

## The Effect of Total Quality Management on Customer Value: An Exploratory Study of Private Hospitals in Baghdad - Al-Rusafa

Rajaa Hussein Mohammed Al Khazraji

Assist. Prof. Dr. Maha kamel Jawad

University of Baghdad / College of Administration  
and Economics

University of Baghdad / College of Administration  
and Economics

Rajaie.Hussein2203m@coadec.uobaghdad.edu.iq

maha.k@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received:25/6/2024

Accepted: 21/8/2024

Published:31/3/2025

### Abstract

The research aims to study the impact of Total Quality Management (as a variable of significant importance in scientific and practical circles) on customer value in a group of private hospitals in Baghdad - Al-Rusafa. These hospitals are Al-Mustansiriya Private, Al-Waziriya Private, Al-Khayal Private, Al-Nahrain Private, Beirut Private, and Al-Dawli Private. This focus is due to the increasing number of hospitals on the Al-Rusafa side compared to the Al-Karkh side, with 45 hospitals in Al-Rusafa compared to 22 in Al-Karkh. These hospitals rely on the diversity of services provided to their customers and the adoption of different methods for delivering high-quality services, aiming to address the problem of adhering to traditional methods. A questionnaire was used as the main research tool to understand the opinions of a purposive sample consisting of managers, doctors, technicians, administrators, and nurses. A total of 160 questionnaires were distributed to the research sample, and 131 were retrieved and found valid for statistical analysis using (SPSS V.28) to explore the nature of the relationship between the research variables and to test the research hypotheses concerning the impact of Total Quality Management dimensions on customer value. The descriptive-analytical approach was adopted as it is the most suitable for achieving the research objectives. To reach the results, the research employed several statistical methods appropriate to the nature of the research objectives, such as the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and relative importance. The research concluded with several findings, most notably that the private hospitals in Baghdad - Al-Rusafa have been able to improve their customer value through Total Quality Management by focusing on continuous improvement and customer focus. Therefore, the research recommends that hospitals should emphasize these dimensions to enhance their customer value.

**Keywords:** Total Quality Management, Customer Value, Private Hospitals in Baghdad / Al-Rusafa

اثر إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون: دراسة استطلاعية لعدد من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد - الرصافة.

أ . م . د مها كامل جواد

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

رجاء حسين محمد الخزرجي

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

يسعى البحث إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة (كمتغير ذو أهمية كبيرة في الأوساط العلمية والعملية) في قيمة الزبون لمجموعة من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد - الرصافة، وهي (المستنصرية الاهلية، الوزيرية الاهلية، الخيال الاهلي، النهريين الاهلي، بيروت الاهلي، الدولي الاهلي) نظراً لتزايد عدد المستشفيات في جانب الرصافة مقارنة بجانب الكرخ، إذ بلغ عدد المستشفيات في الرصافة 45 مقابل 22 في الكرخ، تعتمد هذه المستشفيات على تنوع خدماتها المقدمة لزيائنها واتباع أساليب مختلفة لتقديم الخدمات بجودة عالية، بهدف حل مشكلة اتباع الأساليب التقليدية، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للتعرف على آراء عينة قصدية متمثلة بالمدراء والاطباء والفنيين والاداريين والمرضى، إذ تم توزيع 160 استبانة لعينة البحث واسترجاع 131 منها كانت صالحة للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS V.28) للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري البحث واختبار فرضيات البحث الخاصة بالتأثير لإبعاد إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون، وجرى اتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتحقيق اهداف البحث، وللتوصل الى النتائج، اعتمد البحث عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة اهداف

البحث، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، وتوصل البحث الى العديد من النتائج، أبرزها ان المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد - الرصافة استطاعت تحسين قيمة زبائنها من خلال إدارة الجودة الشاملة، عبر التركيز على التحسين المستمر والتركيز على الزبون، لذا يوصي البحث المستشفيات بضرورة التركيز على هذه الابعاد من اجل تحسين قيمة زبائنها.

**الكلمات المفتاحية:** - إدارة الجودة الشاملة، قيمة الزبون، المستشفيات الاهلية في بغداد / الرصافة.

## المقدمة

تسعى المنظمات الى تزايد اهتمامها بالزبون والتفكير في كيفية الوصول الى توقعاته المستقبلية ومحاولة تحقيقها من اجل اسعاده وتحقيق رفاهيته تارةً؛ ومن اجل المحافظة على موقعها بين المنافسين تارةً اخرى ، وهذا ما عمدت اليه المنظمات بالاعتماد على فلسفة جديدة تدعى ب إدارة الجودة الشاملة، ولقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع من قبل العديد من المنظمات الحديثة، اذ جعلت الجودة فيها مسؤولية جميع العاملين في المنظمة والأنشطة المختلفة فيها، لما يحدثه تطبيق TQM من تطوير وتغيير في أنماط العمل والأنشطة التنظيمية السائدة في بيئة عمل المنظمة، و الغاية الأساسية من اتباع تطبيق الـ TQM هو تكوين بيئة عمل صالحة للمنظمة تتخللها الجودة في كل أنشطتها مع ترسيخ ثقافة الجودة لدى جميع العاملين لديها، هدفها تحقيق نجاح بعيد الامد من خلال تحقيق الرضا للزبائن وتحقيق الفوائد للمنظمة ومن ثم للمجتمع. يسعى البحث الى دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون، والوقوف على أهميتها في تحسين اعمالها، ولذلك ركز البحث في تناول متغيريه وتطبيقهما في المستشفيات الاهلية لأنهما يلعبان دوراً مهماً في البيئة الطبية والصحية في تقديم الخدمة للمرضى، اذ تم اختيار ست مستشفيات في مدينة بغداد /الرصافة لإيجاد حل لمشكلة البحث والتي تمثلت باعتمادها أساليب تقليدية في العديد من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد/ الرصافة ، وهذا ما يدعو الى اعتماد اساليب حديثة في تقديم خدماتها الى شرائح المجتمع المختلفة وفقاً للتغيرات العلمية الحديثة وبجودة عالية، ولذلك تم الاعتماد على استبانة اعدت لجمع البيانات لعينة من (مدراء، اطباء، ممرضين، اداريين، فنيين) للوصول الى النتائج الخاصة بالبحث . وعليه فقد قسم البحث إلى أربعة مباحث، اذ تناول المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، في حين تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيري البحث التي تمثلت بإدارة الجودة الشاملة وقيمة الزبون، بينما تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، اما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

**اولاً: منهجية البحث:** وتتألف من :-

**1- مشكلة البحث:** بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، وإجراء الباحثة زيارات متعددة للعديد من المستشفيات الأهلية للوقوف على أهم المشاكل التي تعاني منها، وملاحظة ومتابعة شخصية، واستفسارات ولقاءات متعددة مع المختصين في وزارة الصحة والمستشفيات، تبين أن أغلب المستشفيات تعاني من اعتماد الأساليب التقليدية في عملها، الى جانب ذلك، تتبع هذه المستشفيات طرق عمل قديمة دون تغيير في ظل بيئة تنافسية متغيرة، حيث نلاحظ تزايد عدد المستشفيات الأهلية بافتتاح مستشفيات جديدة بين الحين والآخر، اذ بلغ عدد المستشفيات الأهلية في بغداد 67 مستشفى، منها 45 مستشفى في جانب الرصافة و 22 مستشفى في جانب الكرخ، وكما تعاني أغلب المستشفيات من المنافسة الشديدة في كسب الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم. من هذا المنطلق، يمكن تحديد التساؤل الرئيس للبحث: ما هي الأساليب المعتمدة في المستشفيات الاهلية لكسب زبائنها؟ بناءً على ذلك، يمكن اشتماق التساؤلات الفرعية الاتية:-

1-1 هل تطبق المستشفيات (موقع البحث) نظام إدارة الجودة الشاملة في عملها؟

2-1 ما مدى اهتمام المستشفيات الاهلية بإدارة الجودة الشاملة ؟

3-1 ما هي الابعاد الأكثر تأثيراً لإدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون؟

**2- أهمية البحث :-** يستمد البحث أهميته كونه يقدم إطاراً جيداً في تحقيق القيمة للمرضى في المستشفيات الاهلية من خلال الاعتماد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اذ تبرز أهميته من خلال أهمية متغيراته التي تشمل (إدارة الجودة الشاملة، قيمة الزبون)، وتركز المستشفيات الاهلية التي تروم لتطبيق هذه المتغيرات من اجل تحسين اعمالها وتحسين قيمة المرضى(الزبائن) لديها لتحقيق الاهداف التي تبغي الوصول لها، لذا يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الاتي:-  
2-1 يؤدي القطاع الصحي دوراً مهماً وبارزاً في التنمية الاقتصادية لأي بلد، ومن هنا تتأتى أهمية البحث من الناحية التطبيقية في هذا المجال .

2-2 اثارة اهتمام صناع القرار في المستشفيات بهذا الموضوع والإفادة من نتائج البحث في رسم الاستراتيجيات الملائمة.

2-3 الوقوف على مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون.

2-4 زيادة ادراك الإدارات العليا بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ورفع شعار الجودة مسؤولية الجميع.

**3- أهداف البحث:-** تشمل الاهداف الرئيسة للبحث ما يأتي:-

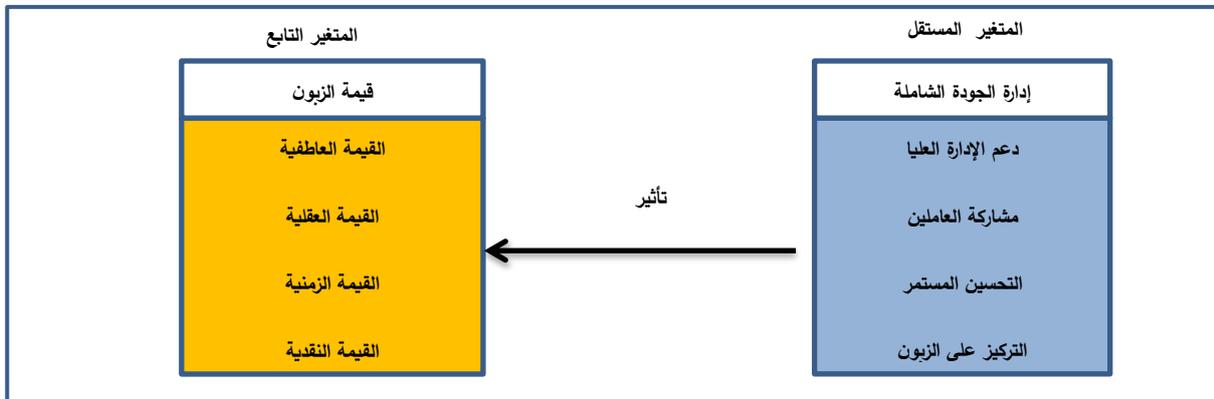
1-3 مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون.

2-3 بيان مدى اهتمام المستشفيات الاهلية بإدارة الجودة الشاملة .

3-3 بيان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وقيمة الزبون.

4-3 قياس تأثير ادارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون.

**4-المخطط البحث الفرضي :-** صمم المخطط الفرضي للبحث الحالي استناداً إلى المشكلة النابعة من متغيري البحث وأبعادهما وكما موضح في الشكل (1)، اذ تضمن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، اما المتغير التابع فقد تضمن قيمة الزبون.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثتان

**5- فرضيات البحث:-الفرضية الرئيسية :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

5-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في القيمة العاطفية.

5-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في القيمة العقلية(الذهنية).

5-3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في القيمة الزمنية.

5-4 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في القيمة النقدية.

**6- منهج البحث:-** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تناول موضوع البحث للتعرف على واقع المستشفيات الاهلية، والذي يعد أحد اشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الدقيق في المعلومات، ويتميز بشموليته ومرونته، ويمثل انعكاساً للأفكار

المتأنتية نتيجة لإدراك المشكلة الحقيقية ومحاولة فهمها وإيجاد الحلول المناسبة لها بما يتوافق مع البيئة الصحية من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسير نتائجها.

#### 7- حدود البحث

7-1 **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة بغداد وتحديداً في جانب الرصافة، وتشمل (مستشفى المستنصرية الاهلي، مستشفى الوزيرية الاهلي، مستشفى الخيال الاهلي، مستشفى النهرين الاهلي، مستشفى بيروت الاهلي، مستشفى الدولي الاهلي) والتي تكون تحت اشراف وزارة الصحة.

7-2 **الحدود الزمانية:** اذ تضمنت الحدود الزمانية للبحث الحالي المدة المتمثلة منذ بدء كتابة البحث وتفسير الجانب النظري لمتغيري البحث المتمثلة ب (إدارة الجودة الشاملة، قيمة الزبون)، والبحث عن المصادر من تاريخ (2023/11/6 - 2024/7/14)، اما الجانب العملي فقد كانت الحدود الزمانية الفترة المتمثلة بالزيارات الميدانية للمستشفيات الاهلية موقع البحث وتوزيع الاستبانة وجمعها واكمال الجانب العملي من تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات من تاريخ (2024/5/2 - 2024/7/11).

#### 8- محددات البحث

8-1 **مجالات البحث:** القطاع الصحي.

8-2 **موقع إجراء البحث:** يتضمن موقع البحث مجموعة من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد وتحديداً في جانب الرصافة البالغ عددها (45) بحسب إحصائيات وزارة التخطيط لسنة (2023) موقعاً لإجراء البحث، واختيرت منها ست مستشفيات اهلية تمثلت ب (المستنصرية الاهلي، الوزيرية الاهلي، الخيال الاهلي، النهرين الاهلي، بيروت الاهلي، الدولي الاهلي)، والتي لها اهمية كبيرة في تقديم الخدمات العلاجية للمرضى .

8-3 **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث بعدد من العاملين في المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد/ الرصافة، والبالغ عددهم (160) فرداً، بينهم مدراء و فنيين وإداريين وأطباء وممرضين.

