

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات رعاية المسنين

**The relationship between total quality
management and achieving sustainable
competitive advantage for elderly care institutions**

محمود محمد أحمد عبد الرحمن هلالى

مدرس التخطيط الاجتماعى

المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية

DOI: 10.21608/fjssj.2025.347445.1279 Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_402533.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/١٠/٢٠ م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١١/٢٦ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١/١ م
توثيق البحث: هلالى، محمود محمد أحمد عبد الرحمن. (٢٠٢٥). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية
المستدامة لمؤسسات رعاية المسنين. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ٢٠، ج. (١)، ص-ص: ١٩٧-٢٥٦.

٢٠٢٥ م

FSSJ

مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية
Future of Social Sciences Journal

العدد: الأول. يناير ٢٠٢٥ م

المجلد: العشرون.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات رعاية المسنين

المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة التأثيرية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين، وكذلك التعرف على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات، وتنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، وإعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين والإداريين ومقدمي الخدمة بدور المسنين محل الدراسة وقد بلغ عددهم (١٠٦) مفردة، وتم جمع البيانات من خلال إستمارة إستبيان، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين؛ إلا أنها تحتاج الى تطوير ونشر ثقافة التميز، كما توصلت الدراسة الى أن جميع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة الممثلة في: الأهداف والسياسات، الإدارة العليا بالمؤسسة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، جاءت جميعها في مستوى متوسط، كما جاءت الميزة التنافسية ومؤشراتها المتمثلة في: التميز في الخدمات، سرعة الاستجابة في الخدمات والمرونة في الخدمات جاءت جميعها في مستوى متوسط. وإنتهت الدراسة إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين لتحقيق الميزة التنافسية في برامجها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة، مؤسسات رعاية المسنين.

The relationship between total quality management and achieving sustainable competitive advantage for elderly care institutions

Abstract:

The study aimed to identify the influential relationship between the practice of total quality management and achieving sustainable competitive advantage in elderly care institutions, as well as identifying the obstacles to achieving competitive advantage in these institutions. The study belongs to the descriptive analytical studies pattern, and relied on a comprehensive social survey of all workers, administrators and service providers in the elderly care homes under study, whose number reached (106) individuals. The data collected through a questionnaire form, and the study concluded that there is a statistically significant influential relationship between the practice of total quality management and achieving sustainable competitive advantage in elderly care institutions; however, it needs to develop and spread the culture of excellence. The study also concluded that all indicators of

total quality management represented in: goals and policies, senior management in the institution, effective management of human resources, all came at an average level, as did the competitive advantage and its indicators represented in: excellence in services, speed of response in services and flexibility in services, all came at an average level. The study concluded with a proposed planning vision to activate total quality management in elderly care institutions to achieve competitive advantage in their programs.

Keywords: Total Quality Management, Sustainable Competitive Advantage, Elderly Care Institutions.

أولاً: مشكلة الدراسة.

لقد حظيت الرعاية الاجتماعية للمسنين باهتمام العديد من دول العالم في العصر حديث سواء المتقدمة منها أو النامية؛ حيث أولتها مزيد من الرعاية وتوفير الخدمات المختلفة لها بإعتبار ذلك أحد مؤشرات تقدم تلك الدول (أحمد، ٢٠٢٤، ص٥)، بعد أن أصبحت زيادة أعداد المسنين لها تأثيراً واضحاً على التركيب السكاني في المجتمعات (عطية والمرسي، ٢٠٢٢، ص٨٩). حيث أشار تقرير منظمة الصحة العالمية الصادر عام (٢٠١٨) الى أن هناك زيادة في أعداد المسنين حيث بلغ (٦٨٨) مليون في عام (٢٠٠٦)، ومن المتوقع زيادة هذا الرقم ليصل إلى (١,٢) بليون بحلول عام (٢٠٢٥)، وقد يصل الى (٢) بليون عام (٢٠٥٠) حيث زيادة تمثل (٢٠%) في أعداد المسنين (منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٨، ص١٣).

أما على الصعيد الوطني فقد أوضح الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر أن عدد المسنين في المرحلة العمرية من (٦٠-٦٤) عام بلغ (٢٩٥٣٠٥٤)، وفي المرحلة العمرية من (٦٥-٦٩) بلغ (١٩١٦٨٣٥)، وفي المرحلة العمرية من (٧٠-٧٤) عام بلغ (١١٣٣٠٠٥)، وفي المرحلة العمرية (٧٥ فأكثر) بلغ (١٠٦٩٤٨٨٧١) من إجمالي عدد السكان، بالإضافة الى أن إجمالي عدد المسنين بدور رعاية المسنين في مصر بلغ حوالي (٣٦٥٦) من عدد السكان (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤)

وتشير تلك الإحصاءات الى تزايد كبير في أعداد المسنين سواء على المستوى العالمي أو المصري الذي ينعكس بطبيعة الحال على ضرورة الزيادة في توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم، حيث أن الوصول الى تلك المرحلة العمرية يصاحبه العديد من المشكلات الصحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها المسنين، خاصة في

ظل تخلقى بعض الأسر عن دورها ومسئولياتها تجاه مسنيها، الأمر الذي يدفع بهم الى إيداعهم بدور المسنين.

وتعد دور المسنين أحد مؤسسات الرعاية الاجتماعية التي أنشئت لمساعدة المسنين على إشباع إحتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم وتنمية قدراتهم وتدعيم توافقهم الشخصى والاجتماعى والإستقرار النفسى للمسنين ومواجهة المشكلات التي عجزت أسرهم عن حلها بأسلوب علمى وإنسانى منظم (عبد اللطيف، ٢٠٠١، ص.٢٧)، كما أنها تعتبر أفضل أماكن للمسنين بعد الأسرة حيث يمكن للمسنين قضاء باقى حياتهم في بيئة آمنة وسعيدة، وتقدم الخدمات المختلفة لمن يعيشون بمفردهم أو لمن يفتقدون الرعاية والدعم الأسرى أو ضعف قدراتهم البدنية والذهنية (عثمان، ٢٠٠٧، ص.٧).

وتأتى أهمية مؤسسات رعاية المسنين بإعتبارها الملاذ الأخير بعد تخلقى أسرهم وزويهم عن رعايتهم، فهى بمثابة طوق النجاة لهم بما توفره من رعاية هم في أشد الإحتياج إليها، ومؤسسات رعاية المسنين مثلها كائى منظمة خدمية يمكن أن تعاني العديد من المعوقات والتحديات التي تواجهها في تحقيق أهدافها، ولعل من أهم ما تعانيه تلك المؤسسات هو جودة وتميز الخدمات التي يجب أن تلتزم بها في رعايتها للمسنين، ومن ثم فإن الإهتمام بتلك المؤسسات سواء على المستوى الإدارى أو من حيث طبيعة البرامج المقدمة للمسنين يعد ضرورة حتمية تفرضها الأوضاع المتغيرة في المجتمعات المختلفة.

وهذا ما تؤكد عليه نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة عبد الرزاق (٢٠١١)

التي أوصت بتحسين جودة برامج رعاية المسنين والعمل على تحقيق الأمان الاجتماعى لهم، أما دراسة "كى جونز وكازيمى" Kajonius PJ & Kazemi A (2016) فأشارت الى ضرورة العمل على التحسين المستمر لجودة خدمات رعاية المسنين وضرورة إستخدام وتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها رفع مستوى الخدمات في ضوء مؤشرات الجودة، كذلك دراسة محمد (٢٠١٦) التي أكدت أن برامج رعاية المسنين تحتاج الى تقييم مستمر خاصة في ظل تطور إحتياجات المسنين، بينما أكدت دراسة "شنغ هنغ، وآخرون" Ching-Hung et al (2023) على ضرورة استخدام الأساليب التكنولوجية والإدارية الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسات الخدمية.

وحيث أن تطوير الخدمات يحتاج الى العديد من الإجراءات المهمة والمؤثرة التي تُحدث التغيير نحو الأفضل، من خلال التركيز على تطوير عناصر الخدمة ومواكبة العصر من التطورات المؤثرة في جودة الخدمات، مع الوضع في الإعتبار أن يكون التطوير مركز

على البُعد الخاص بتصميم الخدمة وكذلك المتعلق بالموارد البشرية ومتلقى الخدمة (الوكيل، ٢٠٢٤، ص. ١١٦١).

ومن هنا تأتي أهمية الميزة التنافسية والتي تُعد من الأساليب المهمة التي تعمل على تحفيز المؤسسات لتحسين جودة برامجها وخدماتها، حيث أنها الوسيلة التي تشجع المؤسسات على زيادة تنوع خدماتها وكذلك تدفعها الى إبتكار منتجات وخدمات جديدة (الدليمي، ٢٠٢٤، ص. ٤٥١).

كما أصبحت الميزة التنافسية المستدامة هدفاً رئيساً تسعى جميع المؤسسات الى بلوغه، إلا أن تحقيقها لا يتم إلا من خلال إستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية محددة، ومن ثم إدارتها بشكل ناجح، وبما يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها داخلها وتعزز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها (حسن، ٢٠٢٤، ص. ٢٦٨٩)، حيث تسعى المؤسسات من خلال تحقيق الميزة التنافسية الوصول الى إستثمار الفرص المتاحة لها، والتي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي الى جودة عالية في المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الخدمات بتكلفة ملائمة والعمل على الوقاية من الأخطاء والعيوب والإهدار في الخدمات المقدمة للعملاء ومن ثم الحصول على رضا العملاء (المليجي، ٢٠١٢، ص. ٥).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من بسيوني (٢٠٢٠)، وعساف (٢٠٢٠)، و"بوثانفيتيل" (Puthanveetil (2020)، ودراسة ريهام (٢٠٢١)، وعبد الله والهرش (٢٠٢٣) والتي أشارت الى ضرورة الأخذ باستراتيجية الميزة التنافسية المستدامة في تقديم الخدمات بالمؤسسات، والتي من شأنها تحسين الخدمات وتطويرها بما يحقق رضا المستفيدين وتحقيق تميز في البرامج والخدمات التي تقدمها.

وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لابد لها من مواكبة التكيف باستمرار مع التغيرات والأحداث الخارجية مع تعزيز قدراتها الداخلية وإدارة مواردها المادية والبشرية بكفاءة، وهذا كله يتطلب إتباع أساليب الإدارة الحديثة المعتمدة على إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية بكل فعالية (Fred, 2011, p.10).

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تستهدف تطوير الأداء في المؤسسات الاجتماعية من أجل تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين أو ما يفوق توقعاتهم، فهي بذلك تعد في الوقت الحاضر من أهم عوامل نجاح المؤسسات

الاجتماعية حيث أن هدفها النهائي هو التطوير المستمر وجودة الخدمات وتوفيرها في إطار من التجديد والابتكار (عبود، ٢٠٠٣، ص.٥٠).

ومن هنا تتجلى أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تتطلب تبنى فلسفة إدارية حديثة تستهدف التحسين المستمر وخفض التكلفة وزيادة الفعالية والكفاءة في الخدمات المقدمة من المؤسسات بما يحقق الميزة التنافسية لها، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة كل من: قاسم (٢٠١٦)، و"كورونهي" Koronhy (2013) ودراسة صلاح وأحمد (٢٠٢٢)، و "الهاوي" (Elhawi (2022)، وبلحاج (٢٠٢٣).

وفى ضوء ما سبق يمكن تحديد موضوع الدراسة في محاولة تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين. ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة.

(١) دراسات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

- دراسة الكسر (٢٠١٨): استهدفت التعرف على معايير تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو معايير الجودة البرمجية والمتغير التابع تفعيل الحوكمة الإدارية وجاءت تلك العلاقة متوسطة نسبية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير وذلك من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة.
- دراسة زيني، وآخرون (٢٠١٩): استهدفت معرفة دور القيادات الإدارية بمؤسسات الرعاية الصحية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين دور القيادة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة "بوثانفيتيل" (2020) Puthanveetil: استهدفت تحليل ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنظيمي لتحسين أداء خدمات الرعاية الصحية، وتوصلت الدراسة الى أن هناك مجموعة من العوامل ذات صلة بإدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء التنظيمي للمستشفيات وهي مبادرة الإدارة العليا، والتحسين المستمر للعمليات، والعمل الجماعي من أكثر عوامل إدارة الجودة مساهمة في تحسين الأداء التنظيمي بما له من تأثير على جودة الخدمات، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وعي العاملين بالجودة وكذلك العملاء.

