

المجلة العربية  
للبحوث والدراسات

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وأثرها على الأداء

إعداد: عبد الله احمد سعيد آل بوراسين الشهري

ديسمبر ٢٠٢٤م

## مستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وأثرها على الأداء من خلال ذكر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية إدارة الجودة الشاملة، وذكر مبادئها ومزاياها وبعض المعوقات التي تقف في طريق تطبيقها في المؤسسات، وفوائد نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوصت بعدد من التوصيات منها:

تعزير الجهود المبذولة في الممارسات المرتبطة بشكل أكبر بممارسات إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل تحقيق نجاحات متميزة في بيئة المؤسسات.

تعزير تبني إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المؤسسي كخيار مستدام يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستهدف بشكل فعال وبالتالي تعزير الاستدامة والفاعلية في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة – المؤسسات الحكومية – حوكمة المؤسسات – معوقات الأداء.

مقدمة:

تشهد العقود الأخيرة من القرن العشرين تطورات حديثة تركز على البعد الإنساني في العمليات التنظيمية حيث اهتم الفكر الإداري الحديث إلى تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، وذلك لتحقيق الكفاءة الفعالية للمنظمة، ويتم ذلك بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، والذي يهدف إلى التحسين المستمر على الخدمات والمنتجات، والتركيز على الثقافة التنظيمية، وترسيخ دعائم الديمقراطية للمنظمة. ومن هذا المنطلق بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستقطب اهتمام المنظمات ولا سيما المنظمات الصحية، والتي تسعى في تحقيق تطوير الخدمات الصحية وإدخال تحسينات مستمرة على كافة الخدمات والمنتجات الصحية مما يعزز الميزة التنافسية لدى مستشفيات المنطقة، حيث تواجه المستشفيات تحديات كبيرة ومتعددة لعل في

مقدمتها التكاليف المتزايدة في إنتاج الخدمات الطيبة، وتحديات جودة هذه الخدمات، لا سيما وأن المؤسسات الصحية من أكثر المنظمات حساسية لتطبيق الجودة، حيث تتعامل مع صحة الإنسان وعامل الحياة والموت (آل عون ٢٠٢٢).

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق معادلة تقديم خدمة للمراجعين مع مراعاة تكلفة اقتصادية تضمن لها استغلال رشيد لمواردها مع ضمان جودة متكاملة لهذه الخدمة تستجيب لرغبات المستفيد في الحصول على الخدمة المناسبة في الوقت المحدد وبأفضل النتائج، فكان لزاما أن تكون جودة الخدمة هي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة للوصول لتحقيق خدمات وفق أحدث التطورات والإمكانات (العنواني ٢٠١٨).

تعتبر المؤسسات العامة ذات مكانة هامة ضمن مجال قطاع الخدمات والاقتصاد الوطني عامة، وذلك نتيجة أهمية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للمجتمع، من حيث الحفاظ على صحة أفراد المجتمع، حمايتهم وعلاجهم من مختلف الأوبئة والأمراض التي يمكن أن تصيبهم، ومن المعلوم أن مؤشر الحالة الصحية لأفراد المجتمع يعتبر في الوقت الحاضر مؤشرا هاما من مؤشرات التنمية البشرية، لذلك فإننا نجد أن هذه المؤسسات قد لاقى اهتماما كبيرا من طرف حكومات الدول من خلال السعي إلى الرفع من أدائها وتحسين جودة خدماتها (نور الدين و العابد ٢٠١٢).

مشكلة البحث:

أصبح الاهتمام بدراسة جودة الخدمات ظاهرة عالمية خاصة بعد انتشار الكوارث والأوبئة في معظم دول العالم، والتي أظهرت ضعف النظم الإدارية في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية جمبا إلى جمب، لذا فإن الكشف عن واقع جودة الخدمات في المؤسسات يعتبر مطلبا ضروريا للارتقاء بالخدمات المقدمة للمراجعين تلك المؤسسات. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على الخدمات المقدمة للمراجعين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها؟
- ما هي أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء؟

أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من الدور الحيوي الذي تلعبه الخدمات في التنمية حيث إن الإنسان الذي يتمتع بصحة جيدة يكون قادرا على العمل والإنتاج مما يؤدي إلى تقدم المجتمع وتنميته. والتعرف على مدى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات، والتعرف على جوانب التميز والقصور فيها والذي يساعد مقدمي ومخططي البرامج في التعرف على جوانب الضعف والعمل على تقليلها لرفع مستوى جودة الخدمات.

