



أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية

د. إبراهيم بلقاسم بلحاج

Ibrahim.82belhaj@gmail.com

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة الزاوية/ ليبيا

الكلمات المفتاحية:

أبعاد، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المراكز الصحية، مدينة الزاوية.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (112) موظفاً من مديري ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (107) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (95%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل الانحدار الخطي وتحليلات إحصائية أخرى، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على تحسين المستمر، والتركيز على المستفيد) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات.

The Impact of Dimensions of Total Quality Management on Competitive Advantage in Private Health Centers of Zawia City

Dr. Ibrahim Belkasem Belhaj

Ibrahim.82belhaj@gmail.com

Faculty of Economics and Political Science

University of Zawia/ Libya

Abstract:

This study aimed to identify the impact of dimensions of total quality management on competitive advantage in private health centers of Zawia city. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive analytical method, where the study used a questionnaire to collect data, the questionnaire have been distributed to (112) employees including managers, head of departments and a number of employees, and the collected questionnaire were (107), representing (95%). A valid statistical analysis form and analysis of the study data was used e-Computer and use a statistical program from the software package contained in SPSS and according to percentages and averages arithmetic and standard Linear regression analysis and other statistical analyzes, the study have reached many results, the most important of these results are the level of availability of dimensions of total quality management including employees training, employees engagement, continuous improvement, and focus on customers) in private health centers of Zawia city were average, and there is a statistically a significant effect between dimensions of total quality management including (employees training, employees engagement, continuous improvement, and focus on customers) and competitive advantage in private health centers of Zawia city, in the light of these results which the study reached, the study presented a number of recommendations.

Keywords

dimensions of quality management and competitive advantage, Zawia city, health centers.

المقدمة:

يشهد القرن الحالي العديد من المتغيرات المحلية والعالمية التي خلقت نوعاً من المنافسة الحادة بين المنظمات الاقتصادية سواء منها الذي يهدف إلى غزو الأسواق العالمية، أو حتى التي ترغب بالاحتفاظ بجنتها في أسواقها المحلية، وقد فرض ذلك ضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية التي تدار بها تلك المنظمات. فلا مفر لتلك المنظمات من تحقيق عناصر محددة تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية في مجال الأعمال. وتأتي إدارة الجودة الشاملة لتمثل أحد المداخل الرئيسية اللازمة، لتحقيق الميزة التنافسية الداعمة لنجاح المنظمات واستمرارها في العصر الحديث (Diana et al, 2017)، كما يرى البعض أنه في ظل التغيرات العالمية الحادة أصبحت إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حاسماً في بقاء المنظمات في السوق (Zeng et al, 2015) كما يؤكد على أن المنظمات يمكن أن تحسن من قدرتها التنافسية من خلال ممارسة إدارة الجودة الشاملة التي تعد أفضل طريقة لتحسين الأداء والأنشطة التنافسية لمنظمات الأعمال. كما يشير (Lee et al, 2010) على ضرورة قيام منظمات الأعمال بتركيز جهودها على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين القدرة التنافسية لها. كما ذكر البعض (Kim et al, 2012)، على أن المنظمات التي تقوم بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تكون قادرة على المنافسة عن غيرها من المنظمات التي لا تطبق هذا المدخل، وكما تشير العديد من أدبيات على أن إدارة الجودة الشاملة تعد واحدة من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية (Kim et al, 2012 & Hoang et al, 2006).

مشكلة الدراسة:

ازدادت حدة المنافسة التي يشهدها قطاع الخدمي في الوقت الراهن وتنوعت أساليب الإنتاج والخدمات والتقنيات المستخدمة، وتسارعت حركة التغيير بصورة غير مسبوقه؛ مما وضع المنظمات في حالة بحث وسعي دائم لضمان حصة أو مكانة في السوق، وهذه الصفة أصبحت مرافقة لكل أنواع القطاعات، ونتيجة لذلك فقد ظهرت عدة مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء التنافسية، وهذه المفاهيم تشكل وسيلة للدخول والاستمرارية في عالم المنافسة بقوة. فتحقيق الميزة التنافسية يعني توفير التكاليف وتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، يظل معيار الجودة هو الأساس ومحور الاهتمام الرئيسي (Holt & Rao, 2005) فمن المفاهيم الواجب على

المنظمات الحرص عليها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. فالجودة هي استراتيجية تنفذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال. ونظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها ليبيا، فإن المراكز الصحية الخاصة التي تلعب دوراً أساسياً في المنظومة الصحية في ليبيا تواجه منافسة شديدة فيما بينها، وضغوطات كبيرة على خدماتها بسبب كثرة المرضى وتنوع احتياجاتهم وخصوصاً بعد الأحداث السياسية للبلاد، فقد أصبحت المراكز الصحية الخاصة في ليبيا مكاناً ملائماً لتواجد المرضى بحاجة لرعاية صحية خاصة. لذلك أصبح لزاماً على المراكز الصحية تبني ممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، ولعل إدارة الجودة الشاملة أحد المتطلبات الأساسية للنجاح والوصول إلى المركز التنافسي المطلوب، وتحسين الميزة التنافسية. ونظراً للسعي المستمر للمراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية في تحسين ميزتها التنافسية، كان من المهم دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وتمكين العاملين من خلال تشجيعهم على المشاركة و التحسين المستمر في العمليات والتركيز على المستفيدين بما يؤدي إلى الرفع من مستوى الميزة التنافسية، ومن هنا برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة، حيث يحاول تسليط الضوء على دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، وبناءً على ما سبق تلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

كيف تؤثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية قيد الدراسة؟

- وستحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:
- ما دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية قيد الدراسة؟
 - ما مدى إدراك ومعرفة العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة لأبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على تحسين المستمر للعمليات والتركيز على المستفيد)؟
 - ما مستوى العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على تدريب العاملين، تمكين العاملين،

4) صياغة بعض المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في المراكز الصحية الخاص والارتقاء بمستوى الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يُعتبر مناسباً لمثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات الظاهرة محل الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، بهدف التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. وقد استخدم هذا المنهج - أيضاً- من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد بشكل كبير على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكيمياً. ولكي يتم الاجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه واختبار فرضياته تم الاعتماد على المصادر الآتية:

المصادر الثانوية: حيث استخدم الباحث في حصوله على

المعلومات الخاصة بالدراسة من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة.

المصادر الأولية: حيث تم تصميم استبيان بناءً

على عدد من الأدبيات الموضوع لجمع البيانات الأولية من الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، علماً بأن الاستبانة تضمنت ثلاثة محاور. تضمن المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد العينة، وتضمن المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة بينما اشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة، واقتصرت هذه الدراسة على: **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال عام (2022-2023)، وهي فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استبانة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفرغها وتحليلها؛ للوصول إلى النتائج.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين

العاملين في المراكز الصحية الخاصة الواقعة في مدينة الزاوية الليبية.

التركيز على التحسين المستمر للعمليات والتركيز على المستفيد) ومستوى الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية قيد الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1) إبراز العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية قيد الدراسة.
- 2) تُساعد نتائج هذه الدراسة صُنَّاع القرار في المراكز الصحية الخاصة في تحسين مستوى الميزة التنافسية من خلال الاهتمام إدارة الجودة الشاملة.
- 3) تلعب هذه الدراسة دوراً هاماً في التعرف على جوانب القصور لدى المراكز الصحية الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4) فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الميزة التنافسية.
- 5) إثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة وتقييم تأثيرها على مستوى الميزة التنافسية لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية، كما تحاول هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1) التعرف على مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.
- 2) التعرف على مستوى تأثير بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على التحسين المستمر للعمليات والتركيز على المستفيد) على مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.
- 3) التعرف على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة .

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على الاستفادة ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة أحمد وصلاح (2022)، إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في الإنتاجية والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية ورضا الموظفين في شركة صناعية في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (98) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت عدة أساليب إحصائية مثل النسب المئوية، ومعامل الارتباط، والانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss 26)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية، كما أظهرت النتائج -أيضاً- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية.

وهدفت الدراسة التي أجراها (Jbeily 2022)، للتعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأولويات التنافسية للصناعات اللبنانية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من منظمات الصناعية اللبنانية. حيث تم إرسال الاستطلاع إلى أكثر من 200 موظف من المديرين والمشرفين، وكانت الردود 184 مفردة، كما تم اختبار الفرضيات ارتباط بين المتغيرات باستخدام الانحدار المتعدد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات اللبنانية كان مرتفعاً، وكشفت الدراسة -أيضاً- وجود ارتباطات كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة على الأولويات التنافسية. وأوضحت الدراسة -أيضاً- بأن الأولويات التنافسية للمؤسسات اللبنانية تتأثر بالتزام الإدارة العليا وتدريب الموظفين والمشاركة والتحسين المستمر.

أما دراسة جواد (2022) هدفت لبيان تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبائن، دعم الإدارة العليا، العمل بروح الفريق، البحث والتطوير، التدريب) في تحسين الميزة التنافسية المتمثلة بـ

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، حيث تم دراسة المتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة " من خلال أبعاده المتمثلة في (التركيز على تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على التحسين المستمر للعمليات والتركيز على المستفيد)، والمتغير التابع " الميزة التنافسية ".

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمات، من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والأفراد العاملين فيها والعمليات التي تقوم بها والبيئة المحيطة.