- دراسة " إركان، أنا، وأونال، م " (Erkan, I, & Unal, M (2022): استهدفت التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية من خلال ضمان رضا المستفيدين من المرضى وإيجاد روح الولاء للعملاء، وتوصلت الى الاهتمام بجودة ما تقدمه المؤسسات الصحية من خدمات للمواطنين، كذلك أن هناك علاقة تأثيرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة خدمات الرعاية الصحية، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية ترضى توقعات المرضى.
 - دراسة إدريس، وأبو الروس (٢٠٢٢): هدفت الى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسى في شركات توزيع الكهرباء، وتوصلت الى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بمستوى مرتفع، وكذلك مستوى الأداء المؤسسى، كما تبين وجود علاقة إرتباطية قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسى، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير إيجابى فعال في تحقيق التميز المؤسسى.
 - دراسة بوشه، ومبارك (٢٠٢٣): استهدفت معرفة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العمومية للصحة خلال فترة جائحة كورونا، وتوصلت الدراسة الى غياب أبعاد الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة حيث أن تقييم الموظفين لها كان منخفض نسبياً. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين النشاطات والعمليات المتعلقة بالخدمات الصحية.
 - دراسة الكرشى، وآخرون، (٢٠٢٤): استهدفت قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الدولية العاملة في اليمن، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية وذلك لأبعاد الجودة المتمثلة في إلتزام ودعم الإدارة العليا، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، التركيز على العمل، والمشاركة الجماعية في تحقيق التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الدولية لتفعيل دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- (٢) دراسات مرتبطة بالميزة التنافسية.
- دراسة "دارو" (Daru (2016): هدفت الى التعرف على استراتيجيات الجودة الشاملة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الخاصة بالهند، وتوصلت إلى أن إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لها دور مؤثر في جودة الهيكل التنظيمى، وتطوير الأداء الإدارى، وتحقيق رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم، كما أشارت النتائج الى وجود علاقة بين استراتيجيات الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تظهر

في تحسين العلامة التجارية وزيادة الأرباح، بالإضافة الى تطوير العمليات التي تركز على المستفيدين على المدى الطويل، وتعزيز ثقافة التطوير والتحديث، وإيجاد مناخ ايجابي متفاعل ومشجع للعمل الجماعي بين الموظفين.

▪ **دراسة بسيوني (٢٠٢٠):** هدفت الى تحديد إمكانية إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية وخلصت الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في براعة الاستثمار وبراعة الاستكشاف، وأبعاد الميزة التنافسية وهي الميزة الاستراتيجية والبحث والتطوير والابتكارية وتلبية احتياجات المستفيدين، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف الميزة التنافسية في تحقيق رضا العملاء وتوفير خدمات مميزة وجودة عالية لهم، وتدريب العاملين لتنمية المهارات المرتبطة بالميزة التنافسية.

▪ **دراسة عساف (٢٠٢٠):** استهدفت التعرف على مستويات تقدير العاملين بالمؤسسات الأهلية التنموية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة الى ان درجة تقدير العاملين جاءت مرتفعة، وجاء مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال التكيف في المرتبة الأخيرة، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استدامة الميزة التنافسية تعزى الى الجنس والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة الميزة التنافسية بين المؤسسات الأهلية للحفاظ على استدامة مزاياه التنافسية.

▪ **دراسة "إبراهيمي وآخرون" (Ebrahimi, et al (2020):** هدفت الى تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية، ومرونة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي وهام لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية ومرونة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الأساليب الإلكترونية في عمليات إتخاذ القرار المتعلقة بالموارد البشرية والميزة التنافسية.

▪ **دراسة ريهام (٢٠٢١):** هدفت الى التعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية، وخلصت الدراسة الى أن الظروف الاقتصادية لم تؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية لأهداف الجمعية، وذلك بسبب قدرة الجمعية على تعديل أهدافها بما يلائم الظروف الاقتصادية، فضلاً عن عدم إهتمام أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية على التحفيز المادي للعاملين، وأوصت الدراسة بأهمية تعاون القيادات بالجمعيات الأهلية لتحديد إحتياجات العملاء.

- دراسة السيد (٢٠٢١): هدفت الى مدى قدرة الجمعيات الأهلية على تنفيذ آليات التنافسية في تقديم خدماتها والتي حددت في عمل الفريق، والتخطيط وجذب الأعضاء الجدد، والخدمات والمشروعات، وخلصت الدراسة الى أن الجمعيات الاهلية ليس لديها القدرة على تنفيذ التدريب التنافسى بشكل كامل، كذلك جاءت قدرة الجمعية على تقديم مشروعات خدمية تتميز بالتنافسية متوسط، وفيما يتعلق بقدرة الجمعية على التخطيط التنافسى جاء بنسبة ضعيفة.
- دراسة "مخولفي" (Makhloufi, et al (2021): استهدفت التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك تحديد ما إذا كانت مرونة التكنولوجيا تعزز العلاقة بين الكفاءة الأساسية والميزة التنافسية وتوصلت الدراسة الى أن تكنولوجيا المعلومات بمتغيراتها المتمثلة في الإمكانيات والموارد والمرونة التكنولوجية لها تأثير معنوي إيجابى على الميزة التنافسية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف كافة متغيرات الإدارة الاستراتيجية لخدمة الميزة التنافسية المستدامة.
- دراسة ريهام (٢٠٢١) هدفت الى تحديد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، وخلصت الدراسة الى أهمية قيام القيادات الإدارية بمراجعة بيانات العملاء لمعرفة أكثر الخدمات احتياجاً، مع أهمية التنوع في البرامج التنموية التي تنفذها الجمعيات لزيادة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها.
- دراسة الجغوبى، والحريص (٢٠٢٢) استهدفت التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة، وتوصلت الى أن هناك مجموعة من الأبعاد وهي الجودة الشاملة، والتوقعات والأعراف التنظيمية جميعها مؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية والجودة في الجامعة، بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الجنس، والرتبة، والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع إدارة الجامعة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية.
- دراسة "استيتيكا، ومكسوم" (Estetika, & Maksum (2022) استهدفت وصف تخطيط وتنفيذ وتقييم إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة الى أن إدارة الأداء لها دور أساسى في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ثلاث عمليات هي أولاً: التخطيط ويتضمن: تحديد الأهداف، وتوظيف المعلمين وموظفي التعليم، واتفاقيات الأداء. وثانياً: التنفيذ ويتضمن إدارة الأداء على العديد من الأنشطة وهي: التدريب والانضباط والدافع وتنمية الكفاءات والجوائز. وثالثاً:

تقييم الأداء الذي يتم من اسلوبين هما الرسمي وغير الرسمي. هذا ويركز التميز المدرسي على الجوانب التعليمية التي تتضمن: الموقع؛ والتميز القيمي الذي يشمل: المناهج الدراسية، والخدمات التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس، والبنية التحتية، والبرامج التعليمية، وإنجازات الخريجين.

- **دراسة عبد الله، والهريش (٢٠٢٣) استهدفت التعرف على العلاقة بين جودة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجال المجتمع المدني، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جودة المعلومات والميزة التنافسية المستدامة، وأوصت بضرورة سعى منظمات المجتمع المدني لتحقيق أفضل أداء وعدم الوقوف عند نقل التكنولوجيا والعلم على وضع معايير للحصول على معلومات عالية الجودة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.**
- **دراسة سعيد (٢٠٢٤) استهدفت قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية، وتوصلت الدراسة الى أن مرونة الموارد لها تأثيراً أكبر من بعد المرونة التنافسية، كما وجد قصوراً في توليد خيارات إستراتيجية لمواجهة التهديدات ودعم المبدعين، وانتهت الدراسة الى وجود أثر ايجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات.**
- **دراسة ميدون (٢٠٢٤) استهدفت دراسة واقع تأثير الابتكار التسويقي على تعزيز المكانة التسويقية للمؤسسات الخدمية، وتوصلت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية، وانتهت الى أنه يمكن لى مؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال مجموعة من المؤشرات وهي الجودة، التميز، الكفاءة، الإبتكار، الإستجابة لحاجات العميل، المعرفة، المرونة.**
- **دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) هدفت الى تحديد العلاقة بين تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية متوسط، كذلك هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بالعمل على التحديث المستمر للجوانب الالكترونية للجامعات لتتوافق مع معايير التصنيف العالمي بما ينعكس على برامج التدريس الجديدة.**

- (٣) دراسات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة "كورانكي" (2013) Korankye: هدفت الى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وذلك مقارنة بين قطاع الخدمات وقطاع الصناعة، وتوصلت الدراسة الى أن أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة تختلف بين القطاعين حيث تستهدف في القطاع الخدمي العمل على تقليل التكلفة وجودة أداء العمل، بينما تهتم في القطاع الصناعي بالعمل على جودة الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة التوزيع، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم استراتيجية تعمل على توظيف عمليات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية.
 - دراسة قاسم، وعلى (٢٠١٦): هدفت الى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين عناصر ومؤشرات الجودة الشاملة المتمثلة في دعم إدارة الفندق، والتحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، والتحفيز ومكافآت الأداء، وضمان جودة الخدمة، وتقييم الأداء، والميزة التنافسية في الفنادق.
 - دراسة شريف (٢٠١٧): هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية، وتوصلت الدراسة الى أن هناك إدراك واسع من قبل إداري المكتبات الجامعية فيما يخص تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة بمثيلاتها من المكتبات الجامعية العربية والعالمية، وإنتهت الدراسة الى اقتراح نموذج يمكن للمكتبات العربية الاستفادة منه مستقبلاً.
 - دراسة "يانج وآخرون" (2018) Yeng, et al: هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي الماليزي من خلال دراسة مجموعة من الفنادق السياحية، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك العمل على مساعدة أصحاب الفنادق على تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المناسبة من خلال إجراء تقييم الممارسات المتاحة التي تناسب إدارة الفنادق في ماليزيا بشكل أفضل، ومن ثم المساهمة في تحقيق دخل وطني مرتفع.
 - دراسة شاكرا، وإبراهيم (٢٠٢١): هدفت الى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لموظفي مديرية الإعداد والتدريب حيث تعد إدارة الجودة

الشاملة أهم أساليب تعزيز موقعها التنافسي، خاصة في ظل الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها مديريات التدريب توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مجال التدريب.

■ دراسة صلاح، وأحمد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب) وتعزيز الأولويات التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية ورضا الموظفين) وذلك بالتطبيق على شركة إنرجايزر مصر وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية.

■ دراسة "الحاوي" (2022) Elhawi : هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث تم تناول إدارة الجودة الشاملة من منظور التحسين المستمر للقدرات التنفيذية والتميز. وتوصلت إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وجاءت القدرات التنفيذية العامل الأول المتأثر بالتحسين المستمر. وأوضحت الدراسة أهمية التحسين في البيئة المؤسسية، كما أشارت الى أن المديرين لديهم قدرات تسمح لهم بمشاركة إدارة الجودة الشاملة؛ وأوصت بضرورة متابعة المديرين لأدائهم الروتيني من خلال الإهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة وخاصة الجوانب المرتبطة بالعملاء لتحقيق الميزة التنافسية.

■ دراسة محمد، وعاشور (٢٠٢٣): هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها وهي التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ودعم التزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد، كما أن تطبيق إدارة الجودة لا زال محدود، وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة الجودة، والتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية، للوصول الى التحسين المستمر في كافة أنشطة الكلية وعملياتها وتحقيق الجودة في الخدمات.