أهداف الدراسة:

الهدف العام للدراسة هو الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على الخدمات المقدمة للمراجعين؛ ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.
- ذكر أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تسليط الضوء على مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تناول فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء.

## منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي من خلال تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائدها وبعض العوائق التي تقف حبر عثرة في طريق تطبيقها، وعلاقتها بالأداء.

## الدراسات السابقة:

دراسة (العلواني ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير الجودة في تحسين الخدمات الصحية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن جودة الخدمات الصحية هي عملية وليست برنامجا، فالبرنامج له بداية ونهاية، ولكن العملية لا نهاية لها، فهي مستمرة، أي أن الخدمات الصحية ينبغي بدؤها وتقديمها وتحسينها ورصدها باستمرار.

دراسة (إسماعيل، بن عبدالرحمان و رديف ٢٠٢٠) تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة الصحية لدى المؤسسة الاستشفائية بمدينة عين تموشنت، ولتحقيق ذلك تم اعتماد الاستبيان وتوزيعه على ٤٠ موظفا بالمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن المؤسسة توفر مستويات مقبولة لعوامل تحفيز الموظفين خصوصا ما تعلق بالتكوين، وكذلك بالنسبة لتقييم جودة الخدمة الصحية التي سجلت هي الأخرى مستويات مقبولة، كما تعمل المؤسسة على تحسين الخدمات الصحية المقدمة.

دراسة (جبره ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تناول واقع جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة طبقت على ٢٤٦ مفردة من المترددين على المستشفى الأميري بالإسماعيلية، وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها: أن جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من بعد الاعتمادية والاستجابة والملموسية والتعاطف والضمان مستوى متوسط.

دراسة (آل عون ٢٠٢٢) هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى السعودي الألماني بعسير، وتمثلت منهجية البحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٥٦ من العاملين في المستشفى السعودي الألماني. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اتفاق وجهات نظر أفراد العاملين نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، تعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى المقدمة من المرضى، بكل اهتمام وجدية، مطابقة الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي بدأت بتطبيقه العديد من المؤسسات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الكبيرة وتحقيق رضا الجمهور، فقد أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمؤسسات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لدوره البارز في تحقيق أهداف العديد من المؤسسات، وكان للإدارة اليابانية دوراً واضحاً في ذلك من أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي. وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أبعادها الرئيسية، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية لحد الآن (الناشري و آل ناصر ٢٠٢٢).

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق رضا العميل، ومنح سلطات أكبر للعاملين، وزيادة الدخل وتخفيض التكلفة. إن الجودة الشاملة هي

فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية تساعد المديرين ليدبروا مؤسساتهم بشكل أفضل. إنها فلسفة إدارية حديثة تنأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة، الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المؤسسة.

فالمنظمات تتبنى ابتكارية إدارية جديدة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، إلا أن عددا أقل منها قادرة على الحفاظ على نجاح الابتكار، على مدى العقدين الماضيين، كانت إدارة الجودة الشاملة ينظر إليها على أنها مصدر للميزة التنافسية ويمكن تعريف الجودة على أنها: جميع ميزات وخصائص المنتج أو الخدمة المرتبطة بقدرتها على تلبية الاحتياجات المرئية أو المقنعة (صلاح و أحمد ٢٠٢٢).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة، وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد المنظمة، لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، بهدف خلق قيمة مضافة، لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي (الخيطان ٢٠٢٢):

١. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
٢. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع، والخدمات.

٣. العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على أهداف وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من استمرارية التدريب لتجديد المفاهيم، وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة.
٤. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.
٥. تحقق من حاج المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء. وتطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
٦. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عملية المنظمة.
٧. تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة. والمراجعة المستمر لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد. فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على



تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعددت الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وارتبطت هذه التطبيقات بممارسات إدارة الأفراد، وأكدت معظمها على أن الممارسة الناجعة لإدارة الجودة الشاملة تحقق تحسين أداء المنظمات (الشهراني ٢٠٢٢).

وقد اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وممارستها، إذ سماها بعضهم "ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبعضهم الآخر، مبادئ إدارة الجودة الشاملة" في حين وصفها فريق ثالث "أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وسبب هذا التباين هو اختلاف خلفيات الباحثين العلمية والأكاديمية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي (زرافيلي و جبرا ٢٠٢١):

### أولاً: التزام الإدارة العليا:

يعد التزام الإدارة العليا نقطة الانطلاق تنطلق منها أنشطة الجودة، فالتزام الإدارة العليا هو الدافع والمحرك الرئيس وراء إدارة الجودة الشاملة، ولا يمكن لأي منظمة أن تتبنى مفهوم إدارة الجودة إذا لم تقم الإدارة العليا بدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لديها. وذلك من خلال ترسيخ وحدة الهدف، وإيجاد بيئة داخلية متكاملة تمكن العاملين من تحقيق أهداف المنظمة.

