



جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

بكالوريوس/ إدارة مشاريع

تأثير ادارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بالتطبيق على مستشفى شرق جدة في
المملكة العربية السعودية في مدينة جدة "دراسة حالة"

اسم الطالبة:

أشواق عبده ناجي

2021205294

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري عضو هيئة

التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2024

إهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام (وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي ... إلى فخري واعتزازي (والدي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها (والدتي)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى قرة عيني (أخواني و أخواتي)

إلى شريك أيامي، الذي أمدني بالقوة ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما انا عليه الآن...(زوجي)

واحب ان اختم الإهداء إلى صاحبة الفضل العظيم صديقة الرحلة والنجاح إلى من وقفت بجانبني كلما اوشكت ان اتعثّر " ابنتي ريماس "

و أخيراً من قال أنا لها "نالها " وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها ، ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ،

الحمد لله الذي به خيراً وأملاً وأغرقنا سروراً وفرحاً ..

جدول المحتويات

5.....	قائمة الأشكال:
6.....	قائمة الجداول:
7.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	1.1. المقدمة
9.....	1.2. مشكلة البحث
10.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10.....	2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي
11.....	1.3. أهمية البحث
11.....	1.3.1. الأهمية النظرية
11.....	1.3.2. الأهمية التطبيقية
11.....	1.4. أسئلة البحث الفرعية
11.....	1.5. أهداف البحث
12.....	1.7. نموذج البحث
13.....	1.8. منهجية البحث
13.....	1.9. الدراسة الميدانية
14.....	1.10. هيكل المشروع
15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
16.....	2.1. المقدمة
16.....	2.2. المتغير الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة
16.....	2.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
16.....	2.2.2. تطور إدارة الجودة الشاملة
17.....	2.2.3. أبعاد إدارة الجودة الشاملة
19.....	2.2.4. نظريات إدارة الجودة الشاملة
20.....	2.3. المتغير الثاني: رضا العملاء
20.....	2.3.1. مفهوم رضا العملاء
21.....	2.3.2. تطور رضا العملاء
21.....	2.3.3. أبعاد رضا العملاء
22.....	2.3.4. نظريات رضا العملاء
23.....	2.4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء:
23.....	2.4.1. أنماط التأثير بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
24.....	2.4.2. الصراعات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
25.....	2.4.3. الفجوات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
26.....	2.5. الخاتمة
27.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

28.....	3.1.المقدمة
28.....	3.2.المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
28.....	3.2.1. المتغير المستقل(إدارة الجودة الشاملة)
28.....	3.2.2. المتغير التابع (رضا العملاء)
29.....	3.3.تصميم البحث
30.....	3.4. مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينة
30.....	3.4.1.مجتمع الدراسة:
30.....	3.4.2.عينة الدراسة:
30.....	3.4.3.طرق وتقنيات أخذ العينة:
30.....	3.5.طرق جمع البيانات
30.....	3.5.1.المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):
31.....	3.5.2.المتغير التابع (رضا العملاء):
32.....	3.6.أنواع البيانات
32.....	3.6.1.البيانات الأولية:
32.....	3.6.2.البيانات الثانوية:
32.....	
32.....	3.7.طرق وإجراءات تحليل البيانات
32.....	3.5.2.المتغير التابع (رضا العملاء):
33.....	3.8.الخاتمة
34.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
35.....	4.1. المقدمة:
35.....	4.2.خصائص عينة الدراسة:
37.....	4.3.قياس صدق وثبات أداة الدراسة :
37.....	4.3.1.صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :
40.....	4.3.2.ثبات أداة الدراسة:
41.....	4.4.التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :
43.....	4.5.معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
44.....	4.6.نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :
48.....	4.7.الخاتمة:
49.....	الفصل الخامس:مناقشة النتائج والإستنتاجات
50.....	5.1.المقدمة
50.....	5.3.المساهمة العملية
50.....	5.4.التوصيات
50.....	5.5.حدود الدراسة
50.....	5.5.1.الحدود الموضوعية:

51.....	5.5.2. الحدود البشرية:
51.....	5.5.3. الحدود المكانية:
51.....	5.5.4. الحدود الزمنية:
51.....	5.6. الدراسات المستقبلية
51.....	5.7. الخاتمة:
52.....	المستخلص
52.....	Abstract
54.....	الملاحق
55.....	جدول أدوات البحث
56.....	قائمة المراجع:
56.....	العربية

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	10
2	هيكل المشروع (من إعداد الباحث)	14
3	ملخص منهجية البحث (المصدر الباحث)	26

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مجتمع البحث والعينة المصدر : بواسطة الباحث	1
28	جدول لأداة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) المصدر: بواسطة الباحث	2
29	جدول لأداة المتغير التابع (رضا العملاء) المصدر: بواسطة الباحث	3
34	جدول لتوصيف عينة الدراسة المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية	4
38	نتائج SSPS باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي المصدر: من إعداد البرنامج الإحصائي SSPS	5
40	جدول لثبات أداة الدراسة المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية	6
41	جدول للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	7
43	جدول لمعاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية	8

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة في شتى مجالات الحياة، الأمر الذي أصبح يتطلب التكيف مع هذه التغيرات المتلاحقة والمستمرة، والتي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل تلك التغيرات يبرز دور المؤسسات التربوية وأهميتها في مواكبة هذه التحولات المتسارعة من خلال التعاطي مع المستجدات بما يضمن بقائها واستمرارها، حيث لم تعد الأساليب التربوية التقليدية قادرة على التأقلم مع التحولات الحالية، وهذا ما يعني أن التغيير بات أمراً واقعاً وضرورة ملحة، تسعى من خلاله المؤسسات التربوية في مواكبة المستجدات والانفتاح عليها وفق منهجية علمية واضحة.

التطورات الحديثة في التربية أصبحت تتجه إلى إعطاء المدارس مزيد من الأدوار والاستقلالية للقيام بالدور التربوي المطلوب، وذلك بهدف تطوير عمليتي التعليم والتعلم، الذي ينعكس على تطوير الأداء التعليمي من خلال تبني البرامج التطويرية، التي تساهم في تحسين عملية التعلم، وإلا يصبح دور المدرسة قاصراً فقط على مجرد تنفيذ التعليمات الإدارية العليا) العاجز ونشوان، ٢٠٠٥).

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي ظهرت كنتيجة للمنافسة العالمية، بحيث تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، ونظراً للنجاح الذي حققه هذا الاتجاه الإداري، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبرراً ورغبة في تطبيقه بالمؤسسات التعليمية بالعديد من الدول (الكناني، ١٣٢٠). ويعتبر نجاح الإدارة مرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذلك ظهرت إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق رفع الإنتاجية واستمرارية الجودة وأصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة، لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومنها المؤسسات التعليمية، فلذا تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب الإسراف بالموارد، ويقلل كذلك المنازعات بين العاملين بالمؤسسة، ويرضي المستفيدين، ويدعم عملية الابتكار والتجديد، الخطيب) ٨٢١٤هـ).

وكما يرى السلوم) ٢٠٠٥ (على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، يؤدي إلى تحسين في أداء العاملين، وكذلك ينعكس على التحسين في أداء المؤسسة التعليمية؛ لأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على منع الأخطاء، وبالتالي تحسن في أداء العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى في تطوير العمل.

لذا يسعى التربويون من خلال تطبيق الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير في العمل المدرسي، بما يتناسب مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب المساعي التي تسعى لتحقيق التميز، في جميع العمليات التي تنشدها المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها) الأسطل، ١٣٢٠).

والإدري الفعال، هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفاء & حسين، ٢٠٠٠).

وفي ضوء ذلك فإن إدارة وقيادة الجودة، تشكل عنصراً مهماً في تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمات التعليمية، فالقيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعمل على استشارة مجهود العاملين، وتحفيز قدراتهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة (أمين، وبربري، ١١٢٠).

وأجمعت العديد من الدراسات كدراسة (الغدير) ٠١٢٠، ودراسة (البلاغ، ٨٢١٤)، ودراسة (الهمشي) ٨٢٠٠، بأهمية تنمية ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، ويستنتج المؤلف أن هذا يؤثر على تحسين الأداء في التعليم، ويزيد من تحقيق التميز، وتعزيز قيمتها التنافسية بين مؤسسات التعليم، وتحقيق الكفاءة والفاعلية. و ازدادت أهمية الجودة بشكل عامة في ظل التنافس القوي والحاد بين القطاع الحكومي والخاص في مجال الانتاج والخدمة والرقابة و بصفة خاصة في تلك المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الربح الغير ربحية من وراء نشاطها، في ظل تعدد و تنوع الأساليب والطرق المستخدمة و المستعان بها في تحسين الجودة، ومن بين هذه الأساليب يعتبر نظام إدارة الجودة (QMS) (هو الأكثر إنتشاراً.