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: خصائص متميزة تمتلكها المنظمة ويصعب الحصول عليها أو تقليدها، وتقديم خدمات للزبائن بكفاءة وفاعلية، وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها أفضل من بقية المنظمات التي تعمل في نفس النشاط.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات البحث تم وضع الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على التحسين المستمر للعمليات ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

التنظيمي، وأظهرت النتائج -أيضاً- وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في قطاع التصنيع محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تركيز قطاع التصنيع الهندي على ممارسات إدارة الجودة الشاملة إذا أراد تحسين جودة منتجاته والمنافسة في السوق الدولية.

في حين ركزت الدراسة التي أجراها (Diana et al. 2017)، للتعرف على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية متمثلة في استراتيجية التكلفة والتميز في تأثيرها على الأداء التنظيمي في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يدعم ويحسن المركز التنافسي في الشركات المبحوثة، كما أن متغير الجودة الشاملة يعد وسيطاً كاملاً للعلاقة (ما بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء التنظيمي) كما فسرت النتائج الدراسة أن تطبيق المنظمات لفلسفة إدارية مثل إدارة الجودة الشاملة تمكن المنظمة من أن تكون أكثر ربحية تنافسية عن غيرها من المنظمات التي لا تطبق تلك الفلسفة.

أما دراسة البطي والصقر (2017) هدفت إلى التعرف على مقومات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية القدرات التنافسية لطلبة الدراسات العليا جامعة الأسمرية بزليتن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (163) مفردة، وجمعت البيانات عن طريق استبيانة صممت لهذا الغرض، استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحساب معامل الارتباط بيرسون، حيث وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين مقومات إدارة الجودة الشاملة وتنمية القدرات التنافسية، وبينت النتائج -أيضاً- بأن مستوى مقومات إدارة الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة كانت منخفضة، وأشارت النتائج -أيضاً- بأن مستوى تنمية القدرات التنافسية بالجامعة المبحوثة كانت منخفضة. كما كشفت النتائج لوجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد التزام الإدارة العليا و تنمية القدرات التنافسية، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين بعد فرق العمل وتنمية القدرات التنافسية. كما أشارت النتائج لوجود علاقة طردية قوية بين بعد التدريب و تنمية القدرات التنافسية،

(الكفاءة، الجودة، الإبداع، الحصة السوقية)، بالإضافة لبيان تأثير نظم المعلومات التكنولوجية بأبعاده (المعدات والأجهزة، البرمجيات، الشبكات المعلوماتية، العنصر البشري) في تحسين الميزة التنافسية كمتغير وسيط في المصارف الخاصة العراقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، فقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل يبلغ (98) استبانة، تم تحليل الاستبانات الصالحة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج، في حين تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد لبيان علاقة التأثير بين المتغيرات المدروسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية عبر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.

وسعت الدراسة التي أجراها كلا من الحميدي و الماوري (2021) إلى التعرف على اثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على التدريب، التركيز على العملاء، التركيز على التحسين المستمر على العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية) في تحسين الميزة التنافسية للشركة الاتصالات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت (38) استمارة على موظفي شركة الاتصالات اليمنية، واستخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية مثل متوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج -أيضاً- وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية، كما اعترف الموظفون بأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة المبحوثة.

بينما هدفت الدراسة التي أجراها (Singh et al. 2018)، إلى تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع التصنيع في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت (236) استمارة على الأفراد المبحوثين، واستخدام نذج المعادلة الهيكلية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)؛ لاختبار العلاقات المفترضة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية يلاحظ عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية معاً في البيئة المحلية، وفي المراكز الصحية الخاصة بشكل خاص، وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية اقتصرت -فقط- على الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، من خلال الممارسات المكونة لها، والدراسات التي تناولت الميزة التنافسية من خلال عناصره وأبعاده. وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها. وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد أولى الدراسات في البيئة المحلية على -حد علم الباحث- التي تناولت دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى العاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية ليبيا. بالإضافة إلى أن العديد من الدراسات تشير ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تدرس ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية على مجتمعات أخرى (صلاح واحمد 2022)، وكذلك ذكر (Sarkees, 2009 & Jbeily, 2022)، أنه يجب إعادة تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في تدريب العاملين، مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على المستفيد، وينبغي إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير تلك الجوانب الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا وجدت الفجوة البحثية في أهمية ربط المتغير المستقل بأبعاده المختلفة بالمتغير التابع بالتطبيق على مثل هذا المجال الصحي المهم، ومعرفة دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية بالمراكز الصحية الخاصة محل الدراسة.

أمثلة البحث:

تتمثل متغيرات الدراسة كما موضح في الشكل رقم (1)

كالاتي:

وركزت الدراسة التي أجراها Long et al. (2013) and Kefetzopoulos et al. (2015)، للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، ومشاركة وتدريب العاملين، وإدارة العملية، التركيز على المستهلك، ومدى وفرة المعلومات، وتأثير كلا من ابتكار المنتج والعملية كمتغيرات وسيطة على الميزة التنافسية. حيث أجريت الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في دولة اليونان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار ودورهم في تدعيم الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة، كما أكدت الدراسة بأن الابتكار له أثر إيجابي على الشركات عندما يكون هناك دعم تنظيمي موجه من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت الدراسة التي أجراها (Al-Qudah 2012)، للكشف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية في الأردن. تم جمع البيانات من الموظفين الإداريين من المستوى المتوسط إلى الأعلى في شركات تصنيع الأدوية في الأردن. تم إرسال 200 استطلاع بالبريد إلى المديرين العاملين في شركات الأدوية. تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليلات الانحدار المتعدد. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن التركيز على العملاء له التأثير الأكبر على الميزة التنافسية تليها إدارة الأفراد والقيادة لاحقاً. وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل عاملاً استراتيجياً وتكتيكياً لاكتساب ميزة تنافسية. لذلك يجب أن تلتزم المنظمات بالتطبيق الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

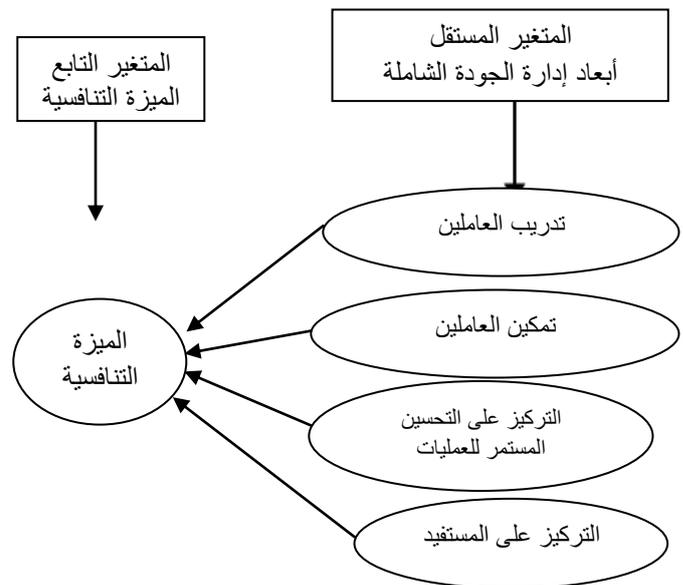
بينما أجرى (Idris 2011)، دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على المجتمع و التركيز على الإنتاجية) في الاداء المستدام في المنظمات الإنتاجية بماليزيا، حيث استخدمت المنهج الوصفي، ووزعت (400) استمارة على مدير تنفيذي لشركات المدرجة في دليل (SIRIM)، وكشفت الدراسة إلى نتائج منها: وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المستدام، كما بينت النتائج إلى أن التركيز على الزبون هو العامل الأكثر تأثيراً في أداء الشركات.

التحسين المستمر، التدريب والتعلم، بينما يرى (Khawka, 2016, (pp. 234- 236) and Rashid and Taibb (2016) التركيز على الزبائن، القيادة، مجموعات العمل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التدريب، منع الأخطاء، نصح النظام من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وذكر الحميدي والماوري (2021)، بأن أبعاد الجودة الشاملة تتمثل في التركيز على التدريب، التركيز على العملاء، التركيز على التحسين المستمر على العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية. ويتفق كلا من Long et al. (2015)، بأن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأربعة أبعاد أساسية وهي (القيادة الإدارية، التركيز على العملاء، إدارة العمليات، التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة العاملين).

ويذكر Tortorella et al. (2020) and Pratama (2022) and Isfianadewi (2022)، بأن لإدارة الجودة الشاملة بعدين هما (إدارة العمليات و تمكين العاملين). أما Asu (2022) فقد حدد بعدين لإدارة الجودة الشاملة وهي (تحسين المنتج وتحسين العمليات). واتفق كلاً من Long et al. (2013) and Kefetzopoulos et al. (2015)، بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في دعم الإدارة العليا، ومشاركة وتدريب العاملين، وإدارة العملية، التركيز على المستهلك، ومدى وفرة المعلومات. وأشار Jiménez-Jiménez et al. (2020)، أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في (الدعم من الإدارة العليا، علاقات العملاء، علاقات الموردين، إدارة القوى العاملة، معلومات الجودة، تصميم المنتج والخدمة وإدارة العمليات)، في حين حددها Moccia (2008, p629- 630)، في أربعة أبعاد وهي (التوجه نحو الزبون، التزام القيادة، المشاركة من الجميع، التحسين المستمر والتعلم)، ويرى كلا من (Sadikoglu and Olcay (2014)، بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم توافر أربعة أبعاد أساسية وهي (القيادة والتدريب والتركيز على الزبون وتخطيط الجودة استراتيجي). بينما قام الباحثون بتعديل وتوسيع مكونات إدارة الجودة الشاملة لتشمل العوامل الحاسمة في الأولوية التنافسية، وهي تدريب الموظفين وتمكينهم، وإشراك الموظفين وتمكينهم وتقديرهم، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر (Jaafreh & Al-abadallat, 2013).

