

## دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران

### The role of total quality management in achieving competitive advantage in King Khalid Hospital in Najran

**سلطان مهدي محمد آل شيبه**

باحث بمعهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة - جامعة حلوان

**د/ نبيل صلاح محمد**

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

**أ.د/ إبراهيم حسن إبراهيم**

أستاذ الإحصاء التطبيقي

كلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.397194 Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_397194.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_397194.html)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/١١/٩ تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١٢/١٤ تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١/٢٠  
توثيق البحث: آل شيبه، سلطان مهدي محمد & إبراهيم، إبراهيم حسن & محمد، نبيل صلاح (٢٠٢٥). دور ادارة  
الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع.  
٢٠، ج. (٥)، ص: ٣٩-٦٢.

٢٠٢٥م

**F**SSJ

**مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية**  
**Future of Social Sciences Journal**

العدد: الخامس. يناير ٢٠٢٥ م.

المجلد: العشرون.

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة العربية السعودية، وتوصل الباحث إلى وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مستشفى الملك خالد بنجران، وكذلك أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران محل الدراسة والبحث، وأوصى الباحث القائمين والعاملين على إدارة مستشفى الملك خالد بنجران محل الدراسة والبحث بضرورة الاهتمام بتطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المستشفيات لرفع مستوى مهاراتهم في إدارة الجودة، وتحسين البنية التحتية والموارد المتاحة في المستشفيات لضمان تقديم خدمات بجودة عالية، وتعزيز نظم التقييم والمتابعة لضمان الالتزام بمعايير الجودة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، القطاع الصحي.

### **The role of total quality management in achieving competitive advantage in King Khalid Hospital in Najran**

#### **Abstract**

This study aimed to study and analyze the role of comprehensive quality in achieving competitive advantage at King Khalid Hospital in Njaran in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher concluded that there is an application of comprehensive quality management in King Khalid Hospital in Najran, as well as the importance of comprehensive quality in achieving competitive advantage in government hospitals through its application to King Khalid Hospital in Najran, the subject of study and research.

The researcher recommended that those in charge of managing King Khalid Hospital in Najran, the subject of the study and research, should pay attention to developing continuous training programs for hospital workers to raise the level of their skills in quality management. Improving the infrastructure and resources available in hospitals to ensure the provision of high-quality services, strengthening evaluation and follow-up systems to ensure adherence to quality standards and identifying areas that need improvement.

**Keywords:** total quality management, competitive advantage, health sector.

## ١-مقدمة:

يمر قطاع الصحة في العديد من دول العالم بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة وقد شهد نمواً كمياً ملحوظاً وإقبالاً كبيراً، وقد رافق هذه النمو الكمي تخرج أعداد كبيرة من الأطباء والممرضين بمؤهلات وتخصصات مختلفة، وفي خلال العقدين الماضيين ومع دخولنا الألفية الثالثة حدثت تغيرات وتحولات سريعة وكبيرة جداً على مختلف الأصعدة والبيئات في أغلب المجتمعات نتيجة لارتفاع مستوى الخدمات الصحية.

ويضاف إلى ذلك ما حدث من تغيرات وتحولات سياسية واقتصادية واجتماعية هائلة على المستوى الدولي والإقليمي. حيث يتفق جميع المهتمين بقضايا الخدمات الصحية أنه لا بد من إيجاد آلية واضحة لعملية تقويم مسار المستشفيات، وكل ما يتعلق بدورها ورسالتها لمعرفة جوانب قوتها وضعفها، والتعرف على فرص تطويرها على المستشفيات.

وعليه، تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الإفرزات المهمة لتطور الفكر الإداري ونتاجاً طبيعياً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر، وقد تمثل أهمها في التدفق الشامل لظاهرة العالمية وهيمنة المنافسة ونشأة التكتلات الاقتصادية وسيطرة تكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الحياة، وذلك بعد اعتبار إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تنظيمية، تسعى المنظمة لتحقيق التميز واستجابة لرغبات وتوقعات العميل، بصفته محوراً أساسياً في تفكير المنظمة، وتركز على إيجاد آلية عمل متكاملة للوصول تلى أعلى المستويات العالمية للأداء المتميز من أجل مقابلة توقعات العميل.

فإن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يعتمد بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من الموظفين، فالميزة التنافسية في المؤسسات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يساهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء العديد من الميزة التنافسية المستدامة:

## ٢-مصطلحات البحث: تتمثل مصطلحات البحث في الآتي:

-إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً في البحث الحالي بأنها القدرة على تحقيق الغايات التنظيمية التي تقوم بتحسين الوضع التنافسي ورفع معدلات الربحية وتعزيز علاقات الموردين ورضا المرضى وتحسين الخدمات الطبية المقدمة وانخفاض مستوى الأخطاء والقدرة على التوسع والبناء وزيادة القيمة السوقية والقيام بالخدمات والعمليات بالطرق العلمية

والمعتمدة على العلم والدراسات والتجارب بصورة صحيحة وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات والقدرة على التعليم والتدريب وتطوير القدرات وتحفيز شعور الذات عند العاملين (ممرضين وممرضات قانونيين ودمج العاملين والمشاركة للجميع في اتخاذ القرارات).