1.2. مشكلة البحث

في ظل التنافسية المتزايدة وسعي المنظمات لتحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية، يبرز دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنهج استراتيجي يهدف إلى تحسين جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. على الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، لا يزال هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف بشكل شامل تأثير هذا النهج على أداء العاملين. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لفهم كيفية تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، من حيث الكفاءة، والرضا الوظيفي، والتطوير المهني، والتعاون بين الفرق، والتأثيرات النفسية والاجتماعية. وتهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال تحليل شامل لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مما يمكن المنظمات من تحسين استراتيجياتها في تطبيق هذا النهج وتعزيز الأداء الوظيفي على جميع المستويات.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

هناك نقص في الدراسات التي تستكشف كيف يمكن للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر، والجنس، والخبرة الوظيفية أن تؤثر على كيفية استجابة العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغالبية الأبحاث تركز على بيانات ثقافية محددة، مما يترك فجوة في فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية المتنوعة على فعالية إدارة الجودة الشاملة وأدائها. هناك تركيز كبير على المؤشرات الكمية لأداء العاملين، بينما يوجد نقص في الدراسات التي تتناول الجوانب النوعية مثل الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، وغالبية الدراسات تتناول تأثير إدارة الجودة الشاملة على المدى القصير، مما يترك فجوة في معرفة التأثيرات طويلة المدى لتطبيق TQM على أداء العاملين.

استكشاف هذه الفجوات يمكن أن يساهم في تطوير إطار نظري أكثر شمولاً لفهم تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وتحقيق تطبيق أفضل لهذه المبادئ في مختلف البيئات التنظيمية.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي تواجه المنظمات تحديات متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ومن ذلك الفجوات التطبيقية التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات متعددة وتؤثر بشكل مباشر على فعالية تطبيقها. إليك بعض الفجوات الرئيسية

نقص الفهم والإدراك قد لا يكون لدى العاملين أو حتى بعض المديرين فهم كافٍ لمبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة. وغياب الالتزام من القيادة العليا وعدم دعم القيادة العليا قد يؤدي إلى تقليل أهمية الجودة في جميع مستويات المنظمة.

و هناك مقاومة التغيير يمكن أن يواجه العاملون مقاومة لتغيير الأساليب القديمة واعتناق ممارسات جديدة. و قلة الموارد و عدم توفير الموارد اللازمة مثل الوقت، المال، والتكنولوجيا يمكن أن يعيق تنفيذ برامج الجودة. و يمكن أن يؤدي ضعف التواصل بين الأقسام والإدارات إلى عدم التنسيق وفهم متطلبات الجودة و ثقافة المنظمة التي لا تشجع على الجودة والتحسين المستمر يمكن أن تكون عائقاً كبيراً. بتحديد ومعالجة هذه الفجوات، يمكن تحسين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تعزيز أداء العاملين وزيادة الفعالية الإنتاجية للمنظمة.

ووفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفى شرق المملكة العربية السعودية في جدة؟"

1.3. أهمية البحث

يساعد البحث في تحديد العوامل التي تساهم في تحسين أو تقليل أداء العاملين و يعزز البحث لكيفية تأثير الجودة على تحقيق أهداف المنظمة و يساعد البحث في فهم كيفية تأثير الجودة على جودة العمل والإنتاجية و يمكن للبحث أن يظهر كيف تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين تنافسية المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى تحسينات شاملة في جميع جوانب العمل التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

1.3.1. الأهمية النظرية

لا تكون الإدارة العليا ملتزمة تماماً بتنفيذ مبادئ الجودة الشاملة، مما يؤثر سلباً على التبنّي الكامل لهذه المبادئ ويجب تأكيد الالتزام من الإدارة العليا وتقديم دعم مستمر لتحقيق الأهداف المرجوة، قد يواجه العاملون مقاومة للتغيير ورفض لتبني ممارسات جديدة، يجب تعزيز ثقافة التغيير الإيجابي وتقديم الدعم اللازم للعاملين لتقبل التغييرات.

1.3.2. الأهمية التطبيقية

الإهمية التطبيقية لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين تتجلى في عدة جوانب أساسية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على المنظمة. مثل تحسين الكفاءة والإنتاجية و تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وكذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز التعاون والتواصل بين الأقسام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية، يمكن للمنظمات أن تحقق تحسينات ملموسة في أداء العاملين وفي نتائج الأعمال بشكل عام، مما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل.

1.4. أسئلة البحث الفرعية

ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ وماهي متطلباتها ؟ ما المقصود بتقييم أداء العاملين ؟ كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مستشفى شرق جدة ؟

1.5. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وذلك من خلال الآتي:
إبراز أهمية كل من موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين في المؤسسات.
محاولة الربط بين النظري والتطبيقي.
إدراك العامل لإدارة الجودة الشاملة.

1.6. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1:

لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم ومساندة الإدارة العليا على أداء العاملين.

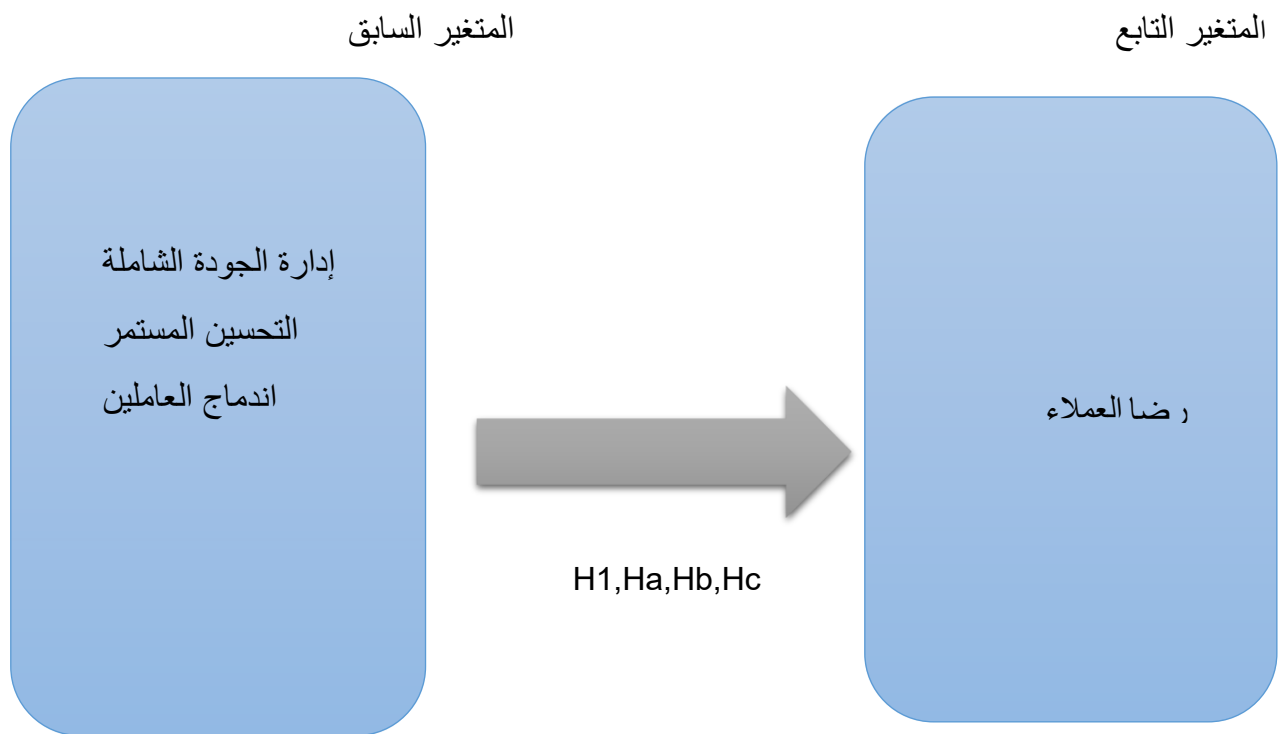
الفرضية الفرعية الثانية Hb:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحسين المستمر على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

لا يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العاملين على إجراءات الإدارة.

1.7. نموذج البحث



تم تصميمها بواسطة (الباحث)

الشكل: 1

1.8. منهجية البحث

تم نقلها إلى المشروع 2

1.9. الدراسة الميدانية

يعد مستشفى شرق جدة العام من أقدم مستشفيات مدينة جدة التي تم تأسيسها قبل 17 عاما في عام 2005م، ويعد من أفضل وأهم المستشفيات في المملكة العربية السعودية. ويقع مستشفى شرق جدة العام طريق الملك عبدالله جدة في حي السليمانية.

أهداف مستشفى شرق جدة العام:

- 1- يضع المستشفى على عاتقه تقديم أفضل أنواع العلاجات للمرضى بأحدث تكنولوجيا.
- 2- يضع مستشفى شرق جدة العام ضمن استراتيجية عمل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى لتقديم أفضل الخدمات للحصول على أفضل النتائج، وهذه الأهداف هي:
 - * توفير أحدث أجهزة التكنولوجيا التي تفوق توقعات مراجعي المستشفى من مرضى وزائرين لعلاج جميع أنواع الأمراض
 - * تقديم خدمات مميزة للمرضى من خلال الكوادر المستشفى الطبية ذوات الخبرة العالية، مع الحفاظ على أخلاقيات ومسؤوليات المهنة الطبية تجاه المجتمع
 - * يسعى مستشفى شرق جدة العام على أن يكون من الرواد في تقديم أفضل الخدمات الطبية في المملكة العربية السعودية والعالم بالكامل
 - * يتطلع مستشفى شرق جدة العام إلى تقديم أفضل الخدمات الطبية بقدر عال من السلامة والجودة والأمان
 - * يراعى المستشفى دائما اختيار أفضل الكوادر الطبية وأطقم التمريض ذوات الخبرة والكفاءة
 - * العالية لتكوين أفضل طاقم من مقدمي الخدمة
 - * الطبية والكوادر على مستوى المملكة العربية السعودية
 - * يتطلع المستشفى إلى إرضاء زائريه من خلال تقديم أفضل الخدمات الطبية بأسعار بسيطة منافسة لباقي المستشفيات في المملكة العربية السعودية
 - * يسعى مستشفى شرق جدة العام إلى أن يكون جزء أساسي من رواد الصناعة الطبية على مستوى العالم

1.10. هيكل المشروع



تم تصميمها بواسطة الباحث
الشكل: 2

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1. المقدمة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد من أهم استراتيجيات الإدارة التي تركز على التحسين المستمر في العمليات والإجراءات داخل المؤسسة بهدف تحقيق أقصى درجات الجودة والكفاءة. تهدف هذه المنهجية إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز توقعاتهم.