ويرى الباحث عدم جدوى الخوض في مسوغات اختلاف عدد الأبعاد ومسمياتهم، وإنما سيتم التركيز في هذه الدراسة على

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على التحسين المستمر للعمليات و التركيز على المستفيد)، أما التابع يتمثل في الميزة التنافسية.



شكل (1) الأنموذج النظري للدراسة-المصدر من إعداد الباحث

اختلاف الكتاب و الباحثين في العلوم الإدارية حول تحديد الأبعاد إدارة الجودة الشاملة وماهيتها، ويرجع هذا الاختلاف لتنوع بيئة العمل وثقافة المنظمات التي أجريت فيها هذه الدراسات، فقد حدد (Black & Porter, 1996, p.13)، عشرة عناصر أساسية للإدارة الجودة الشاملة وهي (ثقافة الجودة، إدارة الجودة الاستراتيجية، إدارة الأفراد والزبائن، فرق العمل، تحسين الجودة، مشاركة الموردين، تخطيط العملية، رضا الزبون، الاتصال والمعلومات، الوسيط الخارجي)، وفي حين صنف (Singha et al. (2018)، أبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة عناصر وهي (القيادة التنظيمية، رضا العملاء والعلاقات، التركيز على الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي والتطوير وإدارة جودة الموردين)، وأشار أحمد وصلاح (2022)، بأن إدارة الجودة الشاملة تتمثل في خمسة عناصر أساسية وهي (التركيز على العملاء، العمل الجماعي، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب).

ويعزي كلا من (Ahmad et al. (2017) and Jonny and (Kriswanto, 2017)، ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد أساسية (التزام إدارة العليا، مجموعات العمل، إدارة العملية، التركيز على الزبون، إدارة الموردين، الثقافة والسلوك التنظيمي،

الأبعاد التي يراها بأنها أكثر شمولية واستخداماً في الواقع العملي لقطاع الصحة وملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، واعتماداً -أيضاً- على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع ، فقد تم الاعتماد على أربعة أبعاد، والتي تتفق عليها الدراسات السابقة بأنها تكون إدارة الجودة الشاملة (Hussain, 2009,) (aafreh & Al-abadallat, 2013) (Jbeily, 2022)، وهذه الأبعاد هي (تدريب العاملين Employees Training)، (تمكين العاملين Employees Engagement)، (التحسين المستمر Continuous Improvement)، (التركيز على المستفيد Focus on Customer)، وفيما يلي عرض مفهوم هذه الأبعاد.

تدريب العاملين ويشير للعديد من الأنشطة والإجراءات التي تعمل على إكساب العاملين في المنظمة بالمهارات والمعارف والقدرات والاستعدادات والأفكار المطلوبة لأداء عمل معين، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات وتزويد الموظفين الحاليين والجدد بما يلزم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بنجاح (المهتي، 2008) و (أحمد وصلاح، 2022)، ويعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكنهم من الأداء بشكل مميز يجد من الأخطاء وإعادة الأعمال. ويعتبر التدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان (أحمد وصلاح، 2022). ويشير -أيضاً- إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتوفير برامج التدريب اللازمة للعاملين لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة لتنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة (Kim et al., 2012) و (أحمد وصلاح، 2022). تمكين العاملين ويتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات، إذ يتضمن التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم؛ مما يتطلب تغييراً عميقاً لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمديرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين ، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من اتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم وحتى كسر قواعد العمل إن كان ذلك ضرورياً، فالتمكين يحفز تحول نمط القيادة من القيادة

التقليدية إلى القيادة الديمقراطية والمشاركة (ديوب، 2014، ص. 204).

التحسين المستمر ويشير إلى أن السلع أو الخدمات التي تقدم للعملاء هي نتيجة لخطوات عدة تقوم بها المنظمة، ولتقديم سلع وخدمات للعملاء حسب توقعاتهم، وبالوقت المناسب، فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض تقديم هذه السلع والخدمات من خلال التحسين المستمر للعمليات، وعدم قبول عمل غير صحيح حتى تصل العميل بما يتفق مع توقعاته أو يفوقها (سعيد، 1998، ص.93) و (الحميدي و الماوري، 2021).

التركيز على المستفيد ويتمثل في التركيز على تقديم الخدمات في المنظمة بشكل يناسب احتياجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم، ويعتبر واحد من العناصر الرئيسية في بيئة الأعمال التنافسية (2014، Besterfield al et) و (أحمد وصلاح، 2022). ويعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف ، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية (2015، Guibaud)، و(أحمد وصلاح، 2022).

الإطار العام للدراسة:

إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة تعريفات لمصطلح إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف خلفية الباحثين الذين تناولوا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ليس أمراً غريباً إذ نتعامل مع فلسفة إدارية تتباين حولها الآراء ووجهات النظر، ومن هنا لا يوجد تعريفاً موحداً ومحددًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Gupta et al., 2014)، فقد عرفها (Asu 2022) ، بأنها استراتيجية تنفذها كل منظمة؛ لتحقيق الهدف التنظيمي بالإضافة لاكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، وفي حين عرف (Sharma et al., 2014)، إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من ممارسات التنظيمية الموجهة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها، بينما يرى البعض (Singh and Kaur 2022)، أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تساعد في تأسيس التحسين المستمر لجهود

وغايات المنظمة، وتحقيق مستوى عالٍ ومتميز من المخرجات السلعية والخدمية. أما (Zakuan et al. 2012, p.20) فعرفها بأنها أسلوب لإدارة تحسين فاعلية وكفاءة وتماسك ومرونة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل. وعرف (Lee and Chang 2006) إدارة الجودة الشاملة بأنها التزام كافة العاملين بالتحسين المستمر لعمليات بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء. أما (Hassan 2014) فعرفها بأنها استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التزام العاملين بالمنظمة لتحقيق متطلبات العميل وتحقيق رضائه بأقل تكلفة ممكنة من خلال التحسين للخدمة. ويرى شعبان (2009، ص35) أنها مدخل للقيام بالعمل، يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات والشركات، من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والأفراد العاملين فيها والعمليات التي تقوم بها والبيئة المحيطة. وعرفها المعهد الجوده الأمريكي الفيدرالي بأنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وهي ليست مشروعاً أو هدفاً، وإنما هي عملية لها نقطة بداية وليس لها نقطة نهاية (الحميدي والماوري، 2021)، وفي إطار التعاريف المذكورة أنفاً يستخلص الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات والشركات، من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والأفراد العاملين فيها والعمليات التي تقوم بها والبيئة المحيطة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

أصبحت الجودة أحد أهم العوامل في المنافسة العالمية اليوم، فزيادة الطلب من قبل الزبائن للحصول على جودة أفضل للمنتج أو الخدمة شجع العديد من المنظمات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من أجل المنافسة بنجاح في السوق. فهناك العديد من الفوائد لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث أكد كل (Diana et al. 2018) Singh et al. (2017) وأحمد وصالح (2022)، أن إدارة الجودة الشاملة تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات في حصولها على الميزة التنافسية. وذكر (Pun and Chin 2002) أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يولد منتجات أفضل، ويساعد على انخفاض التكاليف، وزيادة رضا العملاء والموظفين، وتحسين الأداء المالي. وأضاف (Yusr 2016)، بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمة في تحسين قدرتها الابتكارية. وأشار كل من تيتي (2019) وأبو زيادة (2019) و البطي وآخرون. (2022)، بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تمثل في دعم الإدارة العليا وفرق العمل

المنظمة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بينما يشير (Zhang et al. 2012)، إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج استراتيجي الذي يشمل مجموعة واسعة من التقنيات المختلفة و المكونات الاجتماعية والثقافية تؤدي على تحسين الأداء من شركات. أما بالنسبة إلى (Shafiq et al 2019). فيرى إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية مستخدمة في مجموعة متنوعة من الصناعات للحصول على ميزة تنافسية من حيث الجودة والإنتاجية والرضا العميل والربحية، فالمنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة يجب عليها دمج الجودة في ثقافة الشركة وأعمالها، كما يجب توفير إستراتيجية فعالة وبيانات واتصالات فعالة بين أجزاء المنظمة، بما في ذلك فئة الموظفين، ويجب أن يكونوا قادرين على المشاركة بنشاط في تعزيز عملية إنتاج منتجات أو خدمات بأعلى جودة؛ لتلبية احتياجات المستهلكين. واتفق كل من (Goetsch and Daivs, 2014 p.2) على أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئات تلي أو تتجاوز التوقعات وتساعد في توليد قيمة فائقة للزبون. أما (Omachonu and Ross, 2004, p.3)، فيرى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، حيث عرفها: على أنها تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات بهدف رضا الزبائن. بينما عرفها (Mohammed et al. 2013, p.333) بأنها عملية بحث مستمر عن أفضل السبل والوسائل التي تمكن من تحقيق اعلى درجات من إنجاز المهام داخل المنظمة والحصول على مخرجات عالية الجودة. في حين عرفها (Yusoff et al. 2016, p.2)، بأنها نهج إداري يهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل عن طريق التركيز على رضا الزبائن.