■ دراسة بلحاج (٢٠٢٣): هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أبعاد الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية بالوحدات الصحية بمدينة الزاوية، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في تدريب وتمكين العاملين، والتركيز على

التحسين المستمر وكذلك الاهتمام بالمستفيدين، جاء متوسطاً، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية.

- تحليل الدراسات السابقة:

- تحليل الدراسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

أ- إهتمت العديد من الدراسات بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المتغيرات البحثية التي تنوعت وفقاً لطبيعة كل دراسة، حيث تناولت دراسة الكسر (٢٠١٨) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالحوكمة الإدارية، بينما تناولت دراسة زينبي وآخرون (٢٠١٩) دور القيادة الإدارية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، أما دراسة كل من "بوئانفيتيل" (Kuthanveettil, 2020)، و"اركان، أنا، وأونال، م" (Erkan, I, & Unal, M, (2022)، وإدريس، وأبو الروس، (٢٠٢٢) قد تناولت تلك الدراسات علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي للمؤسسات، وكذلك دورها في تحسين جودة الأداء، وجودة الخدمات المقدمة من تلك المؤسسات، في حين تناولت دراسة دراسة الكرشمي، وآخرون، (٢٠٢٤) علاقة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الدولية.

ب- تنوعت مجالات تطبيق موضوع إدارة الجودة الشاملة في العديد من القطاعات وقد جاء القطاع الطبي في المرتبة الأولى حيث تم تطبيق أربع دراسات في القطاع الطبي، بينما أجريت دراسة واحد في الجامعات، وأخرى في قطاع الشركات، وأخرى في المنظمات الدولية.

- تحليل الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية.

أ- اهتمت دراسة يسرى (٢٠٢٠) بموضوع الميزة التنافسية في ضوء علاقته بالبراعة التنظيمية وتحقيق التنبؤ بالميزة التنافسية، بينما تناولت دراسة عساف، (٢٠٢٠) ضرورة العمل على نشر ثقافة التنافسية بين المؤسسات الأهلية، أما دراسة "إبراهيمي وآخرون" (Ebrahimi, et al (2020) فقد اهتمت بالعلاقة بين الموارد البشرية والميزة التنافسية، في حين ناقشت دراسة "دراو" (Daru (2016) العلاقة بين الميزة التنافسية وتعزيز وتطوير العمليات الإدارية التي تركز على العميل على المدى الطويل، بينما تناولت دراسة "مخلوفى" (Makhloufi (2021) تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، في حين تناولت دراسة الجفوبى (٢٠٢٢) عناصر الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، أما دراسة "استريكا" (Estrtika (2022) فقد تناولت إدارة

الأداء وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله. كما تناولت دراسة **سعيد (٢٠٢٤)** طبيعة المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب- وفيما يتعلق بمجالات تطبيق الدراسات السابقة فقد تنوعت مجالات التطبيق إلا أن أكثرها تم في القطاع الأهلي ومنظمات المجتمع المدني ومنها دراسة كل من **بسيوني (٢٠٢٠)**، و**عساف (٢٠٢٠)**، و**وريهام (٢٠٢١)**، و**السيد (٢٠٢١)**، و**الهرش (٢٠٢٣)** في حين تم تطبيق دراسة كل من **الجغوبى، والحريص (٢٠٢٢)**، ودراسة **عبد العزيز (٢٠٢٤)**، "استرتيكا" (2022) **Estrtika**، في المؤسسات التعليمية.

(١) تحليل دراسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

أ- تناولت دراسة "كورانكي" (2013) **Korankye** طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال المقارنة بين القطاع الخاص والقطاع الخدمي وتوصت الدراسة الى أن إهتمام القطاع الخدمي يكون أكثر تركيزاً على تقليل التكلفة وجود أداء الأعمال، في حين أشارت دراسة كل من **قاسم وعلى (٢٠١٦)**، و**صلاح وأحمد (٢٠٢٢)**، الى أن هناك تنوع في متغيرات إدارة الجودة الشاملة وكذلك متغيرات الميزة التنافسية وتوصلت الى وجود علاقة بين المتغيرات، أما دراسة **شاكر، وإبراهيم (٢٠٢١)**، فأشارت أن إدارة الجودة الشاملة تحقق الميزة التنافسية في مجال التدريب الإداري، بينما أكدت دراسة **محمد وعاشور (٢٠٢٣)**، على ضرورة التركيز على العملاء والتحسين المستمر وبناء ثقافة تنظيمية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- وفيما يتعلق بمجالات تطبيق الدراسات السابقة تبين أن هناك دراستين تم تطبيقهما على قطاع الخدمات والصناعة، وهما دراسة "كورانكي" (2013) **Korankye**، ودراسة **صلاح وأحمد (٢٠٢٢)**، كما طبقت دراستين على قطاع السياحة والفندقة وهما دراسة **قاسم وعلى (٢٠٢٦)**، و"ينج وآخرون" (2018) **Yeng, et al**، بينما طبقت دراسة **شريف (٢٠١٧)** في قطاع المكتبات الجامعية، ودراسة **محمد وعاشور (٢٠٢٣)**، طبقت في قطاع الجامعات، ودراسة **بلحاج (٢٠٢٣)** بالوحدات الصحية، ودراسة **شاكر وإبراهيم (٢٠٢١)** في مجال إدارة التدريب.

- موقف الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة.

أ- أوجه الإتفاق: بعد الاطلاع على الدراسات وتحليل نتائجها تبين أن هناك إتفاقاً بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة على أهمية موضوع البحث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وخاصة في المؤسسات الخدمية.

ب- **أوجه الاختلاف (الفجوة البحثية):** تسعى الدراسة الراهنة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) بمؤشراته (الإدارة العليا بالمؤسسة، الأهداف والسياسات، والإدارة الفعالة للموارد البشرية)، وبين (المتغير المستقل) والميزة التنافسية بمؤشراته (التميز في نوعية الخدمات، وسرعة الاستجابة، والمرونة في تقديم الخدمات) وبذلك تختلف الدراسة الراهنة من حيث متغيراتها ومؤشرات كل متغير- وذلك في حدود علم الباحث- حيث لم تتطرق أى من الدراسات السابقة للربط بين تلك المتغيرات بهذه المؤشرات، كذلك لم يتم دراسة تلك المؤشرات من قبل على المجال البشرى والمكانى للدراسة الراهنة والتمثل في مؤسسات رعاية المسنين.

ج- **أوجه الإستفادة:** التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذه الدراسة، وكذلك تمت الإستفادة من الدراسات السابقة فى الإطار النظرى، وصياغة المفاهيم الإجرائية، وإعداد أدوات الدراسة، وتحديد المتغيرات، وصياغة فروض الدراسة. فضلاً عن توظيف نتائج الدراسات السابقة فى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الراهنة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

١- تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من متغيراتها حيث تُعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لها دوراً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي، وإيجاد ثقافة تنظيمية ابتكارية، كما تهتم بمشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في عمليات تحسين جودة الخدمات المركزة على قياس رضا المستفيدين والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد معهم، كما أنها تسعى الى توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم بكفاءة وفعالية، ويتضح ذلك من خلال الاهتمام بدراسة تلك العمليات الإدارية داخل مؤسسات رعاية المسنين التي تحتاج الى تلك الفلسفة الإدارية في إدارتها.

٢- تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً لأي منظمة في العصر الحديث، حيث تعمل على تحسين سمعة المنظمة، كما أنها تساهم في الاستثمار الأمثل للموارد المالية والمادية والفنية والبشرية للمنظمة وترجمة ذلك الى برامج ذات كفاء وجودة تستهدف رضا العملاء.

٣- محاولة دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقدرة التنافسية وانعكاس ذلك على البرامج والخدمات التي تقدمها مؤسسات رعاية المسنين سواء كانت خدمات اجتماعية ونفسية وثقافية وترويجية وطبية بما ينعكس على تحسين جودة تلك البرامج ورفع كفاءتها بما يحقق أوجه الرعاية الاجتماعية اللائقة بهم.

رابعاً: أهداف الدراسة.

١- الهدف الرئيس للدراسة: "تحديد العلاقة التأثيرية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين".

٢- الأهداف الفرعية.

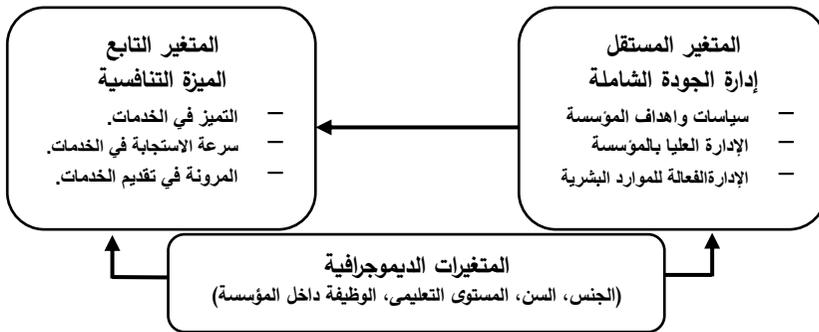
- أ- تحديد مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين.
- ب- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين.
- ج- تحديد معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين.
- د- تحديد ما إذا كان هناك فروق احصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة داخل المؤسسة).
- هـ- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل عمليات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين.

❖ **متغيرات الدراسة ومصادرها.**

أ- **مصادر المتغيرات:** اعتمد الباحث في تحديد متغيرات الدراسة على تحليل الدراسات السابقة وما تضمنته من متغيرات مرتبطة بمتغيرات الدراسة سواء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، فضلاً عن تحليل الإطار النظري الذي أسهم في تحديد مؤشرات كل متغير، مما ساعد في عملية قياس المتغير المستقل والتابع.

ب- **متغيرات الدراسة** وقد روعي قابليتها للقياس الكمي والكيفي، وهي:

العلاقة بين متغيرات الدراسة



خامساً: فروض الدراسة.

١- الفرض الرئيس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين".

٢- الفروض الفرعية

أ- من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً. ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

- أهداف وسياسات المؤسسة.
- الإدارة العليا بالمؤسسة.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

ب- من المتوقع أن يكون مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً. ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

- التميز في نوعية الخدمات المقدمة للمسنين
- سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين
- المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين.

ج- من المتوقع أن يكون مستوى معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين ضعيفاً.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة داخل المؤسسة).

سادساً: مفاهيم الدراسة.

(١) إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات اليابانية من ناحية، والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذا تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من إكتساح الأسواق العالمية والفوز برهان المستهلك حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، ويعد هذا المنهج الحديث نتاج سلسلة الأفكار والمفاهيم التي ظلت تتطور عبر الزمن وصولاً الى ما يعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (العزب، ٢٠١٩ ص٢٠٠).

وتعرف الجودة في اللغة من الجيد، وهو ضد الرديء، وشيء جيد بين الجودة، بفتح الجيم، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله. ويقال أجاد: فلان في عمله إذا جوده وحسنه وأتقنه. (المعجم الوسيط، ٢٠٠٨).

ويختلف مفهوم جودة الخدمة من شخص الى آخر حيث يعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة وتتضمن الجودة المدركة نوعين هما: **الجودة الفنية** وهي ما يتم

تقديمه للعمل فعلاً ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى الى إشباعها وعادة ما يتم تقييمها أثناء تقديم الخدمة، في حين **الجودة الوظيفية** فهي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة والتي يمكن أن يطلق عليها جودة المخرجات ويتم تقييمها بعد الحصول على الخدمة (Lethinen & Lethine,1991, pp.286).