يشمل تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء عدة جوانب، منها تحسين جودة المنتج أو الخدمة، زيادة كفاءة العمليات، وتحقيق التزام أكبر بمعايير الجودة. من خلال تطبيق مبادئ TQM، تسعى المؤسسات إلى فهم احتياجات ورغبات العملاء بشكل أدق وتلبيتها بفعالية أكبر. كذلك، يعزز التركيز على الجودة التنافسية في السوق ويزيد من ولاء العملاء للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز التواصل الفعال بين جميع مستويات المؤسسة، مما يضمن تضافر الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. في النهاية، يؤدي هذا التكامل والتعاون إلى تقديم تجربة متميزة للعميل، مما يعزز من رضاه وولائه على المدى الطويل.

2.2. المتغير الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة

في هذه المقدمة، سنستعرض المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، تاريخ تطورها، وأهميتها ويمثل المتغير المستقل، إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها.

2.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري يركز على التحسين المستمر، الالتزام بمعايير الجودة العالية، وتطبيق سياسات تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية وزيادة رضا العملاء. تشتمل هذه السياسات على تدريب الموظفين، تحسين عمليات الإنتاج، وقياس الأداء بشكل مستمر، وبالتالي، المتغير المستقل هنا هو تطبيق هذه المبادئ والممارسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والتي يتم قياس تأثيرها على **المتغير التابع**، وهو رضا العملاء.

2.2.2. تطور إدارة الجودة الشاملة

تطورت إدارة الجودة الشاملة (TQM) عبر الزمن استجابة للاحتياجات المتغيرة للصناعات وارتفاع توقعات العملاء. فيما يلي أهم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

1- مرحلة النفثيش (القرن العشرين المبكر): في هذه المرحلة، كان التركيز على فحص المنتجات النهائية للتأكد من جودتها. كان الهدف الأساسي هو اكتشاف العيوب بعد عملية الإنتاج وتصحيحها.

2-مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (1940s - 1920s): تم إدخال أدوات وأساليب إحصائية لمراقبة عمليات الإنتاج. ومن رواد هذه المرحلة والتر شيوهارت، الذي قدم مفاهيم الرقابة على العمليات الإحصائية.

3-مرحلة ضمان الجودة (1970s - 1950s):

ركزت هذه المرحلة على تحسين الجودة من خلال التركيز على العمليات الإنتاجية وليس فقط المنتج النهائي. بدأت الشركات في وضع معايير للجودة وضمان الالتزام بها عبر جميع المراحل.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1990s - 1980s):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل يغطي جميع جوانب المؤسسة، من الإنتاج إلى الإدارة، ويعتمد على مشاركة الجميع في تحسين الجودة. ساهم رواد مثل إدواردز ديمينغ وجوزيف جوران في تطوير هذا المفهوم من خلال التأكيد على أهمية التحسين المستمر والتركيز على العملاء.

5-مرحلة الجودة المعتمدة على العميل (2000s إلى الآن):

أصبحت الجودة تركز بشكل أكبر على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. تم دمج مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة القائمة على المخاطر والتحسين المستمر باستخدام منهجيات مثل Lean و Six Sigma.

6-التحول الرقمي في الجودة (الوقت الحاضر):

في الوقت الحالي، يتم استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) لتحسين جودة العمليات وتوقع المشكلات قبل حدوثها. كما يتم استخدام البيانات الضخمة لتحليل وتوقع احتياجات العملاء وتقديم منتجات عالية الجودة.

إجمالاً، يعكس تطور إدارة الجودة الشاملة التحول من التركيز على اكتشاف العيوب إلى بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التحسين المستمر ومشاركة جميع الأفراد في المؤسسة لتحقيق رضا العملاء.

2.2.3.أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) تمثل الجوانب الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لتحقيق الأداء الأمثل في تطبيق مبادئ الجودة. هذه الأبعاد توفر إطاراً شاملاً يساعد في توجيه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين الجودة والفعالية. تشمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1-التركيز على العميل:

يُعتبر العميل المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة. فهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بل وتجاوزها هو جوهر TQM. يهدف هذا البعد إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم.

2-التحسين المستمر:

التحسين المستمر) Kaizen) هو أحد المفاهيم الرئيسية في TQM. يتطلب هذا البعد تحسين العمليات والإجراءات بشكل مستمر من خلال مراجعة الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

3- مشاركة الجميع:

النجاح في تطبيق TQM يعتمد على إشراك جميع الأفراد في المؤسسة، من القيادة العليا إلى الموظفين في الخطوط الأمامية. يتطلب هذا إشراك الجميع في عمليات اتخاذ القرارات والجودة، وتحفيزهم للعمل بروح الفريق.

4- القيادة الفعالة:

القيادة هي أحد الأبعاد الأساسية في إدارة الجودة الشاملة. يجب أن تكون القيادة واضحة وتضع رؤية مشتركة تركز على الجودة، وتعمل على تحفيز وتشجيع جميع العاملين لتحقيق هذه الرؤية.

5- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

يتطلب تطبيق TQM جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي لاتخاذ القرارات الصائبة. هذا يشمل استخدام الأدوات الإحصائية ومؤشرات الأداء لقياس جودة العمليات والتحكم بها.

6- إدارة العمليات:

يركز هذا البعد على تحسين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة من خلال مراقبتها وتحليلها لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. تتضمن إدارة العمليات تحسين سلاسل التوريد، الإنتاج، والخدمات اللوجستية.

7- ثقافة الجودة:

يتطلب تحقيق TQM بناء ثقافة تنظيمية تركز على الجودة والتحسين المستمر. يجب أن تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من القيم والممارسات اليومية للمؤسسة.

8- إدارة العلاقات مع الموردين:

الشراكات مع الموردين تشكل جزءاً هاماً من TQM. تعزيز التعاون مع الموردين يضمن تقديم مواد وخدمات عالية الجودة للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء.

هذه الأبعاد تعمل بشكل متكامل لضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتحقيق رضا العملاء، مما يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

2.2.4. نظريات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من النظريات والمبادئ التي أسهمت في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). بعض هذه النظريات قد تم تقديمها من قبل رواد في مجال الجودة، وهم الذين ساعدوا في وضع أسس إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، من أهم هذه النظريات:

1- نموذج إدواردز ديمينغ (Deming's Theory):

يُعتبر ديمينغ أحد الرواد في مجال إدارة الجودة. قدم ديمينغ ما يُعرف بدائرة ديمينغ (Plan-Do-Check-Act- PDCA) وهي دورة التحسين المستمر التي تعتمد على أربع مراحل: التخطيط، التنفيذ، التحقق، والتصحيح. ركزت نظرية ديمينغ على أهمية التحسين المستمر، التركيز على العملاء، واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات.

2- نظرية جوزيف جوران (Juran's Trilogy). قدم

جوزيف جوران مفهوم "ثلاثية جوران" والتي تشمل:

1- تخطيط الجودة: تحديد الأهداف ومعايير الجودة وتخطيط العمليات لتحقيقها.

2- مراقبة الجودة: مراقبة الأداء وضمان تحقيق الأهداف.

3- تحسين الجودة: التحسين المستمر للعمليات لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.

(Ishikawa's Theory) مبدأ كاورو إيشيكافا-3

اشتهر إيشيكافا بتطوير "مخطط إيشيكافا" أو "مخطط العظام السمكية" (Fishbone Diagram)، والذي يُستخدم لتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل. ركزت نظرية إيشيكافا على أهمية إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة من خلال التعليم والتدريب المستمر.

(Crosby's Zero Defects Theory) مبدأ فيليب كروسبي-4

ركز كروسبي على مفهوم "الصفر عيوب" (Zero Defects)، حيث يرى أن الجودة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة وأن الهدف هو تقليل الأخطاء والعيوب إلى أدنى حد. وضع كروسبي أربعة مبادئ رئيسية للجودة: تحديد الجودة كالتزام، الوقاية بدلاً من التفتيش، تحقيق معايير صفر عيوب، وقياس الجودة بناءً على تكلفة العيوب.

(Lean Manufacturing and Toyota Production System) نظرية تايشي أونو-5

ركز أونو على تحسين العمليات من خلال تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة القصوى. نظرية التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) تعمل على تقليل الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في سلسلة الإنتاج، مما يساهم في تحقيق الجودة بأقل تكلفة.

Six Sigma مفهوم-6

تطورت Six Sigma كنظرية تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تقليل التباين في العمليات والتركيز على تحقيق نتائج دقيقة وفعالة. تعتمد هذه النظرية على أدوات إحصائية ومنهجيات مثل DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) لتحسين العمليات وضمان تحقيق أهداف الجودة.

7- إدارة الجودة وفق نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige Model).