8-4 **عينة البحث:** يتم تعيين حجم العينة لنموذج الانحدار المتعدد بما لا يقل عن (50) والأفضل ان يكون (100) فما فوق، وان اقل معدل من المشاهدات نسبة الى المتغيرات يجب ان يكون (5 : 1)، والأفضل ان يكون (15 : 1) او (20 : 1)، وبخلاف ذلك لا يمكن تعميم النتائج (Al-Hamdani, 2016: 124)، ولهذا تم اعتماد نسبة المتغيرات (20 : 1) وفقاً لإبعاد المتغيرات المستقلة، اذ كانت عينة البحث قسدية من (المدراء، الأطباء، الفنيين، الإداريين، الممرضين)، اذ وزعت الاستبانات لعينة البحث لبعض المستشفيات بصورة مباشرة وبأشراف الباحثة ولم تسترجع (12) استبانة، وتم استبعاد (17) استبانة غير صالحة للتحليل، وبلغ العدد الصالح للتحليل الاحصائي (131) استبانة كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) إحصائية الاستبانات

ت	اسم المستشفى	عدد الاستبانات الموزعة (مجتمع البحث)	عدد الاستبانات المستلمة	عدد المستجيبين	عدد الاستبانات غير الصالح وغير المسترجع	عدد العاملين	النسبة المئوية(%)
1	المستنصرية الاهلي	18	18	15	3	حوالي 25 فرد	60%
2	الوزيرية الاهلي	17	17	12	5	حوالي 25 فرد	48%
3	الخيال الاهلي	22	21	19	3	حوالي 40 فرد	48%
4	النهرين الاهلي	15	12	12	3	حوالي 20 فرد	60%
5	بيروت الاهلي	43	41	38	5	حوالي 100 فرد	38%
6	الدولي الاهلي	45	39	35	10	حوالي 150 فرد	23%
	المجموع	160	148	131	29	360	46%

المصدر: اعداد الباحثان

9- مبررات اختيار موقع إجراء البحث:- من مبررات اختيار المستشفيات الاهلية موقع البحث هي:-

9-1 تمركزها في موقع جغرافي مهم مما جعلها تستقبل عدد كبير من المرضى.

9-2 تنوع وتعدد الاختصاصات الطبية والصحية التي تقدمها لخدمة المرضى في هذه المستشفيات.  
9-3 جمعت بين المستشفيات القديمة والحديثة معاً للوقوف على اهم التطورات واهم الابتكارات الحاصلة فيها.  
9-4 تاريخها العريق في تقديم خدماتها وسمعتها الجيدة بين مختلف شرائح المجتمع بشكل عام .  
9-5 توافر الموارد البشرية المؤهلة والإمكانات المادية لديها والتي تميزها عن غيرها.  
9-6 حسن تعامل الإدارات مع الباحثة ساعد في الوصول الى المعلومات الضرورية من الملاكات العاملة فيها لإتمام البحث بصورة موضوعية قدر المستطاع.

9-7 رغبة الإدارة العليا في التطوير والتحسين المستمرين للخدمات المقدمة للمرضى، وخاصة الحديثة منها وكسب سمعة جيدة.  
10- وسائل جمع البيانات والمعلومات :-لقد اعتمدت الباحثة على عدد من الاساليب والوسائل المتنوعة التي يمكن استخدامها لجمع بيانات البحث وكالاتي:-

10-1 الجانب النظري: تم الاعتماد على مجموعة كبيرة و واسعة من المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والمتمثلة بجهود واسهامات الكثير من الكُتاب والباحثين والمتمثلة بالكتب العلمية والاطاريح والرسائل منها المنشورة وغير المنشورة، والبحوث العلمية المنشورة العربية منها والأجنبية، وكذلك المقالات والدوريات والتقارير في المجالات الرصينة، فضلاً عن الاعتماد على مصادر أخرى متمثلة بالاستعانة بشبكة المعلومات الواسعة (الانترنت) لإغناء البحث وخاصةً في الجانب النظري.

10-2 الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على ما تم التوصل اليه من اهداف البحث واختبار فرضياته، اذ تم الحصول على المعلومات من خلال الاستبانة، وهي الاداة الرئيسية التي اعتمدها الباحثة في جمع المعلومات بشكل رئيسي من اجل قياس متغيرات البحث، وكذلك المقابلات الشخصية.

ثانياً: عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث

1-1 عدد من الدراسات المتعلقة بمتغيري البحث

الجدول (2) عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

1-دراسة ( Mobader,2024 )	
عنوان الدراسة	تأثير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة (بحث استطلاعي في الهيئة العامة للسدود والخزانات).
مشكلة الدراسة	قلة الوعي والضعف في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وتدني في مستوى تعزيز التنمية المستدامة.
اهم اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديد مستوى استجابة وإدراك افراد العينة في الهيئة لمعايير ادارة الجودة الشاملة.</li><li>• تحديد طبيعة العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.</li></ul>
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
موقع اجراء الدراسة	الهيئة العامة للسدود والخزانات.
مجتمع الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة (350) فرداً من العاملين في الهيئة العامة للسدود والخزانات.
عينة الدراسة	تضمنت عينة الدراسة (74) فرداً مستجيباً من المدراء والمعاونين ومسؤولي الشعب والاقسام والوحدات.
أدوات الدراسة	الاستبانة والمقابلات الشخصية.
أهم استنتاجات الدراسة	وجود ادراك من قبل إدارة الهيئة المبحوثة بأهمية نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين وتكامل أنشطتها مع أنشطة ووظائف الإدارات الأخرى في الهيئة.

اهم توصيات الدراسة	ينبغي على الإدارة المبحوثة مواكبة التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها وذلك من خلال تخصيص أموال كافية لإجراء الدراسات والبحوث وإيفاد العاملين الى الدول المتقدمة للاطلاع ومعرفة اخر المستجدات والتطورات في مجال عمل الهيئة ونشر ثقافة الجودة.
2- دراسة (Saffar & Obeidat,2020)	
عنوان الدراسة	The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين: الدور المعتدل لتبادل المعرفة
مشكلة الدراسة	قلة الاهتمام والارتقاء بالعنصر البشري والذي أدى الى ضعف توفير موظفين بمستوى وكفاءة عالية نتيجة الضغوط الهائلة على الوزارة، فضلاً عن وجود تذبذب كبير في أدائهم، والذي قد يكون بسبب عدم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في الوزارة.
اهم اهداف الدراسة	التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعدها على أداء الموظفين العاملين بوزارة الداخلية القطرية بحصة معرفية معتدلة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
موقع اجراء الدراسة	وزارة الداخلية القطرية / قطر.
مجتمع الدراسة	العاملين بوزارة الداخلية في دولة قطر ولـ 5 اقسام فقط والبالغ عددهم 1355.
عينة الدراسة	تضمنت عينة الدراسة العشوائية (280) مستجيباً.
أدوات الدراسة	الاستبانة.
اهم استنتاجات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"><li>• بناء ثقافة في المنظمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الفكر الإداري الذي أثبت كفاءته في التغلب على مشكلات المنظمة المتعلقة بجودة المنتجات.</li><li>• انخفاض مستويات الأداء لدى بعض الموظفين بشكل واضح بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع للعامل.</li></ul>
3-دراسة ( Saha et al.,2022 )	
عنوان الدراسة	Unleashing the Potential of the TQM and Industry 4.0 to Achieve Sustainability Performance in the Context of a Developing Country: إطلاق العنان لإمكانات إدارة الجودة الشاملة والصناعة 4.0 لتحقيق الأداء المستدام في اطار دولة نامية.
مشكلة الدراسة	تردد الإدارة العليا في تمكين العاملين لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تقنيات 4.0 لضعف التعليم للعاملين وافتقارهم للمهارات الفنية.
اهم أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"><li>• استكشاف التأثيرات المشتركة لإدارة الجودة الشاملة و 4.0 على الأداء المستدام.</li><li>• التأثير الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في و 4.0 والأداء المستدام في صناعة الملابس في بنغلادش.</li></ul>
منهج الدراسة	تجريبي.
موقع اجراء الدراسة	مجموعة من شركات صناعة الملابس الجاهزة (RMG) في بنغلادش والتي بلغ عددها (150) شركة.

مجتمع الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة (650) فرداً يعملون في شركات صناعة الملابس الجاهزة (RMG) في بنغلاديش .
عينة الدراسة	تضمنت عينة الدراسة العشوائية (240) مستجيباً.
أدوات الدراسة	الاستبانة.
أهم استنتاجات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المستدام للمنظمة.</li> <li>• تساعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤسسة في زيادة رضا الزبائن وتقليل الأخطاء وتحسين الأداء التشغيلي، والذي يساهم بشكل مباشر في الأداء المستدام.</li> <li>• أن اعتماد تقنية 14.0 يعزز بشكل كبير الاستدامة في قطاع RMG في ظل وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة.</li> </ul>
اهم توصيات الدراسة	ضرورة تحديد المجال الذي يحتاج فيه موظفو صناعات RMG في بنغلاديش إلى التدريب لاعتماد 14.0 وإدارة الجودة الشاملة بنجاح.

### الجدول(3) عدد من الدراسات المتعلقة بقيمة الزبون

1- دراسة ( Al-Azzami & Alrawi,2023 )	
عنوان الدراسة	تأثير تقنية هندسة القيمة في تحسين قيمة الزبون - دراسة استطلاعية لعينة من المستشفيات الاهلية في بغداد.
مشكلة الدراسة	ضعف تعزيز مستوى قيمة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى، فضلاً عن المنافسة الشديدة في القطاع الصحي الأهلي في العراق.
اهم أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على مستوى الاهتمام بقيمة الزبون في المنظمات التي تقدم الخدمة مثل المستشفيات.</li> <li>• قياس واختبار مدى علاقة الارتباط بين هندسة القيمة وابعادها مع قيمة الزبون.</li> <li>• قياس واختبار مدى تأثير هندسة القيمة وابعادها في قيمة الزبون.</li> </ul>
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
موقع اجراء الدراسة	المستشفيات الاهلية (الدولي الأهلي، المؤيد الأهلي، القمة الاهلي) في العراق.
مجتمع الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة (119) من رؤساء الأقسام ومدراء الشعب في المستشفيات عينة البحث.
عينة الدراسة	تضمنت عينة الدراسة القصدية (97) فرداً مستجيب.
أدوات الدراسة	الاستبانة.
أهم استنتاجات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة ارتباط طردية بين تقنية هندسة القيمة وقيمة الزبون.</li> <li>• هناك تأثير قوي لتقنية هندسة القيمة في قيمة الزبون.</li> </ul>
2- دراسة ( ZM ,2022 )	
عنوان الدراسة	Analysis Of Customer Value, Customer Satisfaction And Service Quality On Repurchase Intention With Customer Trust As Intervening Variables.
مشكلة الدراسة	تحليل قيمة الزبون ورضاه وجوده الخدمة عند نية إعادة الشراء مع ثقة الزبون كمتغيرات متداخلة. وجود قيود أنشطة مجتمعية على قطاع النقل في فترة جائحة كوفيد-19.

تحليل تأثير قيمة ورضا الزبائن وجودة الخدمة على نية إعادة الشراء مع ثقة الزبائن كمتغيرات متداخلة.	اهم أهداف الدراسة
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
أجريت هذه الدراسة على جميع المستخدمين الفرديين لشركة (KCI) للنقل بالقطار الكهربائي في جابوديتابيك في قطار الركاب الاندنوسي.	موقع اجراء الدراسة
أجريت الدراسة على جميع المستخدمين للنقل بالقطار الكهربائي الاندنوسي والذي يصل عددهم حوالي (154591) الف مسافر سنوياً.	مجتمع الدراسة
تضمنت عينة الدراسة العشوائية (120) شخصاً مستجيب.	عينة الدراسة
الاستبانة.	أدوات الدراسة
قيمة الزبون ورضا الزبون وجودة الخدمة لها تأثير إيجابي وكبير على ثقة الزبائن وتأثيرها على نية إعادة الشراء.	أهم استنتاجات الدراسة
3-دراسة (Petänen et.al., 2024)	
Deconstructing Customer Value Propositions for the Circular Product-as-a-Service Business Model: A Case Study from the Textile Industry.	عنوان الدراسة
تفكيك مقترحات القيمة للزبائن لنموذج أعمال المنتج الدائري كخدمة: دراسة حالة من صناعة النسيج.	
اعتماد نماذج الأعمال الخطية المهيمنة في معظم الأسواق بدلاً من النماذج الدائرية، فضلاً عن نقص الوعي وسيطرة الثقافة القائمة على الملكية لدى الزبائن.	مشكلة الدراسة
تحديد إطار تفكيكي لتحديد المكونات التي يمكن إدارتها استراتيجياً لمقترحات أنظمة القيمة CVPS في نماذج الأعمال الدائرية للمنتج كخدمة وتعزيز الاستدامة.	اهم أهداف الدراسة
تجريبي (نوعي).	منهج الدراسة
شركات صناعة النسيج في فنلندا والبالغ عددها (7).	موقع اجراء الدراسة
أجريت الدراسة على (7) شركات في صناعة النسيج في فنلندا.	مجتمع الدراسة
تضمنت عينة الدراسة القصدية (10) ممثلين مستجيبين عن تلك الشركات.	عينة الدراسة
دراسة حالة.	أدوات الدراسة
• أن شركات المنتج كخدمة في مجال النسيج تركز على نوع من مقترحات القيمة للزبائن CVP، والذي يجمع بين عناصر قيمة مختلفة ومتشابهة بشكل ملحوظ للعروض البديلة في السوق، بهدف تقديم القيمة الأكثر أهمية للزبائن. • أن عناصر القيمة الأساسية تشمل نقاط الاختلاف (الوصول والعملية) ونقاط التكافؤ (المنتج والاستخدام).	أهم استنتاجات الدراسة
• في الاقتصاد الدائري، يجب أن تكون عملية إعادة تشكيل مقترحات القيمة للزبائن CVP مستمرة. • يجب أن يتم تطوير نموذج إطار تفكيك CVP بشكل أكبر في المستقبل، مع تطور نماذج الأعمال الدائرية للمنتج كخدمة وتعميق فهم CVPS في الاقتصاد الدائري.	اهم توصيات الدراسة

1-2 مناقشة الدراسات السابقة:- تناولت الدراسات السابقة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فيما يصب في مصلحة الزبون وتحقيق القيمة له، إذ ركزت اغلب الدراسات السابقة على الاهتمام بقيمة الزبون باعتباره المتغير الأهم والأكثر ربحية لمنظمات الاعمال،

فضلاً عن أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها الكبير والمهم في الوصول الى تحقيق القيمة المرجوة للزبائن، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اختارت الباحثة الأقرب الى دراستها والاحدث منه، ويمكن توضيح بعض النقاط وكالاتي :-

1-1-2 إن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة اساسية في جمع بياناتها.