- **الميزة التنافسية:** عرفت الميزة التنافسية بأنها: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز الفكر الإداري، ووفرة الموارد المالية، امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: مجموعة الخصائص المادية والبشرية التي تمتلكها المستشفيات الأهلية من جودة تكنولوجية، وتخفيض تكلفة، تسليم الخدمة في الوقت المناسب، والإبداع والمرونة التي يمتلكها العاملين بالمستشفيات.

٣- **الدراسات السابقة:** تم تصنيف الدراسات السابقة كما يلي:

- **الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:** حيث تناولت الآتي:

دراسة القعيدة (٢٠٢٣) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن: هدف البحث إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل، بالإضافة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المستشفيات الخاصة في الأردن، وطبق البحث على جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن من جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) والبالغ عددهم ٤٤ مستشفى.

وأظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل بمستوى متوسط، بينت نتائج البحث وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة ممثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على ملتي الخدمة، اندماج ومشاركة العاملين، إدارة العلاقات، تطوير العمليات، التحسين المستمر) في جودة حياة العمل ممثلة بـ (التوازن بن الشخصية والعمل، تحقيق الذات، ظروف العمل المادية وغير المادية، علاقات العمل).

دراسة الطراونة، (٢٠٢٣) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية: هدف البحث إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على الفروق في وجهات النظر تبعاً لمتغيري الجامعات الأردنية (الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة)، طبق

البحث على ٤٨٠ عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية (الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة).

وأظهرت النتائج أن هناك معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في المجالات المادية والفنية، كما بين البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، حيث بينت نتائج الاستبانة أن الجامعات الحكومية تواجه معوقات بشكل أكبر من الجامعات الخاصة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**دراسة الشكري، (٢٠٢٣) بعنوان: أثر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال:** حيث هدف البحث إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على نتائج الأعمال من أجل نتائج تصل إلى درجات عالية من توقعات ورضا المتعاملين، طبق هذا البحث على عينة من شركات التأمين العاملة بولاية الخرطوم.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين أداء الجودة الشاملة ونتائج الأعمال، واستنادا على نتائج البحث تم مناقشتها وتقديم التأثيرات النظرية والعلمية.

**دراسة البطي، (٢٠٢٢) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري:** هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، طبق هذا البحث على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي بسرت. وقد أظهر البحث عدة نتائج منها: وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا- فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضح البحث أن البعد الأكثر تأثيرا على الإبداع الإداري هو بعد (فرق العمل)، يليه بعد (تدريب العاملين)، ثم بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصى البحث بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضا الاهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقا في طريقه.

-الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية: حيث تناولت الآتي:

**دراسة عباس- (٢٠٢٣) بعنوان: تقنية المقارنة المرجعية وتأثيرها في الميزة التنافسية:** بحث تطبيقي في مجموعة من المصارف العراقية الخاصة: حيث هدف البحث إلى الكشف عن تأثير تقنية المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية لدى مجموعة من المصارف العراقية الخاصة، تم التطبيق على مجموعة من المصارف العراقية الخاصة. وقد تم التوصل من خلال

البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في طليعتها أن استعمال تقنية المقارنة المرجعية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة زيادة نسبة استعمال المصارف للمقارنة المرجعية من أجل زيادة مبيعاتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

**دراسة خان؛ ريس (٢٠٢٣) بعنوان: استخدام الخيار الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: هدف البحث إلى معرفة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الخيار الاستراتيجي محل اهتمام كل المؤسسات، تم التطبيق على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة.**

وتوصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الخيار الاستراتيجي كان مرتفع، أولها بعد استراتيجية النمو والتوسع وآخرها بعد استراتيجية الانكماش والتراجع، كما أن درجة الوعي بأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كان بمستوى عالي، أعلاها بعد الجودة وأقلها بعد التكلفة.

**-دراسة الطاهر، (٢٠٢٢) بعنوان: أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة قاردين ستي ٢٠٢٠-٢٠٢١م: هدف البحث إلى التعرف على أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية وتسليط الضوء على التحسين المستمر وخصائصه ومتطلباته ومصادره ومعرفة أثرها على الميزة التنافسية وإبراز وتوضيح مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها وأسباب تنميتها وتطويرها، تم التطبيق على مجموعة من أفراد جامعة قاردين ستي ٢٠٢٠-٢٠٢١م.**

وقد توصل البحث لعدد من النتائج: يؤثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية، أن التحسين والتطوير المستمر مسؤولية جميع العاملين بالجامعة، تعمل الجامعة على مقارنة أدائها بأداء الجامعات المحلية والعالمية من خلال فرق عمل تقدم دراسات لتحسين جودة العملية التعليمية، تستفيد إدارة الجودة الشاملة من الخبرة الأجنبية بغرض التحسين المستمر، تشجع إدارة الجامعة المقترحات الهادفة لتحسين المستمر، تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل الميزة التنافسية لتحديد (نقاط القوة والضعف/ الفرص والتهديدات) بالجامعة.