وعرفها (Bolatan et al. 2016, p.747)، بأنها نظام إداري وكذلك فلسفة متكاملة؛ لتحسين تنافسية المنظمات. بينما اعتبرها (Pushpal 2016, p.39)، فلسفة الإدارة المتكاملة ومجموعة من المبادئ التوجيهية تمثل الأساس للتحسين المستمر للمنظمة. أما (Antony et al. 2002, p.551)، عرفها بأنها فلسفة إدارية تكاملية والمبادئ والأساليب والأدوات الرامية إلى تحسين المستمر لأداء المنتجات والعمليات والخدمات لبلوغ وتجاوز توقعات الزبون وارضائه. بينما رأى (Tasie 2016, p.39)، بأنها قدرة المنظمة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق الأهداف

نوعي مميز يصب في مصلحة الإنتاج وزيادة المنتج لزيادة الطلب عليه نتيجة لثقة المستهلك، مما يعود بالفائدة على المنظمة، وبالتالي سيقبل الفاقد، وسيؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وجودته، فأبعاد إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا حيويا في تطوير الممارسات الإدارية (أحمد وصلاح، 2022) و (Al-Qudah, 2012).

معوقات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

يقف أمام عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة معوقات وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض الباحثين. حيث أشار الحميدي والماوري (2021)، إلى أن حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في الدول النامية، وعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وتخصيص مبالغ غير كافية تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأضاف جودة (2010) ، ص 133)، أن الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم للتدريب، وإتباع أسلوب الديكتاتوري في الإدارة ومقاومة التغيير من قبل العاملين بسبب خوفهم من تأثير التغيير عليهم، وعدم وجود نظام اتصالات فعال، وعدم وجود انسجام بين أعضاء فريق العمل، وتوقع فوائد سريعة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. وذكر (Sebastianelli and Tamimi, 2003) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجه عوائق منها الموارد البشرية غير الكافية، ونقص التخطيط للجودة، وعدم وجود قيادة للجودة، وعدم كفاية الموارد لإدارة الجودة الشاملة، ونقص التركيز على الزبائن. أما (Amar and Zain (2002) كشف أهم خمس عوائق تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وهي المواد الخام والآلات والمعدات، والمواقف تجاه الجودة، وجودة المعلومات، وقضايا الموارد البشرية. وأضاف - أيضا- أن الإدارة يمكن أن تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما (Leonard and McAdam (2001) ، أكد بأن إدارة الجودة الكاملة قد لا تتماشى مع القضايا الاستراتيجية، وغالبا ما يولد فجوة بين الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

الميزة التنافسية: مفهوم الميزة التنافسية:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية، حيث عرفها الحميدي والماوري (2021)، بأنها القدرة

والتدريب يقود إلى الإبداع الإداري في المنظمات. ويؤكد (al. (2020) ، Jiménez-Jiménez et al. (2020) and Tortorella et بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين من مستوى الأداء التنظيمي في منظمات. كما وجدت دراسة أجراها (2004) Brown & Prajogo، أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تفوق أداء الشركات غير مهتمة بالإدارة الجودة الشاملة في معظم العناصر الرئيسة لممارسات إدارة الجودة الشاملة. وأكد (Zhang et al. (2012 أن إدارة الجودة الشاملة أمر بالغ الأهمية في تحسين الإنتاجية بكفاءة وفعالية وزيادة رضا العملاء والموظفين.

وأوضح (Asu (2022) بأن المنظمات تسعى لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، وكذلك إرضاء العملاء لتحقيق المزيد من الأرباح في مجال الأعمال. في حين أشار (Idris, (2011 إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما فيها القيادة، والتركيز على العملاء، والتركيز على الزبون والانتاجية يؤدي إلى الأداء المستدام في الشركات. وقد ثبت -أيضا- أن الاهتمام بالجودة يحسن الإنتاجية، ويقلل التكاليف، ويزيد الربحية، ويحسن صورة الشركة، والروح المعنوية والإدارة (Davies 2003).

وأكد (Prashar (2018) and Pratama and Isfianadewi (2022)، بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمات في تحسين مستوى كفاءة وفعالية أدائها. وكشف (Juran (2001 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 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 الشركة في المنافسة (Claver et al, 2001). وأشار (Shafiq et al. (2019 إلى أن المنظمات التي توظف إدارة الجودة الشاملة تساعد في الحصول على ميزة تنافسية من خلال الجودة والإنتاجية والرضا العميل والربحية. أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى منتج

الصناعة، أو على المستوى الضيق لأحد الأسواق المستخدمة، أو من خلال استراتيجية التركيز. بينما اعتبرها العريفي (2013، ص 72) بأنها استحوذت الشركة على معدل ربح أعلى من متوسط السائد في الصناعة التي تنتمي إليها. ويرى بورتر (1993، ص 84) بأنها اكتشاف طرق حديثة أكثر فعالية من طرق المستعملة من قبل المنافسين. وذكر السلمي (2001، ص 104) بأنها تشير إلى المهارات والتقنية المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحث بأنها استحوذت المنظمة على خصائص فريدة تميزها عن منافسيها الحاليين والمحتملين.

أبعاد الميزة التنافسية:

يوجد العديد من التصنيفات لأبعاد الميزة التنافسية اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أن جواد (2017) أشار إلى أن أبعاد الميزة التنافسية ينبغي أن تنطوي على أربعة عناصر أولها: الجودة وتعني القدرة المنظمة على تحسين وتطوير العمليات والأداء، إضافة إلى تقليل التكاليف والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، كما تتمثل في التخلص من الأخطاء والعيوب في السلع والخدمات. والثاني المرونة، ويقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن. أما العنصر الثالث فيتمثل في التكلفة والتي تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في نفس الصناعة. أما البعد الرابع فيشير إلى الكفاءة والفاعلية والتي تعني تحقيق أكبر مخرجات بأقل المدخلات أو التكاليف، بينما الفاعلية هي تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة. وأخيرا الاستجابة والتي تعني تقديم المنظمة خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون؛ لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم. كما أضاف سليمان (2017) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تكنولوجيا المعلومات، الجودة، المرونة، التكلفة، والكفاءة والفاعلية. وذكر Salah (2014) بأن الميزة التنافسية تتمثل في التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم. في حين رأى (Naqbandi and Idris (2012) ، بأن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في التكلفة المنخفضة، والجودة، وسرعة التسليم، والمرونة. بينما (Kruger (2012) ، رأى بأن الميزة التنافسية تتجلى في خمسة أبعاد هي الجودة، والسرعة، والاعتمادية، والمرونة. وأشار (Prajogo and

على تزويد العميل بخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق. كما عرف كل من محسن والنجار (2009)، الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تحقيق التفوق والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات الميزة في الشركة. وعليه، فإن القدرات الميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية. أما (Rao and Holt (2005) ، عرف الميزة التنافسية توفير التكاليف وتحسين الجودة والكفاءة و الإنتاجية مع التركيز على معيار الجودة باعتباره الأساس ومحور الاهتمام الرئيسي. ويرى (Salah, (2014) ، أن الميزة التنافسية هي أحد المكونات الاستراتيجية للتسويق الخاصة بالمنظمة، والتي تتكون من مزيج من الأشياء الملموسة وغير الملموسة ويمكن أن تتمتع أي منظمة بميزة تنافسية إذا استخدمت قدراتها ومواردها في الاستثمار الأمثل في السوق. وعرفها عبدالسلام (2010)، بأنها مجموعة من الخصائص والقدرات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة تميزها عن المنافسين في الأسواق. أما بورتر فعرفها بأنها هدف استراتيجي يتصف بميزة الكلفة وميزة الاختلاف ينبع من داخل المنظمة وتحقيق قيمة لها وتكون لفترة طويلة ولا تزول بسرعة (الطائي، 2010)، وفي المقابل عرفها الطالب (2012) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية والخارجية في أداء الأنشطة الخاصة بما بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تقليدها في أدائها. أما الطائي (2010) فعرفها بأنها المصدر التي يعزز وضع المنظمة في السوق، بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة، وهي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وخلق شيء منفرد ومختلف عن بقية المنافسين. في حين عرفها أحمد وصلاح (2022) أنها مهارة أو تقنية أو مورد متميز تمتلكه المنظمة ويصعب الحصول عليه أو تقليده، وتقديمه منتجات أكثر فاعلية وكفاءة للزبائن وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها أفضل من بقية المنظمات التي تعمل في نفس النشاط المنظمة. ويعتقد كل من (Lee and Falahat (2019 بأن الميزة التنافسية تتمثل في قيم المساهمين والعملاء ونقاط القوة المالية التي تحدد القدرة على التفاعل في البيئة التنافسية وإمكانات الأشخاص والتكنولوجيا اللازمة؛ لتنفيذ التغيرات الاستراتيجية. وعرفها كل من الربيعاوي والعنبيكي وعباس (2010) بأنها الأداء المتميز لتقديم أقصى للعملاء بصورة منفردة عن المنافسين أو من خلال استراتيجية قيادة التكلفة، سواء على المستوى الواسع في

حديث بدلاً من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف. وأكد كل من شاكر وإبراهيم (2021) على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