2-1-2 أوضحت الدراسات السابقة مدى اهتمام المنظمات بقيمة الزبون، من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

### 1-3 اهم ما يميز البحث الحالي

1-1-3 تناول دراسة القطاع الخدمي للمستشفيات الأهلية، في حين ان اغلب الدراسات السابقة تناولت القطاع الصناعي.

2-1-3 اعتماد قطاع مهم وحيوي اليوم وله بصماته المؤثرة في عالم المنافسة الا وهو قطاع الصحة في المستشفيات الأهلية.

### المبحث الثاني: الجانب النظري: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين قيمة الزبون

#### أولاً:- إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:- تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي حظيت باهتمام واسع من المتخصصين والباحثين والأكاديميين والإداريين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والأداء الخدمي في المنظمات الإنسانية المختلفة، وقد كان للإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المجال وتحديداً من بداية الثمانينات، وذلك من خلال اهتمامها بتقديم سلع عالية الجودة بتكاليف منخفضة، وهذا ما أدى إلى النجاح الذي حققته نتيجة اعتمادها على حلقات ضبط الجودة، واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي تعمق استخدامه بشكل واسع النطاق في مختلف مجالات الإنتاج. وترتبط الكثير من التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر بالجوانب النوعية على مستوى السلع والخدمات، وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي رئيسي له أهمية كبيرة في هذا الاتجاه، لقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة، إذ يشير هذا الاتجاه إلى ثلاثة أسس هادفة في هذا المجال وهي تحقيق الرضا للمستهلك، مساهمة العاملين في المنظمة، التحسين والتطوير المستمر في الجودة (Hammoud, 2000:71-72). يمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة هي الكلمة السحرية التي ظلت تتردد على الألسن لفترة طويلة خلال ثمانينات القرن الماضي، لقد عاد الماضي إلى الظهور بقوة في القرن الجديد، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، حيث بدأت العديد من مبادئها تتدفق تدريجياً من خلال متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 ، ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن هناك نهجاً منظماً بدأت العديد من المنظمات العالمية في تنفيذه لتحسين وتطوير جودة منتجاتها، والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا الزبائن، ونتيجة لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وانتشار تطبيقها في دول العالم، فقد زاد اهتمام الدارسين و الباحثين ومراكز العلم بها، إذ تم طرح العديد من التعريفات لهذا المفهوم (Damas, 2009:139)، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية على مستوى المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات / العمليات من خلال التركيز على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم لتعزيز رضا الزبائن وأداء المنظمة Sadikoglu & (Olcay, 2014:1)، فضلاً عن ذلك فان إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة نهج إداري يحاول تحقيق النجاح التنظيمي والحفاظ عليه على المدى البعيد من خلال تشجيع ردود فعل الموظفين ومشاركتهم، وتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، واحترام القيم والمعتقدات المجتمعية والامتثال للقوانين واللوائح الحكومية (Charantimath, 2017:59). وتعد (TQM) استراتيجية إدارية هدفها تحسين رضا الزبائن والأداء وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، بمشاركة أصحاب المصلحة وتعاونهم جميعاً ، فضلاً عن العمل الجماعي من خلال تطبيق أدوات و تقنيات إدارة الجودة، ومع التطور السريع في الاقتصاد العالمي، تحاول المنظمات تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والمحافظة على أدائها وفعاليتها بصورة عامة (Wassan et.al., 2022:94)، فضلاً عن ذلك تعد (TQM) أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف وبشكل مستمر إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال الاستجابة الفعالة لمتطلبات واحتياجات الزبائن، فهي تهتم بالبحث عن الوسائل والطرق اللازمة لتحسين مستويات الأداء، و تركز على تقليل وقت الإنجاز من خلال القضاء على جميع المهام والوظائف غير الضرورية وغير المفيدة للزبون أو لعملية الإنتاج

(Fraihat et.al., 2023:5-6).

إدارة الجودة الشامل بحسب اراء بعض الباحثين، وكما مبين في ا في ضوء ما تقدم من مفاهيم متعددة لأدارة الجودة الشاملة، نستعرض بعض من اسهامات الباحثين والكتاب بخصوص تعريفات لجدول (5).

#### الجدول (5) بعض اراء الباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة.

ت	اسم الباحث	التعريف
1	(Ridwan, 2012: 24)	هي الفلسفة الإدارية والممارسات العملية في المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى توفير مواردها البشرية والمواد الخام لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.
2	(Kaynak & Rogers., 2013)	هي عملية تنفيذ وتطبيق الأساليب الكمية وكذلك الموارد البشرية من اجل التقييم والتحسين.
3	(Kelly. et.al., 2014:2).	هي منهج شمولي يهدف الى تحقيق نجاح طويل الامد ، وينظر إلى التحسين المستمر على انه عملية في جميع جوانب المنظمة ولا ينظر اليه كهدف قصير الاجل .
4	(Goetsch & Davis, 2016: 250).	وتعني إدارة الجودة الشاملة بانها الإدارة المسؤولة عن تطوير رؤية المنظمة (ما تأمل أن تكون عليه في مرحلة ما في المستقبل)، ووضع مبادئ توجيهية (مدونة سلوك للمنظمة وجميع موظفيها)، وتحديد المبادئ التوجيهية الاستراتيجية والتكتيكية المناسبة.
5	(S Hasham, 2018:361).	هي منهج يستخدم لتحسين فعالية ومرونة الأعمال ككل.
6	( Dhayanithi & Sureshkumar , 2020:17)	هي فلسفة تكاملية على مستوى المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات من أجل تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها.
7	(Rabelo et.al., 2022:29).	هي الإطار المبني الذي يسعى الى تحقيق رضا الزبائن واستخدام نهج يركز على الزبائن ويدفع كل جانب من جوانب العمل نحو تحقيق النجاح.
8	(Wassan et.al., 2023:56).	هي طريقة شاملة تدمج من خلالها المراقبة الكمية والتعاون بين كل من الموردین و الزبائن والعاملين لتنفيذ عملية التحسين المستمر .

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري متكامل يهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات وتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية، ويركز هذا النهج على تحقيق رضا الزبائن أو تجاوز توقعاتهم من خلال انشاء قيمة إضافية؛ وبالتالي الوصول إلى مستوى عالٍ من إسعادهم ورفاهيتهم.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:-يشير (Awad, 2022: 31-32) الى ان أهداف إدارة الجودة الشاملة تتجسد في الاتي:-  
خفض التكاليف : تتطلب الجودة القيام بعمل الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى، مما يعني تقليل الأشياء التالفة، مع إمكانية إعادة انجاز العناصر التالفة وبالتالي سيؤدي الى تقليل التكاليف.

1-2 الوقت اللازم لإنجاز المهام الخاصة بالزبون: تركز العديد من الإجراءات التي تضعها المنظمة لتقديم الخدمات للزبون على مراقبة الأهداف والتأكد من تحقيقها. لذلك، غالباً ما تكون هذه الإجراءات طويلة وصارمة، مما يؤثر سلباً على الزبون. ولذلك فإن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة هو تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام الخاصة بالزبون.

2-2 تحقيق الجودة: من خلال تطوير المنتجات وفقاً لرغبات الزبائن. يؤدي عدم الاهتمام بالجودة إلى زيادة الوقت اللازم لأداء وإكمال المهام وزيادة مراقبة العمل وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة:- تعد إدارة الجودة الشاملة الأساس الذي يستخدم لقياس التمايز بين المستويات المختلفة للمنظمات وبكل أنواعها، وذلك لأهميتها القصوى وأثرها الاستراتيجي المهم في تعزيز القدرة التنافسية ومستوى انعكاساتها في السوق، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تحسين الوضع التنافسي للمنظمات وزيادة الإنتاجية وبالتالي يؤدي الى زيادة الأرباح مما يساعد في تعزيز مستوى الكفاءة لديها. فضلاً عن أهميتها في تحسين طرق التواصل الفعال بين جميع مستويات المنظمة، مما يساعد على تحسين الروح المعنوية لدى العاملين والشعور بانتمائهم للمنظمة. وأن الانتماء يمكن المنظمة من تكوين ثقافة العمل الجماعي والتعاون والنقطة في التفكير والأداء والجودة والتعلم والتقدم المستمر، وهو ما يؤدي إلى انشاء بيئة عمل مناسبة للمنظمة، (Hussain et.al., 2023:276). تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة بالاتي(Jameel & Ansari, 2023:663):

1-3 تساهم في عملية اتخاذ القرارات وتعمل على حل المشكلات التي تواجهها.

- 3-2 تحقق ميزة تنافسية فعالة في ظل الظروف التنافسية الصعبة.
- 3-3 تجعل الإدارة قادرة على دراسة احتياجات الزبائن وتلبيتها.
- 3-4 يخفض من تكاليف المنظمة ويزيد من ربحيتها.
- 3-5 التغلب على الحواجز التي تعيق أداء العاملين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية.
- 3-6 حصولها على العديد من الشهادات العالمية مثل ISO 9000 .
- 3-7 تساعد على تنمية الشعور بالوحدة الجماعية والعمل معاً كفريق.
- 3-8 زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبأهدافها ومنتجاتها.
- 3-9 تعمل على تحسين سمعة المنظمة في نظر الزبائن والعاملين.
- 4-4 فوائد إدارة الجودة الشاملة :-إن استخدام وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الإدارية المتعلقة بها ، لن يحظى باهتمام إدارة المنظمة إلا إذا أدى إلى تحقيق فوائد محددة، ويؤدي تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الفوائد، أهمها Ali & Al-Mashhadani , 2023:47):-
- 4-1 تحسين جودة السلع والخدمات ومنها جودة الخدمات الصحية.
- 4-2 رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- 4-3 تقليل تكاليف الخدمة والتشغيل.
- 4-4 تحسين وتطوير أساليب وتقنيات العمل.
- 4-5 زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين للمنظمة .
- 4-6 الاستثمار في خبرات ومهارات ومعارف العاملين.
- 4-7 مشاركة العاملين في تطوير إجراءات وممارسات وأساليب العمل من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- 4-8 منح العاملين التطوير والتدريب اللازمين.
- 5-5 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:- يمكن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية وهي ( Saeed et.al , 2023:182):-
- 5-1 مرحلة الاقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : تقرر إدارة المنظمة في هذه المرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه النقطة يبدأ كبار مديري المنظمة بتلقيهم برامج تدريبية متخصصة حول مفهوم هذا النظام وأهميته ومتطلبات تنفيذه والمبادئ التي يقوم عليها. وان عملية التدريب يفضل أن تتم من قبل جهات متخصصة في هذا المجال لتحقيق الهدف المطلوب من ورائها، على أن تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين في المنظمة ككل.
- 5-2 مرحلة التخطيط : في هذه المرحلة يتم وضع خطط التنفيذ التفصيلية وتحديد الهيكل الدائم والموارد الضرورية واللازمة للتنفيذ في النظام، يتم في هذه المرحلة اختيار (الفريق القيادي المسؤول عن برنامج إدارة الجودة الشاملة والمشرفون والمقررون، ويتم تنفيذ هذه الخطة بعد اعتمادها على الموافقة من جميع أعضاء الفريق).
- 5-3 مرحلة التقييم: تبدأ عملية التقييم غالباً ببعض الأسئلة المهمة والتي في ضوء إجاباتها يمكن أن تمهد الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها) (ما هي أهم المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تعيق تنفيذ هذا النظام؟).
- 5-4 مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد الذين سيعتمد عليهم في عملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث أساليب التدريب ذات الصلة بإدارة الجودة.

5-5 مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت من خلال التنفيذ في نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم وضع كافة ادارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها من الزبائن ومنظمة الزبائن للمشاركة في عملية التحسين والتوضيح للفوائد التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

6- ابعاد إدارة الجودة الشاملة

6-1 التركيز على الزبون : التركيز على الزبائن هو المبدأ المهم والفكرة الأساسية لـ (TQM)، وذلك لأن جهد الجودة يأتي بناءً على رغبات و احتياجات الزبائن وينتهي بموافقة الزبون. ولا يشمل بذلك الزبون المستخدم النهائي فحسب، بل يشمل أيضًا العديد من المستخدمين ، مثل المنتجين والموردين والبائعين وما إلى ذلك. وفي كثير من الاحيان، تكون مواصفات الشراء الصادرة من قبل المشترين ملتبسة، بينما لا يملك المورد الجراء على المجادلة ضد المشترين بخصوص المواصفات المتعلقة في عملية تقديم العطاءات. لذلك، يجب على المنظمة الاهتمام باحتياجات وتوقعات الزبائن من المستخدمين النهائيين. على سبيل المثال، يمكننا استخدام العديد من الطرق لتحديد المشكلة وحلها، ومنها نشر وظيفة الجودة (QFD) Quality Function Deployment لتحديد الاحتياجات وتفضيلات الزبائن المميزة والمحتملة ، واستخدام مخطط هيكل السمكة لتحقيق في العوامل التي من شأنها ان تؤثر على مستوى الرضا للمستخدمين، ثم استخدام مخطط باريتو من اجل معرفة العوامل الرئيسية (Chang, 2009:83) ، وسرعان ما اصبح الزبون هو العامل الأول والاساس للمنظمات، وأنه سيد الموقف في الاكتشافات التي ظهرت في النصف الأخير من القرن العشرين، ويتم تعريف الزبون على أنه الفرد الذي يبحث عن سلعة او خدمة، فيقوم بشرائها لاستخدامه الخاص أو العائلي (383: Abd-Al Majeed,2023).