يُعد هذا النموذج إطاراً شاملاً لتحسين الأداء التنظيمي ويعتمد على سبعة معايير أساسية تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، قياس وتحليل الأداء، إدارة العمليات، ونواتج الأعمال. تلك النظريات والأطر أسهمت بشكل كبير في تشكيل إدارة الجودة الشاملة وتقديم أساليب عملية يمكن استخدامها في مختلف الصناعات لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء.

2.3. المتغير الثاني: رضا العملاء

2.3.1. مفهوم رضا العملاء

رضا العملاء هو مدى تحقيق توقعات واحتياجات العملاء من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل الشركة أو المؤسسة. يُعد رضا العملاء مفهوماً أساسياً في إدارة الأعمال، لأنه يعكس مدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلبات العملاء وتعزيز تجربتهم.

عناصر رضا العملاء:

- 1- **الجودة:** جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ومدى ملاءمتها لتوقعات العميل.
- 2- **القيمة:** مدى تناسب السعر مع الفوائد التي يحصل عليها العميل.
- 3- **الخدمة:** جودة التعامل مع العميل، مثل سرعة الاستجابة، حل المشكلات، وخدمة ما بعد البيع.
- 4- **التجربة الكلية:** انطباع العميل عن جميع مراحل التعامل مع المؤسسة، من أول نقطة اتصال إلى آخر مرحلة في الخدمة.

أهمية رضا العملاء:

- الاحتفاظ بالعملاء: العملاء الراضون هم أكثر عرضة للعودة وشراء منتجات أو خدمات أخرى من نفس الشركة.
 - ولاء العملاء: يساهم في بناء علاقة طويلة الأمد بين العميل والمؤسسة، مما يزيد من فرص تكرار الأعمال.
 - التوصيات الإيجابية: العميل الراضي من المرجح أن يوصي بخدمات أو منتجات المؤسسة لأشخاص آخرين، مما يساهم في تحسين سمعة الشركة.
 - التميز التنافسي: رضا العملاء يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق.
- بالتالي، يُعتبر رضا العملاء مؤشراً قوياً على الأداء العام للمؤسسة ونجاح استراتيجياتها في السوق.

2.3.2. تطور رضا العملاء

1- التركيز على المنتج (منتصف القرن العشرين):

في البداية، كان الاهتمام منصبًا على جودة المنتج نفسه. كانت الشركات تعتقد أن تقديم منتجات ذات جودة عالية هو العامل الأساسي لرضا العملاء. كانت هذه الفترة تركز على التفتيش والرقابة على جودة الإنتاج.

2- التركيز على خدمة العملاء (1970s - 1980s):

مع زيادة التنافس في السوق، أدركت الشركات أن جودة المنتج وحدها لا تكفي. بدأت الشركات بالتركيز على تقديم خدمات ما بعد البيع وتحسين تجربة العملاء كوسيلة لتحقيق رضا أكبر. أصبح تقديم خدمة مميزة جزءًا مهمًا من استراتيجية الاحتفاظ بالعملاء.

3- إدارة العلاقات مع العملاء (1990s) (CRM):

مع ظهور تكنولوجيا المعلومات، تطورت استراتيجيات إدارة رضا العملاء من خلال استخدام نظم إدارة علاقات العملاء (CRM). ساعدت هذه الأنظمة في تتبع سلوكيات العملاء، وفهم احتياجاتهم، وتخصيص العروض والخدمات بما يناسب تفضيلاتهم الشخصية.

4- التحول الرقمي والتفاعل عبر الإنترنت (2000s):

مع ظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية، تغيرت أساليب التعامل مع العملاء. أصبحت القنوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، مواقع الويب، ومنصات التواصل الاجتماعي أدوات رئيسية للتفاعل مع العملاء وحل مشكلاتهم. كما أدى ظهور مواقع التقييم والمراجعات إلى زيادة شفافية آراء العملاء وإعطاء الشركات فرصة لتحسين خدماتها.

2.3.3. أبعاد رضا العملاء

1- جودة المنتج أو الخدمة:

يُعتبر هذا البعد من أهم العوامل التي تؤثر على رضا العملاء. يشمل جودة المنتج أو الخدمة مدى توافقها مع توقعات العميل، كفاءة الأداء، والتحسين المستمر في المنتج أو الخدمة المقدمة.

2- القيمة مقابل السعر:

يمثل هذا البعد تقييم العميل للعلاقة بين جودة المنتج أو الخدمة والسعر المدفوع. إذا شعر العميل أنه يحصل على قيمة جيدة مقابل ما يدفعه، فإن ذلك يساهم في زيادة مستوى رضاه.

3- الاستجابة والسرعة:

يتوقع العملاء استجابة سريعة وفعالة عند التواصل مع المؤسسة، سواء كان ذلك للحصول على معلومات أو لحل مشكلة. يُعتبر هذا البعد من العوامل الأساسية في تحديد رضا العملاء، خاصة في ظل توقعات التفاعل اللحظي.

4-التواصل والعلاقات:

يركز هذا البعد على جودة التواصل بين المؤسسة والعملاء، بما في ذلك وضوح المعلومات، احترامية التعامل، وقدرة المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة.

5-الاعتمادية والموثوقية:

يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تقديم المنتج أو الخدمة بشكل متنسق وموثوق. يتوقع العملاء أن تحصل المنتجات أو الخدمات على نفس المستوى من الجودة في كل مرة يتعاملون فيها مع المؤسسة.

6-المرونة والتكيف:

يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء المختلفة وتقديم حلول مخصصة حسب متطلبات العميل. تعتبر المرونة في التعامل مع المتغيرات والتكيف مع احتياجات العملاء من الأمور المؤثرة في رضاهم. 7- خدمة ما بعد البيع:

يشمل هذا البعد الدعم الفني، متابعة المشاكل بعد الشراء، وتقديم حلول لأي مشكلات قد تواجه العميل بعد الشراء. خدمات ما بعد البيع الفعالة تسهم بشكل كبير في تعزيز رضا العملاء.

8-التجربة الشاملة:

يقيم هذا البعد انطباع العميل العام عن جميع جوانب تفاعله مع المؤسسة، بدءًا من أول نقطة اتصال وصولاً إلى مرحلة ما بعد الشراء. يشمل ذلك جوانب مثل سهولة الشراء، تجربة المستخدم، والانطباع العام عن العلامة التجارية.

و تعد هذه الأبعاد أساسية في تحديد مستوى رضا العملاء. لتحقيق أقصى درجات الرضا، ينبغي على المؤسسات العمل على تحسين كل بُعد من هذه الأبعاد، مما يسهم في بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

2.3.4.نظريات رضا العملاء

هناك عدة نظريات تغنى بفهم وتحليل رضا العملاء. تقدم هذه النظريات رؤى وأطر عمل تساعد المؤسسات في تحسين استراتيجياتها لتحقيق رضا العملاء. من أبرز هذه النظريات:

1-Expectancy-Disconfirmation Theory (نظرية التوقعات والواقع-1)

تفترض هذه النظرية أن رضا العملاء يتحدد بناءً على مقارنة توقعاتهم مع تجربتهم الفعلية. إذا كانت التجربة تتجاوز التوقعات، يشعر العملاء بالرضا، وإذا كانت أقل من التوقعات، يشعرون بعدم الرضا. وبالتالي، فإن الفارق بين التوقعات والواقع هو ما يحدد مستوى الرضا.

2-نظرية القيم مقابل التكاليف (Value vs. Cost Theory)

تقيس هذه النظرية رضا العملاء من خلال تقييم القيمة التي يحصل عليها العميل مقابل التكاليف (مثل السعر والوقت والجهد). إذا شعر العملاء أن القيمة التي يحصلون عليها تفوق التكاليف التي يتحملونها، فإن مستوى رضاهم يرتفع.

Equity Theory (نظرية العدالة-3)

تركز هذه النظرية على مدى شعور العملاء بالعدالة في معاملتهم مقارنةً بالآخرين. يشعر العملاء بالرضا إذا شعروا أنهم يحصلون على معاملة عادلة مقارنةً بالعملاء الآخرين أو بما يقدمونه من جهد وموارد. إذا شعروا بعدم العدالة، فقد يتأثر رضاهم بشكل سلبي.

Social Comparison Theory (نظرية التفاضل الاجتماعي-4)

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقيمون رضاهم بناءً على مقارنة تجربتهم الشخصية بتجارب الآخرين. إذا كانت التجربة أفضل من تجارب الآخرين، فإن مستوى رضاهم يكون أعلى.

Customer Satisfaction Model (نموذج رضا العملاء-5)

يركز هذا النموذج على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا العملاء، مثل جودة الخدمة، القيمة، التجربة العامة، وخدمة العملاء. يعتمد النموذج على قياس مدى تحقيق توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم.

Total Service Quality Theory (نظرية التكامل التام-6)

تشير هذه النظرية إلى أن رضا العملاء لا يتعلق فقط بجودة المنتج أو الخدمة، بل بتجربة الخدمة الشاملة التي تشمل جميع جوانب التفاعل مع المؤسسة، من الطلب إلى ما بعد البيع.

7-نظرية التوقعات والعوامل المسببة للرضا) Expectation-Confirmation Theory

تفترض أن رضا العملاء يتأثر بالفرق بين توقعاتهم والخدمة الفعلية التي يحصلون عليها، ويعتمد على ما إذا كانت الخدمة تحقق التوقعات أو تتجاوزها.

تساعد هذه النظريات في فهم كيفية تأثير مختلف العوامل على رضا العملاء، مما يمكّن المؤسسات من تصميم استراتيجيات فعالة لتحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم.