وذكر الحميدي والماوري (2021)، بأن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للشركات من خلال زيادة الحصة السوقية والأرباح، وضمان الاستمرار والنمو المنظمات. وأشار Qudah-Al (2012) إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات؛ لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الأولويات التنافسية. إن ممارسات إدارة الجودة هي واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة المنتج، والعملية الإنتاجية، والكفاءة، والربح، وميزة الشركة، حيث تمكن الشركة من التركيز أكثر على تصميم الاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة (Gkana & Kafetzopoulos 2015) فمع توجه الشركات إلى تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ستعمل الشركة بكفاءة وتصبح راسخة لبناء بعد آخر للميزة التنافسية (Wu, 2015)، وأضاف (Jbeily, 2022) بأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات، وذلك من خلال تطبيق المؤسسات لممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا وتدريب الموظفين والمشاركة والتحسين المستمر، وهذه المتغيرات لها ارتباطات كبيرة بالميزة التنافسية للمؤسسات (Zahari (2016)، يُنظر حالياً إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها استراتيجية ينفذها المديرون في المؤسسات لتعزيز الأداء العام من خلال الحصول على أولويات تنافسية. وذكر (Talib (2013)، أن إدارة الجودة الشاملة أكثر انتشاراً كإحدى الطرق لضمان تحسين جودة السلع والخدمات، وتشجيع التحسين المستمر، وضمان سعادة العملاء مما يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية، وأشارت (Sigei (2014)، إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي الاستراتيجية الأساسية لأعلى الحصول على أولوية تنافسية والاحتفاظ بها، مما يؤدي في النهاية إلى ميزة تنافسية مستدامة. وفقاً (Annyango (2012)، قد تكتسب الشركات ميزة على منافسيها من خلال تطبيق الممارسات الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا، وتدريب الموظفين، وإشراك الموظفين وتمكينهم وتقديرهم، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر (Jaafreh, 2013). وأضاف (Hoang (2006)، أن إدارة الجودة الشاملة أمر بالغ الأهمية فمن خلال تنفيذ جميع جوانب

McDermott (2011) إلى أن أبعاد الميزة التنافسية ينبغي أن تنطوي على تسعة، أبعاد وهي مطابقة المواصفات، وابتكار الخدمة، والاحتفاظ بالعملاء، والسرعة، وتقديم الخدمة، والاستجابة، وصورة العلامة التجارية. والتكلفة والانتاجية، واستعادة الخدمة. وأشار اللامي (2016) إلى أن التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة تمثل العناصر الأساسية للميزة التنافسية. بينما ذكر أحمد وصالح (2022) بأن الانتاجية، الجودة، وسرعة التوصيل، المرونة، الأمن والسلامة، الروح المعنوية ورضا الموظفين من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية. ويعتبر (Sadikoglu, 2014) أن الجودة والتكلفة والمدة الزمنية والمرونة هي العوامل الأربعة الأكثر أهمية للميزة التنافسية. وأكد (Jerome, 2013) أن من الخصائص التي تسهم في قدرة الشركة على المنافسة، التكلفة والجودة والسرعة، التسليم والابتكار، وهي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

الجودة هي استراتيجية تنفذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، حيث تتسم بيئة الأعمال بالديناميكية؛ لذا تحتاج كل منظمة إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة للحصول على ميزة التنافسية في بيئة الأعمال (Asu, 2022). حيث كشفت الدراسة التي أجراها صلاح وأحمد (2022) وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث أن اهتمام المنظمة بإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز نسبة المرونة، وزيادة جودة المنتجات، والقضاء على الفاقد، وتعزيز سرعة التوصيل والتسليم مما يعود بالفائدة على الشركة وبالتالي سيؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية. وأوضح (Shenawy al et. (2007) أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية من خلال زيادة الكفاءة عن طريق خفض التكلفة وتعزيز رضا العملاء، فيمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التمييز عن الشركات الأخرى من خلال مزايا التكلفة والتمايز. وأشار الفكيكي وحبیب (2021) إلى أن إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة متداخلة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. كما أكدوا على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات باعتبارها مدخلاً ومصدراً فعالاً لتحقيق الميزة التنافسية، وضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري

جدول رقم (2) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة

الدراسة

للمسح	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	112	5	107
النسبة	100%	5%	95%

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول: (محور البيانات الشخصية): تضمنت المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (4) وهي (النوع - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

- الجزء الثاني: (محور أبعاد إدارة الجودة الشاملة): وتضمّن أربعة أبعاد تقيسها (16) عبارة.

- الجزء الثالث: (محور الميزة التنافسية): وتقيسها (10) عبارات، وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). أما تحليل البيانات فاستخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS)، كما استخدم معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.

صدق وثبات الاستبيان:

ثبات المقياس: للتأكد من ثبات أداة القياس، أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي، حسب معادلة كرونباخ ألفا (Kronbach alpha)، إذ بلغت قيمة المعامل (0.85) وهي قيمة أكبر من (0.60)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، مما يمكننا من الاعتماد عليها على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

صدق المقياس (الصلاحية): تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، لإبداء رأيهم في الاستبانة سواء من حيث مناسبة فقراتها لأهداف البحث،

إدارة الجودة الشاملة تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التكلفة والجودة والسرعة، التسليم والمرونة التي تعتبر من الجوانب المهمة في تميز الشركات نفسها عن بعضها البعض (Almansour, 2015). وكشفت دراسة التي أجراها (القبلي و ابوبكر (2020)، أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التجارية. كما بينت الدراسة -أيضاً- وجود تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية والتنوعية بالمصارف المبحوثة. وأشارت دراسة جواد (2022) إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية عبر تكنولوجيا المعلومات.

الجانب العلمي:

سبق وإن أشرنا في مقدمة البحث إلى أنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لانسجام المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، القسم التالي، سيوضح مجتمع وعينة الدراسة وبعض الاختبارات الإحصائية، حيث استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارات المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية، ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها فقد تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة منتظمة من مجتمع الدراسة ليكون حجم العينة مناسباً وبالبالغ عددها (112) وتم توزيع الاستبانة عليها، حيث استرجع منها (107) وبعد الفحص لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (5) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الأولية لأفراد

العينة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	الذكور	48	45%
	الإناث	59	55%
	المجموع	107	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	2%
	من 30 - 40 سنة	25	23%
	من 41 - 50 سنة	52	49%
	من 51 سنة فما فوق	27	25%
	المجموع	107	100%
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنة	32	30%
	من 11 إلى 15 سنة	56	52%
	أكثر من 15 سنة	19	15%
	المجموع	107	100%
المؤهل العلمي	دكتورة	48	45%
	ماجستير	26	24%
	بكالوريوس	19	18%
	دبلوم	14	13%
	المجموع	107	100%

أو من حيث مدى تغطيتها للجوانب والمجالات المقصودة في الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين التي أبدوها على بعض العبارات، فقد أجريت التعديلات المطلوبة بحيث ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (1) لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ارتفاع نسبة الإناث عن الذكور حيث بلغت نسبة الإناث (55%) مشاركاً، فيما بلغت نسبة الذكور (45%) مشاركة، ويعزى ذلك إلى ميول المرأة للعمل في قطاع الصحة. أما فيما يتعلق بالفئة العمرية (السن)، فقد بلغت نسبتهم (49%) من أفراد عينة الدراسة وتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة. ثم يأتي بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (51- فما فوق) سنة بنسبة (27%)، ثم تأتي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (30-40) بنسبة (23%). وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول نفسه إن ما نسبته (52%) هم من تتراوح خبرتهم العملية من (11-15 سنة)، وإن ما نسبته (30%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من (5 - 10 سنوات)، كما بلغت نسبة (15%) من أفراد عينة الدراسة التي تتراوح خبرتهم من (أكثر من 15 سنة). وأخيراً بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج إنَّ (45%) مشاركاً لديهم شهادة دكتوراه، مقابل (24%) ماجستير، وتأتي البكالوريوس ودبلومة بنسبة (18%)، (13%) على التوالي، إلا أن جل العاملين تخصصاتهم علوم طبية الأمر الذي يعكس افتقار العاملين للممارسات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة.

- التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة):

تحليل عبارات البعد الأول (تدريب العاملين):

يوضح الجدول رقم (2)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد تدريب العاملين)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحرص إدارة المركز الصحي دائماً على توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للدورات التدريبية" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وبانحراف معياري قدره (1.15)، وبمستوى أهمية مرتفعة مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافقة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) حيث تنص على "تحرص إدارة المركز الصحي على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين" بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.01)، وبمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافقة. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تحرص إدارة المركز الصحي على تصميم الدورات التدريبية وفقاً للأساليب العلمية" بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وبانحراف معياري قدره (1.04)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) حيث تنص على " تشجع إدارة المركز الصحي على المشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم" بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري قدره (1.13)، وبمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) التي تنص على " تشجع إدارة المركز الصحي على المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم" بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري قدره (1.18)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني ان إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد. أما المتوسط الحسابي للفقرة (2)، والتي تنص على أن " تعمل إدارة المركز الصحي على إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركةهم في فرق عمل " فقد حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (3.24) وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. وبالتالي ينبغي أن تركز إدارة المركز الصحي على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم، وكذلك تشجيعهم المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية. وبشكل عام: أن المتوسط الكلي وبعد تمكين العاملين بلغ (3.37) و بانحراف معياري (0.99)، وبمستوى أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن المراكز الصحية قيد الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً بعد تمكين العاملين.

جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثاني

(تمكين العاملين)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب الأهمية
1	تحرص إدارة المركز الصحي على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم	3.45	1.11	مرتفعة	1
2	تعمل إدارة المركز الصحي على إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركةهم في فرق عمل	43.2	1.17	متوسطة	4
3	تشجع إدارة المركز الصحي على المشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم	13.4	1.13	مرتفعة	2
4	تشجع إدارة المركز الصحي على المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	83.3	1.18	متوسطة	3
	المتوسط الكلي	3.37	0.99		

العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد. أما المتوسط الحسابي للفقرة (2)، والتي تنص على أن " تحفز إدارة المركز الصحي العاملين للاشتراك بالدورات التدريبية" فقد حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (3.09) وانحراف معياري (1.29)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. وبالتالي ينبغي تحفز إدارة المركز الصحي عامليها للاشتراك بالدورات التدريبية من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم مما ينعكس على الميزة التنافسية. وبشكل عام أن المتوسط الكلي بعد تدريب العاملين بلغ (3.39) و بانحراف معياري (0.92)، وبمستوى أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن المراكز الصحية قيد الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً بعد تدريب العاملين.

جدول رقم (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الأول

(تدريب العاملين)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب الأهمية
1	تحرص إدارة المركز الصحي على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين	3.44	1.01	مرتفعة	2
2	تحفز إدارة المركز الصحي عامليها للاشتراك بالدورات التدريبية	3.09	1.29	متوسطة	4
3	تحرص إدارة المركز الصحي على تصميم الدورات التدريبية وفقاً للأساليب العلمية	3.36	1.04	متوسطة	3
4	تحرص إدارة المركز الصحي دائماً على توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للدورات التدريبية	3.65	1.15	مرتفعة	1
	المتوسط الكلي	3.39	0.92		

تحليل عبارات البعد الثاني (تمكين العاملين):

يوضح الجدول رقم (3)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد تمكين العاملين)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحرص إدارة المركز الصحي على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.45)، وانحراف معياري قدره (1.11)، وبمستوى أهمية مرتفعة مما يعني إن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق،

تحليل عبارات البعد الثالث (التركيز على التحسين المستمر

للمعاملات):

يوضح الجدول رقم (4)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد التركيز على التحسين المستمر للمعاملات)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تعمل إدارة المركز الصحي على مراجعة السياسات بشكل مستمر من أجل ضمان التحسين المستمر"، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.45)، وبانحراف معياري قدره (1.07)، وبمستوى أهمية مرتفعة. مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) حيث تنص على " تحرص إدارة المركز الصحي دائما على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.08)، وبمستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) التي تنص على " تحرص إدارة المركز الصحي على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي؛ لتحسين الخدمات التي تقدمها" بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وبانحراف معياري قدره (1.09)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد. أما المتوسط الحسابي للفقرة (1)، والتي تنص على أن " تشجع إدارة المركز الصحي العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم" فق دحاز على المرتبة الأخيرة يساوي (3.32) وبانحراف معياري (1.21)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. وبشكل عام أن المتوسط الكلي لبعء التركيز على التحسين المستمر للمعاملات بلغ (3.38) وبانحراف معياري (0.94)، وبمستوى أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن المراكز الصحية قيد الدراسة تولي اهتماما متوسطاً لبعء التركيز على التحسين المستمر للمعاملات. وبالتالي ينبغي أن تركز إدارة المراكز الصحية على التحسين المستمر للمعاملات من خلال متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي؛ لتحسين الخدمات التي تقدمها، واستخدام أساليب متعددة

من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثالث (التركيز على التحسين المستمر للمعاملات)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب
1	تشجع إدارة المركز الصحي العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم	3.32	1.21	متوسطة	4
2	تعمل إدارة المركز الصحي على مراجعة السياسات بشكل مستمر من أجل ضمان التحسين المستمر	3.45	1.07	مرتفعة	1
3	تحرص إدارة المركز الصحي على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي، لتحسين الخدمات التي تقدمها	3.38	1.09	متوسطة	3
4	تحرص إدارة المركز الصحي دائما على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر	3.40	1.08	مرتفعة	2
	المتوسط الكلي	3.38	0.94		

تحليل عبارات البعد الرابع (التركيز على المستفيد):

يوضح الجدول رقم (5)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد التركيز على المستفيد)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تجري إدارة المركز الصحي مسوحات مختلفة بشكل مستمر لمعرفة رضا المرضى"، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.36)، وبانحراف معياري قدره (0.98)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو محايد، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) حيث تنص على " تعتبر إدارة المركز الصحي بأن رضا المستفيد مطلب ضروري؛ للبقاء والازدهار" بمتوسط حسابي مقداره (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.13)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الحياد. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) التي تنص على " تقوم إدارة المركز الصحي بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى" بمتوسط حسابي مقداره (3.16)

قدره (1.09)، وبمستوى أهمية مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) حيث تنص على " أن قدرة إدارة المركز الصحي على خفض الكلفه تمكنه من تقديم الأسعار المناسبة للزبائن " بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وبانحراف معياري قدره (1.10). وبمستوى أهمية مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) التي تنص على " أن قدرة إدارة المركز الصحي على خفض الكلفة تمكنه من منح الخصومات المجزية لزيائنها" بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وبانحراف معياري قدره (1.32)، وبمستوى أهمية مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. في حين جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) التي تنص على " تحرص إدارة المركز الصحي على توفير المهارات اللازمة من أجل تحقيق الاستجابة السريعة " بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وبانحراف معياري قدره (1.05)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. أما في المرتبة الخامسة فجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تهتم إدارة المركز الصحي بتقليص الوقت اللازم في استجابة لمتطلبات المرضى " بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وبانحراف معياري قدره (1.11)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على " يتبنى المركز الصحي خطة وسياسة واضحة وموثقة للجودة " بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.05)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد، في حين جاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (9) التي تنص على " تحرص إدارة المركز الصحي على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي مقداره (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.05)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد، بينما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثامنة والتي تنص على " تلي إدارة المركز الصحي كافة رغبات الزبائن من خدمات بجودة عالية." بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وبانحراف معياري قدره (1.25)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد، أما في المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تقوم المركز الصحي

وبانحراف معياري قدره (1.15)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد. أما المتوسط الحسابي للفقرة (3)، والتي تنص على أن " تأخذ إدارة المركز الصحي بمحمل الجمد متابعة الشكاوي المرضى أو ذويهم" حاز على المرتبة الأخيرة يساوي (3.05) وبانحراف معياري (1.04)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. وبشكل عام ان المتوسط الكلي لبعده التركيز على المستفيد بلغ (3.22) وبانحراف معياري (0.88)، وبمستوى أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن المراكز الصحية قيد الدراسة تولي اهتماما متوسطاً لبعده التركيز على المستفيد. وبالتالي أن يجب تقوم إدارة المراكز الصحية بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى، وتأخذ إدارة المراكز الصحية بمحمل الجمد متابعة الشكاوي المرضى أو ذويهم مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

جدول رقم (5)، يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد

الرابع (التركيز على المستفيد)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب
1	تعتبر إدارة المركز الصحي بأن رضا المستفيد مطلب ضروري؛ للبقاء والازدهار	303.	1.13	متوسطة	2
2	يجري المركز الصحي مسوحات مختلفة بشكل مستمر لمعرفة رضا المرضى	3.36	0.98	متوسطة	1
3	تأخذ إدارة المركز الصحي بمحمل الجمد متابعة الشكاوي المرضى أو ذويهم	3.05	1.04	متوسطة	4
4	يقوم المركز الصحي بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى	3.16	1.15	متوسطة	3
	المتوسط الكلي	223.	0.88		

تحليل عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية):

يوضح الجدول رقم (6)، أن المراكز الصحية قيد الدراسة تولي اهتماما متوسطاً لبعده الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الكلي لبعده الميزة التنافسية (3.26) وبانحراف معياري (0.90)، وبمستوى أهمية متوسطة. حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحرص إدارة المركز الصحي أن ينجز العامل عمله بدقة من مرة الأولى "، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وبانحراف معياري

اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (7) الذي يمثل نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتقدير أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، يتضح بأن قيمة معامل الارتباط ($R=0.685$)، أما قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.470$)، أي أن ما نسبته (47%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية يشرحها تدريب العاملين، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0.672$)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (107.231)، كما أن قيمة (t) لمتغير التركيز على تدريب العاملين تساوي (10,355) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على تدريب العاملين ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

كما توضح نتائج متغير تمكين العاملين أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R=0.832$)، أما قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.693$)، أي أن ما نسبته (69%) من التغيرات في بعد تمكين العاملين سيؤدي إلى التغير في مستوى الميزة التنافسية لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0.755$)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (272.86)، كما أن قيمة (t) لمتغير التركيز على تمكين العاملين تساوي (16.519) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تمكين العاملين ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة

أما بالنسبة لمتغير التركيز على التحسين المستمر للعمليات، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0.691$)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=0.480$)، أي أن ما نسبته (48%) من التغيرات في بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات سيؤدي إلى التغير في مستوى الميزة التنافسية لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (0.669) ($\beta=$)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (110.610)، كما أن قيمة (t) لمتغير التركيز على التحسين المستمر

بمراقبة جودة الخدمات بشكل مستمر " بمتوسط حسابي مقداره (2.95) وبانحراف معياري قدره (1.26)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد. أما المتوسط الحسابي للفقرة (5)، والتي تنص على أن " تلتزم المركز الصحي بتزويد الزبائن بخدمات تفوق توقعاتهم". فقد حاز علي المرتبة الأخيرة يساوي (2.86) وبانحراف معياري (1.26)، وبمستوى أهمية متوسطة، مما يعني أن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو محايد.