6-2 مشاركة العاملين: يجمع هذا المفهوم جميع الإداريين وجميع العاملين، والقيادة، وما إلى ذلك، للتطابق مع رؤية مشتركة تعني الهدف المتمركز حول الزبون. إن المشاركة الحقيقية للعاملين تفتح امامهم باب التعاون والابتكار الفعالين. ويحتاج العاملون إلى التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وكيف يمكنهم من إنجاز المهام بشكل سريع، وكيف يمكنهم تحديد الفجوات، وكيف يقترب عمل المنظمة ليصل الى تلبية متطلبات وحاجات الزبائن (Rabelo et.al., 2022:31).

6-3 التحسين المستمر : ان التحسين المستمر يؤدي إلى عمليات محسنة والى جودة أعلى. حيث يشير المصطلح "استمرار" إلى التحسين الاختراقي والتحسين التدريجي. ويضمن التحسين المستمر أن تجد الشركات طرق وتقنيات حديثة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية، وإنتاج منتجات لها القدرة أكثر على المنافسة، بالإضافة إلى تجاوزها لتوقعات الزبائن. ونتيجة لذلك تم تصميم التحسين المستمر لضمان الاستخدام الكفوء والفعال لموارد المنظمة ولتحقيق ثقافة جديدة تعتمد على الجودة ( Al-Damen, 2017:195)، فضلاً عن ذلك فان من أهم مداخل التحسين المستمر هي (دورة ديمينج) والتي تعتبر من إحدى الركائز الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين، ومن خلالها يمكن تحقيق تحسينات كبيرة ومهمة في عملياتهم، والمساهمة في التحسين من أدائهم وتحقيق مستوى عالي من الخدمة للزبائن وكسب رضاهم. وأن تدريب وتحفيز العاملين يزيد من مستويات الأداء، ويزيد من إنتاجية العاملين، ويخفض من معدلات الخطأ، ويجعل العاملين يشعرون بمزيد من الاستقرار وبفائدة أكثر (Saffar & Obeidat, 2020:80).

6-4 دعم الإدارة العليا: لتحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب على الإدارة العليا أن تلتزم بهذا المفهوم الحديث، وأن والتأكد من الالتزام وإقناع الآخرين بهذا الأمر، لا بد من البدء بذلك التنفيذ في أعلى الهرم التنظيمي، ثم ينزل إلى المستويات الأدنى، وعلى القيادة الإدارية الالتزام بدعم ودفع التغيير من الإدارة التقليدية إلى (TQM) من خلال السماح لفرق العمل بإجراء التغييرات المقترحة، وان عدم التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ سوف يحكم على (TQM) بالفشل، ولن تكون هناك فائدة من الاستثمار فيه ( Mulkiya, 2016: 27 ) ، وتعد عمليات دعم الإدارة العليا من المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، مما تسهم بشكل كبير في عملية تحسين وتطوير البيئة التنظيمية. وهذا يعمل أيضًا على تحقيق تكامل الأداء لدى العاملين والإداريين وأيضاً العمل على ضمان استمرارية الأداء وجودته من خلال وضع خطط التزام طويلة الاجل تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق مزايا و أولويات تنافسية ، وتكمن أهمية دعم الإدارة العليا في القدرة التي تمتلكها على تحقيق رضا الزبائن وذلك من خلال تطوير جودة الخدمات

المقدمة لهم والعمل على تحقيق متطلباتهم ورغباتهم بالوقت والجودة والسرعة المطلوبة. كما يساعد دعم الإدارة العليا على تقوية العلاقة بين العاملين والإداريين في المنظمة وزبائنها، ويفيد أيضاً في تمكين المنظمة لمواجهة الكثير من المشاكل والتحديات الإدارية التي تعرقل تقدمها ، وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال تطوير وتحسين العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي ، وإعطاء دعم للإدارة العليا باستراتيجيات التطوير ومواصفات النجاح التي تضمن استمرارية المنظمة و أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق، وإن دعم الإدارة العليا يعتمد على مصداقية المدير في تطبيق استراتيجيات التطوير والتحسين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الجودة الشاملة للمنظمة (Al-Saeed et.al ., 2023:183-184).

مما سبق يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة؛ وذلك مما سيعمل على رفع معنوياتهم ويجعلهم متحمسين أكثر ومستعدين للمشاركة في التطبيق، إلا أن أكثر بعد من شأنه أن يغير ويؤثر على مجريات أعمال المنظمة وبشكل كبير جداً ويعتبر بصمة الإبهام للمنظمة هو بعد التركيز على الزبون باعتباره البعد الأهم والأكثر تأثيراً على ربحية المنظمة وسمعتها بالإضافة إلى حصتها السوقية .

### ثانياً: قيمة الزبون

**1- مفهوم قيمة الزبون:-** تعد القيمة أحد الأمور التي يأخذها الزبائن في الاعتبار عند اتخاذ قرار الشراء، فهي تمثل تقييم لفائدة المنتج التي ينظر إليها الزبائن مقارنة بما خصصه الزبائن للحصول على المنتج أو الخدمة، أي إنه يشبه الوصف الذي يدركه الزبون للقيمة (Sugiati et.al ., 2013: 66)، أو هي تلك الفوائد التي يمكن للمنظمة تقديمها لزبائنها (Lam & Zhang., 2019)، وتمثل قيمة الزبون القيمة الإجمالية التي يمكن للزبائن جلبها إلى المنظمات (بما في ذلك السمعة وأرباح المنظمة وما إلى ذلك)، بما فيها القيمة المتولدة من قبل المنظمة مرة والقيمة التي يمكن جلبها في المستقبل (Li, 2021: 462)، أو هي شيء يفضل الزبائن لتقييم سمات المنتج وسمات المظهر والعواقب الناتجة عن استخدام المنتجات لتحقيق أهداف الزبون ورغباته وغاياته في مواقف الاستخدام (Nurmartiani , 2022:34-35) ، وإن بناء قيمة الزبون يتكون من جزأين: أحدهما من الفوائد التي يحصل عليها (الاقتصادية والعقلانية والاجتماعية) والآخر من التضحيات التي يقدمها الزبون (الراحة والوقت والجهد والسعر) (Gaulé & Jovarauskiene, 2022: 132)، وتأتي هذه القيمة نتيجة تقييم وجهة النظر الخاصة بالزبون فيما يتعلق بالفرق بين جميع الفوائد التي يحصل عليها الزبائن والتكاليف المقدمة لهم مقارنة بالبدائل الموجودة، وإن الشركات التي تولي اهتماماً خاصاً بقيمة الزبون ستقدم المزيد من الزخم للزبائن ليكون لديهم الرغبة في تكرار عملية الشراء للسلع أو الخدمات ( ZM, 2022:30). تعد قيمة الزبون بانها إدراك الزبون للقيمة التي تخلقها منتجات المنظمة أثناء استخدامها من قبل الزبائن أو عندما يرون منتجات المنظمة تلبى احتياجاتهم و/أو رغباتهم ، أو هي قدرة المنظمة على التعرف على احتياجات الزبائن وتلبيتها، لا سيما تلك المتعلقة بسعر المنتج وجودته، فإذا تمكنت المنظمة من تلبية متطلبات ورغبات زبائنها، فهي ستكون قادرة على خلق قيمة من شأنها زيادة ولاء الزبائن بشكل كبير (Febriyanti & Tuti., 2023: 39). مما سبق، يتضح أن قيمة الزبون تمثل الفائدة الكبيرة التي يحصل عليها من منظمات الأعمال، والتي تشمل الجودة، السعر المناسب، التسليم في الوقت والمكان المناسبين، التميز، الصيانة، إمكانية الاسترجاع في حال عدم تلبية المنتج للمعايير المتفق عليها، والموثوقية. هذه القيمة تأتي نتيجة لتضحية الزبون بجزء من أمواله ووقته في البحث عن المنظمة المختارة واقتناء منتجاتها، بهدف تلبية احتياجاته ومتطلباته، وتحقيق هذه القيمة الفائقة يؤدي إلى سعادة الزبون ورضاه التام.

**2- أهداف قيمة الزبون:-** تتمثل أهداف قيمة الزبون بالآتي (Al-Azami, 2022:60):-

1-2 تحقيق الربحية والقيمة للمنظمة من خلال تحقيق قيمة الزبائن .

2-2 زيادة موثوقية الزبائن بالنسبة للمنظمة من خلال تخفيض مخاطر العيوب أو سوء الصيانة والمرونة.

3-2 تحقيق درجة جيدة ومناسبة من المصداقية مع الزبون.

4-2 تأهيل الموارد البشرية وتحسين من مستوى وعيهم تجاه زبائن المنظمة.

2-5 تجعل من الزبون مروجاً من خلال الكلام الشفهي، مما يؤثر بشكل كبير على اكتساب زبائن جدد، ولذلك يصبح الزبون شريكاً مع المنظمة لتحقيق أهداف الطرفين.

2-6 تحسين الخدمة المقدمة للزبون من خلال انشاء قيمة له، مثل خدمات ما بعد عملية البيع واتفاقيات الصيانة والاسترجاع.

2-7 تخفيض التكاليف من خلال تجديد الخدمة المقدمة بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.

3- أهمية قيمة الزبون:- تتجلى أهمية قيمة الزبون بالاتي (Saleh et.al., 2023:14-15):-

1-3 تصميم وتقديم منتجات ذات خصائص ومواصفات متوافقة مع متطلبات واحتياجات الزبائن.

2-3 وضع المنظمة في مناصب قيادية في الأسواق ذات المنافسة الشديدة.

3-3 جعل الزبائن يبحثون عن أفضل الشركات التي تقدم لهم أعلى قيمة.

4-3 جعل الزبائن أكثر ذكاءً وأكثر تطلعاً للمستقبل.

5-3 مساعدة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن ذو القيمة الأكثر.

6-3 تمكين المنظمة من استهداف الزبائن المحتملين وجذبهم.

7-3 استخدامها كمعيار لتقييم ومكافأة العاملين في المنظمة.

8-3 تحسين القدرات التنظيمية.

4- ابعاد قيمة الزبون:- تشمل ابعاد قيمة الزبون الابعاد التي اتفق عليها العديد من الباحثين، منهم (Raouf, 2023:277)

و (Tawfiq & Jatheer, 2021:85) وغيرهم، ويمكن توضيح هذه الابعاد بالاتي: -

4-1 القيمة العاطفية (الرضا): تعرف القيمة العاطفية بأنها القيمة المرتبطة بقدرة المنتج أو الخدمة على إثارة مشاعر أو حالات

عاطفية معينة. غالباً ما تكون السلع والخدمات مرتبطة ببعضها البعض بالاستجابات العاطفية التي تنطوي على المعالجة غير

اللفظية. على سبيل المثال، يمكن أن يشعر المستهلكون بارتباط عاطفي بأشياء مثل سيارة جديدة، وأشار العديد من الباحثين إلى

أن المتغيرات التسويقية قادرة على إثارة ردود أفعال عاطفية لأن المشاعر العاطفية المحددة يمكن أن ترتبط بمنتجات تسويقية

محددة، ويمكن ربط القيمة العاطفية بالقيمة الاجتماعية وهذا النوعان من القيمة لا يستبعد أحدهما الآخر (Al-Mufarji, 2018: 72).

وأن المنفعة تتبع من تأثير المستهلك العاطفي على السلعة أو الخدمة (Nainggolan, 2022:88)، أو تأتي من

المشاعر العاطفية أو الإيجابية الناشئة عن استخدام المنتجات (Cahyono et.al., 2023: 132).

4-2 القيمة المدركة (العقلية): هي انطباع أو صورة ترسم في مخيلة أو ذهن الزبون من اجل جمع المعلومات عن الخدمة أو

السلعة الممزوجة بالمشاعر والأفكار والخبرات والاتجاهات مع المنظمة، حيث تم تخزينها في ذاكرة الزبون لتحويلها إلى معنى سلبي

أو إيجابي، ومن ثم يتعافى لبناء الصورة الذهنية في مخيلة الزبون، خاصة عند سماع اسم المنظمة؛ يستخدم الزبون مخيلته لتكوين

تفضيلاته في الصورة الحالية للسلعة أو للخدمة (Tawfiq & Jatheer, 2021:85).

4-3 القيمة الزمنية: لقد تم استخدام مفهوم القيمة الزمنية للنقود منذ فترة طويلة في الاقتصاد التقليدي، ويصوغ هذا المفهوم إلى

أن المال اليوم أكثر قيمة من المال في المستقبل، وأن المال الموجود في يد شخص ما اليوم يساوي أكثر من نفس المبلغ الموعود

به في وقت ما في المستقبل (Fajar, 2021: 1436)، وأن القيمة الزمنية تتمثل بالوقت الذي يستغرقه الزبون للحصول على

السلعة أو الخدمة، يميل الزبائن عادةً إلى الحصول على السلعة أو الخدمة في أقصر وقت ممكن، وكلما تمكنت المنظمة من تقليل

الوقت الضائع، كلما ساهم ذلك في وعي الزبون بالقيمة التي تقدمها السلعة أو الخدمة من قبل المنظمة له (Raouf, 2023: 277).

