المخلص

**عنوان الدراسة:** دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى الكتب والدراسات المحكمة والتقارير العلمية. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحسين استثمار الموارد. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الجودة، ودعم الإدارة العليا، وتطوير برامج التدريب المستمر، وتطبيق مؤشرات أداء فعالة لتحقيق التحسين المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، المؤسسات الصحية، جودة الخدمات الصحية.

## Abstract

**Title:** The Role of Total Quality Management in Improving Institutional Performance in Healthcare Organizations.

This study aimed to identify the role of Total Quality Management (TQM) in improving institutional performance in healthcare organizations through a review and analysis of scientific literature. The study adopted a descriptive analytical approach based on books, peer-reviewed articles, and scientific reports. The findings indicated that implementing TQM principles contributes to improving healthcare service quality, enhancing institutional performance, increasing stakeholder satisfaction, and optimizing resource utilization. The study recommends strengthening the culture of quality, supporting top management commitment, expanding continuous training programs, and adopting effective performance indicators.

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ الكريمين، وإلى كل من دعمني وشجعني خلال مسيرتي العلمية.

ثم إلى المشرفين على هذا البحث لما قدماه من توجيه ودعم، وإلى جامعة ،  
مبدأوشن وأعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة على ما قدموه من علم ومعرفة، كما  
أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

|                                                      |   |
|------------------------------------------------------|---|
| المستخلص                                             | » |
| Abstract                                             | » |
| الشكر والتقدير                                       | » |
| فهرس المحتويات                                       | » |
| الفصل الأول                                          | » |
| 1.1 المقدمة                                          | » |
| 1.2 مشكلة الدراسة                                    | » |
| 1.3 أهمية الدراسة                                    | » |
| 1.4 أهداف الدراسة                                    | » |
| 1.5 تساؤلات الدراسة                                  | » |
| 1.6 فرضيات الدراسة                                   | » |
| 1.7 النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث           | » |
| 1.8 الدراسات السابقة                                 | » |
| 1.9 منهجية البحث                                     | » |
| 1.10 مصادر البيانات                                  | » |
| 1.11 حدود الدراسة                                    | » |
| 1.12 ملخص الفصل                                      | » |
| الفصل الثاني                                         | » |
| 2.1 تمهيد                                            | » |
| 2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة                       | » |
| 2.3 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة                  | » |
| 2.4 ميادئ إدارة الجودة الشاملة                       | » |
| 2.5 ابعاد إدارة الجودة الشاملة                       | » |
| 2.6 إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية          | » |
| 2.7 الأداء المؤسسي                                   | » |
| 2.8 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي | » |
| 2.9 ملخص الفصل                                       | » |
| الفصل الثالث                                         | » |
| 3.1 تمهيد                                            | » |
| 3.2 منهج الدراسة                                     | » |
| 3.3 مصادر البيانات                                   | » |
| 3.4 أسلوب جمع البيانات                               | » |
| 3.5 أسلوب تحليل البيانات                             | » |
| 3.6 الاعتبارات العلمية                               | » |
| 3.7 ملخص الفصل                                       | » |
| الفصل الرابع                                         | » |
| 4.1 تمهيد                                            | » |
| 4.2 نتائج الدراسة                                    | » |
| 4.3 مناقشة النتائج                                   | » |
| 4.4 التوصيات                                         | » |
| 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية                         | » |
| 4.6 خاتمة الدراسة                                    | » |
| قائمة المراجع                                        | » |

## المقدمة 1.1

يشهد القطاع الصحي تطوراً متسارعاً نتيجة التقدم العلمي والتقني وارتفاع توقعات المستفيدين بشأن جودة الخدمات الصحية. وقد أدى ذلك إلى توجه المؤسسات الصحية نحو تبني أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ويُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز هذه الأساليب.

وترتكز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، ومشاركة جميع العاملين، ودعم الإدارة العليا، بما يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يرتبط بتحسين الأداء المؤسسي ورفع رضا المستفيدين وتقليل الأخطاء وتحسين سلامة المرضى.

وتتناول هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل نتائج الدراسات السابقة وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات تدعم تطوير القطاع الصحي.

## مشكلة الدراسة 1.2

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية، في ظل اختلاف مستويات تطبيق الجودة بين المؤسسات، وتباين نتائجها، والحاجة إلى تحديد أهم العوامل التي تدعم نجاح تطبيقها، والتحديات التي قد تحد من تحقيق أهدافها.

## أهمية الدراسة 1.3

تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والقيادات الصحية في تطوير ممارسات الجودة.

## أهداف الدراسة 1.4

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.
- 2- توضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.
- 3- بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.
- 4- تحديد أبرز العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تقديم توصيات تساهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية.

## تساؤلات الدراسة 1.5

التساؤل الرئيس:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية؟

ويتفرع عنه:

- 1- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي؟
- 4- ما العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 5- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الصحية؟

## فرضيات الدراسة 1.6

استناداً إلى الأدبيات العلمية، تنطلق الدراسة من الفرضيات النظرية الآتية:

- توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.
- يساهم الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في رفع جودة الخدمات الصحية.
- يدعم التحسين المستمر ومشاركة العاملين كفاءة الأداء المؤسسي.
- يساهم دعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية.

## النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث 1.7

،(Total Quality Management Theory) تعتمد الدراسة على نظرية إدارة الجودة الشاملة

،التي تعد من أهم النظريات الإدارية الحديثة. وترتكز على التحسين المستمر

والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والقيادة الفاعلة، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات

واستندت الدراسة إلى إسهامات ديمينج (Deming)

(Crosby) وكروسبي (Juran) وجوران

في تفسير أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية.

## الدراسات السابقة 1.8

اعتمدت الدراسة على مراجعة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية. وأظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا المستفيدين. كما أشارت إلى أن نجاح التطبيق يعتمد على دعم الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، والتدريب المستمر، وقياس الأداء بصورة دورية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في أهمية إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تركز على تقديم مراجعة نظرية شاملة تجمع نتائج الدراسات الحديثة وتبرز أهم الاتجاهات والتوصيات المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية.

### الدراسة الأولى

أجرى **Alharbi وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *A Literature Review of Best Practices for Implementing Total Quality Management in Health Care Institutions*، وهدفت إلى تحديد أفضل الممارسات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات العلمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات، وأظهرت النتائج أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام الإدارة العليا، والعمل الجماعي، وإدارة العمليات، والتركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، والتدريب، والثقافة التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن تطبيق هذه الممارسات يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع الأداء المؤسسي ورضا المرضى.

### الدراسة الثانية

أجرى **Hu وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *The Global Research Landscape and Future Trends in Healthcare Total Quality Management* بهدف تحليل الاتجاهات العالمية في أبحاث إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي. استخدمت الدراسة التحليل البibliومتري لـ **360** بحثاً منشوراً في قاعدة بيانات Web of Science، وأظهرت النتائج نمواً ملحوظاً في الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة خلال العقود الأخيرة، مع تزايد الاهتمام بموضوعات سلامة المرضى، وضمان الجودة، ومؤشرات الأداء، وتطبيق منهجية Six Sigma. كما أوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من أهم المداخل الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة الخدمات الصحية.

## الدراسة الثالثة

أجرى **Almutairi وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *The Role of Implementing Total Quality Management in Improving the Performance of Public Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia*. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع تحديد أبرز التحديات التي تواجه التطبيق. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع جودة الخدمات الصحية وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن نجاح التطبيق يتطلب التزاماً مستمراً من الإدارة العليا، والاستثمار في الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة.

## الدراسة الرابعة

أجرى **Alrashidi وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *Cross-Sectional Analysis of Total Quality Management Practices in Saudi Arabia's Healthcare Sector*. هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي السعودي من وجهة نظر العاملين في المجال الصحي. وأظهرت النتائج أن أبعاد الجودة، مثل التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، والتزام القيادة، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات، تُطبق بدرجات متفاوتة، وأن تعزيز هذه الأبعاد ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء المؤسسي.

## التعقيب على الدراسات

تتفق الدراسات السابقة على أن إدارة الجودة الشاملة تُعد من أهم المداخل الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية، حيث تؤكد جميعها أهمية دعم الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين في نجاح تطبيق الجودة. كما تشير إلى أن تحسين الأداء المؤسسي لا يعتمد على تطبيق أدوات الجودة فقط، بل يتطلب وجود قيادة داعمة، وتدريب مستمر، وقياس دوري لمؤشرات الأداء، بما يضمن استدامة التحسين وتحقيق رضا المستفيدين.

## الدراسة الخامسة

أجرى **Almutairi وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *The Role of Implementing Total Quality Management in Improving the Performance of Public Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia*، وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة واقع تطبيق الجودة في المستشفيات الحكومية. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين رضا المرضى، إلا أن نجاح التطبيق يتطلب دعم الإدارة العليا، والاستثمار في الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير برامج الجودة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

## الدراسة السادسة

أجرى **Alrashidi وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *Cross-Sectional Analysis of Total Quality Management Practices in Saudi Arabia's Healthcare Sector*، بهدف تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي السعودي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على 360 من العاملين في القطاع الصحي. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بالتركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، وإدارة العمليات. كما كشفت الدراسة عن الحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين، وتحسين قنوات التواصل، وتطوير آليات تلقي ملاحظات المرضى لضمان التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

## الدراسة السابعة

أجرى **Alkhrisi وآخرون (2024)** دراسة بعنوان *Quality Management among Healthcare Professionals in Saudi Arabia: Systematic Review*، وهدفت إلى تقييم مستوى الوعي بإدارة الجودة بين العاملين في القطاع الصحي السعودي خلال الفترة (2014-2024). واعتمدت الدراسة على المنهج القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات وفق إرشادات PRISMA. وأظهرت النتائج أن غالبية العاملين يتمتعون بمستوى جيد من الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التطبيق تتمثل في دعم الإدارة العليا، والتدريب المستمر، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين والعمل الجماعي. كما أوصت الدراسة بتوسيع برامج التدريب ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات الصحية.