**-دراسة عبد الفاضل (٢٠٢١) بعنوان: دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوفتي للموارد الغذائية: هدف البحث إلى دراسة واقع الهندرة بأبعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بشركة كوفتي للمواد الغذائية بالسودان،**

واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتم تحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكان من أهم نتائج البحث توفر البعد التنظيمي في شركة كوفتي للمواد الغذائية في متوسط عام مقداره (٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٧٠٠)، وكان من أهم نتائج البحث كذلك توفر البعد البشري في شركة كوفتي للمواد الغذائية، في متوسط عام مقداره (٣,٧١) وبانحراف معياري (٠,٩٦١)، كما كان من أهم نتائج البحث توفر البعد التكنولوجي في شركة كوفتي للمواد الغذائية، في متوسط عام مقداره (٣,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٩٨٥)، وكان من أهم توصيات البحث، ضرورة قيام الشركة بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في أنظمة المعلومات، ضرورة قيام الشركة بتشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:** فيما يلي عرض نقاط الاتفاق بين الدراسات السابقة كالاتي:

- اتفاق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- أكدت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالبحث وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة البحث عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق هدف البحث.

- دور إدارة الجودة الشاملة باستخدام قائمة الاستقصاء، وذلك قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفروض.

- الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الجانب الميداني.

- تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان، ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS23.

**ويرى الباحث** أن هناك فجوة بحثية تتمثل في عدم الاتفاق بين الدراسات السابقة في أدوار أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلت بعض الدراسات لوجود علاقة

إيجابية معنوية لدور أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في حين توصلت دراسات أخرى إلى عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لحدثة الموضوع في الدول النامية، وعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، يضاف لما سبق ندرة الأبحاث التي اختبرت دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية وهو الموضوع الذي يركز عليه الباحث في دراسته.

- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في كثير من المزايا أبرزها:

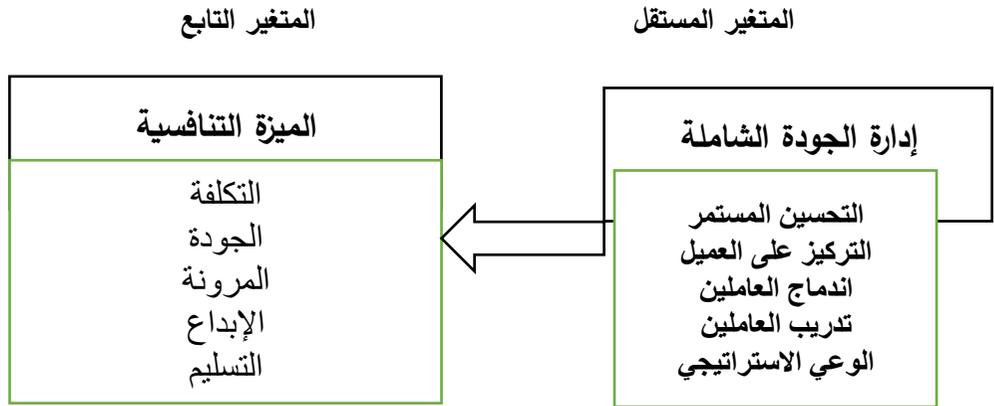
- يتميز هذا البحث في مجال بأنه تطبيقه على المستشفيات الحكومية بنجران، ولا توجد دراسة تناولت متغيري البحث بأبعاده في القطاع الصحي بنجران.

- يعتبر هذا البحث بناءً معرفيًا تراكميًا للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع البحث، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

٤- مشكلة البحث: يمكن تحديد المشكلة وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران؟

٥- نموذج البحث: يوضح الشكل التالي نموذج البحث:



شكل رقم (١) نموذج البحث

٦-هدف البحث: يسعى البحث لتحقيق الهدف التالي:

بيان دور ممارسات الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية بمستشفى الملك خالد بنجران.

٧-فرض البحث: بالنظر إلى مشكلة البحث وما بني عليها من تساؤل، وللإجابة عن هذا التساؤل تم وضع الفرض التالي: يوجد دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية بمستشفى الملك خالد بنجران.

٨-أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في أهمية متغيراتها، ومن مدى استفادة منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الحكومية بشكل خاص من فوائد هذا البحث، ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الحالي للمستشفيات، وبناءً على ذلك تتحدد أهمية البحث ضمن المحاور التالية:

-الأهمية العلمية: تنبع أهمية هذا البحث مما يلي:

- الأهمية الحيوية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقه بالنسبة للمستشفيات الحكومية.  
- قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات البحث، وهي توضيح دور إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية بنفس المجال التطبيقي، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

- الأهمية العملية: يستمد هذا البحث أهميته من العوامل التالية:

- إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين ورؤساء الأقسام وتحفيزهم نحو التطبيق على أرض الواقع.

- من المتوقع أن تفيد النتائج التي تسفر عنها هذا البحث أصحاب القرار في المستشفى الحكومي محل البحث في توضيح دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، وتبني أنظمة جودة حديثة، مما يشكل خارطة طريق مستقبلية للمستشفى لمحاولة التحسين، بحيث تتوافق مع الميزة التنافسية التي تتبعها المستشفى.

- تطوير مقترحات من شأنها أن تعود بالنفع على المديرين ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين بعد دراسة وتحليل درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم.