(2023)

4-4 القيمة النقدية: حدد هذا البعد طريقتين يمكن من خلالها تحويل الممتلكات الملموسة إلى قيمة مالية، والتبادل في إدارة

الزبائن، يمكن أن تأخذ العلاقات شكل معاملة لمرة واحدة أو علاقة طويلة الأمد، في الحالة الأولى. ونتيجة لذلك يعد هذا البعد أحد

أهم المحركات لخلق قيمة للزبائن في المنظمة وتوليد العوائد في السوق. عندما يتم إغلاق العقد ويكون هناك مستوى عالٍ من عدم

الثقة بين المنظمة والزبون، يتم إلغاء التفاوض. أما العلاقة في الطريقة الثانية فترتكز على ولاء الزبون، والذي يوصف بأنه: "مقياس عائد الزبون ورغبته في المشاركة في أداء عمليات المنظمة". البعض يعتمد عادةً على ولاء الزبون، والقاعدة الضرورية هي الثقة لأنها مهمة جداً لتحقيق سياسة المنظمة وربحيتها على المدى الطويل، فإن التعادل مع الثقة في سعر السلعة ليس هو الأساس لاكتساب الزبون (Al-Adhami & Alrawi, 2022:66) .

### المبحث الثالث - الجانب العملي

1- مجتمع وعينة البحث:- تم اختيار عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد لتطبيق البحث الحالي ، كونها الأنسب لتحقيق اهداف البحث وفقاً لدراسة متغيري البحث (إدارة الجودة الشاملة، وقيمة الزبون) بحسب وجهة نظر عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد، وعلى هذا الأساس كان مجتمع البحث يشمل موظفي عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد / جانب الرصافة، والبالغ عددهم (160) بعد جردهم بشكل كامل، فوزعت عليهم (160) استبانة ، استرد منها (148) كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (131) ، لتكون العينة قصدية تختص بالعاملين في تلك المستشفيات ولكنها طبقية نسبية (اطباء، ممرضين، اداريين ، فنيين) ، اذ اعتمدت المسميات الوظيفية لهم، وبحسب جدول(6) وكالاتي:-

#### الجدول (6) مجتمع البحث وعينته

ت	الوظيفة	العدد	النسبة
1	طبيب	17	13%
2	ممرض	36	27%
3	وظيفة ادارية	61	47%
4	وظيفة فنية	17	13%
	المجموع	131	100%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبانة

2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:- لجأت الباحثة الى اعتماد التوزيع الطبيعي كونها استعملت الأساليب الإحصائية المعلمية التي تحتاج بالضرورة الى توزيعها طبيعياً قبل الشروع ببدء تلك الاختبارات، اذ اعتمدت اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نظراً لكون العينة (131) لدى عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد كما في جدول (7).

#### الجدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات متغيري البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
	ادارة الجودة الشاملة	قيمة الزبون	
N	131	131	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.3592	4.4177
	Std. Deviation	.56758	.47653
Most Extreme Differences	Absolute	.147	.111
	Positive	.129	.111
	Negative	-.147	-.111
Test Statistic	.147	.111	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>	.065	.200*	

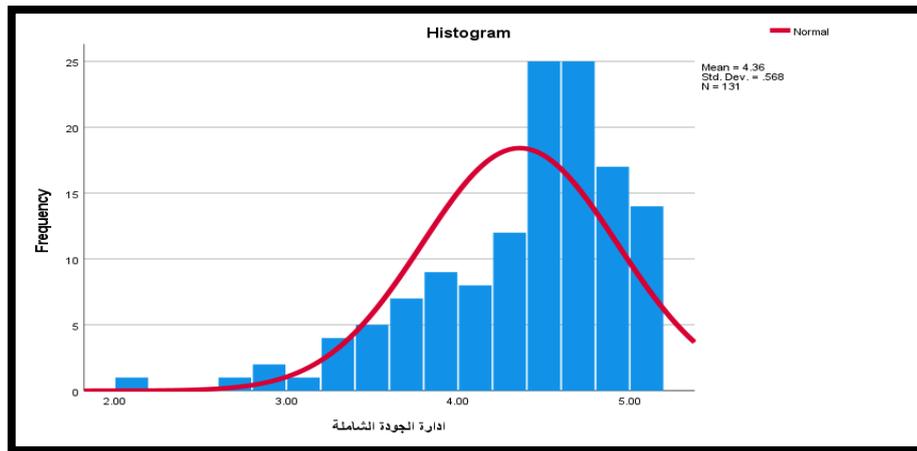
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح من نتائج الجدول (7) ان بيانات المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة، قيمة الزبون) موزعة طبيعياً، إذ اظهرت النتائج الآتي:  
1-2 عند تفريق بيانات (131) استبانة، إذ ظهرت القيمة الاحتمالية لاختبار كولماكروف سميرونوف تزيد عن القيمة الاحتمالية (0.05) للمتغيرات الثلاث.

2-2 فيما يتضح من الشكل (3،2) توزيع البيانات بشكل مدرج تكراري يأخذ بشكل الجرس مما يدعم توزيع البيانات طبيعياً.  
3-2 بينما اظهر الجدول (8) ان قيم الالتواء والتفلطح تقع ضمن المنطقة المقبولة (+/-1.96).

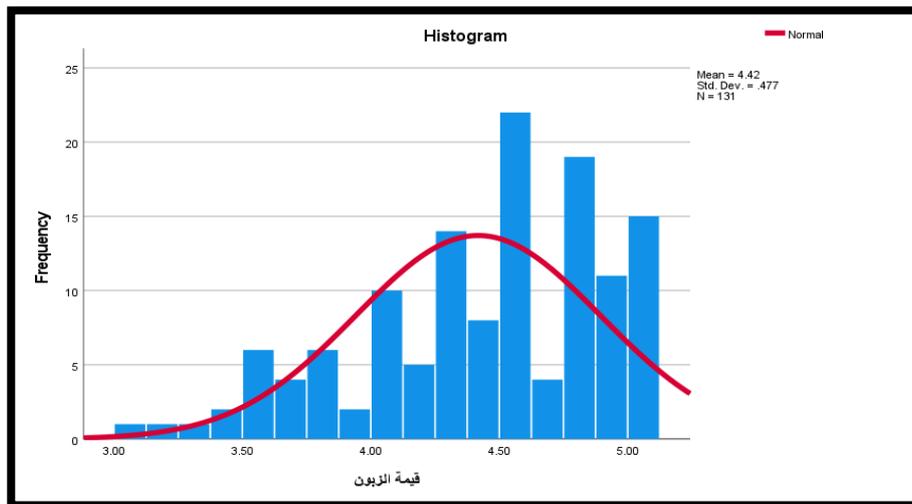
الجدول (8) اختبارات التفلطح والالتواء							
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ادارة الجودة الشاملة	131	4.3592	.56758	-1.285	.212	1.804	.420
قيمة الزبون	131	4.4177	.47653	-.745	.212	-.179	.420
Valid N (listwise)	131						

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



الشكل (2) التوزيع الطبيعي لبيانات إدارة الجودة الشاملة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



الشكل (3) التوزيع الطبيعي لبيانات قيمة الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### 3- تحليل استجابات عينة البحث حول إدارة الجودة الشاملة وقيمة الزبون.

3-1 عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة:-قاست الباحثة بتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة والمتضمن الابعاد (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) ، ومن خلال (20) فقرة وعبر إجابات (131) من العاملين في المستشفيات الاهلية ، فازت اجمالاً على وسط عام محسوب قدره (4.36) مرتفع المستوى جداً ، والناجم عن تبنيتها مفهوم شامل يتضمن جميع قطاعات المجتمع، اقتصادياً وادارياً واجتماعياً وبيئياً وسياسياً وثقافياً ، وبانحراف معياري (0.568)، واهتمام نسبي (87.2%) العالي ، وبمعامل اختلاف نسبي (13%) يشير الى الانسجام في الآراء ليحل بالترتيب الثالث اما على مستوى الابعاد فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي، وكما موضح بنتائج الجدول (9) ، وكالاتي:

3-1-1 وبالترتيب الثاني لجأت المستشفيات الى الحصول على دعم الإدارة العليا ، وبوسط حسابي (4.34)، لتهتم به نسبياً (86.8%) العالي والهادف الى تديد نقطة الانطلاق لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، وبغياب هذا الدعم فان برنامج إدارة الجودة الشاملة لا تتعدى كونها مجرد شعار ليس لها فاعلية او تأثير لإنشاء برامج خاصة بالجودة ، وبانحراف معياري (0.629) ، وبمعامل اختلاف نسبي (14.5%) ، وقد استقصي عن البعد عبر الفقرات (21-25) ، فحصلت على وسط حسابي (-4.79) ، وبانحراف معياري (0.648-0.967) ، وبمعامل اختلاف نسبي (14.5%-23.3%) ، وقد منحت اهتمام نسبي مقداره (83.2%-89.3%) العالي الى الجيد في عد إدارة الجودة الشاملة من أولويات ادارتها مع مراعاة وضع البرامج اللازمة لها، فعملت على جعلها نشاط يتكامل مع أنشطة ووظائف الإدارات الأخرى الساندة في المستشفى، فضلاً عن استجابتها للمرضى والموردين من خلال الزيارات ومجموعات التركيز والاستبانات، وهذا ما تجسد في سعيها لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين افرادها ، الامر الذي دعا ادارتها الى الانتقال للامركزية بتفويض جزء من صلاحياتها للمستويات الدنيا لتسهيل انجاز الاعمال للمستفيدين من منتجاتها الطبية.

3-1-2 وبالترتيب الثالث تبنت المستشفيات مشاركة العاملين ، وبوسط حسابي (4.30) المرتفع جداً ، لتهتم به نسبياً (86.1%) العالي والهادف ان اطلاق الفعاليات وتشجيع الابداع وانشاء البرامج التطويرية التحفيزية، خاصة في قطاعات مثل الخدمات، لأنه لا يمكن تقديم خدمات الزبائن المستهدفين بدون التعاون مع جميع العاملين في المستشفى وبانحراف معياري (0.722) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.8%) ، وقد جسد البعد الفقرات (26-30) ، فحصلت على وسط حسابي (4.12-4.50) ، وبانحراف معياري (0.754-1.038) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17.1%-25.2%) ، واهتمام نسبي مقداره (82.4%-89.9%) العالي الى الجيد في عمل الى واحد اهم الركائز الأساسية لمستلزماتها الاستراتيجية اذ إدارة المستشفى الى توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين وبما يؤهلهم لإداء أعمالهم بشكل يتناسب مع سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما دفعها الى تتبع سياسة الباب المفتوح امام عامليها والاستماع لمشكلاتهم وآرائهم ، لاسيما المتعارضة مع سياستها والسماح لهم بمناقشتها معهم، اذ تجسد ذلك باعتماد إدارة المستشفى على الأسلوب الجماعي ولعمل بروح الفريق في أداء الاعمال وبما يزيد من الروح المعنوية لديهم وتنمية مشاعر الانتماء لها، فضلاً عن السعي الى اندماج العاملين وزجهم في دورات تدريبية وتطويرية خاصة في مجال الجودة لرفع قدراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن تحفيز العاملين عن طريق تقديم المكافآت لهم وتمييزهم عن زملائهم اثناء العمل.

3-1-3 وبالترتيب الرابع تبنت المستشفيات التحسين المستمر ، وبوسط حسابي (4.27) ، واهتمام نسبي (85.4%) العالي والهادف الى التطبيق الناجح لأنظمة الجودة الشاملة من اجل تحقيق أهدافها والاستمرار في النمو والتطور التغير نحو الافضل يعد من الضروريات الملحة التي تقوم بها الإدارات العليا او انها تعد من البدائل الملحة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن، وبانحراف معياري (0.729)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.1%) ، وقد استقصي عن البعد عبر الفقرات (31-35) ، فحصلت على وسط حسابي (3.86-4.50) ، وبانحراف معياري (0.738-1.212)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.4%-31.4%) ، وقد منحت اهتمام نسبي مقداره (77.2%-90.1%) العالي الى الجيد في مواكبة التقنيات الحديثة ضمن عمليات تقديم الخدمة، والقيام بأجراء

التحسين المستمر للبنى التحتية والتسهيلات والأنشطة الساندة للخدمات المقدمة من قبلها، اذ عملت على مقارنة اداءها الفعلي مع المخطط وتشخيص الانحرافات والعمل على تصحيحها، فضلاً عن تشجيعها على طرح الأفكار الإبداعية لتحسين أدائها المؤسسي، مما دفعها الى تخصيص مبالغ مالية كافية لإجراء الدراسات والبحوث الحديثة والمتطورة لمواكبة التطوير المستمر ضمن القطاع الصحي .

3-1-4 وبالترتيب الاول ركزت المستشفيات على تبني التركيز على الزبون ، ليظهر بوسط حسابي (4.52) مرتفع جداً، لتهم به نسبياً (90.5%) العالي والهادف الى تبني المبدأ المهم والفكرة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن جهد الجودة يأتي بناءً على رغبات واحتياجات الزبائن وينتهي بموافقة الزبون وبانحراف معياري (0.563) ، وبمعامل اختلاف نسبي (12.4%) ، وقد استقصي عن البعد عبر الفقرات (36-40) ، فحصلت على وسط حسابي (4.45-4.63) ، وبانحراف معياري (-0.800-0.573) ، وبمعامل اختلاف نسبي (12.4%-17.8%) ، وقد منحت اهتمام نسبي مقداره (89%-92.5%) العالي الى الجيد في التركيز على بناء الثقة مع مرضاها من خلال ضوابط حفظ ملفات الزبون المريض وحمايتها، والعمل على تلبية متطلبات المرضى وبالوقت المناسب، لاسيما وانها تمتلك وحدة إدارية تقوم بإدارة وتعزيز العلاقات مع المرضى، والاهتمام بمقترحاتهم للمساهمة في تطوير الخدمات المقدمة لهم، مما دعاها الى توفير نظام اتصالات يسمح بتواصل المريض بسهولة وبسرعة مع اداراتها.