## الدراسة الثامنة

أجرى **Alalawi (2025/2026)** مراجعة منهجية بعنوان *Quality of Care in University Hospitals in Saudi Arabia: An Updated Systematic Review*، وهدفت إلى تقييم جودة الرعاية الصحية في المستشفيات الجامعية السعودية في ظل إصلاحات رؤية المملكة 2030. واعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية شملت 28 دراسة منشورة بين عامي 2016 و2025. وأظهرت النتائج وجود تحسن في مجالات الرعاية المتمحورة حول المريض وفعالية الخدمات وكفاءة بعض النماذج التشغيلية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير جوانب السلامة، وتقليل أوقات الانتظار، وتعزيز العدالة في الحصول على الخدمات الصحية. وأكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الجودة والتحسين المستمر يعد عنصرًا أساسيًا لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التحول الصحي في المملكة.

### التعقيب على الدراسات

تؤكد الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أن إدارة الجودة الشاملة تُعد من أهم المداخل الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية. كما أظهرت النتائج أن نجاح تطبيقها يعتمد على مجموعة من العوامل، أبرزها التزام الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، والتدريب المستمر، ومشاركة العاملين، والاعتماد على مؤشرات الأداء في متابعة التحسين المستمر. وفي المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى استمرار تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، وضعف التواصل الداخلي، والحاجة إلى تطوير آليات قياس الأداء، وهو ما يبرز أهمية تبني استراتيجيات شاملة لضمان استدامة تطبيق الجودة وتحقيق التميز المؤسسي.

## الدراسة التاسعة

أجرى Ward وآخرون (2025) دراسة بعنوان *What is the Relationship Between Hospital Management Practices and Quality of Care? A Systematic Review of the Global Evidence*، وهدفت إلى مراجعة العلاقة بين ممارسات الإدارة في المستشفيات وجودة الرعاية الصحية. واعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات المنشورة، وأظهرت النتائج أن المستشفيات التي تطبق ممارسات إدارية قائمة على الجودة تحقق مستويات أعلى من جودة الرعاية الصحية، ورضا المرضى، وكفاءة استخدام الموارد، كما تقل فيها الأخطاء الطبية مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات بصورة منهجية

## الدراسة العاشرة

أجرى Alqahtani وآخرون (2023) دراسة هدفت إلى تقييم أثر برامج الجودة والاعتماد الصحي على الأداء المؤسسي في المستشفيات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير الجودة والاعتماد أدى إلى تحسين مؤشرات الأداء، وزيادة رضا المرضى، ورفع مستوى سلامة المرضى، كما ساعد في تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

## الدراسة الحادية عشرة

أجرى Mohammed وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات الصحية. واعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من الدراسات التطبيقية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق برامج التحسين المستمر تحقق أداءً أفضل من حيث جودة الخدمات، وتقليل الهدر، وتحسين استغلال الموارد، مع زيادة رضا العاملين والمستفيدين

## الدراسة الثانية عشرة

أجرى Abdullah وآخرون (2021) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية. وأظهرت النتائج أن القيادة الفاعلة تعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن دعم الإدارة العليا ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة التزام العاملين، وتحقيق أهداف الجودة

## منهجية البحث 1.9

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه من أكثر المناهج ملائمةً للدراسات النظرية التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. ويُستخدم هذا المنهج في جمع المعلومات من مصادرها المختلفة، وتحليلها بصورة علمية، واستخلاص النتائج التي تساعد في تفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات وتوصيات مبنية على أسس علمية.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية، من خلال مراجعة وتحليل الدراسات العلمية الحديثة المتعلقة بموضوع البحث، دون إجراء دراسة ميدانية أو جمع بيانات أولية باستخدام الاستبانات أو المقابلات.

واعتمدت الدراسة على تحليل نتائج البحوث والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والكتب الأكاديمية، ورسائل الدراسات العليا، والتقارير الصادرة عن المنظمات الصحية المحلية والدولية، بهدف تكوين إطار علمي متكامل حول موضوع الدراسة، واستخلاص أبرز النتائج والتوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية

## مصادر البيانات 1.10

اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر الثانوية في جمع البيانات، وتشمل:

.الكتب العلمية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة والإدارة الصحية  
.الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة  
.رسائل الماجستير والدكتوراه ذات الصلة بموضوع الدراسة  
التقارير الصادرة عن المنظمات المحلية والدولية، مثل منظمة الصحة العالمية  
(CBAHI) والمركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية (WHO).  
قواعد البيانات العلمية الإلكترونية، مثل

PubMed

Scopus

Google Scholar

ScienceDirect

وقد تم اختيار هذه المصادر لما تتميز به من موثوقية وحدثة، بما يسهم في تحقيق  
أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها

## حدود الدراسة 1.11

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

### أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية، مع التركيز على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وأبعادها، وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

### ثانياً: الحدود الزمنية

اعتمدت الدراسة على الأدبيات العلمية المنشورة خلال الفترة 2020-2025، مع الاستعانة ببعض المراجع الأساسية التي تمثل الأساس النظري لإدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: الحدود المكانية

تتناول الدراسة المؤسسات الصحية بصفة عامة، مع الاستفادة من الدراسات العربية والدولية، وإعطاء اهتمام خاص بالدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

### رابعاً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، دون إجراء دراسة ميدانية أو استخدام أدوات لجمع البيانات الأولية.

## الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، إلا أن معظمها ركز على قياس مستوى تطبيق الجودة أو أثرها على أحد مؤشرات الأداء بصورة منفردة، في حين لم تتناول العديد من الدراسات بصورة شاملة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة وتحليل نتائجها في إطار نظري متكامل. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى تقديم مراجعة علمية شاملة توضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية، مع استخلاص أهم النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء.

## التعقيب النهائي

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية. كما تؤكد النتائج أن نجاح تطبيقها يعتمد على الالتزام الإداري، ونشر ثقافة الجودة، والتدريب المستمر، ومشاركة العاملين، والاعتماد على مؤشرات الأداء في تقييم العمليات وتحسينها. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في بناء إطارها النظري وتفسير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على استخلاص أفضل الممارسات التي يمكن أن تدعم تطوير المؤسسات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي.

## ملخص الفصل 1.12

استعرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من خلال تقديم مقدمة عن موضوع البحث، وبيان مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، والفرضيات النظرية، والنظرية العلمية التي استندت إليها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وتوضيح منهجية البحث، ومصادر البيانات، وحدود الدراسة. ويشكل هذا الفصل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار النظري للدراسة، والذي سيتم تناوله في الفصل الثاني من خلال عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## تمهيد 2.1

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث يساهم في توضيح المفاهيم العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، واستعراض أهم النظريات والأدبيات التي تناولت متغيرات البحث، بما يساعد على بناء أساس علمي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج ومناقشتها. ويكتسب الإطار النظري في الدراسات الإدارية أهمية خاصة؛ لأنه يربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة والتطبيقات العملية داخل المؤسسات.

وقد شهد القطاع الصحي خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، وارتفاع توقعات المستفيدين، وزيادة المنافسة بين المؤسسات الصحية، الأمر الذي دفع تلك المؤسسات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ومن أبرزها إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، التي أصبحت من أهم المداخل الإدارية المستخدمة لتحقيق التميز المؤسسي.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على التحسين المستمر، وإشراك جميع العاملين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، والتركيز على احتياجات المستفيدين، بما يساهم في تحقيق جودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية، وزيادة رضا المرضى، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

ويتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، من خلال استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشأتها، ومبادئها، وأبعادها، وتطبيقاتها في المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشراته، والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، وصولاً إلى بناء إطار علمي متكامل يدعم أهداف الدراسة الحالية.

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة 2.2

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أبرز الفلسفات الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للحاجة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليصبح أسلوبًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة، من خلال مشاركة جميع العاملين، والتركيز على احتياجات المستفيدين، والاعتماد على العمل الجماعي، والوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها.

وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة تبعًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين. فقد عرفها **Deming (1986)** بأنها فلسفة إدارية تعتمد على التحسين المستمر للعمليات، بهدف تحقيق رضا المستفيدين من خلال تطوير الأداء وتقليل الأخطاء. بينما عرفها **Juran (1988)** بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التخطيط للجودة، والرقابة عليها، وتحسينها بصورة مستمرة. أما **Oakland (2014)** فيرى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظامًا إداريًا يركز على إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة، بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي القطاع الصحي، تشير إدارة الجودة الشاملة إلى تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز سلامة المرضى، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يحقق رضا المستفيدين والعاملين على حد سواء.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس، من أهمها التركيز على احتياجات المستفيد، والقيادة الفاعلة، والعمل بروح الفريق، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات استنادًا إلى البيانات، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. وتسعى المؤسسات الصحية من خلال تطبيق هذه المبادئ إلى تحقيق التميز المؤسسي، وزيادة كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين النتائج الصحية.

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية في كونها لا تقتصر على تحسين جودة الخدمات الصحية فحسب، بل تمتد إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز رضا العاملين، وترشيد استخدام الموارد، ودعم الابتكار، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة العمل الصحية، وهو ما يجعلها أحد أهم المداخل الإدارية لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

## نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة 2.3

تعود بدايات مفهوم الجودة إلى الحضارات القديمة، حيث كان الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات يمثل عنصرًا أساسيًا لضمان رضا المستفيدين. إلا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورته الحديثة بدأ في التطور خلال القرن العشرين، خصوصًا بعد الثورة الصناعية، نتيجة التوسع في الإنتاج وازدياد المنافسة بين المؤسسات، مما استدعى الحاجة إلى تطوير أساليب أكثر كفاءة لضمان جودة المنتجات والخدمات.