٩-منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة ومعرفة أسبابها وأركانها والعوامل المؤثرة عليها من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

-مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية بالتطبيق على مستشفى الملك خالد بنجران بكافة مستوياتهم والذي يقدر ب (١٩٦٨) مفردة متمثلة في فريق الأطباء والتمريض والإداريين والفنيين الأخصائيين. وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة، وذلك عند مستوى الدلالة 0.95 نسبة الخطأ (٥%)، وقد استخدم الباحث في تحديد عينة الدراسة معادلة ريتشارد جيجر الإحصائية، وباستخدام جدول العينات الإحصائية المحدد من قبل (Krejcie and Morgan, 1970) من خلال استخدام المعادلة والجدول تبين لنا أن حجم عينة البحث الحالية بلغ (٣٢٢) موظف، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث بصورة كاملة. وسوف يقوم الباحث بعرض المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية، والجدول (١) يوضح ذلك كما يلي:

**جدول (١) يوضح البيانات الديمغرافية لأفراد العينة**

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	255	85%
	أنثى	45	15%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	34	11.3%
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	160	53.3%
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	89	29.7%
	أكبر من ٥٠ سنة	17	5.7%
طبيعة العمل	قيادات	96	32%
	موظفين	163	54.3%
	أطباء	12	4%
	تمريض	9	3%
	إداريين	15	5%
	فنيين وأخصائيين	5	1.7%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	35	11.7%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	92	30.7%
	من ١١ إلى ٢٠ سنة	115	38.3%
	أكثر من ٢٠ سنة	58	19.3%
المستوى التعليمي	ثانوي	13	4.3%
	جامعي	151	50.3%
	دراسات عليا	136	45.3%

يوضح الجدول (١) البيانات الديمغرافية لأفراد العينة وقد تبين أن ٨٥% من أفراد العينة من الذكور وهم يشكلون أعلى نسبة من أفراد العينة، بينما نجد أن ١٥% من أفراد العينة من الإناث وهم يشكلون أقل نسبة من أفراد العينة.

كما تبين أن ٥٣,٣% من أفراد العينة أعمارهم من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، وهم يشكلون أعلى نسبة من أفراد العينة، في حين نجد أن ٢٩,٧% من أفراد العينة أعمارهم من ٤١ إلى ٥٠ سنة، و١١,٣% من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وأخيراً نجد أن ٥,٧% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة وهم يمثلون أقل نسبة من أفراد العينة.

كذلك تبين أن ٥٤,٣% من أفراد العينة يعملون في كموظفين هم ويشكلون أعلى نسبة من أفراد العينة، في حين تبين أن ٣٢% من أفراد العينة يعملون قياديين، و٥% من أفراد العينة يعملون في وظائف إدارية، و٤% من أفراد العينة أطباء، وأخيراً ٣% من أفراد العينة يعملون في مهنة التمريض وهم يشكلون أقل نسبة من أفراد العينة.

كذلك تبين أن ٣٨,٣% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من ١١ إلى ٢٠ سنة وهم يشكلون أعلى نسبة من أفراد العينة، و٣٠,٧% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، و١٩,٣% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة وهم يمثلون أقل نسبة من أفراد العينة.

كما تبين أن ٥٠,٣% من أفراد العينة حاصلين على مؤهل جامعي وهم يمثلون أعلى نسبة من أفراد العينة بينما نجد أن ٤٥,٣% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وأخيراً نجد أن ٤,٣% من أفراد العينة حاصلين على شهادة الثانوية العامة وهم يمثلون أقل نسبة من أفراد العينة.

#### ١٠- حدود البحث: تم تقسيم حدود البحث إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

- **حدود موضوعية:** سيقصر موضوع البحث على العلاقات التأثيرية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر - التركيز على العميل - اندماج العاملين - تدريب العاملين - الوعي الاستراتيجي) لتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة - الجودة - المرونة - الإبداع - التسليم).

- **حدود مكانية:** سيتم تطبيق البحث على مستشفى الملك خالد بنجران بالسعودية.

- **حدود زمنية:** سيتم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

١٠- **الصدق البنائي لأداة الدراسة:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد أداة الدراسة الوصول إليها، من خلال توضيح مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان (عبد المؤمن، ٢٠٠٨) الجدول التالي يبين معاملات الصدق البناء معاملات الارتباط لجميع محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (٢) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية للأداة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة، المحور الأول: التحسين المستمر	0.869	0.000
٢	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة، المحور الثاني: التركيز على العميل	0.924	0.000
٣	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة، المحور الثالث: اندماج العاملين	0.936	0.000
٤	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة، المحور الرابع: تدريب العاملين	0.930	0.000
٥	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة، المحور الخامس: الوعي الاستراتيجي	0.914	0.000
٦	البعد الثاني: الميزة التنافسية	0.956	0.000

\* المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٢) إن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$ ، وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والاتساق الداخلي.

١١-الأحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الملك خالد بنجران، وذلك كما جاء في الجدول رقم (٣):

جدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور إدارة الجودة الشاملة

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	المحور الأول: التحسين المستمر		3.95	1.08	مرتفع
٢	المحور الثاني: التركيز على العميل		3.96	1.00	مرتفع
٣	المحور الثالث: اندماج العاملين		3.77	1.10	مرتفع
٤	المحور الرابع: تدريب العاملين		3.80	1.11	مرتفع
٥	المحور الخامس: الوعي الاستراتيجي		3.84	1.08	مرتفع
	بعد إدارة الجودة الشاملة		3.86	1.07	مرتفع

\* المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تتراوح ما بين (3.77-3.96)، وقد كان أعلاها محور التركيز على العميل حيث كان المتوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (1.00) وهي قيمة مرتفعة، يليه محور التحسين المستمر حيث كان المتوسط الحسابي (3.95) والانحراف المعياري (1.08) وهي قيمة مرتفعة يليه محور

الوعي الاستراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي (3.84) والانحراف المعياري (1.08) وهي قيمة مرتفعة، يليه محور تدريب العاملين حيث كان المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (1.11) وهي قيمة مرتفعة، وأخيرا محور اندماج العاملين حيث كان المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري (1.10).