الجدول (9) بيانات إدارة الجودة الشاملة بحسب الإحصاء الوصفي (n=131)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%الأهمية النسبية	%معامل الاختلاف	الأولية
21	يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اولويات ادارة المستشفى مع مراعاة وضع البرامج اللازمة لها.	4.47	0.648	0.893	0.145	1
22	تسعى إدارة المستشفى الانتقال الى اللامركزية بتفويض جزء من صلاحياتها للمستويات الدنيا لتسهيل انجاز الاعمال للمستفيد من منتجاتها.	4.16	0.967	0.832	0.233	5
23	تستجيب إدارة المستشفى إلى المرضى والموردين من خلال الزيارات ومجموعات التركيز والاستبيانات.	4.27	0.804	0.855	0.188	3
24	تسعى الإدارة الى نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المستشفى.	4.37	0.834	0.873	0.191	4
25	تعمل الإدارة على جعل إدارة الجودة الشاملة نشاط يتكامل مع أنشطة وظائف الإدارات الأخرى في المستشفى.	4.44	0.824	0.887	0.186	2
	دعم الإدارة العليا	4.34	0.629	0.868	0.145	الثاني
26	تعمل إدارة المستشفى على توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين لإداء أعمالهم بما يتناسب مع سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.42	0.754	0.884	0.171	1
27	تتبع إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح امام العاملين لسماع مشاكلهم وآرائهم لا سيما المعارضة لسياساتها والسماح لهم بمناقشتها معها.	4.35	0.894	0.870	0.205	3
28	تعتمد ادارة المستشفى الأسلوب الجماعي والعمل بروح الفريق في أداء الاعمال مما يزيد من الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالانتماء الى المستشفى.	4.50	0.778	0.899	0.173	2
29	تسعى إدارة المستشفى لتحفيز العاملين عن طريق تقديم المكافآت لهم وتمييزهم في العمل.	4.12	1.038	0.824	0.252	5
30	تسعى ادارة المستشفى الى استغراق العاملين لديها بدورات تدريبية وتطويرية خاصة في مجال الجودة لرفع قدراتهم ومهاراتهم.	4.12	0.996	0.825	0.242	4

الثالث	0.168	0.861	0.722	4.30	مشركة العاملين
1	0.164	0.901	0.738	4.50	31 توابك إدارة المستشفى التقنيات الحديثة في عمليات تقديم الخدمة.
2	0.168	0.890	0.746	4.45	32 تقوم إدارة المستشفى بإجراء التحسين المستمر للبنى التحتية والتسهيلات والأنشطة الساندة للخدمات المقدمة من قبلها.
5	0.314	0.772	1.212	3.86	33 تخصص ادارة المستشفى مبالغ مالية كافية لإجراء الدراسات والبحوث الحديثة والمتطورة لمواكبة التطوير المستمر في القطاع الصحي.
4	0.226	0.844	0.955	4.22	34 تشجع ادارة المستشفى على طرح الأفكار الإبداعية لتحسين اداءها المؤسسي.
3	0.189	0.860	0.810	4.30	35 تعمل ادارة المستشفى على مقارنة اداءها الفعلي مع اداءها المخطط وتشخيص الانحرافات والعمل على تصحيحها.
الرابع	0.171	0.854	0.729	4.27	التحسين المستمر
4	0.170	0.890	0.757	4.45	36 تهتم إدارة المستشفى بأراء ومقترحات الزبائن في تطوير الخدمات المقدمة لهم .
2	0.147	0.901	0.661	4.50	37 تحرص ادارة المستشفى على تلبية متطلبات المرضى بالوقت المناسب.
3	0.155	0.908	0.704	4.54	38 تمتلك المستشفى وحدة إدارية تقوم بإدارة وتعزيز العلاقات مع المرضى.
5	0.178	0.898	0.800	4.49	39 توفر ادارة المستشفى نظام اتصالات يسمح بتواصل المريض بسهولة وبسرعة معها.
1	0.124	0.925	0.573	4.63	40 تعمل ادارة المستشفى على بناء الثقة مع المريض من خلال ضوابط حفظ ملفات المريض وحمايتها.
الاول	0.124	0.905	0.563	4.52	التركيز على الزبون
	0.130	0.872	0.568	4.36	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

4- عرض وتحليل وتشخيص المتغير التابع قيمة الزبون:- عد المتغير قيمة الزبون المتغير التابع وقيس عبر اربع ابعاد (القيمة العاطفية ، القيمة العقلية (الذهنية) ، القيمة الزمنية، القيمة النقدية)، ومن خلال (20) فقرة وعبر إجابات (131) من العاملين في المستشفيات الاهلية لمدينة بغداد، فازت قيمة الزبون على وسط محسوب قدره (4.42) مرتفع جداً، والناجم عن الارتباط العاطفي الذي يحدث بين المرضى والخدمة الصحية التي تقدمها المستشفى، بعد حصول المريض على منتجاً صحياً ويجد أنه يضيف له قيمة من حيث تعافيه السريع وبأقل قيمة نقدية مما ينعكس على سمعتها وتحقيق مكانة نفسية بين المجتمع، وبانحراف معياري (0.477)، واهتمام نسبي (88.4%) العالي ، ومعامل اختلاف نسبي (10.80%) يشير الى الانسجام في الآراء ليحل بالترتيب الاول على مستوى المتغيرات المبحوثة، وكما موضح بنتائج الجدول (10)، اما على مستوى الابعاد فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

1-4 وبموجب نتائج الجدول (10) تبنت المستشفيات الاهلية القيمة العاطفية ولأ لتعزيز قيمة الزبون ، وبوسط حسابي (4.60) مرتفع المستوى ، واهتمام نسبي (92%) العالي في امتلاك الصورة التعبيرية للزبون والناجمة عن شعوره بالرضا عن الخدمة والتأثير في ولاءه للمستشفى لان هذه المشاعر تتميز بالقلق والاهتمام بهذه الخدمة وطريقة تقديمها الذي يولد أنواع مختلفة من الحزن والغضب والفرح ، وبانحراف معياري (0.478)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.4%)، اما على مستوى الفقرات (45-41) ، وبوسط الحسابي (4.66-4.53) مرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.619-0.535)، وبمعامل اختلاف نسبي

(11.5%-13.5%) ، واهتمام نسبي (90.7%-93.3%) العالي في التعاون بين العاملين مع المرضى للحصول على الخدمات والاستجابة لحاجاتهم، فحاولت على اثر ذلك المستشفى إعطاء المرضى درجة عالية من الثقة بالحصول على ما يريدونه، الامر الذي عزز من شعور المرضى بالرضا عن خدماتها كمنظافة ردهاتها وتخصيص الاسرة المريحة لهم، الامر الذي دفع المرضى الى الشعور بالفخر عندما تقدم لهم افضل الخدمات الطبية عند إتمام شفائهم من مختلف الامراض، فضلاً عن مراعاتهم العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الزبائن والاهتمام بهم لكسب عاطفتهم وثقتهم عن المستشفى.

4-2 وبالترتيب الثاني أظهرت المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد اعتمادها القيمة العقلية (الذهنية) ، وبوسط حسابي (4.49) مرتفع جداً لتتبنى انطباع أو صورة في ذهن المريض لجمع معلومات عن الخدمة المقدمة المزوجة بالمشاعر والأفكار والمواقف والخبرات، والتي يتم تخزينها في ذاكرة المريض وتحويلها إلى معنى إيجابي أو سلبي، ومن ثم استرجاعها لبناء حالة ذهنية مدركة حول خدمات المستشفى وباهتمام نسبي مقداره (89.7%) وبانحراف معياري (0.565) ، وبمعامل اختلاف نسبي (12.6%)، اما على مستوى الفقرات (46-50) فحصلت على وسط حسابي (4.46-4.53) المرتفع جداً ، وبانحراف معياري (-0.715-0.612)، وبمعامل اختلاف نسبي (13.5%-16%) واهتمام نسبي (89.2%-90.5%) العالي في شعور مرضى المستشفى بالارتياح عند استقبالهم للخدمات المقدمة لهم ، والناجم عن سعيها الى التعرف على احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم عند تقديم الخدمات، لاسيما وانها تمتلك المعرفة باحتياجاتهم وتوقعاتهم تجاه الخدمات المقدمة، لذلك توجهت الى تعزيز ادراك المرضى عن جودة الخدمة التي يتلقونها عما تقدم، ليسهم تحسين الخدمات المقدمة للمريض في تعزيز ادراكه بقيمة جودة تلك الخدمات.

4-3 اتجهت عدد من المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد الى تبني القيمة الوهمية بالترتيب الثالث وبوسط حسابي (4.34) مرتفع جداً ، باهتمام نسبي (86.7%) العالي من خلال قيمة الوقت المستغرق للحصول على الخدمة من قبل الزبائن (المرضى)، لانهم يعدون الوقت اعلى من القيمة النقدية خاصة في الحالات الطارئة ، اذ لا يحبذون فترة الانتظار الطويلة للحصول على خدمة العلاجية بطيئة مما سيتسبب في شكاوهم وتفاقم حالتهم الصحية، وبانحراف معياري (0.593) ، وبمعامل اختلاف نسبي (13.7%)، اما على مستوى الفقرات (51-55) ، فحصلت على وسط حسابي (3.82-4.45) مرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.703-1.227) ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.4%-32.1%) واهتمام نسبي (76.3%-91.3%) العالي الى الجيد في تشجيع العاملين على الاتصال بالمرضى في أي وقت من اجل طلب الخدمة، من خلال امتلاك قسم لاستقبال طلبات المرضى والعمل بواقع اربع وعشرون ساعة ، فضلاً عن تخصيص الوقت الكافي للاستماع للشكاوى من قبل المرضى، ليتبين وجود قسم علاقات لإدارة التواصل مع المرضى بشكل مستمر، فضلاً عن تقديمها خدمة علاج منزلية للمرضى في الوقت المناسب .

4-4 اتجهت المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد الى تبني القيمة النقدية بالترتيب الرابع وبوسط حسابي (4.25) مرتفع جداً ، اذ تؤدي باهتمام نسبي (85%) عالي من خلال اعتماد معادلة رياضية تساوي ثقة المريض بسعر الخدمة، وتتمثل بالسعر الذي يدفعه المرضى بالنسبة للمستشفى، فإن تحديد سعر الخدمة المقدمة يمكن أن يشكل تحدياً يواجه المستشفيات، وذلك لوجود العديد من المتغيرات التي تؤثر على تحديد السعر، وأي أخطاء قد تؤدي إلى عدم تحقيق القيمة للمرضى مما يؤثر سلباً على سمعة المستشفى وبانحراف معياري (0.666) ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.7%)، اما على مستوى الفقرات (56-60) ، فحصلت على وسط حسابي (4.02-4.49) مرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.625-1.034) ، وبمعامل اختلاف نسبي (-25.7% -13.9%) واهتمام نسبي (80.5%-89.8%) العالي الى الجيد في الاعتناء بتتويج منتجاتها قيمة اكبر للمرضى، من خلال تقديم تشكيلة من الخدمات تتوافق مع مستويات دخل المريض، والسعي لتقليل كلف الحصول على المواد الأولية والعمليات على طول سلسلة القيمة لتقديم خدمات بأسعار مناسبة للمريض، فضلاً عن تقييم الإدارة لمستوى الرضا عن الأسعار من قبل المرضى بشكل دوري، ليحصل المرضى على بعض خدماتها المجانية مثل الضيافة والوسائل الترفيهية.