أما مصطلح الشاملة فيقصد به مشاركة جميع أفراد المنظمة في أعمال الجودة سواء بصورة فردية أو من خلال فريق العمل الجماعي، كذلك يعني دمج كل عناصر العمل بالمنظمة في تحديد حاجات العملاء من سلع أو خدمات، وتتضمن الشمولية كذلك العمل الجماعي وروح الفريق وتكاتف كافة الجهود داخل الإدارة الواحدة وداخل المنظمة ككل وفي جميع مستويات الإدارة بالإضافة الى وجود رؤية مشتركة وتوجه موحد لمنع تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها (محمد، ٢٠١٥، ص.١٦٨).

ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن "مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي ينبغي تطبيقه في المنظمات عامة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود أعضاء المنظمة في أقسامها المختلفة؛ ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات ورغبات العملاء لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة المنظمة في البقاء والاستمرار والنمو (الإدرايسى، ٢٠١٨، ص.٢١).

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات الإدارية والمنتجات والخدمات والبيئة التنظيمية والثقافية للعمل، ويمكن من خلالها تحقيق عائد من الفائدة على أعضاء المؤسسة والمستفيدين والمجتمع ككل (ديمنغ وهاغستروم، ٢٠٠٩، ص.١٨).

وتعرف أيضاً على أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل (جابلونسكي، ٢٠٠٦، ص.٢٦).

أ- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن أبرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وتقليل في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة أو المنتج المقدم للمستهلك أو المستفيد وعلى العموم يمكن وصف **أهداف الجودة الشاملة بالآتي:**

١- تحسين جودة المخرجات (المنتجات أو الخدمات) بشكل مستمر.

- ٢- خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه.
 - ٣- تقليل الهدر في الجهد والوقت.
 - ٤- إشراك الجميع في عملية التطوير.
 - ٥- تطوير أدوات قياس الأداء والجودة.
 - ٦- كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار.
 - ٧- زيادة كفاية العاملين.
 - ٨- تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها، والقدرة على اتخاذ القرار.
 - ٩- تقليل المهام والفعاليات قليلة الفائدة.
 - ١٠- جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق (عطية، ٢٠٠٩، ص.٨٥).
- ب- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما حددها (أبوالنصر، ٢٠٠٩، ص.١١٦) في الآتي:
- ١- **تخطيط الجودة:** (تحديد أهداف الجودة، والتعرف على احتياجات العملاء، تقدير احتياجات العملاء، ومشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول)
 - ٢- **ضبط الجودة:** (وضع المعايير والمقاييس، تقييم الأداء، حصر الأخطاء، تقييم الأداء، تدعيم أوجه التفوق).
 - ٣- **تحسين الجودة:** (تشجيع المبادرات والابتكارات، اقتراح بالتحسين، وضع أنظمة تضمن الاحتفاظ بالمكاسب، السعي نحو تحسين مستوى الخدمة).
- وتعرف إدارة الجودة الشاملة اجرائياً في الدراسة الراهنة بأنها** "منهج علمي تستخدمه مؤسسات رعاية المسنين لتطوير كافة العمليات الإدارية؛ التي تعتمد على العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المؤسسة ومستوياتها الإدارية، والإستفادة من كافة القدرات البشرية والمادية المتاحة بهدف تحقيق الميزة التنافسية في الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يلائم احتياجاتهم".
- (٢) الميزة التنافسية المستدامة.**
- يشير مفهوم الميزة التنافسية الى المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز (مصطفى، ٢٠١٣، ص.١٢).

وتعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية والكفاءات البشرية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تخطيط وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها التنافسية، حيث يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمحورين رئيسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (راضى، و العربي، ٢٠١٦، ص.١٧٢).

كذلك تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى (عدنان، ٢٠٠١، ص.٢١).

وتشير الميزة التنافسية المستدامة الى "مجموعة من الميزات التي تتفرد بها المنظمة عن بقية المنظمات في المجال ذاته بمعنى أن لديها العديد من الكفاءات والقدرات والمعرفة والتي تتميز بها المنظمة والتي عن طريقها تتمكن من تقديم قيم أعلى وأكثر رضا للمستهلكين عما يقدمه المنافسون الآخرون (علوان، ٢٠٢٠، ص.٥٠).

كما تعرف أيضاً بأنها الهدف الاستراتيجي الذي تسعى جميع المنظمات الى تحقيقه من خلال المحافظة على وضعيتها التنافسية وتحسينها، من خلال تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها (صلاح الدين، ٢٠١٥، ص.٢٥).

مدى قدرة المنظمة وقابليتها على التميز بخصائص فريدة ومميزة في خدماتها ومنتجاتها والاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبياً وتطويرها مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية (حمد، ٢٠٢٠، ص.٣٤٠).

أ- خصائص الميزة التنافسية المستدامة.

- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة.
- تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو فيما ما تقدمه للعملاء أو كليهما.
- تؤدي الى تحقيق التفوق والتميز على المنافسين أو مقدمي ذات المنتج أو الخدمة.
- أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل، وتكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أنها لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

- تتسم الميزة التنافسية المستدامة بالنسبية عند مقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها بفترات زمنية متعاقبة، فلا يمكن فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق أي يجب أن تكون هناك معايير لقياس الميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى. (بعلوشة، ٢٠١٦، ص. ٣٤).
- ب- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
 - التميز: ويقصد بها تميز السلعة أو الخدمة المقدمة من المنظمة ويعد التميز أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والواجب التركيز عليه كونه يميز المنظمة عن غيرها في ذات المجال، فالتميز يشير الى تقديم خدمة فريدة وذات جودة وقيمة تلبى طموحات واحتياجات المستفيدين وتكون مختلفة عما يقدمه المنافسين (المطيري، ٢٠٢٢، ص. ٣٢٢).
 - سرعة الاستجابة: وهي ركن أساسي في تحقيق الميزة التنافسية والقاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، وتتم من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في إعداد الخدمات الجديدة وتقديمها للمستفيدين، وكذلك الحرص على تقديم الخدمات في الوقت المحدد لها، فضلاً عن الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين (نسيم، ٢٠٢٢، ص. ٥٧).
 - المرونة: هي مبدأ لتنظيم وتنسيق مختلف الموارد والأنشطة حيث تساعد المؤسسة على تحقيق التنافس من خلال الانتقال من خطة إلى أخرى، كذلك تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تمكين بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وتحقيق الابتكار من خلال توفير آليات أكثر مرونة في تصميم الخدمات كما تعتمد على تحديد المتغيرات البيئية وتخصيص الموارد اللازمة لاتخاذ أي إجراءات مناسبة تتطلبها الظروف في المستقبل (الغرابوي، ٢٠٢١، ص. ٣٧).
- وتعرف الميزة التنافسية المستدامة إجرائياً في الدراسة الراهنة بأنها " قدرة مؤسسات رعاية المسنين على تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية بجودة عالية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تقدم ذات الخدمات، على أن تتسم بالتميز وسرعة الاستجابة والمرونة، والحفاظ على الاستمرارية، والتطوير بأقل تكلفة وأعلى جودة وبما يتلائم مع احتياجات ومتطلبات المسنين نزاء المؤسسات".
- (٣) مؤسسات رعاية المسنين.

يشير مفهوم مؤسسات رعاية المسنين الى تلك المؤسسات الاجتماعية التي تتخصص برعاية المسنين من الجنسين، وتقدم لهم أوجه الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية والثقافية والترفيهية، وقد تكون حكومية أهلية أو شبه حكومية (فهيم، ٢٠١٧، ص.١٤٢).

وتعرف كذلك وفقاً للائحة النموذجية الصادرة من وزارة التضامن الاجتماعي في المادة الأولى بأنها "مؤسسة اجتماعية معدة ومجهزة لإقامة المسنين يتوفر فيها أسلوب الحياة الكريمة، وتقديم برامج الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية والترفيهية المناسبة" (وزارة التضامن الاجتماعي، ١٩٩٧).

كذلك هي مؤسسة اجتماعية أهلية متنوعة الاهتمامات إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني (بدوي، ١٩٨٢، ص.١٨٢).

منظمات رعاية المسنين هي تلك المؤسسات التي تقدم الرعاية المناسبة للمسنين الذين يفقدون البيئة الأسرية الطبيعية بقدر الإمكان وذلك عن طريق تدبير الإقامة والإعاشة المناسبة وتوفير برامج الرعاية الكريمة (على وآخرون، ٢٠٠٢، ص.٤٢).

وتعرف مؤسسات رعاية المسنين إجرائياً في الدراسة الراهنة بأنها "تلك المؤسسات الاجتماعية التي تختص برعاية المسنين وتقدم لهم كافة أوجه الرعاية الاجتماعية الكريمة على أن تكون معدة ومجهزة لإقامة ورعاية المسنين"

سابعاً: **الموجهات النظرية للدراسة.**

- **النسق الاجتماعي:** تعتمد الفكرة الأساسية لنظرية النسق الاجتماعي في تصور المجتمع كوحدة متكاملة تتمتع بدرجة عالية من الاستمرار في الوجود ولكنها تنقسم في الوقت ذاته من الداخل إلى عدد من الوحدات الصغيرة التي تتفاعل معاً وتتساند وظيفياً بطريقة تكفل المحافظة على كيان المجتمع وإستمرار بنائه (أبوزيد، ١٩٩٧، ص.١)، ويرى "بارسونز" أن كل نسق اجتماعي يهدف بدوره إلى تقديم عدد من الحلول لمجموعة من المشكلات التي تواجه النسق واستمرارية وجوده أو بقاءه، ومن ثم يتطلب وجود عدد من المستلزمات الضرورية التي تضمن إستمراره وهي أربع مستلزمات (عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ص.١٨):

- **تحقيق الهدف:** ويهدف هذا المتطلب الوظيفي تحديد الأولويات أو الضروريات اللازمة لتحقيق أهداف المجتمع أو النسق وذلك عن طريق التنسيق بين المدخلات والموارد اللازمة والعمل على استخدامها بصورة مثلى لتحقيق أهداف النسق وحاجاته الأساسية.

- **التكيف:** حيث يتطلب النسق التكيف مع البيئة التي تحيط به، وأن يقوم النسق أيضاً بتأمين مجموعة الوسائل المادية والمعنوية الضرورية لحياة أعضاء النسق والمجتمع وذلك في إطار نمط من التوزيع العادل والمتبادل بينهم.
 - **التكامل:** ويشير الى أن مكونات النسق سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو أنساق فرعية لا بد وأن تتكامل من أجل تحقيق الأهداف العامة وإنجاز الوظائف التي تمنح إلى كل منهم باعتبارهم جزء من النسق الاجتماعي العام.
 - **المحافظة على النمط:** وذلك من خلال طرح عدد من الخصائص والسمات العامة والتي تتمثل في المهارات اللازمة، والتخصص، والحوافز، المادية والمعنوية، والسمات الشخصية للقيادات والأعضاء. مع ضرورة الالتزام أيضاً بمجموعة القيم الاجتماعية، التي يجب أن يلتزم بها الأعضاء حتى تسهم في خفض معدلات التوتر الذي قد ينشأ تلقائياً خلال عمليات التفاعل اليومي لأعضاء النسق الاجتماعي
- وحسب ما تقتضيه الدراسة الراهنة نحاول تحليل مؤسسات رعاية المسنين لمعرفة الأدوار التي تقوم بها باعتبارها أنساقاً فرعية مفتوحة متفاعلة مع أنساق المجتمع الأخرى، وفي ضوء معطيات نظرية النسق الاجتماعي المفتوح يمكننا تحليل مؤسسات رعاية المسنين على النحو التالي:
١. **المدخلات:** وهي الطاقة التي يحاول أن يحصل عليها النسق من البيئة، وتتووع حسب طبيعة النسق والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والأنشطة التي يختص بالقيام بها، ويمكن تقسيمها إلى قسمين: **الأول:** مدخلات ضرورية يسعى النسق الحصول عليها وتوفيرها باستمرار مثل: المعلومات والبيانات والخبرات والمعارف، والإمكانيات البشرية والمادية. **الثاني:** وهي مدخلات البيئة المحيطة وتشمل الظروف والمتغيرات والأوضاع المحيطة بالنسق، والذي عليه إستقبالها وإستيعابها وضرورة التكيف معها وإدماجها ضمن عملياته.
- وبتطبيق ذلك على الدراسة الراهنة نجد أن مدخلات مؤسسات رعاية المسنين تتمثل في:
- **الموارد المادية:** وتشمل الأموال اللازمة والمعدات والأدوات التي تستخدم في توفير الخدمات.
 - **الموارد البشرية:** وتشمل الإدارة العليا والجهاز الإداري بالمؤسسة والعاملين بها، والقائمين على تقديم الخدمات.