2.4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء:

2.4.1. أنماط التأثير بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

تتضمن أنماط التأثير بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورضا العملاء عدة علاقات وطرق تفاعل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1-تحسين جودة المنتج والخدمة

إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين جودة المنتج أو الخدمة من خلال تحسين العمليات وتطبيق معايير الجودة .

عندما تتحسن الجودة، يشعر العملاء بالرضا لأن المنتجات والخدمات تلبي أو تتجاوز توقعاتهم.

2-تقليل العيوب والأخطاء

من خلال تطبيق أدوات وتقنيات مثل Six Sigma وLean، تهدف TQM إلى تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات والخدمات. انخفاض معدل الأخطاء يؤدي إلى تجربة أفضل للعملاء، مما يعزز رضاهم.

3-تلبية وتجاوز توقعات العملاء

من خلال التركيز على احتياجات العملاء وجمع بياناتهم وتحليلها، تسعى TQM إلى تلبية وتجاوز توقعات العملاء .

تحقيق ذلك يؤدي إلى رضا العملاء وزيادة ولائهم.

4- تحسين خدمة العملاء وتجربة العملاء

إدارة الجودة الشاملة تشمل تحسين خدمة العملاء من خلال التدريب والتطوير. تحسين خدمة العملاء يعزز تجربة العملاء ويزيد من رضاهم، حيث يشعرون بالدعم والاهتمام.

5-الابتكار والتحسين المستمر

تشجع TQM على التحسين المستمر والابتكار. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة ومحسنة، مما يمكن أن يساهم في تعزيز رضا العملاء بشكل غير مباشر من خلال تحسين التجربة الكلية.

6-تعزيز فعالية العمليات وتقليل التكاليف

تحسين فعالية العمليات وتقليل التكاليف من خلال TQM يمكن أن يؤدي إلى تقديم قيمة أفضل للعملاء من خلال أسعار تنافسية وخدمات محسنة. هذا يمكن أن يؤثر بشكل غير مباشر على رضا العملاء.

7- بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء TQM تركز على بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء من خلال تحسين جميع جوانب التفاعل معهم. تعزيز العلاقات يمكن أن يؤدي إلى ولاء العملاء ورضاهم على المدى الطويل.

2.4.2.الصراعات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

1-تعارض بين الجودة والتكاليف.

قد يتعارض هذا مع الأهداف المالية للمؤسسة، ويؤدي إلى تحديات في تحقيق التوازن بين تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة والتحكم في التكاليف.

2-صعوبة تحقيق التوازن بين توقعات العملاء والقدرة الإنتاجية.

يمكن أن يؤدي ذلك إلى ضغط على القدرة الإنتاجية للمؤسسة، مما قد يؤثر على القدرة على تلبية الطلبات في الوقت المحدد أو الحفاظ على معايير الجودة.

3-مقاومة التغيير.

هذه المقاومة يمكن أن تؤثر على فعالية مبادرات الجودة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق التحسينات المطلوبة في رضا العملاء.

4-تحديات في قياس رضا العملاء.

عدم القدرة على قياس رضا العملاء بدقة يمكن أن يؤدي إلى نقص في المعلومات حول كيفية تحسين المنتجات والخدمات.

5-عدم التنسيق بين الأقسام المختلفة.

يمكن أن يؤثر ذلك على جودة المنتجات والخدمات المقدمة ويقلل من رضا العملاء.

6-إدارة التوقعات المتزايدة.

تلبية التوقعات المتزايدة قد يتطلب تعديلات مستمرة في استراتيجيات الجودة، مما يزيد من تعقيد العمليات ويؤثر على فعالية تنفيذ TQM.

7-تأثيرات التكنولوجيا والابتكار.

يمكن أن يؤثر ذلك على القدرة على تقديم تحسينات فعالة في الجودة، مما ينعكس على رضا العملاء.

2.4.3.الفجوات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

1-Expectation-Performance Gap (فجوة التوقعات والواقع -1)

هذه الفجوة تحدث عندما لا تلبى المنتجات أو الخدمات المقدمة توقعات العملاء وقد يكون السبب عدم وضوح التوقعات من قبل العملاء أو عدم قدرة الشركة على تقديم ما هو متوقع، وقد تؤدي إلى عدم رضا العملاء والشكاوى، مما يؤثر على العلاقة بين العميل والشركة.

2-Communication Gap (فجوة التواصل-2)

تحدث عندما يكون هناك عدم تطابق بين ما يتم توصيله للعملاء وما يتم تقديمه فعلياً، وقد يكون السبب سوء الاتصال بين فرق التسويق والفرق التنفيذية، أو معلومات غير دقيقة تصل للعملاء وقد يؤدي إلى خيبة أمل العملاء وعدم رضاهم نتيجة عدم توافق التوقعات مع الواقع.

3-Execution Gap (فجوة التنفيذ-3)

تحدث عندما تكون هناك فجوة بين السياسات والجودة المخططة والتطبيق الفعلي لهذه السياسات، وقد يكون السبب عدم كفاية التدريب، أو نقص في الموارد، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، و يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أقل من المتوقعة، مما يؤثر على رضا العملاء.

4-Knowledge Gap (فجوة المعرفة-4)

تحدث عندما لا يكون لدى المنظمة فهم كافٍ لاحتياجات وتوقعات العملاء، و قد يكون السبب عدم كفاية أبحاث السوق أو عدم جمع وتحليل البيانات حول العملاء بشكل كافٍ، و قد يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات العملاء بشكل صحيح، مما يؤثر سلباً على رضاهم.

5-Service Response Gap (فجوة استجابة الخدمة-5)

تحدث عندما تكون استجابة الشركة لمشكلات العملاء أو طلباتهم غير كافية أو غير فعالة، قد يكون السبب نقص في تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى، أو عدم فعالية نظم الدعم الفني، و يؤدي إلى شعور العملاء بالإحباط وعدم رضاهم عن الخدمة المقدمة.

6-Internal Understanding Gap (فجوة الفهم الداخلي-6)

تحدث عندما لا يكون هناك توافق بين أعضاء الفريق حول معايير الجودة ومتطلبات العملاء و قد يكون السبب عدم وضوح الرؤية أو أهداف الجودة بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، يؤدي إلى عدم تلبية متطلبات العملاء بشكل موحد ومنسق، مما يؤثر على الجودة العامة ورضا العملاء.

2.5.الخاتمة

وفي ختام الحديث يغدو رضا العملاء أحد أهم المؤشرات لنجاح أي مؤسسة، فهو يعكس مدى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات عملائها و يعتبر رضا العملاء عاملاً حاسماً في بناء علاقات طويلة الأمد وتعزيز ولاء العملاء، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية متزايدة، يصبح التركيز على رضا العملاء ضرورة أساسية، حيث يغدو تحسين جودة المنتجات والخدمات واستمرارية تقديم تجارب إيجابية للعملاء مفتاحاً لتحقيق ميزة تنافسية و يمكن القول إن رضا العملاء ليس مجرد هدف بل هو عملية مستمرة تتطلب التفهم العميق لاحتياجات العملاء، والتكيف مع تغيراتها، والابتكار الدائم في تقديم حلول تلبي هذه الاحتياجات. تحقيق رضا العملاء هو استثمار طويل الأجل يضمن استدامة نجاح المؤسسة ويعزز موقعها في السوق، كما إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعدّ نهجاً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. من خلال التركيز على الجودة في جميع العمليات، تسعى TQM إلى تعزيز الكفاءة، تحسين الأداء، وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء. إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً من جميع أفراد المؤسسة وثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، التعاون، والتحسين المستمر، كما إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحقيق الجودة، بل هي فلسفة عمل متكاملة تساعد المؤسسات على تحقيق رضا العملاء وتعزيز التنافسية في السوق. من خلال تطبيق مبادئ TQM، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات مستدامة تعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا عملاء، موظفين، أو مساهمين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل ليتناول الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في تحقيق (تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالتطبيق على مستشفى شرق جدة في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة "دراسة حالة"، من حيث التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

3.2. المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح . ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحياتهم.

3.2.1. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة هو نهج إداري يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة من خلال إشراك جميع الموظفين في عمليات التحسين وضمان رضا العملاء. يتم قياس هذا النهج من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدل الأخطاء، ومستوى رضا العملاء، وكفاءة العمليات، ونسبة التحسينات المطبقة، ويتطلب تبني أدوات وأساليب لتحليل الجودة مثل تحليل السبب الجذري، ودوائر الجودة، وتدقيق الجودة. و يُركز على الخطوات والإجراءات الفعلية المتبعة لضمان الجودة وتحسين الأداء المستمر.

3.2.2. المتغير التابع (رضا العملاء)

التعريف الإجرائي لرضا العملاء هو مدى شعور العميل بالارتياح أو الرضا نتيجة لتجربته مع منتج أو خدمة معينة، ويتم قياس هذا الشعور بناءً على مدى توافق توقعات العميل مع الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة. و يُقاس رضا العملاء من خلال استبيانات تتضمن أسئلة محددة حول جودة المنتج، وسرعة الخدمة، والتواصل مع العملاء، والتجربة العامة، ويتراوح التقييم من عدم الرضا التام إلى الرضا التام. و يركز على المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد وفهم مستوى الرضا بشكل دقيق وقابل للقياس.