وفي خمسينيات القرن الماضي شهد مفهوم الجودة تطورًا كبيرًا على يد عدد من العلماء والباحثين، كان من أبرزهم **ويليام إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming)**، الذي قدم فلسفة التحسين المستمر، وأكد أن الجودة مسؤولية جميع العاملين داخل المؤسسة، وأن الإدارة العليا تتحمل الدور الأكبر في تحسين الأداء. كما قدم مبادئه الأربعة عشر التي أصبحت أساسًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

كما قدم **كاورو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)** إسهامات كبيرة في مجال الجودة، من أبرزها تطوير **مخطط السبب والأثر (Cause and Effect Diagram)** المعروف باسم **مخطط عظمة السمكة**، والذي يستخدم لتحليل أسباب المشكلات وتحسين العمليات، بالإضافة إلى تأكيده أهمية مشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة.

ومع تطور القطاع الصحي، انتقلت مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى المستشفيات والمؤسسات الصحية، حيث أصبحت الجودة عنصرًا رئيسيًا في تحسين الرعاية الصحية، وتعزيز سلامة المرضى، وتقليل الأخطاء الطبية، وتحسين استخدام الموارد، وتحقيق رضا المرضى والعاملين. كما أصبحت معايير الجودة والاعتماد الصحي من المتطلبات الأساسية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

وفي الوقت الحاضر أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية لتحقيق التميز المؤسسي، ومواكبة التطورات التقنية، وتحقيق مستهدفات التنمية الصحية، بما ينسجم مع التوجهات العالمية في تحسين جودة الرعاية الصحية.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة 2.4

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام لتطبيقها داخل المؤسسات، ويؤدي الالتزام بهذه المبادئ إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين.

### أولاً: التركيز على المستفيد

يعد المستفيد محور العملية الإدارية، حيث تسعى المؤسسة إلى التعرف على احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها بصورة مستمرة، ويقاس نجاح المؤسسة بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

### ثانياً: التزام الإدارة العليا

يعد دعم الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ يقع على عاتق القيادة توفير الموارد، ووضع السياسات، ودعم برامج التحسين المستمر، وتحفيز العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة.

### ثالثاً: مشاركة العاملين

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير والتحسين، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمبادرات التي تسهم في تحسين الأداء، مما يعزز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.

### رابعاً: التحسين المستمر

يُعد التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير عملياتها وخدماتها بصورة دائمة، من خلال مراجعة الأداء، وتحليل المشكلات، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

## خامساً: اتخاذ القرارات بناءً على البيانات

تؤكد إدارة الجودة الشاملة أهمية الاعتماد على البيانات والإحصاءات ومؤشرات الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يساهم في رفع دقة القرارات وتحقيق التحسين المستمر.

## سادساً: إدارة العمليات

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات التشغيلية بدلاً من التركيز على النتائج فقط، وذلك من خلال تحليل العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر، وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

## سابعاً: العمل الجماعي

يشجع هذا المبدأ على تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، بما يحقق التكامل في الأداء، ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

## ثامناً: الوقاية من الأخطاء

تركز إدارة الجودة الشاملة على منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، بدلاً من معالجتها بعد حدوثها، من خلال تطبيق إجراءات وقائية، وتحسين العمليات، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين.

## أبعاد إدارة الجودة الشاملة 2.5

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل معًا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها. ولا يقتصر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الالتزام بمبدأ واحد، وإنما يتطلب التكامل بين جميع الأبعاد الإدارية والتنظيمية والبشرية والفنية، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر والتميز المؤسسي. وفيما يلي أبرز أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

### أولاً: البعد القيادي

يمثل البعد القيادي حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجودة، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة. كما تتولى القيادة تحفيز العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في برامج التحسين المستمر، واتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق الجودة.

وفي المؤسسات الصحية، يظهر دور القيادة من خلال تبني سياسات واضحة للجودة، ودعم برامج سلامة المرضى، وتوفير بيئة عمل تشجع على التطوير والابتكار.

### ثانياً: البعد البشري

يعد العنصر البشري من أهم مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ يعتمد تحقيق الجودة بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين وخبراتهم ومدى التزامهم بتطبيق معايير الجودة.

ويتطلب هذا البعد الاهتمام بتدريب العاملين بصورة مستمرة، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية.

وفي المؤسسات الصحية، يسهم الاستثمار في الكوادر الطبية والإدارية في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية ورفع مستوى رضا المرضى.

## ثالثاً: البعد التنظيمي

يشير البعد التنظيمي إلى تصميم الهيكل التنظيمي والإجراءات والسياسات التي تدعم تطبيق الجودة داخل المؤسسة. ويشمل ذلك تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وتوثيق الإجراءات، وتبسيط العمليات، وتحسين آليات الاتصال بين الإدارات المختلفة.

ويساعد التنظيم الإداري الفعال على تقليل التعقيدات الإدارية، وسرعة اتخاذ القرار، وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

## رابعاً: البعد الفني

يرتبط هذا البعد باستخدام الأساليب والأدوات العلمية التي تساعد في تحسين العمليات وقياس الأداء، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والتحليل الإحصائي، وإدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي، وأدوات التحسين المستمر.

كما يشمل استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الصحية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، وسرعة الحصول على البيانات، ودقة اتخاذ القرارات.