وقد جاء المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل (3.86) والانحراف المعياري (1.07) وهي قيمة مترفعة.

#### جدول (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين المستمر

##### في مستشفى الملك خالد بنجران

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	تشجع إدارة المستشفى العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم.	٤	4.00	1.14	مرتفع
٢	تعمل إدارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل مستمر من أجل ضمان التحسين المستمر.	٢	4.00	1.00	مرتفع
٣	تحرص إدارة المستشفى على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي، لتحسين الخدمات التي تقدمها.	٣	4.00	1.01	مرتفع
٤	تحرص إدارة المستشفى دائما على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر.	١	3.81	1.16	مرتفع
	التحسين المستمر		3.95	1.08	مرتفع

\* المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لمحور التحسين المستمر في مستشفى الملك خالد بنجران تتراوح ما بين (٣,٨١-٤,٠٠)، وقد كان أعلاها العبرة رقم (١) التي تنص على (تشجع إدارة المستشفى العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,١٤) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبرة رقم (٣) والتي تنص على (تحرص إدارة المستشفى على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي، لتحسين الخدمات التي تقدمها) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٠١) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبرة رقم (٢) والتي تنص على (تعمل إدارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل مستمر من أجل ضمان التحسين المستمر) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٠٠) وأخيرا العبرة رقم (٣) والتي تنص على (تحرص إدارة المستشفى دائما على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر) بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (١,١٦) وهي قيمة مرتفعة.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر (٣,٩٥) والانحراف المعياري (١,٠٨) وهي قيمة مرتفعة.

**جدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التركيز على العميل**

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	تعتبر إدارة المستشفى بأن رضا العميل مطلب ضروري، للبقاء والازدهار.	٣	4.06	0.98	مرتفع
٢	تجري المستشفى مسوحات مختلفة بشكل مستمر لمعرفة رضا المرضى.	٢	3.94	1.05	مرتفع
٣	تأخذ إدارة المستشفى بمحمل الجد متابعة شكاوى المرضى أو ذويهم.	٤	4.17	0.86	مرتفع
٤	تقوم المستشفى بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى.	١	3.65	1.12	مرتفع
	التركيز على العميل		3.96	1.00	مرتفع

\* المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لمحور التركيز على العميل تتراوح ما بين (٤,١٧) - (٣,٦٥) وقد كان أعلاها العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تأخذ إدارة المستشفى بمحمل الجد متابعة شكاوى المرضى أو ذويهم) بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٦) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١) والتي تنص على (تعتبر إدارة المستشفى بأن رضا العميل مطلب ضروري، للبقاء والازدهار) بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٩٨) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تجري المستشفى مسوحات مختلفة بشكل مستمر لمعرفة رضا المرضى) بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,٠٥) وهي قيمة مرتفعة، وأخيرا العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تقوم المستشفى بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى) بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,١٢) وهي قيمة مرتفعة، وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور التركيز على العميل (٣,٩٦) والانحراف المعياري (١,٠٠) وهي قيمة مرتفعة.

**جدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى اندماج**

**العاملين**

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	تحرص إدارة المستشفى على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم.	٢	3.74	1.11	مرتفع
٢	تعمل إدارة المستشفى على إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركة في فرق عمل.	٤	3.80	1.03	مرتفع

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
٣	تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم.	١	3.73	1.12	مرتفع
٤	تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	٣	3.79	1.14	مرتفع
	مستوى اندماج العاملين		3.77	1.10	مرتفع

\* المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمحور مستوى اندماج العاملين تتراوح ما بين (٣,٧٣ - ٣,٨٠) وقد كان أعلاها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تعمل إدارة المستشفى على إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركتهم في فرق عمل) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٠٣) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم) بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (١,١٤) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١) والتي تنص على (تحرص إدارة المستشفى على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم) بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,١١) وهي قيمة مرتفعة، وأخيرا العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم) بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,١٢).

وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور مستوى اندماج العاملين (٣,٧٧) والانحراف المعياري (١,١٠) وهي قيمة مترفعة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور مستوى تدريب العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران، وذلك كما جاء في الجدول رقم (٧):

**جدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى تدريب**

**العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران**

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	تحرص إدارة المستشفى على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم.	٤	3.95	1.04	مرتفع
٢	تعمل إدارة المستشفى على إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركتهم في فرق عمل.	٣	3.81	1.10	مرتفع
٣	تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم.	٢	3.73	1.14	مرتفع
٤	تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	١	3.71	1.15	مرتفع
	مستوى تدريب العاملين		3.80	1.11	مرتفع

\* المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لمحور مستوى تدريب العاملين تتراوح ما بين (٣,٧١-٣,٩٥) وقد كان أعلاها العبارة رقم (١) والتي تنص على (تحرص إدارة المستشفى على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم) بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٠٤) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تعمل إدارة المستشفى على إنجاز العاملين لمهامهم بمشاركة في فرق عمل) بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (١,١٠) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم) بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,١٤) وهي قيمة مرتفعة، وأخيرا العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم) بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,١٥) وهي قيمة مرتفعة.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور مستوى تدريب العاملين (٣,٨٠) والانحراف المعياري (١,١١) وهي قيمة مرتفعة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور مستوى الوعي الاستراتيجي للعاملين في مستشفى الملك خالد بنجران، وذلك كما جاء في الجدول رقم (٨):

**جدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى الوعي**

#### الاستراتيجي

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	تمتلك إدارة المستشفى رؤية واضحة عن اتجاهات أعمالها المستقبلية.	٢	3.83	1.09	مرتفع
٢	تستغل إدارة المستشفى الفرص بالشكل الذي يحقق أهداف المستشفى بفاعلية.	١	3.80	1.05	مرتفع
٣	لدى إدارة المستشفى معرفة بمهارات وخبرات الأفراد العاملين.	٤	3.86	1.12	مرتفع
٤	لدى إدارة المستشفى المعرفة حول نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	٣	3.85	1.06	مرتفع
	الوعي الاستراتيجي		3.84	1.08	مرتفع

يوضح الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمحور مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران تتراوح ما بين (٣,٨٠-٣,٨٦) وقد كان أعلاها العبارة رقم (٣) والتي تنص على (لدى إدارة المستشفى معرفة بمهارات وخبرات الأفراد العاملين) بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (١,١٢) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٤) والتي تنص

على (لدى إدارة المستشفى المعرفة حول نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية) بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٦) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١) والتي تنص على (تمتلك إدارة المستشفى رؤية واضحة عن اتجاهات أعمالها المستقبلية) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٠٩) وهي قيمة مرتفعة، وأخيرا العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تستغل إدارة المستشفى الفرص بالشكل الذي يحقق أهداف المستشفى بفاعلية) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٠٥) وهي قيمة مرتفعة.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمحور الوعي الاستراتيجي للعاملين (٣,٨٤) والانحراف المعياري (١,٠٨) وهي قيمة مترفعة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران، وذلك كما جاء في الجدول رقم (٩):

**جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الميزة التنافسية في**

**مستشفى الملك خالد بنجران**

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	خبرة الأطباء في المستشفى تؤدي إلى جودة أفضل في الخدمات المقدمة.	15	4.28	0.85	مرتفع
٢	تتوفر أجهزة متطورة تكنولوجياً لدى المستشفيات.	13	4.24	0.85	مرتفع
٣	أهداف الجودة لدى المستشفى معلنة ويمكن الوصول إليها من قبل المستفيدين.	10	4.04	1.05	مرتفع
٤	يبدى المستشفى الاهتمام بحل المشكلات المتعلقة بتطوير الجودة.	9	4.04	1.03	مرتفع
٥	يستخدم المستشفى تدريب الأطفال من أجل تحسين الخدمة.	1	3.51	1.33	مرتفع
٦	تعتبر الميزة التنافسية للمستشفى الذي يجعله مفضل لدى المراجعة أنه يقدم الخدمات الصحية بشكل أفضل.	11	4.10	1.01	مرتفع
٧	تعتبر الميزة التنافسية للمستشفى الذي يجعله مفضل لدى المراجعة أنه يقدم الخدمات الصحية بشكل أسرع.	6	3.94	1.11	مرتفع
٨	إن تقديم خدمة صحية عالية الجودة يساهم في بناء سمعة طيبة للمستشفى.	14	4.25	0.85	مرتفع
٩	لدى المستشفى سرعة استجابة لحالات المراجعة بإطار زمني مقبول.	5	3.89	1.08	مرتفع
١٠	يتميز المستشفى بمبادراته في تقديم الأفضل والملائم مقارنة بمقدمي خدمات الصحية.	8	3.97	1.05	مرتفع
١١	أشعر بالأمان أثناء تعامل مع هذا المستشفى.	7	3.95	1.06	مرتفع
١٢	يستخدم المستشفى اللوحات الإرشادية المناسبة في الممرات والطرق.	12	4.11	0.97	مرتفع
١٣	تمتاز ساعات العمل بالمستشفى بالسهولة والمرونة وهذا يمكنني من مراجعته في أي وقت.	4	3.88	1.13	مرتفع

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١٤	يستخدم المستشفى عددًا كافيًا من الممرضين مقابل أعداد المستفيدين.	2	3.66	1.23	مرتفع
١٥	ينتظر المريض وقتًا طويلاً للحصول على الخدمة.	3	3.85	1.09	مرتفع
	الميزة التنافسية		3.98	1.05	مرتفع