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع

(الميزة التنافسية)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب
1	تحرص إدارة المركز الصحي أن ينجز العامل عمله بدقة من المرة الأولى.	13.5	1.09	مرتفعة	1
2	تتم إدارة المركز الصحي بتقليص الوقت اللازم في استجابة لمطالبات المرضى.	43.3	1.11	متوسطة	5
3	تحرص إدارة المركز الصحي على توفير المهارات اللازمة من أجل تحقيق الاستجابة السريعة.	83.3	1.05	متوسطة	4
4	تقوم إدارة المركز الصحي بمراقبة جودة الخدمات بشكل مستمر.	52.9	1.26	متوسطة	9
5	تلتزم إدارة المركز الصحي بتزويد الزبائن بخدمات تفوق توقعاتهم.	62.8	1.26	متوسطة	10
6	تلبى إدارة المركز الصحي كافة رغبات الزبائن من خدمات بجودة عالية.	63.0	1.25	متوسطة	8
7	يتبنى إدارة المركز الصحي خطة وسياسة واضحة وموثقة للجودة.	3.33	1.05	متوسطة	6
8	أن قدرة إدارة المركز الصحي على خفض الكلفة تمكنه من منح الخصومات الجزية لزيائنها.	3.41	1.32	مرتفعة	3
9	تحرص إدارة المركز الصحي على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.	3.30	1.05	متوسطة	7
10	أن قدرة إدارة المركز الصحي على خفض الكلفة تمكنه من تقديم الأسعار المناسبة للزيائن.	3.49	1.10	مرتفعة	2
	المتوسط الكلي	3.26	0.90		

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى نتائج عديدة، أهمها ما يلي:

- جاءت درجة حدوث ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المراكز الصحية الخاصة "محايد"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.34)، مما يدل على تلك الممارسات في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية تحتاج إلى التحسين، وبالأخص في برامج التدريب للعاملين والمتعلقة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية، وزيادة غرس فلسفة مشاركة العاملين، والاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات، وزيادة غرس فلسفة مشاركة العاملين، وزيادة التركيز على العملاء. في حين جاءت درجة حدوث الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية "محايد" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.26)، مما يدل على أن الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية تحتاج إلى التحسين، وبالأخص في زيادة جودة الخدمات، وتعزيز سرعة التوصيل والتسليم، والقضاء على الفاقد وتقليل التكاليف بالمركز الصحي.

- أظهرت قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهو من المتوقع وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، حيث أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.685)، كما بينت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهو من المتوقع وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، حيث أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.832)، كما بينت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- أظهرت قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وهو من المتوقع وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على التحسين المستمر والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، حيث أن قيمة معامل الارتباط

للمعاملات تساوي (10.517) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05). وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على لتحسين المستمر للعمليات ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

وفيما يخص متغير التركيز على المستفيد فإن قيمة معامل الارتباط ($R=0.749$)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=0.561$)، أي أن ما نسبته (56%) من التغيرات في بعد التركيز على المستفيد سيؤدي إلى التغير في مستوى الميزة التنافسية لدى الموظفين العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0.769$)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (154.923)، كما أن قيمة (t) لمتغير التركيز على التركيز على المستفيد تساوي (12.447) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05). وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على المستفيد ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ابعاد الجودة الشاملة في

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	R	R2	F	Sig(f)	β	t	Sig(t)
تدريب العاملين	0.685	0.470	107.231	0.000	0.672	10.355	0.000
تمكين العاملين	0.832	0.693	272.86	0.000	0.755	16.519	0.000
التركيز على التحسين المستمر للعمليات	0.691	0.480	110.610	0.000	0.669	10.517	0.000
التركيز على المستفيد	0.749	0.561	154.923	0.000	0.769	12.447	0.000

- يجب على المراكز الصحية تكثيف الجهود الإدارية بالمراكز الصحية الخاصة لمواكبة الأنظمة والتكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات ترقى إلى المستوى العالمي.

تبلغ (0.691)، كما بينت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين التركيز على التحسين المستمر للعمليات والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- أظهرت قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وهو من المتوقع وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التركيز على المستفيد والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة، حيث أن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.749)، كما بينت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين التركيز على المستفيد والميزة التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

توصيات الدراسة:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصت بما يلي:
- ضرورة اهتمام المراكز الصحية بممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسن الأداء وتعظيم الأرباح، وتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.
- يجب أن تحرص المراكز الصحية على عمل التغذية الراجعة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الممارسات، وأن تحرص على تقديم خدمات متنوعة وشاملة تلي كافة رغبات العملاء.
- ضرورة وضع خطط تدريبية للعاملين؛ بهدف تحسين قدراتهم، تطوير أدائهم، وتحسين جودة الخدمات.
- ضرورة تمكين العاملين في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.
- ينبغي أن تقوم الشركة بتنظيم اجتماعات دورية بين صانعي القرار والموظفين مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة
- منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات في المراكز الصحية الذين يعملون على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
- التشجيع على استخدام أساليب وآليات مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتعزيز مكانتها في السوق، وزيادة حصتها السوقية مرة أخرى.
- ضرورة المحافظة على مستوى التركيز على العملاء من خلال الاستمرار بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي تلي رغباتهم.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ديوب، أيمن حسن (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات "دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول ، المجلد 30، سوريا.
- زكي، ابوزيادة (2019) ادارة الجودة الشاملة وإثرها على الابداع الاداري بشركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الاستقلال، كلية العلوم الادارية.
- سعيد، عبدالعزيز، (1998)، ادارة الجودة الشاملة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سلمان، داود فضيلة. (2017) دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية المامون الجامعة، 15 (28).
- سهام، تيتي، (2019) دور ادارة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر، وكالة ام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- شاكور، شذى وابراهيم خالد، (2021) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب. جلة اقتصاديات الأعمال العدد (1) (حزيران 2021) ص: 287-304.
- شعبان، اياد، (2009)، ادارة الجودة الشاملة كمدخل نظري وعملي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى.
- صلاح، انجي و احمد، محمود، (2022) دور الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (42)، عدد (3) سبتمبر (ابول 2022).
- عبدالسلام، سليم. (2010). الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. دار المكتب الجامعي، الاسكندرية. ط1.
- محسن، عبدالكريم، والنجار، صباح. (2009) ادارة الانتاج والعمليات. دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.
- ملحم، يحيى سليم (2006)، "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن : دراسة كيفية تحليلية معمقة"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك، الأردن.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Ahmad, Md Fauzi. Phoi Soo Nee, Nik Hisyamudin Muhd Nor, Chan Shiau Wei, Mohd Fahrul Hassan, and Nor Aziati Abdul Hamid (2017), " Total quality management practices in Malaysia healthcare industry", The 2nd International Conference on Applied Science and Technology (ICAST'17) ,AIP Conf. Proc. 1891, 020021-1-020021-6; <https://doi.org/10.1063/1.5005354>.
- Almansour, Y. M. (2015). The impact of Total Quality Management components on firms' performance, International Journal of Management Sciences, 384-394.
- البطي، احمدو الصقر، ابراهيم (2017) مقومات نجاح ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على كليات جامعة الاسمية بزيتن، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الانسانية والتطبيقية، العدد الخامس.
- الحميدي، حميد و الماوري، سحر، (2021)، اثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية للشركة الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، المجلد(3)، العدد (2)، اغسطس. 2021.
- الربيعاوي، سعدوت، و محمود جيثرو، والعنبيكي، عمار عبدالمحسن، وعباس، حسين وليد حسين (2010) سلسة الامداد التسويقية، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- العريفي، منصور. (2013) الادارة الاستراتيجية، مركز الامين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ط 3.
- الفكيكي، على فرحان و حبيب اثمار ظاهر، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغاري للاقتصاد والعلوم الإدارية، (17) العدد (عدد خاص) ، ص 173-187.
- القبي، الطيب و ابوبكر، فتحية (2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد/العدد:11.
- الهبتي، خالد. (2008) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 3، دار وائل للنشر، عمان.
- السلمي، على. (2001)، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و للنشر، القاهرة مصر، ط 3.
- الطائي، محمد (2010). نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة، عمان الاردن. ط 1.
- الطائي، يوسف (2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، 20 (19).
- الطالب، علاء. (2012). استراتيجية الحيط الازرق والميزة التنافسية. دار الحامدي، عمان الاردن. ط 1.
- اللامي، غسان قاسم. (2016) تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات. دار الفراء، عمان.
- جواد، (2022)، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية الدور الوسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق. مجلد/العدد132.
- جواد، كامل. (2017). اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 13 (50).
- جودة، محفوظ احمد، (2010)، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- Claver, E.; Gasco, J. L.; Llopis, J. & Gonzalez, R. (2001). "The Strategic Process of a Cultural Change to Implement Total Quality Management: A Case Study", *Total Quality Management*, 12, pp. 469-482.
- Davies, E. C. (2003). "Quality: Its Historical Context", *Engineering Management*, (13)2, pp. 14-17.
- Diana, C., Mirela, I., & Sorin, M. (2017). Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through the Total Quality Management (TQM). *Calitatea*, 18(S1), 328.
- Goetsch ,David L. Davis ,Stanley,(2014) " Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality", 7th Edition, Pearson Education Limited ,Edinburgh Gate.
- Guibaud, S. (2015). "How to Develop a Profitable, Customer-Focused Digital Banking Strategy: Open Banking Services and Developer-Friendly APIs", *Journal of Digital Banking*, 1 (1), pp. 6-12.
- Gupta ,Vineet. Garg, Dixit. Kumar, Raj.(2014)," Depiction of Total Quality Management during a Span of 2003-2013", *Journal of Engineering and Technology* , 4 , (2. (
- Hassan, O., (2014) Achieving output in the Nigerian Banking Sector Through Total Quality management skills, *International Journal of Business Administration*.
- Hoang, D.I., (2006), the impact of total quality management on innovation finding from developing country, *International Journal of Quality& Reliability Management*, 1092-1117.
- Hoang, T., Igel, B. and Laosirihongthong, T. (2006), "The impact of total quality anagement on innovation: findings from a developing country", *International Journal of Quality &Reliability Management*,. 23. (9), pp. 1092-1117.
- Hussain, T.A.(2009), Quality Management: A case from Pakistan Cotton industry, *Journal of Quality and Technology Management*, 1-23.
- Idris ,Fazli.(2011)," Total Quality Management (TQM) and Sustainable Company Performances: Examining The Relationship In Malaysian Firms", *International Journal of Business and Society*, Vol. 12 No. 1, 2011, 31-52.
- Jaafreh, A. A.-A. (2013). The effect of quality management practices on organizational performance in Jordan: An empirical study.
- AL-Qudah ,Kamal. A. M.(2012) " The Impact Of Total Quality Management On Competitive Advantage Of Pharmaceutical Manufacturing Companies In Jordan", *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, Volume 12, Issue 3.
- Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12 (3), pp. 59-75.
- Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12 (3), pp. 59-75.
- Amar, K. & Zain, Z. M.)2002(. "Barriers to Implementing TQM In Indonesian Manufacturing Organizations", *TQM Magazine*, 14, pp. 367-372.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Anyango, D. W. (2012). Assessment of the relationship between quality management practices and performance of manufacturing firms in Nairobi. *African Journal of Business and Management*.
- Asu, E. (2022). "Total Quality Management and Organizational Success", *International Journal of Academic and Applied Research*, 6, pp. 1 43-149.
- Besterfield, D. H.; Michna, C. B.; Besterfield, G. H. & Sacre, M. B. (2014). *Total Quality Management*. USA., Pearson Education.
- Black ,Simon A. & Porter ,Leslie J.(1996)," Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences & fume* 27 (1), Printed in the U.S.A.
- Bolatan ,Gulin Idil Sonmezturk .Gozlu ,Sitki . Alpkan ,Lutfihak . Zaim , Selim.(2016)," The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance ", 12th International Strategic Management Conference, ISMC, 28-30 October 2016, Antalya,Turkey , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 746 – 755.
- Chin, K. S. & Pun, K. F. (2002). "A Proposed Framework for Implementing TQM in Chinese Organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, pp. 272-294.