- **القوانين واللوائح المنظمة للعمل:** وتتمثل في القوانين المنظمة لمؤسسات رعاية المسنين وكذلك القوانين ذات العلاقة بالمسنين، بالإضافة إلى لائحة النظام الأساسي التي تعدها المنظمات لضبط العمل وتسيير الإجراءات داخل المنظمة.
- **المعلومات:** وتتمثل في احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات المنظمة ومتطلباتهم
- **المسنين:** الراغبين في الالتحاق بالدار من أجل الحصول على الخدمات والاحتياجات الخاصة بهم.

٢. **العمليات التحويلية:** وهي تستهدف استثمار المدخلات، والإفادة منها أو التخلص من المدخلات غير المتوافقة مع النسق، وتلعب هذه العمليات دوراً هاماً وحيوياً في كفاءة وفعالية النسق كله، وتبعاً لدرجة كفاءة هذه العمليات والأنشطة ينتج عنها مخرجات تختلف تماماً عما كانت عليه عند دخولها للنسق.

وبتطبيق ذلك على مؤسسات رعاية المسنين نجد أن العمليات التحويلية تتمثل في السياسات التي تضعها المؤسسة والخطط والبرامج لتحقيق أهدافها ومتابعتها وتقييمها، من خلال استثمار وتوظيف المدخلات، وذلك عن طريق الإجراءات والقرارات والاتصال والإشراف والتنسيق، والعلاقات بين فريق العمل، بالإضافة إلى تكامل الوحدات والأقسام المكونة للمنظمة في تنفيذ العمليات التحويلية.

كما تعتمد على توظيف الموارد المالية المتاحة في صنع البرامج والخدمات داخل المؤسسة، وتعبئة كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية لتحقيق التكامل بين كافة أقسام المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسئوليات والعمل على مشاركة العاملين في التخطيط للخدمات المقدمة للمسنين، بالإضافة إلى استطلاع رأى المسنين في نوعية الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها.

٣. **المخرجات:** وهي النتائج المرجوة من العمليات والبرامج، بمعنى أن المخرجات هي نتاج عمل النسق، والعائد النهائي له وتخرج في صورة البرامج والخدمات التي يقدمها النسق للمستفيدين.

ويقصد بها في الدراسة الراهنة مجموعة البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة للمسنين، ولابد أن تكون مخرجات تلك البرامج متوافقة مع احتياجاتهم الفعلية التي تم الاتفاق على تقديمها إليهم، فضلاً عن ذلك أن تتوافر في تلك الخدمات شروط جودة الخدمة

وأن تكون لها طابع تنافسي وأن تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تقدم ذات الخدمة في المجتمع وأن تستهدف المؤسسة من تلك المخرجات الحفاظ على إستمراريتها.

٤. **التغذية العكسية:** وهي تحديد ردود فعل المستفيدين لتكون بمثابة مدخلات جديدة للنسق يستفيد منها في تأكيد سياساته أو إعادة صياغتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، وهذا يسمح بتقييم الخدمات والبرامج بصورة أكثر كفاءة وفعالية، وقد تكون التغذية العكسية سلبية وهي تلك التي يكون رجوعها مطالباً بالتغيير، أما التغذية الإيجابية فهي تلك التي يؤكد رجوعها سلامة المخرجات وفعاليتها.

ويقصد به في الدراسة الراهنة مدى توافق الخدمات والبرامج التي تقدمها مؤسسات رعاية المسنين مع تطلعاتهم وأن تكون تلك البرامج والخدمات ذات قدرات تنافسية تميزها عن باقى المؤسسات الأخرى وتجذب مستفيدين آخرين في ضوء جودة وتنافسية وإستمرارية تلك الخدمات.

ثامناً: الاجراءات المنهجية للدراسة.

(١) **نوع الدراسة:** تنتمي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف تحديد العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين.

(٢) **منهج الدراسة:** إعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل.

(٣) **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على "استمارة استبيان" من إعداد الباحث تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رعاية المسنين. وقد تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

❖ **مرحلة جمع وصياغة العبارات:** تم جمع عدد من الأسئلة، والعبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وإعتمد الباحث على مصادر عدة وهي: الإطلاع على التراث النظرى والدراسات السابقة، كذلك المقاييس العلمية وأدوات جمع البيانات التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد خلص الباحث إلى أربعة أبعاد تتكون منها الاستمارة:

أولاً: الخصائص الديموجرافية لمجتمع البحث، وتضمنت (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة داخل الدار).

ثانياً: ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين: (٣) مؤشرات.

ثالثاً: الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين: (٣) مؤشرات.

رابعاً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين.

جدول رقم (١) يوضح توزيع العبارات على أبعاد الاستمارة

أرقامها	عدد العبارات	المؤشرات	الأبعاد الرئيسية
١٠-١	١٠	أهداف وسياسات المؤسسة	إدارة الجودة الشاملة
٢٠-١١	١٠	الإدارة العليا بالمؤسسة	
٣٠-٢١	١٠	الإدارة الفعالة للموارد البشرية	
٤٠-٣١	١٠	التميز في الخدمات	الميزة التنافسية
٥٠-٤١	١٠	سرعة الاستجابة في الخدمات	
٥٨-٥١	٨	المرونة في الخدمات	
٦٤-٥٩	٦	معوقات تحقيق الميزة التنافسية	المعوقات

(٤) صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق الأداة.

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرضت الإستمارة على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي، وذلك لفحص الإستمارة وإبداء الرأي حول مناسبة المؤشرات والعبارات لموضوع الدراسة، والتأكد من صحة وصياغة العبارات وقد تم الإبقاء على العبارات التي قرر (٨٠%) منهم صلاحيتها.
- صدق الإتساق الداخلي: تم حساب صدق الإتساق الداخلي للاستمارة عن طريق إيجاد معامل ارتباط كل عبارة والبعد الفرعي الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل الإرتباط بين كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للأداة؛ وذلك من خلال التطبيق على عينة قوامها (١٠) مفردات، وقد جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٢) يوضح الإتساق الداخلي لأبعاد الاستمارة

الدرجة الكلية	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	الأبعاد
٠,٧٧٦	٠,٨٧١	٠,٧٥١		البعد الأول: ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٨٦٥	٠,٨٧٤			البعد الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٨٦٤				البعد الثالث: معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين

- الصدق الذاتي: تم حساب الصدق الذاتي للاستمارة من خلال الحصول على الجذر التربيعي لمعامل ثبات الإختبار حيث يعد معامل الثبات في تلك الحالة دالة لمعامل الصدق.

جدول رقم (٣) يوضح معامل الصدق الذاتي للاستمارة

معامل الصدق الذاتي	أبعاد الاستمارة
٠,٩٤٣	البعد الأول: ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٩٣٧	البعد الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٩٥٩	البعد الثالث: معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٩٤٦	الدرجة الكلية

ب- ثبات الأداة.

- **معامل ثبات (الفا كرونباخ):** تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للإستمارة وذلك من خلال تطبيقها ثم إعادة تطبيقها بفواصل زمني (١٥) يوم، وعلى عينة قوامها (١٠) مفردات، وبحساب معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للدرجات النهائية للأداة ككل بلغت (٠,٨٩٦) مما يؤكد ثبات الأداة والإعتماد على نتائجها.

جدول رقم (٤) يوضح ثبات الاستمارة باستخدام معامل "الفا كرونباخ"

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستمارة
٠,٨٩١	البعد الأول: ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٨٧٩	البعد الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٩٢٠	البعد الثالث: معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٨٩٦	الدرجة الكلية

- **ثبات الاستمارة بطريقة التجزئة النصفية:** تم حساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية من خلال معادلة "سيرمان بروان" للتجزئة النصفية للإستمارة، حيث تم تقسيم الاستمارة الى أبعادها الأساسية ثم تم تقسيم كل بعد إلى نصفين يضم النصف الأول العبارات الفردية والنصف الثاني العبارات الزوجية وقد جاءت الدرجة النهائية للأداة ككل (٠,٨٩٩) مما يؤكد ثبات الأداة والإعتماد على نتائجها.

جدول رقم (٥) يوضح ثبات الاستمارة بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط	أبعاد الاستمارة
٠,٨٧٨	البعد الأول: ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٨٩٤	البعد الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٩٦٧	البعد الثالث: معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين
٠,٨٩٩	الدرجة الكلية

- ج- **تحديد مستوى المتوسط الحسابي:** تم صياغة إستجابات المبحوثين في الأداة على تدرج ثلاثي (أوافق) (أوافق إلى حد ما) (لا أوافق)، وتم تقدير الاستجابات على النحو التالي: (أوافق) = (٣)، (أوافق إلى حد ما) = (٢)، (لا أوافق) = (١).

جدول رقم (٦) يوضح تقدير المتوسطات الحسابية

المستوى	المتوسط
منخفض	إذا تراوحت قيمة متوسط العبارة أو البعد ما بين (١ - ١,٦٧)
متوسط	إذا تراوحت قيمة متوسط العبارة أو البعد ما بين (١,٦٨ - ٢,٣٤)
مرتفع	إذا تراوحت قيمة متوسط العبارة أو البعد ما بين (٢,٣٥ - ٣)

تاسعاً: مجالات الدراسة.

(١) **المجال المكاني:** تم تحديد المجال المكاني في أربع دور المسنين وهم: دارالكريم، ودار المركز الثقافي، ودارالحياة، ودارالمواساة، وقد تم اختيار تلك الدور في ضوء موافقتها على تطبيق الدراسة، بالإضافة الى أنها تقدم خدمات متنوعة للمسنين بمقابل مادي، كما أنها تتميز بتقديم خدمات فندقية للمسنين الملتحقين بها.

(٢) **المجال البشري:** تم تحديد المجال البشري في جميع العاملين والإداريين ومقدمي الخدمة وأعضاء مجالس الإدارة بالدور الأربعة محل الدراسة وقد بلغ عددهم (١٠٦) مفردة حيث تم تطبيق المسح الشامل عليهم.

(٣) **المجال الزمني:** تم جمع البيانات ومراجعتها ميدانياً ومكتبياً خلال الفترة الزمنية من (شهر أغسطس ٢٠٢٤) وحتى (شهر سبتمبر ٢٠٢٤).

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية.

(١) **خصائص عينة الدراسة.**

جدول رقم (٧) يوضح خصائص عينة الدراسة

السؤال	المتغيرات	ك	%
١/ الجنس	١- ذكر	٧٩	٧٤,٥%
	٢- انثى	٢٧	٢٥,٥%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%
٢/ السن	١- من ٣٠ لآقل من ٤٠ سنة	١٤	١٣,٢%
	٢- من ٤٠ لآقل من ٥٠ سنة	٥٢	٤٩,١%
	٣- من ٥٠ لآقل من ٦٠ سنة	٢٩	٢٧,٣%
	٤- من ٦٠ سنة فأكثر	١١	١٠,٤%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%
٣/ المستوى التعليمي	١- تعليم متوسط	٢٦	٢٤,٥%
	٢- تعليم فوق متوسط	١٦	١٥,٢%
	٣- تعليم جامعي	٥٨	٥٤,٧%
	٤- دراسات عليا	٦	٥,٦%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%
٤/ الوظيفة داخل الدار	١. عضو مجلس إدارة	٢٨	٢٦,٤%
	٢. مدير الجمعية	٤	٣,٨%
	٣. موظف إداري	٣٢	٣٠,٢%
	٤. اخصائي اجتماعي	٦	٥,٧%
	٥. اخصائي نفسي	٥	٤,٧%
	٦. طبيب	٥	٤,٧%
	٧. عامل خدمات	٢٦	٢٤,٥%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%

- **الجنس:** أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٤,٥%)، تلي ذلك الإناث بنسبة (٢٥,٥%).