3.3. تصميم البحث

فلسفة الدراسة : تفسيرية

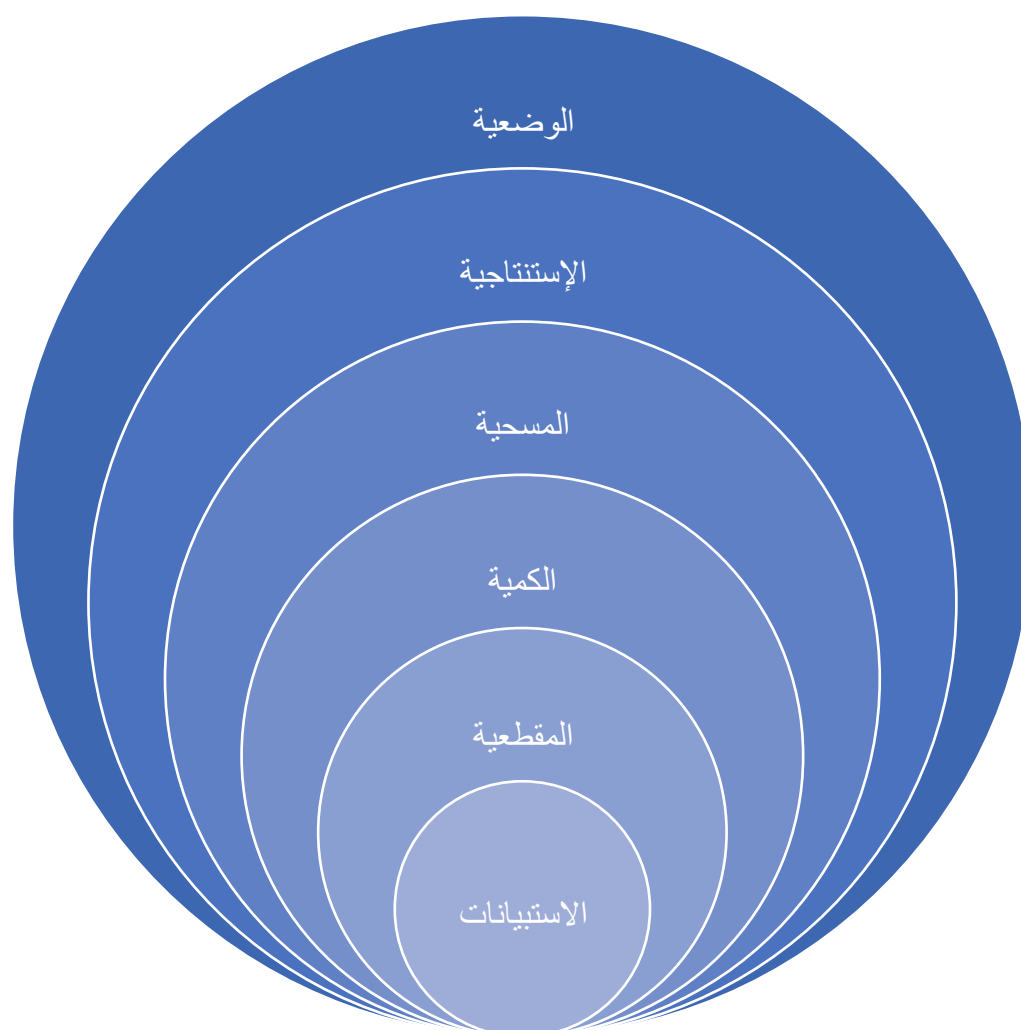
منهج الدراسة: الاستنتاجي

استراتيجية الدراسة: دراسة حالة.

نوع الدراسة: الكمي.

الافق الزمني: المقطعية.

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



منهجية البحث للمشروع

المصدر (من إعداد الباحث) الشكل:3

3.4. مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينة

3.4.1. مجتمع الدراسة:

لبعض من موظفي سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي مستشفى شرق جدة ومدراء وإداريين والذي يتكون عددهم ما بين الأربعون والخمسون .

3.4.2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي مستشفى شرق جدة ومدراء وإداريين لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق.

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
مستشفى شرق جدة	ما بين 40 و 50	50

جدول رقم (1) مجتمع البحث والعينة بواسطة الباحث (2024)

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5. طرق جمع البيانات

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من أجل جمع البيانات يتم توزيعها إلكترونياً على موظفي مستشفى شرق جدة ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه ، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها.

3.5.1. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

واعتمد الباحث على استبانة أبو الوفا (2000). وذلك لقياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وذلك من حيث بُعديين وهي: التحسين المستمر، واندماج العاملين ، بإجمالي 12 فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن البعد التحسين المستمر يتكون من 6 عناصر، والبعد اندماج العاملين يتكون من 6 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي.

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول لأداة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	6	استبانة أبو الوفا (2000)
	اندماج العاملين	6	
مجموع الفقرات		12	

جدول رقم (2) بواسطة الباحث

3.5.2. المتغير التابع (رضا العملاء):

واعتمد الباحث على استبانة أبو الوفا (2000). وذلك لقياس المتغير التابع (رضا العملاء)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: جودة المنتج، القيمة، الإستجابة والسرعة، بإجمالي 12 فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن البعد جودة المنتج يتكون من 4 عناصر، والبعد القيمة يتكون من 4 عناصر، والبعد الإستجابة والسرعة يتكون من 4 عناصر.

نوع الأستبيان هو ليكرت الخماسي.

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول لأداة المتغير التابع (رضا العملاء)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
رضا العملاء	جودة المنتج	4	استبانة أبو الوفا (2000)
	القيمة	4	
	الإستجابة والسرعة	4	
مجموع الفقرات		12	

جدول رقم (3) بواسطة الباحث

3.6. أنواع البيانات

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي.

3.6.1. البيانات الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package For Social Science) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

3.6.2. البيانات الثانوية:

- المراجع العربية والاجنبية والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

3.7. طرق وإجراءات تحليل البيانات

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	6	استبانة أبو الوفا
	اندماج العاملين	6	(2000)
مجموع الفقرات		12	

جدول رقم (2) بواسطة الباحث

3.5.2. المتغير التابع (رضا العملاء):

واعتمد الباحث على استبانة أبو الوفا (2000). وذلك لقياس المتغير التابع (رضا العملاء)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: جودة المنتج، القيمة، الإستجابة والسرعة، بإجمالي 12 فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن البعد جودة المنتج يتكون من 4 عناصر، والبعد القيمة يتكون من 4 عناصر، والبعد الإستجابة والسرعة يتكون من 4 عناصر.

نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي.

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول لأداة المتغير التابع (رضا العملاء)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
رضا العملاء	جودة المنتج	4	استبانة أبو الوفا (2000)
	القيمة	4	
	الإستجابة والسرعة	4	
مجموع الفقرات		12	

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مستشفى شرق جدة وتوزيع إلى SPSS استمارة استبانة إلكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة، ويُشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة، كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلاً من حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ و برنامج Smart PLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر 28 SPSS و تم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart PLS3.0

4.2. خصائص عينة الدراسة:

❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للآتي:

- النوع - المؤهل العلمي.

❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الشخصية التي

تشمل:

- النوع ويشتمل على (ذكر ، أنثى).
- المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي أو أقل ، بكالوريوس ، دراسات عليا).

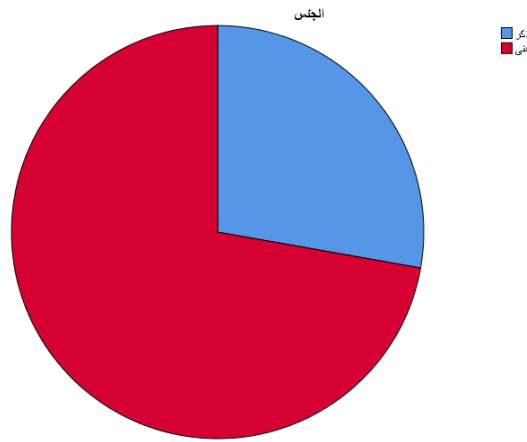
الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة مكان الدراسة, كما يلي:
توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	عدد الأفراد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	10	27.8%
	انثى	26	72.2%
	الإجمالي		100.0%
المؤهل العلمي	الثانوي أو أقل	21	58.3%
	بكالوريوس	14	38.9%
	دراسات عليا	1	2.8%
	الإجمالي		100.0%

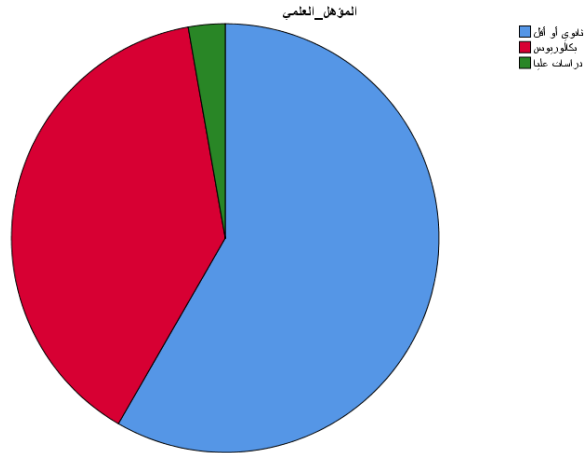
جدول رقم (٤) المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم (٤) تم استخلاص النتائج الآتية :

بالنسبة لنوع الجنس : أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الإناث أكبر من عدد الذكور, حيث بلغت عدد الإناث 26 مفردة بنسبة 72.2% من إجمالي العينة, بينما بلغ عدد الذكور 10 مفرد بنسبة 27.8% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



أما بالنسبة للمؤهل العلمي : بلغ عدد من هم الثانوي أو أقل 21 مفردة بنسبة 58.3% من إجمالي أفراد العينة وبينما من يحملون المؤهل بكالوريوس 14 مفردة بنسبة 38.9% من إجمالي أفراد العينة, بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل دراسات عليا 1 مفردة بنسبة 2.8% من إجمالي أفراد العينة, الشكل التالي يوضح ذلك.