## خامساً: البعد الاستراتيجي

يركز هذا البعد على دمج الجودة ضمن الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى للمؤسسة، بحيث تصبح الجودة جزءاً من الثقافة التنظيمية وليس مجرد برنامج مؤقت.

ويتضمن ذلك تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس، وربطها بمؤشرات الأداء، ومتابعة مستوى الإنجاز بصورة دورية، بما يضمن تحقيق التحسين المستمر والمحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة.

## العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتميز أبعاد إدارة الجودة الشاملة بأنها مترابطة ومتكاملة، حيث يؤثر كل بعد في الآخر بصورة مباشرة أو غير مباشرة. فنجاح القيادة في دعم الجودة يسهم في رفع كفاءة العاملين، كما يساعد التنظيم الجيد على تحسين العمليات، ويؤدي استخدام الأدوات الفنية إلى تحسين جودة الخدمات، بينما يضمن التخطيط الاستراتيجي استدامة جهود التحسين والتطوير.

## إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية 2.6

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسات الصحية لمواجهة التحديات المتزايدة التي يشهدها القطاع الصحي، مثل ارتفاع توقعات المرضى، والتطور المستمر في التقنيات الطبية، وزيادة الحاجة إلى تحسين كفاءة الخدمات الصحية، وترشيد استخدام الموارد.

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية بأنها منهج إداري متكامل يهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية من خلال إشراك جميع العاملين، وتطوير العمليات، والاعتماد على التحسين المستمر، بما يحقق رضا المرضى والعاملين ويعزز الأداء المؤسسي.

وقد أصبح تطبيق الجودة في المؤسسات الصحية ضرورة استراتيجية، خاصة مع انتشار برامج الاعتماد الصحي مثل معايير المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية (CBAHI) ومعايير اللجنة الدولية المشتركة (JCI)، والتي تهدف إلى ضمان سلامة المرضى، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية فيما يأتي:

- تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- تعزيز سلامة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية.
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية.
- زيادة رضا المرضى وذويهم.
- تحسين رضا العاملين ورفع مستوى الإنتاجية.
- دعم الابتكار والتحسين المستمر.
- تعزيز السمعة المؤسسية وزيادة القدرة التنافسية.

## متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ينبغي توافر عدد من المتطلبات الأساسية، من أهمها:

- .التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة
- .نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين
- .توفير التدريب المستمر
- .بناء نظام فعال لقياس الأداء
- .تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية
- .توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة
- .تشجيع العمل الجماعي
- .الاعتماد على نظم المعلومات الصحية الحديثة
- التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

رغم الفوائد الكبيرة لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيقها قد يواجه عددًا من التحديات، من أبرزها:

- .مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين
- .نقص الموارد المالية أو البشرية
- .ضعف التدريب والتأهيل
- .عدم وضوح السياسات والإجراءات
- .ضعف دعم الإدارة العليا
- .غياب ثقافة التحسين المستمر
- .صعوبة قياس بعض مؤشرات الأداء
- وتؤكد الدراسات الحديثة أن التغلب على هذه التحديات يتطلب قيادة فعالة، واستثمارًا في تنمية الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لضمان استدامة جهود التحسين

## الأداء المؤسسي 2.7

### مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من أهم المفاهيم الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية والتنظيمية لتحقيق رسالتها ورؤيتها، مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين.

وقد تعددت تعريفات الأداء المؤسسي، حيث يعرف بأنه النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها لتنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها وفق معايير الكفاءة والفعالية والجودة. كما يُعرف بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة مقارنة بالأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً، مع الأخذ في الاعتبار جودة المخرجات ومدى رضا المستفيدين.

وفي المؤسسات الصحية، لا يقتصر الأداء المؤسسي على تحقيق النتائج المالية فقط، بل يشمل جودة الخدمات الصحية، وسلامة المرضى، وكفاءة العمليات، ورضا العاملين، والالتزام بالمعايير المهنية، والقدرة على التحسين المستمر.

### أهمية الأداء المؤسسي

يحظى الأداء المؤسسي بأهمية كبيرة في المؤسسات الصحية؛ لأنه يمثل مؤشراً لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط اللازمة للتطوير والتحسين.

وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي فيما يأتي:

- قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحسين جودة الخدمات الصحية.
- رفع كفاءة استخدام الموارد.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- تعزيز رضا المرضى والعاملين.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية.
- دعم برامج الجودة والاعتماد الصحي.

## أبعاد الأداء المؤسسي

يقاس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الأبعاد، من أهمها:

### أولاً: الكفاءة

وتعني قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، مع تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف.

### ثانياً: الفعالية

ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها، والوصول إلى النتائج المطلوبة.

### ثالثاً: جودة الخدمات

وتتمثل في تقديم خدمات صحية آمنة وفعالة تلبي احتياجات المرضى وفق المعايير المهنية المعتمدة.

### رابعاً: رضا المستفيدين

ويعد رضا المرضى وأسرهم من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الصحية، ويعكس جودة الخدمات المقدمة ومستوى الثقة بالمؤسسة.