- السن: أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية الباحثين في المرحلة العمرية (من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٤٩,١%)، تلي ذلك المرحلة العمرية (من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة) بنسبة (٢٧,٣%)، تلي ذلك المرحلة العمرية من (٣٠ لأقل من ٤٠ سنة) بنسبة (١٣,٢%)، وأخيراً المرحلة العمرية (من ٦٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٠,٤%).
- **المستوى التعليمي:** اشارت النتائج أن غالبية الباحثين حاصلون على تعليم جامعي وذلك بنسبة (٥٤,٧%)، تلي ذلك تعليم متوسط بنسبة (٢٤,٥%)، تلي ذلك تعليم فوق متوسط بنسبة (١٥,٢%)، وأخيراً دراسات عليا بنسبة (٥,٦%).
- **الوظيفة داخل الدار:** أشارت النتائج ان غالبية الباحثين يعملون بوظيفة موظف إداري بالجمعية وذلك بنسبة (٣٠,٢%)، تلي ذلك أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (٢٦,٤%)، تلي ذلك عامل خدمات بنسبة (٢٤,٥%)، تلي ذلك الاخصائي الاجتماعي بنسبة (٥,٧%)، تلي ذلك كل من الاخصائي النفسى والطبيب بنسبة (٤,٧%) لكل منهما، وأخيراً مدير الجمعية بنسبة (٣,٨%).

(٢) نتائج فروض الدراسة.

- أ- نتائج الفرض الفرعى الأول للدراسة. من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً

جدول رقم (٨) يوضح أهداف سياسات مؤسسات رعاية المسنين

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١١	تمتلك الدار أهداف واضحة ومحددة ومعلنة	١,٩٨	٠,٧٩	٣٩,٩ %	٣	متوسط
١٢	يتم تحديد وصياغة أهداف الدار من خلال مجلس الإدارة	١,٥٤	٠,٧٦	٤٩,٣ %	٩	منخفض
١٣	يشارك العاملون بالدار في صياغة وتحديد الأهداف	١,٥١	٠,٧٢	٤٧,٦ %	١٠	منخفض
١٤	تعتمد إدارة الدار على سياسات محددة تسترشد بها في ممارسة وظائفها	١,٨٤	٠,٨٢	٤٤,٥ %	٥	متوسط
١٥	يتم صياغة أهداف الدار في ضوء قيم ومعايير المجتمع	٢,٢٨	٠,٧٩	٣٤,٦ %	٢	متوسط
١٦	تحرص الدار على توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف	٢,٤١	٠,٧٦	٣١,٥ %	١	مرتفع
١٧	تقوم الدار بعملية تقييم دوري لأهدافها في ضوء المتغيرات المستحدثة	١,٧٤	٠,٨٠	٤٥,٩ %	٧	متوسط
١٨	تعمل الدار على تكامل برامجها مع ما تقدمه الدور الأخرى في المجتمع	١,٩٢	٠,٨١	٤٢,٢ %	٤	متوسط
١٩	يوجد خطة زمنية مرحلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدار	١,٦٢	٠,٨٢	٥٠,٦ %	٨	منخفض
٢٠	تعمل الدار على اختيار افضل الأساليب التنفيذية التي تتلاءم مع تحقيق أهدافها	١,٧٥	٠,٨٠	٤٥,٧ %	٦	متوسط
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	

متوسط	٦٢%	٤١,٤%	٠,٧٧	١,٨٦
-------	-----	-------	------	------

أوضحت النتائج الخاصة بأهداف وسياسات مؤسسات رعاية المسنين أنه جاء بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٦٢%)، بمتوسط حسابي (١,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، ومعامل إختلاف (٤١,٤%).

ولقد حصلت عبارة واحدة على مستوى مرتفع وجاءت في الترتيب الأول وهي "تحرص الدار على توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وانحراف معياري (٠,٧٦) ومعامل إختلاف (٣١,٥%). **بينما حصلت ست عبارات على مستوى متوسط** حيث جاءت في الترتيب الثاني عبارة " يتم صياغة أهداف الدار في ضوء قيم ومعايير المجتمع" بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، ومعامل إختلاف (٣٤,٦%). وفي الترتيب الثالث " تمتلك الدار أهداف واضحة ومحددة ومعلنة" بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ومعامل إختلاف (٣٩,٣%). وفي الترتيب الرابع " تعمل الدار على تكامل برامجها مع ما تقدمه الدور الأخرى في المجتمع" بمتوسط حسابي (١,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨١)، ومعامل إختلاف (٤٢,٢%). وفي الترتيب الخامس " تعتمد إدارة الدار على سياسات محددة تسترشد بها في ممارسة وظائفها" بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٨٢)، ومعامل إختلاف (٤٤,٥%). وفي الترتيب السادس "تعمل الدار على اختيار أفضل الأساليب التنفيذية التي تتلاءم مع تحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,٨٠)، ومعامل إختلاف (٤٥,٧%). وفي الترتيب السابع " تقوم الدار بعملية تقييم دوري لأهدافها في ضوء المتغيرات المستحدثة" بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٠)، ومعامل إختلاف (٤٥,٩%). **بينما جاء ثلاث عبارات بمستوى منخفض** هي في الترتيب الثامن عبارة " يوجد خطة زمنية مرحلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدار" بمتوسط حسابي (١,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٨٢) ومعامل إختلاف (٥٠,٦%). وفي الترتيب التاسع عبارة " يتم تحديد وصياغة أهداف الدار من خلال مجلس الإدارة" بمتوسط حسابي (١,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧٦) ومعامل إختلاف (٤٩,٣%). وفي الترتيب العاشر عبارة " يشارك العاملون بالدار في صياغة وتحديد الأهداف" بمتوسط حسابي (١,٥١) وانحراف معياري (٠,٧٢) ومعامل إختلاف (٤٧,٦%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة بوشه، ومبارك (٢٠٢٣) والتي أكدت على ضرورة أن تتبنى المؤسسات سياسات وأهداف واضحة من أجل تحقيق أهدافها، بالإضافة الى التأثير الايجابي المرتبط بوضوح الأهداف والسياسات، أما دراسة الكسر (٢٠١٨) فقد أكدت على ضرورة إتباع الشفافية في سياسات المؤسسة بإعتبارها أحد

أهم مكونات الحوكمة الإدارية، أما دراسة محمد، وعاشور (٢٠٢٣) فقد أشارت الى أن من عوامل نجاح المؤسسة وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة وضوح الأهداف والسياسات والعمل على نشر تلك الأهداف بين العاملين والمستفيدين.

جدول رقم (٩) يوضح الإدارة العليا بمؤسسات رعاية المسنين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١	تتخذ القرارات في اجتماعات مجلس الإدارة في عن طريق المشاركة	٢,٧٦	٠,٧٤	٢٦,٨ %	١	مرتفع
٢	يوجد اتصال مستمر بين الإدارة والعاملين للوقوف على مستوى كفاءة العمل	١,٨٤	٠,٦٥	٣٥,٣ %	٧	متوسط
٣	التأكيد على التحسين المتميز للأنشطة التي تمارسها المؤسسة	١,٦٣	٠,٧٠	٤٢,٩ %	٩	منخفض
٤	يتم متابعة العاملين من قبل الإدارات الخاصة بهم	١,٩٧	٠,٦٣	٣١,٩ %	٥	متوسط
٥	يوجد تحديد دقيق للمهام والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات بالدار	٢,٢١	٠,٦١	٢٧,٦ %	٢	متوسط
٦	تحرص الإدارة على نشر ثقافة العمل الفريقي بين جميع العاملين	١,٨٨	٠,٦٣	٣٣,٥ %	٦	متوسط
٧	يتم تفويض السلطة للأفراد للابتكار والتجديد	١,٩٩	٠,٧١	٣٥,٦ %	٣	متوسط
٨	تحرص الإدارة على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة	١,٥٧	٠,٦٥	٣٦,٧ %	٨	منخفض
٩	يتم انتقاء العناصر الجيدة للعمل بالمؤسسة	١,٩٨	٠,٦٧	٣٣,٨ %	٤	متوسط
١٠	تحرص الإدارة على صياغة رؤية استراتيجية للدار لمدة خمس سنوات قادمة	١,٥٤	٠,٦٦	٤٢,٨ %	١٠	منخفض
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	١,٩٦	٠,٨٥	٤٣,٤ %	٦٥,٢ %	متوسط	

أوضحت النتائج الخاصة بالإدارة العليا بمؤسسات رعاية المسنين أنه جاء بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٦٥,٢%)، بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، ومعامل إختلاف (٤٣,٤%).

ولقد حصلت عبارة واحدة على مستوى مرتفع وجاءت في الترتيب الأول وهي "تتخذ القرارات في اجتماعات مجلس الإدارة في عن طريق المشاركة" بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤) ومعامل اختلاف (٢٦,٨%). بينما حصلت ست عبارات على مستوى متوسط وهي " يوجد تحديد دقيق للمهام والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات بالدار" حيث جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٦١)، ومعامل اختلاف (٢٧,٦%). وفي الترتيب الثالث " يتم تفويض السلطة للأفراد للابتكار والتجديد" بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧١)، ومعامل إختلاف (٣٥,٦%)،

وفي الترتيب الرابع" يتم انتقاء العناصر الجيدة للعمل بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ومعامل إختلاف (٣٣,٨%)، وفي الترتيب الخامس" يتم متابعة العاملين من قبل الإدارات الخاصة بهم" بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٣)، ومعامل إختلاف (٣١,٩%)، وفي الترتيب السادس" تحرص الإدارة على نشر ثقافة العمل الفريقي بين جميع العاملين" بمتوسط حسابي (١,٨٨) وانحراف معياري (٠,٦٣)، ومعامل إختلاف (٣٣,٥%)، وفي الترتيب السابع" يوجد اتصال مستمر بين الإدارة والعاملين للوقوف على مستوى كفاءة العمل" بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٥)، ومعامل إختلاف (٣٥,٣%)

في حين جاء ثلاث عبارات في المستوى المنخفض هم عبارة " تحرص الإدارة على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (١,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥) ومعامل إختلاف (٣٦,٧%)، وعبارة " التأكيد على التحسين المتميز للأشطة التي تمارسها المؤسسة" في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٧٠) ومعامل إختلاف (٤٢,٩%)، بينما جاء في الترتيب العاشر والأخير عبارة " تحرص الإدارة على صياغة رؤية إستراتيجية للدار لمدة خمس سنوات قادمة" بمتوسط حسابي (١,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، ومعامل إختلاف (٤٢,٨%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة زينبي، وآخرون (٢٠١٩) والتي أشارت الى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دور القيادة العليا بالمؤسسة وتطبيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة، أما دراسة" يوثانفيتيل" (2020) Pulhanveettil فقد أكدت على أن مبادرة الإدارة العليا تسهم بشكل كبير في عمليات التحسين المستمر وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، وهذا ما أكدته دراسة إدريس، وأبو الروس (٢٠٢٢) التي أشارت الى التأثير الايجابي لدعم الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي، أما دراسة الكرشمي وآخرون (٢٠٢٤) فقد أكدت على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، وأما دراسة محمد وعاشور (٢٠٢٣) فقد أكدت على أن إلتزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة هو أحد أبعاد تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٠) يوضح الإدارة الفعالة للموارد البشرية بمؤسسات رعاية المسنين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٢١	هناك التزام بمبدأ الثواب والعقاب في العمل داخل الدار	٢,٦٥	٠,٦٧	٢٥,٣ %	٤	مرتفع
٢٢	يوجد بالدار توصيف وظيفي واضح لجميع العاملين في كافة المستويات الإدارية	٢,٣٨	٠,٧٦	٣١,٩ %	٧	مرتفع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٢٣	توفر الدار للعاملين فرص عادلة لإبداء آراءهم في كافة الأمور المتعلقة بالعمل	٢,١٥	٠,٨٣	٣٨,٦ %	٨	مرتفع
٢٤	توفر الدار الشعور بالأمن والاستقرار للعاملين بها	٢,٧١	٠,٥٧	٢١,٣ %	١	مرتفع
٢٥	يتم تقييم أداء العاملين بالدار وفقا لمعايير ومقاييس علمية بشكل محايد	٢,٦٦	٠,٦٨	٢٥,٦ %	٣	مرتفع
٢٦	تتيح الدار الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار	١,٧٥	٠,٨٠	٤٥,٧ %	١٠	متوسط
٢٧	تحرص الدار على تفعيل دور كل فرد في فريق العمل	٢,٧٠	٠,٦٣	٢٣,٣ %	٢	مرتفع
٢٨	يتم تحديد احتياجات الدار من الوظائف المختلفة في ضوء المتطلبات الواقعية	٢,١٤	٠,٧٨	٣٦,٥ %	٩	مرتفع
٢٩	تتم الترقية لكافة العاملين بالدار على أسس موضوعية	٢,٤٦	٠,٧٦	٣٠,٩ %	٦	مرتفع
٣٠	تعقد الدار دورات تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في ضوء احتياجاتهم الفعلية	٢,٤٧	٠,٧٥	٣٠,٤ %	٥	مرتفع
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٢,٤١	٠,٧٩	٣٢,٨ %	٨٠,٣ %	مرتفع	