## ثانياً: مشاركة العاملين:

تعد الموارد البشرية من الموارد المهمة في المنظمات؛ فهي مصدر الأفكار والإبداع؛ حيث إن تشارك العاملين وتفاعلهم مع بعضهم بعضاً من خلال العمل كفريق واحد متكامل، يساهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتقديم المقترحات المناسبة، إضافة إلى أن تبادل الأفكار، والآراء، والخبرات بوصفهم وحدة واحدة، سيكون له الأثر في تحقيق أهداف المنظمة.

وتكون مشاركة العاملين من خلال المشاركة في عملية التخطيط، واتخاذ القرار، ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه التنظيم، وعلى المنظمة أن توفر الظروف المناسبة لهم؛ لكي يساهموا بتقديم أفكارهم وآرائهم، ومقترحاتهم، كما أن العاملين في جميع المستويات الوظيفية والإدارية هي جوهر المنظمة، ويجب وضع استراتيجيات ملائمة لضمان مشاركتهم في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

## ثالثاً: التحسين المستمر:

أشارت العديد من الأدبيات إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين، والتطوير، لذا يتوجب على المنظمة أن تقوم بتقييم جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، وتتطلب إدارة الجودة إحداث تغييرات في معتقدات المديرين والموظفين وسلوكياتهم؛ للتركيز على التحسين المستمر.

## رابعاً: التركيز على العميل:

تركز المنظمات جهودها على خدمة العملاء الخارجيين والداخليين؛ إذ يتوجب عليها تحديد توقعات العملاء، واحتياجاتهم، ورغباتهم، والعمل على تلبيتها، وإشباعها؛ مما يعمل على زيادة رضا العملاء؛ وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة، وإيراداتها، وحصتها في السوق.

### مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة أحد أهم العوامل في المنافسة العالمية اليوم، فزيادة الطلب من قبل العملاء للحصول على جودة أفضل للمنتج شجع العديد من الشركات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من أجل المنافسة بنجاح في السوق. فهناك العديد من الفوائد لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، كما ذكر بعض الباحثين "أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يولد منتجات أفضل، ويساعد على انخفاض التكاليف، وزيادة رضا العملاء والموظفين، وتحسين الأداء المالي" (صلاح و أحمد ٢٠٢٢) نقلا عن (Chin, and Pun 2002) كما وجدت بعض الدراسات أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تفوق أداء الشركات غير التابعة لإدارة الجودة الشاملة في معظم العناصر الرئيسية لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

كما أن فوائد وأهداف الجودة الشاملة تتمثل في تكاليف أقل، وإيرادات أعلى، وعملاء سعداء، وموظفين متمكنين. ويمكن خفض التكاليف عن طريق تقليل الأخطاء وتقليل إعادة العمل وتقليل العمل الذي لا يضيف قيمة. وتكاليف منع الأخطاء أثناء التصميم أقل بكثير من تكلفة تصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج، وتكاليف منع الأخطاء أثناء

الإنتاج أقل بكثير من تصحيح الأخطاء أثناء المعاينة النهائية، وتكاليف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أثناء الفحص النهائي أقل بكثير من إصلاح الأخطاء بعد استلام العميل للمنتج أو الخدمة، فالتنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة وداخلها يزيد من مستوى التزام الموظفين بتحقيق إشباع العميل؛ وتحسين وضع المؤسسة المنافسة. وقد ثبت أيضا أن الاهتمام بالجودة يحسن الإنتاجية، ويقلل التكاليف، ويزيد الربحية، ويحسن صورة المنظمة، والروح المعنوية والإدارة.

وعلى الرغم من كثرة فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يوجد العديد من العوائق التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ من أبرزها: الموارد البشرية غير الكافية، ونقص التخطيط للجودة، وعدم وجود قيادة للجودة، وعدم كفاية الموارد لإدارة الجودة الشاملة، ونقص التركيز على العملاء.

### أداء العاملين:

### مفهوم الأداء:

يعد الأداء من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء بأنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة" وهو محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عام يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل (الناشري و آل ناصر ٢٠٢٢).