4.3. قياس صدق وثبات أداة الدراسة :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كمال من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, وقيمة معامل rho-A, باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE).

• صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي لاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

• الصدق التقاربي:

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا لـ (Hair et al). 2006). الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط، الانحراف لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. المعياري، قيمة المحسوبة، وقيمة - value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير.

كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية، SEM PLS، كما يلي:

نتائج SSPS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

	Statements العبارات	Kmo	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P values	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج	
التحسين المستمر	A1	0.640	0.701	0.832	0.00	4.53	4.46
	A2		0.393	0.780	0.00		
	A3		0.738	0.954	0.00		
	A4		0.723	1.031	0.00		
	A5		0.835	0.998	0.00		

	A6		0.767	0.852	0.00	4.39	
اندماج العاملين	B1		0.798	0.808	0.00		
	B2		0.707	0.780	0.00		
	B3		0.698	0.873	0.00		
	B4		0.753	1.098	0.00		
	B5		0.731	0.808	0.00		
	B6		0.689	0.719	0.00		
جودة المنتج	BA1	0.603	0.761	0.554	0.00	4.38	4.41
	BA2		0.471	0.558	0.00		
	BA3		0.713	1.045	0.00		
	BA4		0.660	0.967	0.00		
القيمة	BB1		0.752	0.843	0.00	4.37	
	BB2		0.519	0.652	0.00		
	BB3		0.664	0.624	0.00		
	BB4		0.519	0.741	0.00		
الإستجابة والسرعه	BC1		0.557	0.762	0.00	4.49	
	BC2		0.698	0.773	0.00		
	BC3		0.592	0.554	0.00		
	BC4		0.733	0.607	0.00		

جدول رقم(5) المصدر: من إعداد البرنامج الإحصائي SSPS

• مقياس إدارة الجودة الشاملة:

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر, اندماج العاملين) قيمتها أكبر من 0.6 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده

الاثنين. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج , AVE لمتغير إدارة الجودة الشاملة ككل الذي يساوي 4.46 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر, اندماج العاملين) هي: 4.53, 4.39 وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي لاستبانة.

• مقياس رضا العملاء:

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير رضا العملاء (جودة المنتج, القيمة, الإستجابة والسرعة) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاثة, كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير رضا العملاء ككل الذي يساوي 4.41 كذلك قيم متوسط التباين المستخرج الأبعاد (جودة المنتج, القيمة, الإستجابة والسرعة) هي: 4.38, 4.37, 4.49 على الترتيب, وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي لاستبانة.

4.3.2. ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقاً لـ (Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

Variable	عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغير			
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	6	0.532
	اندماج العاملين	6	0.532
رضا العملاء	جودة المنتج	4	0.691
	القيمة	4	0.744
			0.826
			0.833

	الإستجابة والسرعة	4	0.851	
--	----------------------	---	-------	--

جدول رقم (٦) المصدر : من إعداد الباحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

• مقياس إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة و أبعادها (التحسين المستمر, اندماج العاملين) أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (4.53,4.39) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ هير وآخرون (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

• مقياس رضا العملاء:

سلوك المستهلك وأبعادها (جودة المنتج, القيمة, الإستجابة والسرعة) أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (4.38,4.37,4.49) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ هير وآخرون، (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صالحيه هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي, وفقاً لما يلي:

Strongly agree موافق بشدة	Agree موافق	Neutral محايد	Disagree غير موافق	Strongly disagree غير موافق بشدة
-------------------------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------------	--

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعادها وكذلك مستوى رضا العملاء وأبعاده وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
التحسين المستمر	4.53	0.446	موافق	مرتفع
اندماج العاملين	4.39	4.46	30.58	0.479
إدارة الجودة الشاملة			موافق	مرتفع
جودة المنتج	4.38	0.581	محاييد	متوسط
رضا العملاء	4.37	4.41	0.512	0.466
القيمة			موافق	مرتفع
الإستجابة والسرعة	4.49	0.521	محاييد	متوسط

جدول رقم (7)

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

• تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة بشدة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من إدارة الجودة الشاملة بقطاع التجزئة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (4.46) بنسبة موافقة بلغت (84.64 %) عند إنحراف معياري (0.479)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية

لأبعاد إدارة الجودة الشاملة, أن البعدين لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر, اندماج العاملين) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى قطاع التجزئة, حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعده (رضا العملاء) هو (4.41) بنسبة موافقة (85) عند إنحراف معياري (0.466).

• **بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (رضا العملاء):**

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وابعادها إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع, بينما كانت تشير النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع رضا العملاء إلا أن الاتجاه العام هو الموافقة وأبعاده ذات مستوى مرتفع في قطاع التجزئة, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

<.001

4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها باستخدام ssps وذلك على النحو التالي:

المتغير	إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	اندماج العاملين	رضا العملاء
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 36	.948" 36	.715" 36
		<.000 1	<.000 .729"	<.000 .723"

<.000	<.000		<.000	Sig. (2-tailed)	التحسين المستمر
36	36	36	36	N	
.622"	1	.729"	.948"	Pearson Correlation	اندماج العاملين
<.000		<.000	<.000	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	N	
1	.622"	.723"	.715"	Pearson Correlation	رضا العملاء
	<.000	<.000	<.000	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36		

جدول رقم (8) المصدر : من إعداد الباحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

4.6. نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية SSPS على النحو التالي.

❖ الفرض الرئيسي للدراسة :

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و رضا العملاء.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

- ف 1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء و التحسين المستمر.
- ف 2: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء و اندماج العاملين.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء و إدارة الجودة الشاملة ".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة كمتغير مستقل و رضا العملاء (إجمالاً) كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.511	.497	.331

a. Predictors: (Constant), المتغير_إدارة_الجودة_الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.894	1	3.894	35.575	.000 ^b
	Residual	3.722	34	.109		
	Total	7.616	35			

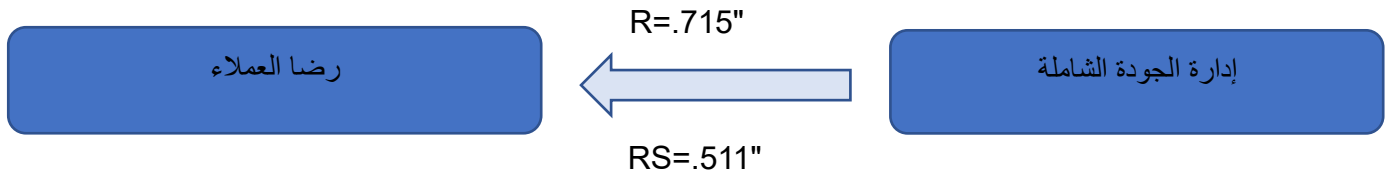
a. Dependent Variable: المتغير_رضا_العملاء

b. Predictors: (Constant), المتغير_إدارة_الجودة_الشاملة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1.306	.523		2.495	.018	.242	2.369
المتغير_إدارة_الجودة_الشاملة	.696	.117	.715	5.964	.000	.459	.933

a. Dependent Variable: المتغير_رضا_العملاء



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو sig أقل من (2001) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط 0.806 - (R) إلى وجود ارتباط موجب قوي التجارة الإلكترونية و سلوك المستهلك (أجمالاً).
- يشير معامل التحديد المعدل (R) إلى أن (65) من التباين الحاصل في سلوك المستهلك (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التجارة الإلكترونية.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) أقل من (0.01).

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ورضا العملاء (أجمالاً) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفروض الفرعية 2 للدراسة:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 ^a	.542	.514	.325

a. Predictors: (Constant), التحسين_المستمر, اندماج_العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.129	2	2.065	19.540	.000 ^b
	Residual	3.487	33	.106		
	Total	7.616	35			

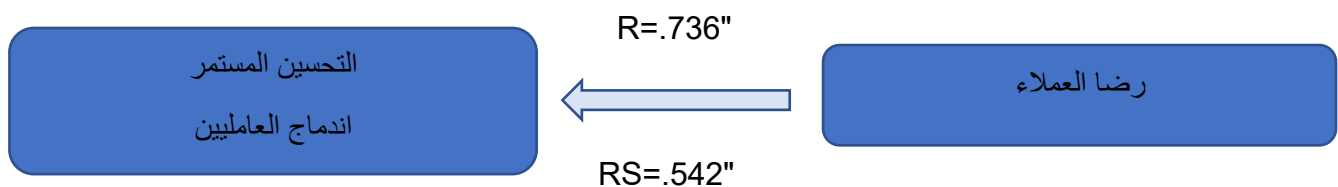
a. Dependent Variable: المتغير_رضا_العملاء

b. Predictors: (Constant), التحسين_المستمر, اندماج_العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.974	.560		1.739	.091	-.165	2.114
	التحسين_المستمر	.602	.180	.576	3.349	.002	.236	.968
	اندماج_العاملين	.161	.138	.201	1.171	.250	-.119	.442

a. Dependent Variable: المتغير_رضا_العملاء



4.7. الخاتمة:

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS V .28 & SEM-PLS . فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك, فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإستنتاجات

5.1. المقدمة

تناولت الدراسة الحالية تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في مستشفى شرق جدة، باعتبار أن الجودة الشاملة أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء وتلبية توقعات العملاء. يعتمد هذا الفصل على مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة، وتوضيح المساهمات النظرية والعملية، مع تقديم التوصيات والحدود البحثية المقترحة.