أوضحت النتائج الخاصة بواقع الإدارة الفعالة للموارد البشرية بمؤسسات رعاية المسنين أنها جاءت بمستوى مرتفع حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٨٠,٣%)، بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، ومعامل إختلاف (٣٢,٨%).

ولقد حصلت تسع عبارات على مستوى مرتفع وجاءت على النحو التالي في الترتيب الأول عبارة " توفر الدار الشعور بالأمن والاستقرار للعاملين بها" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧١)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، ومعامل إختلاف (٢١,٣%). وفي الترتيب الثاني " تحرص الدار على تفعيل دور كل فرد في فريق العمل" بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٦٣)، ومعامل إختلاف (٢٣,٣%). وفي الترتيب الثالث "يتم تقييم أداء العاملين بالدار وفقا لمعايير ومقاييس علمية بشكل محايد" بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٦٨)، ومعامل إختلاف (٢٥,٦%). وفي الترتيب الرابع " هناك التزام بمبدأ الثواب والعقاب في العمل داخل الدار" بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ومعامل إختلاف (٢٥,٣%). وفي الترتيب الخامس " تعقد الدار دورات تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في ضوء احتياجاتهم الفعلية" بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٥)، ومعامل إختلاف (٣٠,٤%). وفي الترتيب السادس عبارة " تتم الترقية لكافة العاملين بالدار على أسس موضوعية" بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٧٦) ومعامل إختلاف (٣٠,٩%). وفي الترتيب السابع عبارة " يوجد بالدار توصيف وظيفي واضح لجميع العاملين في كافة

المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٧٦) ومعامل إختلاف (٣١,٩%)، وفي الترتيب الثامن عبارة " توفر الدار للعاملين فرص عادلة لإبداء آراءهم في كافة الأمور المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (٢,١٥)، وانحراف معياري (٠,٨٣) ومعامل إختلاف (٣٨,٦%)، وفي الترتيب التاسع عبارة " يتم تحديد احتياجات الدار من الوظائف المختلفة في ضوء المتطلبات الواقعية" بمتوسط حسابي (٢,١٤)، وانحراف معياري (٠,٧٨) ومعامل إختلاف (٣٦,٥%)، بينما جاء في المستوى المتوسط عبارة واحدة جاءت في الترتيب العاشر وهي " تتيح الدار الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (١,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٨٠) ومعامل إختلاف (٤٥,٧%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة صلاح وأحمد (٢٠٢٢) التي أكدت على أن دعم الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة يعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة بها، كذلك أكدت دراسة"الهاوي" (2022) Elhawi على ضرورة دعم القدرات التنفيذية المرتبطة بالموارد البشرية لما لها من تأثير إيجابي على تحقيق التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، أما دراسة بلحاج (٢٠٢٣) فقد أشارت الى ضرورة العمل على تدريب العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم الإدارية، أما دراسة"إركان، أنا، وأونال، م" (2022) Erkan, I, & Unal, M فقد أكدت على ضرورة دعم روح الولاء للعاملين، والاهتمام بقياس رضا العملاء، في حين أشارت دراسة" بولهانفيتيل" Pulhanveettil (2020) الى ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي للمساهمة في تحسين الأداء لما له من تأثير على تحقيق جودة الخدمات.

جدول (١١) يوضح ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين

م	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	الترتيب
١	أهداف وسياسات مؤسسات رعاية المسنين	١,٨٦	٠,٧٧	٤١,٤ %	٦٢ %	متوسط	٣
٢	الإدارة العليا بمؤسسات رعاية المسنين	١,٩٦	٠,٨٥	٤٣,٤ %	٦٥,٢ %	متوسط	٢
٣	الإدارة الفعالة للموارد البشرية بمؤسسات رعاية المسنين	٢,٤١	٠,٧٩	٣٢,٨ %	٨٠,٣ %	مرتفع	١
أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل							
	المتوسط الحسابي	٠,٩٨	٤٧,٤ %	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٢,٠٧			٤٧,٤ %	٦٩ %	متوسط	

أوضحت النتائج الخاصة بمستوى إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين أنها متوسطة حيث بلغت القوة النسبية (٦٩%)، بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وانحراف معياري (٠,٩٨) ومعامل إختلاف (٤٧,٤%). وبترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبين أن جميع

مؤشرات إدارة الجودة الشاملة حصلت على مستوى متوسط وقد جاء في الترتيب الأول "الإدارة الفعالة للموارد البشرية بمؤسسات رعاية المسنين" بقوة نسبية (٨٠,٣%)، وفي الترتيب الثاني "الإدارة العليا بمؤسسات رعاية المسنين" بقوة نسبية (٦٥,٢%)، وفي الترتيب الثالث "الأهداف والسياسات بمؤسسات رعاية المسنين" بقوة نسبية بلغت (٦٢%).

ب- نتائج الفرض الفرعي الثاني للدراسة.

"من المتوقع أن يكون مستوى الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً"

جدول رقم (١٢) يوضح التميز في الخدمات المقدمة للمسنين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٣١	تحرص الدار على التطوير والابداع في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين	٢,٦١	٠,٦٦	٢٥,٣%	٤	مرتفع
٣٢	تلبى الدار رغبات المستفيدين من الخدمات بجودة عالية	٢,٠١	٠,٦٨	٣٣,٩%	٦	متوسط
٣٣	تتنبأ الدار برغبات المستفيدين من الخدمات والاحتياجات	١,٤٩	٠,٧٢	٤٨,٦%	٩	منخفض
٣٤	تحرص الدار على تقديم خدمة وفق أفضل المعايير العالمية	١,٥٤	٠,٧٦	٤٩,٣%	٨	منخفض
٣٥	تقوم الدار بمراقبة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل مستمر	٢,٦٥	٠,٦١	٢٣,١%	٣	مرتفع
٣٦	تشجع الدار الموظفين على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة للمستفيدين	٢,٦٩	٠,٥٢	١٩,٣%	٢	مرتفع
٣٧	تهتم الدار بتقديم الخدمات المستندة على رغبات المستفيدين	٢,٨٨	٠,٣٨	١٣,١%	١	مرتفع
٣٨	تحرص الدار على تقديم خدمات وبرامج تفوق توقعات المستفيدين	١,٣٥	٠,٦٤	٤٧,٦%	١٠	منخفض
٣٩	توجد سياسات إدارية ثابتة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين	٢,٢٦	٠,٨١	٣٦,٢%	٥	متوسط
٤٠	تراعى الدار الدقة وعدم الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين	١,٩٥	٠,٦٦	٣٣,٨%	٧	متوسط
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	
	٢,١٤	٠,٨٧	٤٠,٦%	٧١,٤%	متوسط	

أوضحت النتائج الخاصة بالتميز في الخدمات المقدمة للمسنين أنها جاءت بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٧١,٤%)، بمتوسط حسابي (٢,١٤)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، ومعامل إختلاف (٤٠,٦%).

ولقد حصلت أربع عبارات على مستوى مرتفع هم: في الترتيب الأول عبارة " تهتم الدار بتقديم الخدمات المستندة على رغبات المستفيدين" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٣٨)، ومعامل اختلاف (١٣,١%). وفي الترتيب الثاني " تشجع الدار الموظفين على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة للمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢,٦٩)

وانحراف معياري (٠,٥٢)، ومعامل إختلاف (١٩,٣%)، وفي الترتيب الثالث " تقوم الدار بمراقبة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦١)، ومعامل إختلاف (٢٣,١%). وفي الترتيب الرابع " تحرص الدار على التطوير والابداع في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٦)، ومعامل إختلاف (٢٥,٣%). في حين حصلت ثلاث عبارات على مستوى متوسط هي في الترتيب الخامس " توجد سياسات إدارية ثابتة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢,٢٦) وانحراف معياري (٠,٨١)، ومعامل إختلاف (٣٦,٢%)، وفي الترتيب السادس " تلبى الدار رغبات المستفيدين من الخدمات بجودة عالية" بمتوسط حسابي (٢,٠١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، ومعامل إختلاف (٣٣,٩%) وفي الترتيب السابع " تراعى الدار الدقة وعدم الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين" بمتوسط حسابي (١,٩٥) وانحراف معياري (٠,٦٦)، ومعامل إختلاف (٣٣,٨%) بينما جاءت ثلاث عبارات بمستوى منخفض هي في الترتيب الثامن " تحرص الدار على تقديم خدمة وفق أفضل المعايير العالمية" بمتوسط حسابي (١,٥٤) بانحراف معياري (٠,٧٦) ومعامل إختلاف (٤٩,٣%)، وفي الترتيب التاسع " تنتبأ الدار برغبات المستفيدين من الخدمات والاحتياجات" بمتوسط حسابي (١,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٧٢) ومعامل إختلاف (٤٨,٦%)، وفي الترتيب العاشر والأخير " تحرص الدار على تقديم خدمات وبرامج تفوق توقعات المستفيدين" بمتوسط حسابي (١,٣٥) بانحراف معياري (٠,٦٤) ومعامل إختلاف (٤٧,٦%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة بسيوني (٢٠٢٠) والتي أشارت الى أن من ضمن عوامل تحقيق التميز والجودة في تقديم الخدمات البراعة التنظيمية، أما دراسة "دورا" (2016) Daru فقد أشارت الى ضرورة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسين الخدمات وتميزها والتركيز على المستفيدين، وهذا ما اتفقت معه دراسة ريهام (٢٠٢١) في ضرورة الحرص على تقديم خدمات تتلائم مع احتياجات المستفيدين، في حين أكدت دراسة كل من قاسم، وعلى (٢٠١٦)، و الحاوي (2022) Elhawi على أهمية العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز في الخدمات، أما دراسة عساف (٢٠٢٠) فقد أوصت بضرورة نشر ثقافة التنافسية في المؤسسات الخدمية من اجل العمل على التميز في الخدمات.