Journal of Business Management, 43 (3), pp. 13-28.

-Lee, M., and Chang, T., (2006) Applying TQM and ISO9001 in knowledge Management for software development process improvement, *International Journal Services and Standards*, 2 (1), 101-103 .

-Lee, V.-H., Ooi, K.-B., Tan, B.-I. & Chong, A.Y.-L. (2010). A structural analysis of the relationship between TQM practices and product innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, 18(1), pp. 73-96.

-Lee, Y. Y. & Falahat, M. (2019). "The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities", *Technology Innovation Management Review*, 9 (11), pp. 26-38.

-Leonard, D. & McAdam, R. (2001). "Relationship between Total Quality Management (TQM) and Corporate Strategy: The Strategic Impact of TQM", *Strategic Change*, 10, pp. 439-448.

-Long, C. S., Aziz, A., & Hamizan, M. (2013). Determinants for Product and Process Innovation: A Review in the Perspective of TQM Practices. In *Advanced Materials Research* (Vol. 787, pp. 1072-1076). Trans Tech Publications.

-Moccia ,Salvatore.(2008)," The role of personal values in an advanced perspective of Total Quality Management "11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg; Sweden.

-Mohammed ,Ali Saleh Ahmad . Tibek, Siti Rugayah Hj . Endot , Ideris.(2013)," The principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society", 6th International Forum on Engineering Education (IFEE 2012), *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 102 , 325 – 334.

Omachonu, Vincent K.& Ross ,Joel E. (2004) ," Principles of total quality" 3rd ed. , CRC Press LLC. Boca Raton, Florida.

-Prajogo, D. I. & Brown, A. (2004). "The Relationship between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study", *Quality Management Journal*, 11, pp. 31-43.

International Journal of Financial Research, 93–109.

-Jaafreh, Ali Bakhit.& Al-Abdallat ,Abdelfattah Z.(2013)," The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study", *International Journal of Financial Research* Vol. 4, No. 1.

-Jbeily, A.H., (2022) The impact of Total Quality Management on The Competitive Advantage Priorities of Lebanese Industries, *European Journal of Business and Management Research*, Issn 2507-1076, DOI: 1024018, Published August, 2022 .

-Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Sciences*, 1287–1292.

-Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Para-Gonzalez, L. (2020). Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(2), 279–304 .

-Jonny, Kriswanto (2017)," Developing a Total Quality Management Model for Healthcare Industry: An Indonesian Hospital Case Study", *Proceedings of the IEEE IEEM*.

Juran, J. M. (2001). *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. Blacklick, OH: McGraw-Hill Professional Book Group.

-Kafetzopoulos, D. & Gkana, K. G. V. (2015). "Relationship between Quality Management, Innovation and Competitiveness: Evidence from Greek Companies", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26 (8), pp. 1177-1200.

-Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130.

-Khawka, Z.M.H. (2016) "Detecting Total Quality Management Status and Teamwork Orientation in Al-Yarmouk Teaching Hospital", *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 232-248.

-Kim, D. Y.; Kumar, V. & Kumar, U. (2012). "Relationship between Quality Management Practices and Innovation", *Journal of Operations Management*, 30 (4), pp. 295-315.

-Kruger, L. P. (2012). "Developing Operations Strategies: Reassessing the Strength and Importance of Competitive Operations Priorities for South African Businesses", *South African*

- Sharma, S.K., Gupta, S.V., & Singh, R. (2014). Implementation of TQM for improving organizational effectiveness, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 3 (9).
- Shenawy, E. El; Baker, T. & Lemak, D. J. (2007). "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), pp. 442-471.
- Sigei, C. (2014). A total quality management and performance of multinational pharmaceutical firms in Nairobi, Kenya. A Research Project.
- Singh, H and Kaur, B (2022) Total Quality Management Application in Libraries: A Review of Literature, *International Journal of Research in Library Science (IJRLS)*, ISSN: 2455-104X DOI: 10.26761/IJRLS.8.2.2022.1545, Volume 8, Issue 2 (April-June) 2022, Page: 172-182.
- Singh, Vedant. Kumar , Akshay. Singh ,Tej.(2018)," Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry", *Operations Research Perspectives* 5 , 199–217.
- Singha, V., & , Kumarb A, & Singhc, T, (2018) Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry, *Operations Research Perspectives*.Volume 5, 2018, Pages 199-217
Operations Research Perspectives, <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004> .
- Talib, F. (2013). An Overview of Total Quality Management: Understanding the fundamentals in Service Organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(3), 357-390.
- Tasie, G., (2016) An Exptoratory Review of Total Quality Mangment and Organizational Performance, *International Journal of Business& Law Research*, 4(1):39
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2020). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524–541..
- Walker, R. D. (2009). Management innovation and organizational performance: Mediating effect of performance management. *International Journal of Total Quality Management*, 2(2), 126-135.
- Prajogo, D. I., & McMermott, P. (2011), Examining Competitive Priorities and Competitive Advantage in Service Organizations Using Importance-Performance Analysis Matrix. *Managing Service Quality*, 21(5), 465-483.
- Prashar ,Anupama.(2018)," TQM as business strategy: a meta-analysis review", *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 23, No. 1. pp.74–80
- Pratama, W. G. & Isfianadewi, D. (2022) The Mediating Role of Learning Organization on The Relationship between Total Quality Management and Operational Performance, *Holistica Journal of Business and Public Administration*,. 13, (2), pp.102-110.
- Pushpa L (2016)," Implementation of Total Quality Management in Higher Education Institutions", *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, Volume 4 Issue 5.
- Rao, P. & Holt, D. (2005). "Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance?", *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (9), pp. 898–916.
- Rashid, F. & Taibb, C.A. (2016) Total Quality Management (TQM) Adoption in Bangladesh Ready- Made Garments (RMG) Industry: A Conceptual Model. *American Journal of Industrial and Business Management* , 6, 1085- 1101.
- Sadikoglu E, Olcay H. . (2014) .the effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Adv Decis Sci* 2014:1-17, Article ID 537605 .
- Salah, M. Diab. (2014). "Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage a Study on Jordanian Private Hospitals", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (9): 2222-6990.
- Sarkees, M. A. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, 45–55.
- Sebastianelli, R. & Tamimi, N. (2003). "Understanding the Obstacles to TQM Success", *Quality Management Journal*, 10 (3), pp. 45-56.
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 31–52 .

-Wu, S. J. (2015). "The Impact of Quality Culture on Quality Management Practices and Performance in Chinese Manufacturing Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32 (8), pp. 799-814.

-Yusoff, Way . Aichouni ,M. Badawi, Issam . Boujelbene, Mohamad .(2016)," A Survey on the Implementation of Total Quality Management (TQM) at Manufacturing Industries in North Region, Kingdom of Saudi Arabia", *IEEE*, 978-1-5090-1470-5 4/16/\$31.00.

-Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 6.

-Zahari, M. K. (2016). The effects of total quality management on the employee performance in Malaysian manufacturing industry. *Proceedings of Academics world 49th International Conference*, Istanbul, Turkey.

-Zakuan, Norhayati. Muniandy, Shalini. Mat Saman, Muhamad Zameri. Md Ariff, Mohd Shoki . Sulaiman, Sapiah.& Abd Jalil, Rozita ,(2012)" Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* December, Vol. 2, No. 12.

-Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226.

-Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 12-23.