تتمثل أبعاد أداء العاملين في التالي (الناشري و آل ناصر ٢٠٢٢):

### الرضا الوظيفي:

يؤكد العديد من المديرين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري، ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.

### الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين...إلخ، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، حيث

أنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي.

### مهارات التفكير الابتكاري:

إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين، في حين يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي.

### سلوكيات الدور الإضافي:

تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي، ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت

الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة.

### فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء:

تتلخص الفوائد الممكنة تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي

(الخيضان ٢٠٢٢):

١. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية، والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة.

٢. تحدث تطورا في المقومات الإدارية عن طريق ما يلي: نظام متكامل للجودة يحدد مجالات، ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها. وأهداف محددة للجودة يمكن قياسها، ومتابعة تحقيقها. وسياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع.

٣. تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال: تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخطأ. وتخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير. وتخفيض أخطاء وتكاليف التشغيل. وتحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.

مما ذكر سابقا يمكن القول إن محصلة الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تقديم الخدمة هو زيادة رضا

العلاء عن خدمات المؤسسة كدليل على تسحين مركزها التنافسي بين  
المؤسسات المنافسة الأخرى.

### التوصيات:

يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- تعزيز الجهود المبذولة في الممارسات المرتبطة بشكل أكبر بممارسات إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل تحقيق نجاحات متميزة في بيئة المؤسسات.
- تعزيز تبني إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المؤسسي كخيار مستدام يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستهدف بشكل فعال وبالتالي تعزيز الاستدامة والفاعلية في المؤسسات.
- توصي الدراسة الباحثين والممارسين والجهات ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد المؤسسي السعودي بالاهتمام بدراسة العلاقة بين مكونات هذه النماذج، حيث إن فهما أعمق لعلاقة التأثير بين هذه المكونات يساعد متخذي القرار في تحسين قرارات تحديد أولويات تخصيص الموارد وتحديد المشاريع المرتبطة بهذه الممارسات وآليات التنفيذ في السياق المؤسسي. في هذا المجال، توصي الدراسة بإجراء بحوث إضافية لغرض تطوير نموذج يزيد فهمنا لطبيعة العلاقة بين ممارسات/ معايير إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، أيضا توصي الدراسة بإجراء بحوث حول تطوير نموذج نضج الممارسة للتمييز



والاعتماد المؤسسي كأداة مساعدة في التنفيذ الأكثر كفاءة وفاعلية من خلال  
رسم سمات مراحل رحلة التميز والاعتماد المؤسسي ومتطلبات كل مرحلة.

## المصادر والمراجع:

إسماعيل, مراد, فاطمة بن عبدالرحمان and مصطفى رديف. "دور إدارة الجودة  
الشاملة في تحسين جودة الخدمات: حالة المؤسسة الاقتصادية الاستشفائية  
الدكتور بن زرجب بعين تموشنت "مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في  
الاقتصاد العالمي. 324- 340: 2020,

آل عون, أروى محمد عبدالله. "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية:  
دراسة تطبيقية على مستشفى السعودي الألماني, عسير "مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية والقانونية, المركز القومي للبحوث غزة. 88- 109: 2022,

الخيطان, هادي فيصل جريس. "أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال  
إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة  
الأردنية الهاشمية "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ,  
2022: 61- 192.

الشهراني, بدر سعيد فايز. "آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد  
على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة  
العربية السعودية "المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية والقانونية. 1-23: 2022,

العلواني, عديلة. "أثر تطبيق معايير الجودة في تحسين الخدمات الصحية "مجلة  
دراسات اقتصادية, مركز البصيرة للبحوث والاستشارات. 43- 64: 2018,

الناشري، إبراهيم إسماعيل and ناصر عبدالله آل ناصر. "أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي". *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 2022: 102- 142 ,

جبره، دميانة محروس رياض". واقع جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية: بحث ميداني على عينة من المترددين على المستشفى الأميري العام بمدينة الإسماعيلية". *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قناة السويس*. 2020: 214- 244 ,

زرافيلي، سامي شكري and لينا شكري جبرا". أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية". *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. 2021: 533- 558 ,

صلاح، إنجي أحمد يحيى and محمود سامح أحمد أحمد". دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية". *المجلة العربية للإدارة؛ جامعة الدول العربية*. 2022: 131- 149 ,

نور الدين، حامد and محمد العابد". أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية". *مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. 2012: 66- 84 ,

Chin,, K S, and K F Pun. "A Proposed Framework for Implementing TQM in Chinese Organizations." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002: 272-294.