يوضح الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لبعد الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران تتراوح ما بين (٣,٥١-٤,٢٨) وقد كان أعلاها العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يستخدم المستشفى تدريب الأطفال من أجل تحسين الخدمة) بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (١,٣٣) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يستخدم المستشفى عددًا كافيًا من الممرضين مقابل أعداد المستفيدين) بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٢٣) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (ينتظر المريض وقتًا طويلاً للحصول على الخدمة) بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٩) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (تمتاز ساعات العمل بالمستشفى بالسهولة والمرونة وهذا يمكنني من مراجعته في أي وقت) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,١٣) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٩) والتي تنص على (لدى المستشفى سرعة استجابة لحالات المراجعة بإطار زمني مقبول) بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٨) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تعتبر الميزة التنافسية للمستشفى الذي يجعله مفضل لدى المراجعة أنه يقدم الخدمات الصحية بشكل أسرع) بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,١١) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١١) والتي تنص على (أشعر بالأمان أثناء تعامل مع هذا المستشفى) بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٠٦) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يتميز المستشفى بمبادرته في تقديم الأفضل والملائم مقارنة بمقدمي خدمات الصحية) بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (١,٠٥) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يبدي المستشفى الاهتمام بحل المشكلات المتعلقة بتطوير الجودة) بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (١,٠٣) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أهداف الجودة لدى المستشفى معلنة ويمكن الوصول إليها من قبل المستفيدين) بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (١,٠٥) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تعتبر الميزة التنافسية للمستشفى الذي يجعله مفضل لدى المراجعة أنه يقدم الخدمات الصحية بشكل أفضل) بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (١,٠١) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (١٢) والتي تنص على

(يستخدم المستشفى اللوحات الإرشادية المناسبة في الممرات والطرق) بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٧) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تتوفر أجهزة متطورة تكنولوجياً لدى المستشفيات) بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٥) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٨) والتي تنص على (إن تقديم خدمة صحية عالية الجودة يسهم في بناء سمعة طيبة للمستشفى) بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٥) وهي قيمة مرتفعة، وأخير العبارة رقم (١) والتي تنص على (خبرة الأطباء في المستشفى تؤدي إلى جودة أفضل في الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٥) وهي قيمة مرتفعة، وقد جاء المتوسط الحسابي لبعده الميزة التنافسية (٣,٩٨) والانحراف المعياري (١,٠٥) وهي قيمة مرتفعة.

### ١٣- اختبارات الفروض ونتائج الدراسة:

هل يوجد دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران؟

للإجابة على التساؤل المتمثل هل يوجد دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما جاء في الجدول رقم (١٠):

### جدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك الميزة التنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة
١	تحرص إدارة المستشفى على تقديم خدمات جيدة.	٤	3.95	1.04	مرتفع
٢	تعمل إدارة المستشفى على تقديم منتجات بتكلفة مناسبة.	٣	3.81	1.10	مرتفع
٣	تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم.	٢	3.73	1.14	مرتفع
٤	تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	١	3.71	1.15	مرتفع
٥	تعمل إدارة المستشفى على سرعة الاستجابة لتطلعات المستفيدين.		3.80	1.11	مرتفع

يوضح الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لمحور مستوى تدريب العاملين تتراوح ما بين (٣,٧١ - ٣,٩٥) وقد كان أعلاها العبارة رقم (١) والتي تنص على (تحرص إدارة المستشفى على تقديم خدمات جيدة) بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٠٤) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تعمل إدارة المستشفى على تقديم منتجات بتكلفة مناسبة) بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (١,١٠) وهي قيمة مرتفعة، يليها العبارة رقم (٣)

والتي تنص على (تعمل إدارة المستشفى على سرعة الاستجابة لتطلعات المستفيدين) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١) وهي قيمة مرتفعة، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في إنجاز المهام الصعبة وحل للمشاكل التي تواجههم) بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,١٤) وهي قيمة مرتفعة، ثم العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم) بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,١٥) وهي قيمة مرتفعة. وقد جاء المتوسط الحسابي لمحوّر مستوى تدريب العاملين (٣,٨٠) والانحراف المعياري (١,١١) وهي قيمة مرتفعة.

**-التحقق من الفرضية البحثية: يوجد دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران.**

للتحقق من الفرضية الثالثة المتمثلة في: يوجد دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية كما يوضح الجدول رقم (١١):

**جدول (١١) نتائج الفرضية البحثية**

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	11.935	8.094	.000
التحسين المستمر	.195	1.256	.210
التركيز على العميل	1.138	6.904	.000
اندماج العاملين	-.133	-8.15	.416
تدريب العاملين	.534	3.065	.002
الوعي الاستراتيجي	1.351	8.169	.000
معامل الارتباط=900.		معامل التحديد =807.	
قيمة الاختبار F=251.255		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠,٩٠٠)، مما يدل على انه بزيادة ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين، تدريب العاملين، الوعي الاستراتيجي) تزداد الميزة التنافسية للمستشفيات الحكومية وجاء معامل التحديد مساويا (٠,٨٠٧) ومنها نستنتج ان ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين، تدريب العاملين، الوعي الاستراتيجي) تفسر ما يقارب من (٨٠,٧%) من التباين في الميزة التنافسية للمستشفيات الحكومية وجاءت قيمة F مساوية (251.255) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية للمستشفيات الحكومية مما يشير الى

وجود دور فعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تملك ميزة تنافسية في مستشفى الملك خالد بنجران.