5.2. المساهمة النظرية

ساهمت هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من خلال التركيز على القطاع الصحي. أوضحت الدراسة أن التحسين المستمر واندماج العاملين يُعدّان عاملين أساسيين في تعزيز رضا العملاء، مما يضيف عمقاً نظرياً لفهم هذه العلاقة في بيئة المستشفيات.

5.3. المساهمة العملية

تقدم الدراسة رؤية عملية لإدارة المستشفيات حول أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين رضا العملاء. تشمل التوصيات العملية تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين، وتحسين استراتيجيات التواصل الداخلي، وتطوير آليات مراقبة الأداء لضمان تحقيق معايير الجودة.

5.4. التوصيات

- 1- تعزيز برامج التحسين المستمر كجزء من ثقافة المستشفى لتحسين رضا العملاء.
- 2- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية لتعزيزهم بالمسؤولية والانتماء.
- 3- تطوير برامج تدريبية تركز على مفاهيم الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء.
- 4- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل جمع وتحليل بيانات رضا العملاء.

5.5. حدود الدراسة

5.5.1. الحدود الموضوعية:

تركز البحث على دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء فقط، ولم يتناول عوامل أخرى قد تؤثر على رضا العملاء كالتسويق أو البيئة الخارجية.

5.5.2. الحدود البشرية:

شملت العينة موظفي مستشفى شرق جدة فقط، مما قد يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على جميع القطاعات الصحية.

5.5.3. الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على مستشفى شرق جدة بالمملكة العربية السعودية، مما يحد من تعميم النتائج على مستشفيات أخرى.

5.5.4. الحدود الزمنية:

تم إجراء البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2024، مما يعني أن النتائج تعكس الفترة الزمنية المحددة ولا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية.

5.6. الدراسات المستقبلية

- 1-دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في قطاعات صحية مختلفة، مثل المستشفيات الخاصة.
- 2-تحليل تأثير عوامل خارجية أخرى مثل التسويق أو المنافسة على رضا العملاء.
- 3-مقارنة نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مستشفيات في مدن أو دول مختلفة.
- 4-استخدام مناهج نوعية لفهم أعمق لتجارب العملاء مع برامج إدارة الجودة.

5.7. الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابيًا على رضا العملاء، لا سيما من خلال التحسين المستمر واندماج العاملين. يُظهر البحث أهمية الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وضمان رضا العملاء في المؤسسات الصحية، تشكل النتائج والتوصيات المقدمة إطارًا يمكن أن تستفيد منه إدارات المستشفيات في تحسين خدماتها وتحقيق أهدافها.

المستخلص

الهدف من البحث:

يهدف البحث إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في مستشفى شرق جدة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تطبيق هذا النهج لتحسين جودة الخدمات الصحية.

منهجية البحث:

استخدمت الدراسة منهجية تحليلية كمية قائمة على استبيان موجه إلى موظفي مستشفى شرق جدة. شملت العينة موظفين وإداريين وتم جمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

نتائج البحث:

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على رضا العملاء. كما أن التحسين المستمر واندماج العاملين كانا من أبرز العوامل التي ساهمت في تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء.

المساهمة النظرية:

تساهم الدراسة في سد الفجوة النظرية المتعلقة بفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات الصحية.

التطبيقات العملية:

توصي الدراسة بتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تضمن رضا العملاء وتحسن الكفاءة التشغيلية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، الخدمات الصحية، التحسين المستمر، مستشفى شرق جدة.

Abstract

Research Objective

This study aims to examine the impact of Total Quality Management (TQM) on customer satisfaction at East Jeddah Hospital, Saudi Arabia, with a focus on applying this approach to enhance the quality of healthcare services.

Research Methodology

The research employed a quantitative analytical method using a survey directed at East Jeddah Hospital staff. The sample included employees and administrators, and data was collected using a five-point Likert scale

Research Findings

The results indicated a significant positive impact of TQM implementation on customer satisfaction. Continuous improvement and employee engagement were identified as key factors enhancing performance and satisfaction

Theoretical Contribution

The study bridges the theoretical gap regarding the relationship between TQM and customer satisfaction in healthcare organizations

Practical Applications

The study recommends strengthening TQM programs in the healthcare sector to ensure high-quality services that enhance customer satisfaction and operational efficiency

Keywords

Total Quality Management, Customer Satisfaction, Healthcare Services, Continuous Improvement, East Jeddah Hospital

الملاحق

جدول أدوات البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	6	استبانة أبو الوفا (2000)
	اندماج العاملين	6	
مجموع الفقرات		12	

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
رضا العملاء	جودة المنتج	4	استبانة أبو الوفا (2000)
	القيمة	4	
	الإستجابة والسرعة	4	
مجموع الفقرات		12	

قائمة المراجع:

العربية

- أبو الوفاء، جمال وحسين سلامة (٢٠٠٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مصر، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
 - أمين، بربري محمد وعبد القادر بكحل. (١١٢٠). أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية ورقة عمل مقدمة لفعاليات الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
 - الأسطل، عيسى. (١٣٢٠) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
 - البلاع، فوزية بنت محمد بن صالح. (٨٢١٤هـ). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة
 - الخطيب، محمد (٨٢١٤هـ). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية
 - السلوم، حمد إبراهيم. (٢٠٠٥). أحاديث عن التعليم أداء وجودة. لبنان: دار الوراق.
 - العاجز، فؤاد ونشوان جميل (٢٠٠٥).
 - الغدير، ريم بنت إبراهيم بن علي (٠١٢٠). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض.
 - الكنانى، عايد كريم. (١٣٢٠). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية لمنطقة الفرات الأوسط كما يراها أعضاء هيئة التدريس المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي والمنعقد بجامعة الزيتونة، الأردن بتاريخ ٢
- ٤/٤/١٣٢٠ ، ص ٥٦٨-٥٥٦.
- الهمشي بدر راشد (٨٢٠٠) تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا).

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..
أما بعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالتطبيق على مستشفى شرق جدة في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة "دراسة حالة" يعد تحسين جودة العمل وأداء الموظفين من الأمور الحيوية لنجاح المؤسسات وتطويرها، ولذلك فإن فهم العلاقة بين إدارة الجودة والأداء يعد أمرًا هامًا لتحقيق الأهداف المؤسسية. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين حول كيفية تأثير استراتيجيات وسياسات إدارة الجودة على أدائهم اليومي، ومدى مساهمة تلك السياسات في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي. نتمنى منك الإجابة على الأسئلة بصراحة وموضوعية، علمًا بأن جميع المعلومات التي تقدمها ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لك وقتك وجهودك في تقديم مساهمات قيمة لهذا البحث.
الرجاء البدء بالإجابة على الأسئلة التالية.

مع خالص الشكر والتقدير

رابط الاستبيان:

<https://tinyurl.com/2bmhnewt>

دمتم بود،
الباحث: أشواق عبده ناجي

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية

• الجنس:

- ذكر
- انثى

• المؤهل العلمي :

- ثانوي أو أقل
- بكالوريوس
- دراسات عليا

❖ المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تشمل كيفية تطبيق الأساليب والمبادئ بشكل عملي في المؤسسات بمختلف أحجامها وصناعاتها ...

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

البعد الأول- التحسين المستمر

1	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة.					
2	تهدف الإدارة العليا إلى تقليص كمية العمل المطلوب وفقا لحجم العمل.					
3	تسعى الإدارة العليا إلى تحديد واستغلال الوقت بشكل جيد.					
4	يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة في تقديم					

					الأجود باستمرار من خلال التحسين المستمر.	
					يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	5
					تعمل المنظمة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة.	6

البعد الثاني- اندماج العاملين

					يشارك العاملون في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة.	7
					تعمل المنظمة على جعل العاملين يعملون كفريق واحد من أجل استغلال الوقت والخدمات للمستهلكين.	8
					تشجع الإدارة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل .	9
					البيئة في مكان العمل تساعدك على التركيز والابتكار.	10
					ثقافة المؤسسة تدعم العمل الجماعي والإبداع.	11
					تعمل المنظمة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	12

❖ المحور الثالث: رضا العملاء

كيفية تحليل الشركات لسلوك المستهلك لتطوير حملات تسويقية موجهة وأكثر فعالية...

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

البعد الأول- جودة المنتج

1	تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر.					
2	نقص الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على جودة المنتج.					
3	التزام الإدارة العليا اتجاه جودة المنتج ينعكس إيجاباً على مدى مطابقة أداء العامل .					
4	تطابق المنتج مع المواصفات المقررة.					

البعد الثاني- القيمة

5	التزام الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم.					
6	توافق العمليات مع الأهداف.					
7	تنفيذ العمليات بشكل فعال.					
8	هل تشعر أن هناك قيادة قوية ومستدامة في المستشفى.					

البعد الثالث- الإستجابة والسرعة

					يشارك العاملون في المنظمة بحل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم.	9
					تعمل المنظمة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم .	10
					تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها.	11
					توفر الإدارة إمكانية التوسع والتطوير.	12