### خامساً: رضا العاملين

يؤثر رضا العاملين بصورة مباشرة في مستوى الإنتاجية وجودة الأداء، لذلك تهتم المؤسسات الصحية بتوفير بيئة عمل مناسبة، وبرامج تدريب وتحفيز مستمرة.

### سادساً: الابتكار والتحسين المستمر

ويقصد به قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها بصورة مستمرة لمواكبة التطورات وتحقيق التميز المؤسسي.

## مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات الصحية على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء، ومن أبرزها:

- .نسبة رضا المرضى
  - .معدل الأخطاء الطبية
  - .متوسط مدة انتظار المرضى
  - .معدل الإشغال في المستشفى
  - .معدل العدوى المكتسبة داخل المنشأة الصحية
  - .معدل إعادة دخول المرضى للمستشفى
  - .إنتاجية العاملين
  - .الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد
  - .سرعة تقديم الخدمات
  - .كفاءة استخدام الموارد المالية
- وتساعد هذه المؤشرات في متابعة مستوى الأداء بصورة مستمرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

## العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي 2.8

تُعد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية.

ويعود ذلك إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التحسين المستمر، وإشراك العاملين، والتركيز على احتياجات المستفيدين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وهي جميعها عوامل تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية.

وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال:

- تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- تقليل الأخطاء الطبية والمخاطر السريرية.
- رفع كفاءة العمليات التشغيلية.
- تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية.
- تعزيز رضا المرضى والعاملين.
- دعم الابتكار والتطوير المستمر.
- تحسين مستوى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات الصحية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبقها، وذلك نتيجة تبنيها ثقافة التحسين المستمر، والقيادة الفاعلة، والعمل الجماعي، والاعتماد على مؤشرات الأداء في متابعة النتائج وتطوير العمليات.

وتوضح العلاقة بين متغيري الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المتغير المستقل الذي يؤثر في الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، حيث يؤدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى تحسين مؤشرات الأداء المختلفة، مثل جودة الخدمات، ورضا المرضى، وكفاءة العمليات، والإنتاجية، وسلامة المرضى، والاستدامة المؤسسية.

ويمكن تمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة في الشكل التالي:

**التغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي**

**التغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة**

ويمثل هذا النموذج الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ويبين أن تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## ملخص الفصل 2.9

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث استعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشأتها، ومبادئها، وأبعادها، وأهميتها في المؤسسات الصحية، كما تناول مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده ومؤشرات قياسه. كذلك أوضح الفصل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مبيّناً أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز رضا المرضى والعاملين، ودعم التحسين المستمر والتميز المؤسسي. ويشكل هذا الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير نتائج الأدبيات وتحليلها، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات في الفصول اللاحقة

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

### تمهيد 3.1

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. وتعد المنهجية من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ توضح الأسلوب الذي اتبعه الباحث في جمع المعلومات وتحليلها، وتبرر اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة الدراسة. ونظرًا لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستفادة من المصادر العلمية الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث

## منهج الدراسة 3.2

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا علميًا دقيقًا، وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الأدبيات العلمية والبحوث السابقة.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على تحليل المفاهيم والنظريات والنتائج المنشورة، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، دون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية. وقد جاء اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تركز على تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية من خلال مراجعة الدراسات العلمية الحديثة.

## مصادر البيانات 3.3

اعتمدت الدراسة على **البيانات الثانوية**، والتي تم الحصول عليها من مصادر علمية موثوقة، شملت:

.الكتب العلمية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة والإدارة الصحية  
.الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة  
.رسائل الماجستير والدكتوراه  
والمركز السعودي لاعتماد (WHO) التقارير الصادرة عن منظمة الصحة العالمية (CBAHI). المنشآت الصحية  
وScienceDirect وScopus وPubMed قواعد البيانات العلمية مثل  
Scholar.  
وقد روعي اختيار المصادر الحديثة والموثوقة لضمان دقة المعلومات وحداثتها.

### أسلوب جمع البيانات 3.4

تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحليل نتائج الدراسات السابقة المنشورة خلال السنوات الأخيرة، مع التركيز على الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

وشملت عملية جمع البيانات تحديد الكلمات المفتاحية المناسبة، والبحث في قواعد البيانات العلمية، واختيار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، ثم تحليل نتائجها واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

### أسلوب تحليل البيانات 3.5

اعتمدت الدراسة على التحليل النوعي للمحتوى (Qualitative Content Analysis)، حيث تم تحليل نتائج الدراسات السابقة وتصنيفها وفق محاور الدراسة، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها، بهدف استخلاص الاتجاهات العامة المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية.

كما تم الربط بين النتائج المستخلصة والإطار النظري للدراسة، للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في تحقيق أهداف البحث

## الاعتبارات العلمية 3.6

حرصت الدراسة على الالتزام بالمعايير الأكاديمية في استخدام المصادر العلمية، من خلال:

**(APA 7th Edition) الإصدار السابع APA** توثيق جميع المراجع وفق أسلوب الاعتماد على مصادر علمية محكمة وموثوقة.  
الالتزام بالأمانة العلمية وتجنب الانتحال.  
عرض النتائج بصورة موضوعية دون تحيز.