١١- التوصيات: بناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات منها:

بناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات منها:

**جدول رقم ١٢): توصيات موجهة لمجال التطبيق (ادارة مستشفى الملك خالد بنجران)**

م	التوصية	البيات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الزمن
١	على السادة المسؤولين بالمستشفى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية.	-وضع السياسات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. - من خلال تضمين الثقافة التنظيمية للمستشفى محل الدراسة قيم إدارة الجودة الشاملة. - من خلال تحسين بيئة العمل بحيث تكون جذابه للعمل بالمستشفى وتحافظ على بقاء الكفاءات البشرية بالمستشفى. -الاهتمام بسياسات التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمستشفى.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية جميع الإدارات والاقسام بالمستشفى	٢-١ سنة
٢	على السادة المسؤولين بالمستشفى الاهتمام بدعم الميزة التنافسية.	- تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة. - تحسين التكلفة. - المرونة وسرعة الاستجابة. - الابداع والتنوع في الخدمات المقدمة.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	١ سنة
٣	ضرورة أن تهتم إدارة المستشفى بتشجيع العاملين علي طرح الأفكار الجديدة، وأن يتوفر المناخ الداعم للعاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات لتحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية المنشودة.	- الاهتمام بأفكار العاملين - الاستفادة من العاملين في حل المشكلات - أن تقوم إدارة المستشفى بتعزيز وتطوير المعارف لدي العاملين بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلي زيادة درجة الإبداع لديهم.	إدارة الموارد البشرية إدارة التدريب	١ سنة
٤	ترسيخ ثقافة العمل التي تحفز السلوك الإيجابي الذي يسهم في تعزيز مكانة المستشفى، وعكس صورة ايجابية طيبة عن المستشفى في ذهن المستفيد.	- من خلال البرامج التدريبية التي تحفز العاملين على الالتزام بالسلوك الإيجابي الفعال ومدى تأثيره في رفع مستوى أداء العاملين. - الاهتمام بتطوير وتحسين الخطط والبرامج المتعلقة بالتحفيز الإيجابي	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	١-٣ سنوات
٥	يجب علي ادارة المستشفى محل الدراسة أن تعمل علي المشاركة في المعلومات المفيدة للعمل بين العاملين.	- التأكيد علي أهمية العمل علي زيادة مرونة المعلومات للاستجابة لضغوط ومتطلبات العمل. - متابعة ردود فعل العاملين في حال نقص المعلومات. - الإهتمام بأنظمة جمع المعلومات.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية جميع إدارات واقسم المستشفى	٦ شهور
٦	لا بد أن تهتم المستشفى محل الدراسة بقياس مستوي رضا العاملين لديها عن السياسات	*قياس آراء ومقترحات العاملين والاهتمام بالتغذية المرتدة. * مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	الإدارة العليا إدارة النظم	٦ شهور

م	التوصية	اليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الزمن
	الإدارية المتبعة واثرها على الأداء ورضا المستفيدين.	*وضع معايير واسس واضحة لزيادة رضا العاملين والمستفيدين.	جميع إدارات واقسام المستشفى	

### المراجع:

#### المراجع العربية:

- ١- ابن منظور، محمد بن مكرم (١٩٩٢)، لسان العرب، ط٢، بيروت، دار إحياء التراث العربي، ومؤسسة التاريخ العربي، ص ٦١١.
- ٢- أبو جمعة، محمود حسين؛ الحامدي، محمد منصور (٢٠٢٠)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيل للصناعات الغذائية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد ١، المجلد ٢٩، الأردن.
- ٣- أبو غين، أحمد (٢٠١٢)، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "من وجهة نظر الأكاديميين"، دراسة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٤- أحمد أبو غين (٢٠١٢): دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "من وجهة نظر الأكاديميين"، دراسة ماجستير، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- ٥- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٦- إدريس، وائل محمد؛ الغالبي، طاهر محسن (٢٠١١)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- إسماعيل زغلول، محمد الهزيمة (١٩٩٩): سياسات وخطوط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، صندوق النقد الدولي، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات عمل من ٥ إلى ٧ أكتوبر.
- ٨- إسماعيل كحيل (٢٠١٦): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، دراسة ماجستير، غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

- ٩- باديس، نبيلة (٢٠١٢)، إبراز دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ١٠- البطي، أحمد علي مسعود (٢٠٢٢)، أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، كلية الاقتصاد، المجلد ٥، العدد ١، ليبيا.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 1- Smith, J. (2021). Achieving Continuous Improvement and Development for High Customer Satisfaction. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org>.
- 2- Jones, R. (2021). Quality Control and Assurance: The Key to Success in Business. Harvard Business Review.
- 3- Johnson, M. (2021). Focusing on Continuous Improvement to Ensure Top-Quality Service. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org>.
- 4- Brown, R. (2021). Embracing Total Quality Management for Business Success. Harvard Business Review.
- 5- Hammood, A. M., & Dammak, S. (2023). The mediating role of the balanced scorecard in the relationship between internal control and the financial reports quality. International Journal of Professional Business Review, 8(1), e01060-e01060.
- 6- Hutching, David (1992), Achieve total quality directory books, P. 5.
- 7- Harvey, Hgreen, D. & Burrows, Assessing quality in higher education, 1993, PP. 143 – 148.
- 8- Dennis Green (1996), The complete ISO 9000 manual, London, Kogan page limited, P. 9
- 9- Collen Liston (1991), Managing quality and standard, Buckingham: Open University press, P. 11.
- 10- Harry Castin (1999), Reading in total quality in total management, New York, The Dryden press, P. 434.
- 11- Collen, A., Capper & Michael, T. Jamison (1993), let the buyer beware: Total quality management and educational research and practice, Educational Researcher, Vol. 22, No. 8, November, P. 25.