الجدول (10) عرض وتحليل بيانات اختبار قيمة التبرون (n=131)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	%معامل الاختلاف	الأولوية
41	يتعاون العاملون في المستشفى مع المرضى في الحصول على الخدمات استجابة لحاجاتهم.	4.66	0.535	0.933	0.115	1
42	تحاول ادارة المستشفى اعطاء المريض درجة عالية من الثقة بانه سيحصل على ما يريده منها.	4.65	0.567	0.930	0.122	2
43	يشعر المرضى بالرضا عن خدمات المستشفى مثل (النظافة في الزداهات وتخصيص اسرة مريحة).	4.57	0.583	0.914	0.128	3
44	يشعر المرضى بالفخر عندما تقدم المستشفى لهم أفضل الخدمات، عند اتمام شفائهم من المرض.	4.53	0.611	0.907	0.135	4
45	يراعي العاملون في المستشفى العلاقات الانسانية في التعامل مع الزبائن والاهتمام بهم لكسب عاطفتهم وثقتهم بالمستشفى.	4.59	0.619	0.918	0.135	5
<b>القيمة العاطفية</b>						
		<b>4.60</b>	<b>0.478</b>	<b>0.920</b>	<b>0.104</b>	<b>الاول</b>
46	تمتلك ادارة المستشفى معرفة باحتياجات المرضى وتوقعاتهم تجاه الخدمات المقدمة.	4.47	0.672	0.895	0.150	3
47	يشعر المرضى بالارتياح عند استقبالهم للخدمات المقدمة لهم من قبل المستشفى.	4.53	0.612	0.905	0.135	1
48	تسعى الإدارة الى معرفة احتياجات المرضى وتقابل توقعاتهم في تقديم الخدمات.	4.50	0.637	0.899	0.142	2
49	تسعى إدارة المستشفى الى تعزيز ادراك المرضى بجودة الخدمات التي يتلقونها عن تقديم الخدمة.	4.47	0.694	0.895	0.155	4
50	يسهم تحسين الخدمات المقدمة للمريض في تعزيز ادراكه بقيمة جودة تلك الخدمات.	4.46	0.715	0.892	0.160	5
<b>القيمة العقلية (الذهنية)</b>						
		<b>4.49</b>	<b>0.565</b>	<b>0.897</b>	<b>0.126</b>	<b>الثاني</b>
51	تقدم المستشفى خدمة علاج منزلية للمرضى في الوقت المناسب.	3.82	1.227	0.763	0.321	5
52	يوجد في المستشفى قسم العلاقات لإدارة التواصل مع المرضى بشكل مستمر.	4.34	0.819	0.867	0.189	4
53	تخصص ادارة المستشفى الوقت الكافي للاستماع الى شكاوى المريض.	4.47	0.726	0.893	0.163	3
54	تمتلك المستشفى قسم لاستقبال طلبات المرضى يعمل بواقع 24 ساعة ولاسيما الطلبات الطارئة.	4.50	0.706	0.899	0.157	2
55	يشجع العاملين في المستشفى على اتصال المرضى في أي وقت من اجل طلب الخدمة.	4.56	0.703	0.913	0.154	1
<b>القيمة الرمزية</b>						
		<b>4.34</b>	<b>0.593</b>	<b>0.867</b>	<b>0.137</b>	<b>الثالث</b>
56	يحصل المرضى على بعض خدمات المستشفى المجانية مثل (الضيافة والوسائل الترفيهية).	4.02	1.034	0.805	0.257	5
57	تقدم إدارة المستشفى تشكيلة من الخدمات تتوافق مع مستويات دخل المريض.	4.26	0.809	0.852	0.190	2
58	تقييم الإدارة لمستوى الرضا عن الأسعار من قبل المرضى بشكل دوري.	4.24	0.921	0.849	0.217	4
59	تسعى المستشفى الى تقليل كلفة الحصول على المواد الاولية والعمليات على طول سلسلة القيمة لتقديم خدمات بأسعار مناسبة للمريض.	4.23	0.828	0.846	0.196	3
60	تعنتي ادارة المستشفى بتنوع منتجاتها لتقديم قيمة اكبر للمرضى.	4.49	0.625	0.898	0.139	1

الذراع	0.157	0.850	0.666	4.25	القيمة النقدية
	0.108	0.884	0.477	4.42	قيمة الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ومن مراجعة الباحثة لنتائج الجداول السابقة يتضح حصول قيمة الزبون على الترتيب الأول من بين أولويات المستشفيات المبحوثة، فيما كان توجهها الى إدارة الجودة الشاملة بالترتيب الثاني، وكما موضح بنتائج الجدول (11).

#### الجدول (11) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	%الاهمية النسبية	%معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	87.2	13	0.568	4.36	إدارة الجودة الشاملة
2	86.8	14.5	0.629	4.34	دعم الإدارة العليا
3	86.1	16.8	0.722	4.30	مشاركة العاملين
4	85.4	17.1	0.729	4.27	التحسين المستمر
1	90.5	12.4	0.563	4.52	التركيز على الزبون
الأول	88.4	10.8	0.477	4.42	قيمة الزبون
1	92	10.4	0.478	4.60	القيمة العاطفية
2	89.7	12.6	0.565	4.49	القيمة العقلية (الذهنية)
3	86.7	13.7	0.593	4.34	القيمة الزمنية
4	85	15.7	0.666	4.25	القيمة النقدية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

#### 5- اختبار فرضيات التأثير لمتغيري البحث:- اختبار فرضية تأثير إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون:

حددت الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة وابعادها (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) مجتمعة في قيمة الزبون وابعاده (القيمة العاطفية، القيمة العقلية (الذهنية)، القيمة الزمنية، القيمة النقدية)، فضلاً عن الفرضيات الفرعية الآتية:

5-1 تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة العاطفية تأثيراً معنوياً.

5-2 تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة العقلية (الذهنية) تأثيراً معنوياً.

5-3 تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة الزمنية تأثيراً معنوياً.

5-4 تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة النقدية تأثيراً معنوياً.

اختبار الفرضية الوعية الأولى: يؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة العاطفية تأثيراً معنوياً:- من نتائج الجدول (12) تبين ان الانموذج مقولاً احصائياً ، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج قد بلغت قيمتها (60.652) عند درجات الحرية (2,128,130) التي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.912) عند درجة الحرية (130) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الوعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة العاطفية تأثيراً معنوياً)، فيما أظهرت النتائج وجود معامل تحديد معدل (0.479)، اذ استطاعت ابعاد (إدارة الجودة الشاملة) تفسير ما نسبته (47.9%) من التغيرات التي تطرأ على القيمة العاطفية ، فيما تُؤي نسبة المتبقية لمتغيرات أخرى. بينما تبين وجود تأثير لبعده التحسين المستمر في

القيمة العاطفية مقداره (0.185)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.457)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده التركيز على الزبون مقداره (0.412) وبقيمة (T) المحسوبة (5.959)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعده (دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين) في تحسين القيمة العاطفية، بينما كانت المعادلة التنبؤية:

$$\text{القيمة العاطفية (Y)} = (1.947) + 0.185 * (\text{التحسين المستمر}) + 0.412 * (\text{التركيز على الزبون})$$

الجدول (12) تأثير إدارة الجودة الشاملة في القيمة العاطفية (n=131)

القيمة العاطفية							المتغير المستقل
F	Sig.	T	A J R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	A	
60.652	0.604	0.519	0.479	0.487	0.047	1.947	دعم الإدارة العليا
	0.581	0.553			0.049		مشاركة العاملين
	0.000	3.457			0.185		التحسين المستمر
	0.000	5.959			0.412		التركيز على الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الفرضية الفوقية الثانية: تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة العقلية (الذهنية) تأثيراً معنوياً: اتضح للباحثة من نتائج الجدول (13) ان الانموذج مقولاً احصائياً ، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج قد بلغت (57.643) عند درجات الحرية (3,127,130) التي تويد عن قيمتها المجدولة (3.912) عند درجة الحرية (130) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفوقية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة العقلية (الذهنية) تأثيراً معنوياً)، فيما أظهرت النتائج وجود معامل تحديد معدل مقداره (0.567)، اذ استطاعت ابعاد (إدارة الجودة الشاملة) تفسير ما نسبته (56.7%) من التغيرات التي تطرأ على القيمة العقلية (الذهنية) ، فيما تُؤزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى. بينما تبين وجود تأثير لبعده دعم الإدارة العليا في القيمة العقلية (الذهنية) مقداره (0.223)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.013)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده التحسين المستمر مقداره (0.172) وبقيمة (T) المحسوبة (2.573)، وجود تأثير لبعده التركيز على الزبون مقداره (0.402) وبقيمة (T) المحسوبة (5.209)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعده (مشاركة العاملين) في تحسين القيمة العقلية (الذهنية)، بينما كانت المعادلة التنبؤية:

$$\text{القيمة العقلية (الذهنية) (Y)} = (0.961) + 0.223 * (\text{دعم الإدارة العليا}) + 0.172 * (\text{التحسين المستمر}) + 0.402 * (\text{التركيز على الزبون})$$

الجدول (13) تأثير إدارة الجودة الشاملة في القيمة العقلية (الذهنية) (n=131)

القيمة العقلية (الذهنية)							المتغير المستقل
F	Sig.	T	A J R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	A	
57.643	0.003	3.013	0.567	0.577	0.223	0.961	دعم الإدارة العليا
	0.399	0.847			0.076		مشاركة العاملين
	0.011	2.573			0.172		التحسين المستمر
	0.000	5.209			0.402		التركيز على الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الفرضية الفوقية الثالثة: تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة الزمنية تأثيراً معنوياً: من نتائج الجدول (14) تبين للباحثة ان الانموذج مقولاً احصائياً ، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (59.538) عند درجات الحرية (2,128,130) التي تويد عن قيمتها المجدولة (3.912) عند درجة الحرية (130) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفوقية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة الزمنية تأثيراً معنوياً)، فيما تبين وجود معامل تحديد معدل (0.474) ، اذ

استطاعت ابعاد (إدارة الجودة الشاملة) تفسير ما نسبته (47.4%) من التغيرات التي تطرأ على القيمة الزمنية ، فيما تُؤزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى. بينما تبين وجود تأثير لبعده التحسين المستمر في القيمة الزمنية مقداره (0.402)، وبقية (T) المحسوبة (6.038)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده التركيز على الزبون مقداره (0.282) وبقية (T) المحسوبة (3.272)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعده (دعم الإدارة العليا، مشكلة العاملين) في تحسين القيمة الزمنية بينما كانت المعادلة التنبؤية:

$$\text{القيمة الزمنية (Y)} = (1.582) + (0.402 * (\text{التحسين المستمر})) + (0.282 * (\text{التركيز على الزبون}))$$

الجدول (14) تأثير إدارة الجودة الشاملة في القيمة الزمنية (n=131)

القيمة الزمنية							المتغير المستقل
F	Sig.	T	A	JR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	
59.538	0.692	0.397	0.474	0.482	0.036	1.345	دعم الإدارة العليا
	0.643	0.464					مشاركة العاملين
	0.000	6.038					التحسين المستمر
	0.000	3.272					التركيز على الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الفرضية الوعية الرابعة: تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة النقدية تأثيراً معنوياً: من نتائج الجدول (15) تبين للباحثة ان الانموذج مقولاً احصائياً ، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (45.006) عند درجات الحرية (2,128,130) التي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.912) عند درجة الحرية (130) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الوعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في القيمة النقدية تأثيراً معنوياً)، فيما تبين وجود معامل تحديد معدل (0.404) ، اذ استطاعت ابعاد (إدارة الجودة الشاملة) تفسير ما نسبته (40.4%) من التغيرات التي تطرأ على القيمة النقدية ، فيما تُؤزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى. بينما تبين وجود تأثير لبعده دعم الإدارة العليا في القيمة النقدية مقداره (0.266)، وبقية (T) المحسوبة (2.688)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده التحسين المستمر مقداره (0.404) وبقية (T) المحسوبة (4.728)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعده (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر) في تحسين القيمة النقدية بينما كانت المعادلة التنبؤية:

$$\text{القيمة النقدية (Y)} = (1.369) + (0.266 * (\text{دعم الإدارة العليا})) + (0.404 * (\text{التحسين المستمر}))$$

الجدول (15) تأثير إدارة الجودة الشاملة في القيمة النقدية (n=131)

القيمة النقدية							المتغير المستقل
F	Sig.	T	A	JR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	
45.006	0.008	2.688	0.404	0.413	0.266	1.369	دعم الإدارة العليا
	0.224	1.221					مشاركة العاملين
	0.000	4.728					التحسين المستمر
	0.920	0.101					التركيز على الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: تؤثر إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون تأثيراً معنوياً: من نتائج الجدول (16) تبين ان الانموذج مقولاً احصائياً ، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (85.360) عند درجات الحرية (3,127,130) التي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.912) عند درجة الحرية (130)، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون تأثيراً معنوياً)، فيما تبين وجود معامل تحديد معدل (0.661)، اذ استطاعت ابعاد (إدارة الجودة الشاملة) تفسير ما نسبته (66.1%) من التغيرات التي تطرأ على قيمة الزبون، فيما تُؤزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى.

بينما تبين وجود تأثير لبعد دعم الإدارة العليا في قيمة الزبون مقداره (0.123)، وبقية (T) المحسوبة (2.215)، ووجود تأثير لبعد التحسين المستمر في قيمة الزبون مقداره (0.292)، وبقية (T) المحسوبة (5.830) فضلاً عن وجود تأثير لبعد التركيز على الزبون مقداره (0.272) وبقية (T) المحسوبة (4.711)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد (مشاركة العاملين) في تحسين قيمة الزبون بينما كانت المعادلة التنبؤية:

$$\text{قيمة الزبون (Y)} = (1.411) + 0.123 * (\text{دعم الإدارة العليا}) + 0.292 * (\text{التحسين المستمر}) + 0.272 * (\text{التركيز على الزبون})$$

الجدول (16) تأثير إدارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون (n=131)

قيمة الزبون							المتغير المستقل
F	Sig.	T	A	R <sup>2</sup>	B	A	
85.360	0.029	2.215	0.661	0.668	0.123	1.411	دعم الإدارة العليا
	0.208	1.266			0.100		مشاركة العاملين
	0.000	5.830			0.292		التحسين المستمر
	0.000	4.711			0.272		التركيز على الزبون

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمصادر

##### 1- الاستنتاجات :-

1-1 يظهر أن المستشفيات الأهلية تعزز جودة خدماتها من خلال تبني استراتيجيات حديثة في الإدارة، مثل تطبيق برامج متقدمة لتحسين الأداء والانتقال إلى نظام اللامركزية، هذا يساهم في توزيع الصلاحيات وتسهيل الإجراءات، مما يساهم في تحسين كفاءة وجودة تقديم الخدمات للمرضى، اهتمت بعض المستشفيات الأهلية بمشاركة العاملين عندما تحسن من مستوى إدارة جودتها الشاملة والناجم عن توفيرها بيئة عمل ملائمة لهم عند أداء مختلف المهام المتناسقة مع سياستها، فضلاً عن تحفيزهم عن طريق تقديم المكافآت لهم وتمييزهم في العمل.

1-2 تبين أن المستشفيات الأهلية تركز بشكل كبير على التحسين المستمر من خلال مواكبة التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها، مما يعكس التزامها بالتطوير المستمر والتكيف مع التغييرات في القطاع الصحي لتعزيز جودة الرعاية الصحية المقدمة.

1-3 تعطي المستشفيات الأهلية أهمية كبيرة لرضا المرضى من خلال تعزيز إدارة الجودة الشاملة، مما يشمل بناء الثقة مع المرضى عبر حماية بياناتهم الشخصية وتوفير نظام اتصالات فعال يتيح لهم التواصل بسهولة وسرعة مع الإدارة.