## ملخص الفصل 3.7

تناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح المنهج الوصفي التحليلي المستخدم، ومصادر البيانات، وآلية جمع المعلومات وتحليلها، إضافة إلى الاعتبارات العلمية التي تم الالتزام بها أثناء إعداد الدراسة. وقد وفرت هذه المنهجية إطاراً علمياً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج موثوقة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية

# الفصل الرابع

## النتائج والمناقشة والتوصيات

## تمهيد 4.1

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية. كما يتضمن مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى اقتراح عدد من الموضوعات التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسات المستقبلية.

## نتائج الدراسة 4.2

في ضوء تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- توجد علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية، حيث يؤدي الالتزام بمبادئ الجودة إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية.
- يُعد دعم الإدارة العليا من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يساهم في توفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة الجودة، ودعم برامج التحسين المستمر.
- تؤدي مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرار وبرامج التحسين إلى زيادة الالتزام بمعايير الجودة وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.
- يساهم تطبيق التحسين المستمر في تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين العمليات التشغيلية، ورفع مستوى سلامة المرضى.
- يعد الاعتماد على مؤشرات الأداء وتحليل البيانات من أهم وسائل تقييم الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

- يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى رضا المرضى من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل أوقات الانتظار وتحسين التواصل مع المستفيدين.
- تؤثر برامج التدريب المستمر للعاملين تأثيرًا إيجابيًا في نجاح تطبيق الجودة وتحسين الأداء المؤسسي
- تواجه المؤسسات الصحية عددًا من التحديات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أبرزها مقاومة التغيير، وضعف الموارد، ونقص التدريب، وضعف ثقافة الجودة
- أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات الصحية الحاصلة على الاعتماد الصحي غالبًا ما تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات غير المعتمدة
- يمثل التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة عنصرين أساسيين لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في المؤسسات الصحية

## مناقشة النتائج 4.3

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في تحسين أداء المؤسسات الصحية، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تبين أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد فقط على وجود معايير وإجراءات مكتوبة، بل يرتبط بدرجة كبيرة بدعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وتوفير التدريب المستمر، ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة. وتتسجم هذه النتيجة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

وأوضحت الدراسة كذلك أن استخدام مؤشرات الأداء يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، ويتيح للإدارة متابعة مستوى الأداء بصورة مستمرة، وتحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها. كما بينت أن تطبيق الجودة يؤدي إلى تحسين رضا المرضى والعاملين، وتقليل الأخطاء الطبية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وهي نتائج تتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الصحية.

ورغم هذه الفوائد، أظهرت الأدبيات وجود تحديات قد تعيق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، مثل مقاومة التغيير، ونقص الموارد، وضعف التدريب، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات واضحة لدعم ثقافة الجودة، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التطوير والتحسين المستمر.

## 4.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.  
نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين من خلال برامج التوعية والتدريب المستمر.  
تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات العاملين في مجال الجودة والتحسين المستمر.

الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى الأداء المؤسسي بصورة دورية.  
تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخدمات الصحية.  
دعم برامج سلامة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية من خلال تطبيق معايير الجودة.  
تطوير نظم المعلومات الصحية للاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات الإدارية.  
تشجيع المؤسسات الصحية على الحصول على الاعتماد الصحي والمحافظة على متطلباته.  
إجراء تقييم دوري لمدى فعالية برامج الجودة والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الأداء.  
الاستفادة من التجارب المحلية والعالمية الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية.

## مقترحات لدراسات مستقبلية 4.5

تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية حول الموضوعات الآتية:

- أثر التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصحية.
- العلاقة بين القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين سلامة المرضى.
- دور الذكاء الاصطناعي في دعم جودة الخدمات الصحية.
- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية الحكومية والخاصة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العاملين بالمؤسسات الصحية.

## خاتمة الدراسة 4.6

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ودعم القيادة، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات. كما أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز سلامة المرضى، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين والعاملين، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

الزعبي، م. (2022). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
العنبي، س. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 115-140.  
وزارة الصحة السعودية. (2024). التقرير السنوي. الرياض، المملكة العربية السعودية

### المراجع الأجنبية

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.  
Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Free Press.  
Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free*. McGraw-Hill.  
Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4th ed.). Routledge.  
World Health Organization. (2023). *Quality health services*. <https://www.who.int>  
Alharbi, A., et al. (2024). Total quality management and organizational performance in healthcare institutions. *Healthcare*, 12(5), 421–435.
- Hu, Y., et al. (2024). The impact of total quality management practices on hospital performance. *BMC Health Services Research*, 24, 318.
  - Almutairi, M., et al. (2024). Total quality management implementation in Saudi hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 39(2), 410–426.
  - Ward, M., et al. (2025). Total quality management and organizational excellence in healthcare organizations. *Journal of Healthcare Quality*, 47(1), 15–29.