1-4 تهتم المستشفيات الأهلية بتعزيز القيمة العاطفية للمرضى من خلال تحسين تفاعل موظفيها معهم وتقديم خدمات طبية تراعي العلاقات الإنسانية، مما يعزز التجربة العامة للمرضى ويقوي الروابط بينهم وبين المستشفى.

1-5 تركز المستشفيات الأهلية على تعزيز القيمة العقلية للمرضى من خلال ضمان راحتهم عند تلقي الخدمات الطبية، مما يعزز إدراكهم لجودة هذه الخدمات ويزيد من رضاهم.

1-6 تبين أن المستشفيات الأهلية تعطي أهمية كبيرة للقيمة الزمنية في تحسين تجربة المرضى من خلال تشجيع موظفيها على التواصل المستمر وتلبية احتياجات المرضى في أوقات مختلفة، مما يعزز رضا المرضى ويزيد من قيمة الخدمات المقدمة.

1-7 تركز المستشفيات الأهلية على القيمة النقدية لتعزيز تجربة المرضى عبر تنوع منتجاتها الطبية والخدمات المقدمة، مما يساهم في تقديم قيمة أكبر للمرضى ويزيد من رضاهم.

1-8 تعتمد المستشفيات الأهلية إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل لتحسين قيمة المرضى عبر مختلف الأبعاد، فهي تعزز القيمة العاطفية والعقلية من خلال دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على المرضى، بينما تستخدم التحسين المستمر والتركيز على المرضى لتحسين القيمة الزمنية، وتركز على دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر لتحسين القيمة النقدية.

## 2- التوصيات:-

1-2 أن تدعم الإدارة العليا للمستشفيات تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة بجدية، مع التحول نحو اللامركزية وتفويض بعض الصلاحيات للمستويات الأدنى، وهذا يسهل إنجاز الأعمال ويعزز الاستجابة السريعة للمرضى والمجهزين باستخدام الزيارات ومجموعات التركيز والاستبانات.

2-2 ضرورة استعراق العاملين في مختلف المهام وعمليات اتخاذ القرار ضمن برنامج إدارة الجودة الشاملة كركيزة أساسية، وإطلاق الفعاليات وتشجيع الإبداع وإنشاء برامج تطويرية تحفيزية، خاصة في قطاع الخدمات، ويتعين تحفيز العاملين عبر تقديم مكافآت تميز لأعمالهم الحالية والمستقبلية، وزجهم في دورات تدريبية وتطويرية في مجال الجودة لرفع قدراتهم ومهاراتهم.

2-3 اعتماد التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة من خلال التطبيق الناجح لأنظمة الجودة لتحقيق أهداف النمو والتطور، وينبغي على الإدارات العليا تخصيص مبالغ مالية كافية لإجراء الدراسات والبحوث الحديثة وتشجيع الأفكار الإبداعية لتحسين الأداء المؤسسي وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

2-4 أن تعزز المستشفيات الأهلية جهودها للتركيز على الزبائن من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن يتمحور جهد الجودة بشأن تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، مع اعتماد نظم اتصالات فعالة تسهل تواصل المرضى مع الأطباء بسرعة وسهولة، وضمان تلبية متطلبات المرضى في الوقت المناسب.

2-5 أن تركز المستشفيات الأهلية على القيمة العاطفية للزبون من خلال تحسين العلاقات الإنسانية مع المرضى، وتقديم خدمة عالية الجودة تهتم بمشاعرهم ورضاهم، وينبغي الاهتمام بنظافة الردهات وتوفير أسرة مريحة للمرضى لضمان راحتهم، مما يساهم في كسب ولاءهم ورضاهم عن الخدمة المقدمة.

2-6 أن تهتم المستشفيات الأهلية بالقيمة العقلية للزبون من خلال تعزيز انطباع إيجابي في ذهن المريض عن الخدمة المقدمة، وينبغي جمع معلومات حول مشاعر وأفكار ومواقف المرضى وتخزينها لتحويلها إلى تجارب إيجابية، وتعزيز إدراك المرضى بجودة الخدمات المقدمة، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم لتوسيع تلبية هذه الاحتياجات وضمان ولاءهم وتفضيلهم للمستشفى على منافسيها.

2-7 أن تولي المستشفيات الأهلية القيمة الزمنية للزبون اهتماماً أكبر من خلال تقليل وقت الانتظار للحصول على الخدمات الطبية، خاصة في الحالات الطارئة، وينبغي تقديم خدمات علاجية سريعة وشاملة بما في ذلك العلاج المنزلي عند الحاجة، وتخصيص وقت كافٍ للاستماع إلى شكاوى المرضى وتحسين أسلوب تقديم الخدمات الصحية بناءً على ملاحظاتهم.

2-8 ضرورة تركيز المستشفيات الأهلية على القيمة النقدية للزبون من خلال تحديد أسعار الخدمات بشكل عادل يعكس ثقة المرضى وقيمتها، وأن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تؤثر على تحديد الأسعار وتجنب الأخطاء التي قد تؤثر على سمعة المستشفى، ويُفضل تقديم بعض الخدمات المجانية كجزء من المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى تحسين الضيافة والوسائل الترفيهية، كما وينبغي تقييم رضا الزبائن بشكل دوري حول الأسعار وجودة الخدمة مقارنة بما يدفعونه.

## References

- 1- Abd-Al Majeed, Manal Abd-Al Hamid (2023), The role of total quality management in creating sustainable competitive advantage, Al-Kout Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume (15), Issue (48), Pages (380-400).
- 2- Al-Azzami, Z. M. A., & Alrawi, M. A. K. H. (2022). Improving Customer Value Through the Integral of Techniques Quality Function Deployment and Value Engineering. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(134), 57-80.



- 3- Al-Azami, Zaid Muhammad Abdul Rahman (2022), Integration between the techniques of spreading the quality function and value engineering in improving customer value - a field study of a sample of private hospitals in Baghdad, a Master's thesis in Business Administration Sciences (unpublished) submitted to the Council of the College of Administration and Economics, University Iraqi.
- 4- Al-Azzami, Zaid Mohammed Abdulrahman & Al-Rawi, Maha Abdulkarim Hammoud (2023). The Impact of Value Engineering Technique on Enhancing Customer Value – An Exploratory Study of a Sample of Private Hospitals in Baghdad. Baghdad College of Economic Sciences University Journal, Issue 72, pp. 69-87.
- 5- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of total quality management on organizational performance case of Jordan oil petroleum company. International Journal of Business and Social Science, 8(1), 192-202.
- 6- Al-Hamdani, Hatem Ali Abdullah (2016). "The Added Value of Knowledge in the Context of the Reciprocal Relationship between Knowledge Resource and Information Technology - A Field Study in Some Private Banks in Iraq." Unpublished Doctoral Dissertation in Philosophy of Business Administration, submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 7- Ali, S. S., & Al-Mashhadani, A. H. M. (2023). The Impact of Total Quality Management in Promoting Green Marketing:(A Case Study in Al-Hadbaa Company for Food Industries Ltd. in Nineveh/Iraq). University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science, 13(3).
- 8- Al-Mufarji, Shadia Hussein Abbas (2018), The role of integration between effective supply chain management and cost management in improving customer value / proposed model (applied research in the General Company for Leather Industries), submitted to the Council of the Higher Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad.
- 9- Al-Saeed, S. S. (2023). The Effect of Comprehensive Quality Management Practices in Achieving Customer Satisfaction-Analytical research of the opinions of a sample in the telecommunications sector: Asia Cell Company in Karbala. JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS, (2).
- 10-Androniceanu, A. (2017). The three-dimensional approach of Total Quality Management, an essential strategic option for business excellence. Amfiteatru Economic, 19(44), 61-78.
- 11-Awad, Haitham Talaat Issa (2022), Total Quality Management - Concepts, Foundations and Standards, first edition, Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies, Berlin, Germany.
- 12-Cahyono, T., Herdinata, C., Harianto, E., & Olasode, T. (2023). Explaining The Role of Service Quality and Customer Value on Customer Satisfaction. Journal Aplikasi Manajemen Journal of Applied Management, Volume 21 ( 1 ),128-142.
- 13-Chang, G. (2009). Total quality management in supply chain. International business research, 2(2), 82-85.
- 14-Charantimath, P. M. (2017). Total quality management. Pearson Education India.
- 15-Damas, Mustafa Nimr (2009), Total Quality Management in Education, first edition, Ghaida Publishing and Distribution House, Amman.
- 16-Dhayanithi, A., & Sureshkumar, D. (2020). Cost Optimization In Production Systems: Using Lean Manufacturing.
- 17-Fajar, D. A. (2021). Kajian Perbedaan time value of money Atau economic value of time dalam perspektif syariah. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 7(03), 1435-1440.
- 18-Febriyanti, I., & Tuti, M. (2023). Assuring Customer Value, Customer Experience, and Trust to Improve Customer Loyalty. Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis, 6(2), 37-51.
- 19-Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 70.
- 20-Gaulé, E., & Jovarauskienė, D. (2022). Customer value first: improving the customer experience in public services. Viešoji politika ir administravimas, 21(1), 129-142.
- 21-Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality. pearson.



- 22-Hammoud, Khudair Kazem (2000), Total Quality Management, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman.
- 23-Hussain, M. K., Lafi, A. M., & Hamid, L. S. (2023). The effect of the application of total quality management in improving the efficiency of managing private hospitals in Baghdad (An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a sample of Iraqi private hospitals in Baghdad). *Economic and Administrative Studies Journal*, 2(4), 126-152.
- 24-Jameel, A. L. A. J., & Ansari, A. (2023). The Impact of Total Quality Management on Improving Institutional Performance: A field study in the General Directorate of Education at the Holy Karbala Governorate. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 15(48), 657-682.
- 25-Kaynak, E., & Rogers, R. E. (2013). *Implementation of total quality management: A comprehensive training program*. Routledge.
- 26-Kelly, P., Ranoto, L., & Tlholoe, P. (2014, May). Quality management practices in the South African Consumer Price Index. In *Meeting of the group of experts on Consumer Price Indices (Vol. 26, p. 28)*.
- 27-Lam, J. S. L., & Zhang, X. (2019). Innovative solutions for enhancing customer value in liner shipping. *Transport Policy*, 82, 88-95.
- 28-Li, L. (2021, August). Customer value measurement under the background of E-commerce. In *1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021) (pp. 462-467)*. Atlantis Press.
- 29-Mobader, Enas Adel (2024), The impact of applying comprehensive quality management standards in promoting sustainable development (exploratory research at the General Authority of Dams and Reservoirs), higher diploma research (unpublished) in quality management submitted to the Council of the College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.
- 30-Mulkiya, Ghawari (2016), *Total Quality Management in Health Care Services*, first edition, Dar Al-Yazouri, Jordan, Amman.
- 31-Nainggolan, B.M.H., Soerjanto, Nurwati, E., Neni Triana. (2022). A Customer Value Approach to Increase Customer Satisfaction and Loyalty at Fast-Casual Dining Restaurant: The Mediating Role of Trust. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(1):86-101.
- 32-Nurmartiani, E. (2022). Customer Value in Improving Indihome Customer's Trust in West Java. *ENDLESS: INTERNATIONAL JOURNAL OF FUTURE STUDIES*, 5(3), 30-43.
- 33-Petänen, P., Sundqvist, H., & Antikainen, M. (2024). Deconstructing Customer Value Propositions for the Circular Product-as-a-Service Business Model: A Case Study from the Textile Industry. *Circular Economy and Sustainability*, 1-23.
- 34-Rabelo, L., Davis Jr, C. W., Elattar, A., & Almalki, H. M. (2022). *A Systematic Guide to Leadership Selection Using Total Quality Management Techniques*. CRC Press.
- 35-Radwan, Mahmoud Abdel Fattah (2012), *Total Quality Management*, first edition, Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
- 36-Raouf, Raad Adnan (2023), Reflection of the foundations of generation leadership marketing strategies in enhancing customer value (a field study in Asiacell Communications Company), *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Volume (19), Issue (75), pages 266-287.
- 37-Saha, P., Talapatra, S., Belal, H. M., & Jackson, V. (2022). Unleashing the Potential of the TQM and Industry 4.0 to Achieve Sustainability Performance in the Context of a Developing Country. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(4), 495-513.
- 38-S Hasham, E. (2018). Academic institutions are no different to any other: Total quality management does enhance performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 348-373.
- 39-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. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17.



- 40-Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- 41-Saleh, Z. M., Hammoud, M. R., Mikhlif, A. A., & Jedi, F. F.(2023 )The Role of Marketing Ambidexterity in Enhancing Customer Value: An Exploratory Study on the Opinions of Employees in the General Company for Electronic Systems in Salah Al-Din Governorate.
- 42-Sugiati, T., Thoyib, A., Hadiwidjono, D., & Setiawan, M. (2013). The role of customer value on satisfaction and loyalty (study on hypermart's customers). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(6), 65-70.
- 43-Tawfiq, A. S. M., & Jatheer, S. H. (2021). Customer Value and its Impact on Improving the Organization's Reputation-Applied Research in Hilla Municipality Directorate. *Journal of Administration and Economics*, 10(39).
- 44-Wassan, A. N., Memon, M. S., Mari, S. I., & Kalwar, M. A. (2022). Impact of total quality management (TQM) practices on sustainability and organisational performance. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 3(2), 93-102.
- 45-Wassan, A. N., Memon, M. S., Mari, S. I., & Kalwar, M. A. (2023). Identifying the critical success factors of total quality management implementation in manufacturing industry of Pakistan: an exploratory factor analysis. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 4(1), 37-53.
- 46-ZM, A. Z. (2022). Analysis of Customer Value, Customer Satisfaction and Service Quality on Repurchase Intention with Customer Trust as Intervening Variables. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2(1), 27-42.