جدول رقم (١٣) يوضح سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٤١	تحرص الدار على تقديم خدماتها في التوقيت الذي يرغب فيه المستفيدين	٢,٣٦	٠,٦٢	٢٦,٣ %	١	مرتفع
٤٢	تسعى الدار الى تحليل جوانب القوة والضعف في الخدمات المقدمة للمستفيدين	٢,٠٢	٠,٧٥	٣٧,١ %	٧	متوسط
٤٣	تحرص الدار على التعاون مع المستفيدين لحل المشكلات التي تواجههم	٢,٢٨	٠,٧٧	٣٣,٨ %	٣	متوسط
٤٤	تهتم الدار باحتياجات المسن وفقا لأولوياته	١,٥٦	٠,٧١	٤٥,٥ %	٩	منخفض
٤٥	يتم تعديل الخدمات والبرامج في ضوء احتياجات المستفيدين	٢,٢١	٠,٧٩	٣٥,٧ %	٤	متوسط
٤٦	يوجد نظام لتلقى الشكاوى والمقترحات من المستفيدين حول الخدمات	٢,٣٤	٠,٧٢	٣٠,٧ %	٢	متوسط
٤٧	توجد قنوات اتصال متعددة للمستفيدين تمكنهم من الوصول للمعلومات	١,٤٨	٠,٦٥	٤٣,٩ %	١٠	منخفض
٤٨	يحرص العاملون بالدار على إظهار الود والاحترام والتعاطف في علاقتهم بالمستفيدين	٢,١١	٠,٦٨	٣٢,٣ %	٦	متوسط
٤٩	توفر الدار الشعور بالأمان والثقة للمستفيدين من خلال تنوع الخدمات المقدمة	٢,١٢	٠,٧٤	٣٤,٩ %	٥	متوسط
٥٠	تعمل الدار على الاستجابة الفورية لمشاكل أو متطلبات المستفيدين	١,٨١	٠,٧٧	٤٢,٥ %	٨	متوسط
المتغير ككل						
	المتوسط الحسابي	٠,٧٦	معامل الاختلاف	٣٧,٤ %	القوة النسبية	٦٧,٦ %
	المتوسط	٢,٠٣	الانحراف المعياري	٠,٧٦	المتوسط	٢,٠٣

وأوضحت النتائج الخاصة بسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين أنه جاء بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٦٧,٦%)، بمتوسط حسابي (٢,٠٣)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، ومعامل إختلاف (٣٧,٤%).

ولقد حصلت عبارة واحدة على مستوى مرتفع وجاءت في الترتيب الأول "تحرص الدار على تقديم خدماتها في التوقيت الذي يرغب فيه المستفيدين" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، ومعامل إختلاف (٢٦,٣%).

كما حصلت سبع عبارات على مستوى متوسط وهي: في الترتيب الثاني "يوجد نظام لتلقى الشكاوى والمقترحات من المستفيدين حول الخدمات" بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ومعامل إختلاف (٣٠,٧%)، وفي الترتيب الثالث "تحرص الدار على التعاون مع المستفيدين لحل المشكلات التي تواجههم" بمتوسط حسابي (٢,٢٨) وانحراف معياري (٠,٧٧)، ومعامل إختلاف (٣٣,٨%)، وفي الترتيب الرابع " يتم تعديل الخدمات والبرامج في ضوء احتياجات المستفيدين" بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٧٩)،

ومعامل إختلاف (٣٥,٧%)، وفي الترتيب الخامس" توفر الدار الشعور بالأمان والثقة للمستفيدين من خلال تنوع الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (٢,١٢) وانحراف معياري (٠,٧٤)، ومعامل إختلاف (٣٤,٩%)، وفي الترتيب السادس" يحرص العاملون بالدار على إظهار الود والاحترام والتعاطف في علاقتهم بالمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢,١١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، ومعامل إختلاف (٣٢,٣%)، وفي الترتيب السابع" تسعى الدار الى تحليل جوانب القوة والضعف في الخدمات المقدمة للمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢,٠٢) وانحراف معياري (٠,٧٥)، ومعامل إختلاف (٣٧,١%)، وفي الترتيب الثامن" تعمل الدار على الاستجابة الفورية لمشاكل أو متطلبات المستفيدين" بمتوسط حسابي (١,٨١) وانحراف معياري (٠,٧٧)، ومعامل إختلاف (٤٢,٥%) . بينما جاءت عبارتين بمستوى منخفض هما في الترتيب التاسع " تهتم الدار باحتياجات المسن وفقا لأولوياته" بمتوسط حسابي (١,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٧١) ومعامل إختلاف (٤٥,٥%)، وفي الترتيب العاشر والأخير " توجد قنوات اتصال متعددة للمستفيدين تمكنهم من الوصول للمعلومات" بمتوسط حسابي (١,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٥) ومعامل إختلاف (٤٣,٩%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة الهرش، وعبد الله (٢٠٢٣). التي أكدت على أن الاهتمام بجودة المعلومات الخاصة بالمستفيدين من عوامل تحقيق سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات، أما دراسة ريهام (٢٠٢١) فأشارت الى ضرورة تعاون القيادات الإدارية لتحقيق سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات، أما دراسة بسيوني (٢٠٢٠) فأشارت الى أن من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية المرتبطة بسرعة الاستجابة هي البراعة التنظيمية.

جدول رقم (١٤) يوضح المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٥١	تستخدم الدار الأساليب الإدارية المرنة لتسهيل العمليات الإدارية	١,٦٩	٠,٧٠	٤١,٤%	٤	متوسط
٥٢	تستجيب الدار لمتغيرات البيئة الخارجية المرتبطة بخدمات المسنين	١,٦٣	٠,٧٤	٤٥,٤%	٦	منخفض
٥٣	يمكن للدار تعديل خططها المستقبلية وفق لحاجات المسنين المتجددة	١,٦٨	٠,٧٠	٤١,٧%	٥	متوسط
٥٤	توفر الدار الإجراءات اللازمة لضمان السلامة المهنية والشخصية في بيئة العمل	٢,٠٣	٠,٧٧	٣٧,٩%	١	متوسط
٥٥	تحرص الدار على الاهتمام بالمعلومات الخارجية عن المؤسسة	١,٧٢	٠,٧١	٤١,٣%	٣	متوسط
٥٦	تحرص الدار على تلبية أى خدمات ملحة يطلبها المسنين	١,٥٢	٠,٦٤	٤٢,١%	٨	منخفض
٥٧	تبتكر الدار الأساليب اللازمة لتنمية الموارد لتحقيق الاستدامة في الخدمات	١,٩٦	٠,٧١	٣٦,٢%	٢	متوسط
٥٨	تسعى الدار الى ترشيد الانفاق في ضوء	١,٥٦	٠,٧٠	٤٤,٨%	٧	منخفض

		متطلبات المسنين		
المتغير ككل				
المستوى	القوة النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	٥٧,٥%	٤٥,٣%	٠,٧٨	١,٧٢

أوضحت النتائج الخاصة بالمرونة في الخدمات المقدمة للمسنين أنه جاء بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٥٧,٥%)، بمتوسط حسابي (١,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، ومعامل إختلاف (٤٥,٣%).

وحصلت خمس عبارات على مستوى متوسط وهي: في الترتيب الأول توفر الدار الإجراءات اللازمة لضمان السلامة المهنية والشخصية في بيئة العمل" بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٧)، ومعامل إختلاف (٣٧,٩%)، وفي الترتيب الثاني "تبتكر الدار الأساليب اللازمة لتنمية الموارد لتحقيق الاستدامة في الخدمات" بمتوسط حسابي (١,٩٦) وانحراف معياري (٠,٧١)، ومعامل إختلاف (٣٦,٢%)، وفي الترتيب الثالث "تحرص الدار على الاهتمام بالمعلومات الخارجية عن المؤسسة" بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧١)، ومعامل إختلاف (٤١,٣%)، وفي الترتيب الرابع "تستخدم الدار الأساليب الإدارية المرنة لتسهيل العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٠)، ومعامل إختلاف (٤١,٤%)، وفي الترتيب الخامس "يمكن للدار تعديل خطتها المستقبلية وفق لحاجات المسنين المتجددة" بمتوسط حسابي (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٧٠)، ومعامل إختلاف (٤١,٧%)، بينما جاءت ثلاث عبارات بمستوى منخفض في الترتيب السادس "تستجيب الدار لمتغيرات البيئة الخارجية المرتبطة بخدمات المسنين" بمتوسط حسابي (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٧٤)، ومعامل إختلاف (٤٥,٤%)، وفي الترتيب السابع "تسعى الدار الى ترشيد الانفاق في ضوء متطلبات المسنين" بمتوسط حسابي (١,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٠)، ومعامل إختلاف (٤٤,٨%)، وفي الترتيب الثامن "تحرص الدار على تلبية أى خدمات ملحة يطلبها المسنين" بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٦٤)، ومعامل إختلاف (٤٢,١%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة دوفيو (2016) Davu والتي أكدت على ضرورة تطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسة الخدمية بما يسهم في تحقيق المرونة وتشجيع العمل الجماعي، أما دراسة ابراهيمي وآخرون (Ebrahimi et al 2020) فقد أشارت الى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي من شأنه تحقيق المرونة وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما أكدت على ذلك دراسة سعيد (٢٠٢٤) التي أوصت بضرورة اعتماد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أما دراسة مخلوفى

(2021) Makloufi فقد أكدت على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المرونة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

جدول (١٥) يوضح مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين

م	أبعاد المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى	الترتيب
١	التميز في الخدمات المقدمة للمسنين	٢,١٤	٠,٨٧	٤٠,٦ %	٧١,٤ %	متوسط	١
٢	سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين	٢,٠٣	٠,٧٦	٣٧,٤ %	٦٧,٦ %	متوسط	٢
٣	المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين	١,٧٢	٠,٧٨	٤٥,٣ %	٥٧,٥ %	متوسط	٣
أبعاد الميزة التنافسية ككل							
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى			
١,٩٦	٠,٧٥	٣٨,٣ %	٦٥,٣ %	متوسط			

أوضحت النتائج الخاصة بمستوى الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين أنها متوسطة حيث بلغت القوة النسبية (٦٥,٣%)، بمتوسط حسابي (١,٩٦) وانحراف معياري (٠,٧٥) ومعامل إختلاف (٣٨,٣%). وبترتيب أبعاد الميزة التنافسية تبين أن أنه جاء في الترتيب الأول "التميز في الخدمات المقدمة للمسنين" بقوة نسبية (٧١,٤%)، وفي الترتيب الثاني " سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة مع المسنين" بقوة نسبية (٦٧,٦%)، وفي الترتيب الثالث "المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين" بقوة نسبية بلغت (٥٧,٥%).

ج- نتائج الفرض الفرعي الثالث للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين ضعيفاً

جدول (١٦) يوضح معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
٥٩	نقص خبرات العاملين بالدار في انجاز المهام المطلوبة منهم	١,٦٥	٠,٩٥	٥٧,٦ %	٤	متوسط
٦٠	عدم وجود أساليب حديثة في تنفيذ الاعمال	٢,٢١	٠,٩٧	٤٣,٩ %	١	متوسط
٦١	عدم استحداث خدمات جديدة وفقاً لمتطلبات التزلاء	١,٩٤	١,١	٥٦,٧ %	٢	متوسط
٦٢	عدم الإقتناع بأهمية تحقيق الميزة التنافسية لخدمات الدار	١,٣٢	٠,٩١	٦٨,٩ %	٦	منخفض
٦٣	ضعف عملية قياس رضا العملاء والاستفادة بها في تقييم الخدمات	١,٥١	٠,٨٩	٥٨,٩ %	٥	منخفض
٦٤	عدم تناسب الخدمات المقدمة مع الاحتياجات الفعلية للتزلاء	١,٨٧	٠,٩٣	٤٩,٧ %	٣	متوسط
المتغير ككل						
المتوسط الحسابي	الانحراف	معامل الاختلاف	القوة النسبية	المستوى		

متوسط	٥٨,٣%	٥٢%	المعياري ٠,٩١	١,٧٥
-------	-------	-----	------------------	------

أوضحت النتائج الخاصة بمعوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين أنها جاءت بمستوى متوسط حيث بلغت القوة النسبية للبعد ككل (٥٨,٣%)، بمتوسط حسابي (١,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٩١)، ومعامل إختلاف (٥٢%).

وحصلت أربع عبارات على مستوى متوسط وجاءت على النحو التالي: في الترتيب الأول " عدم وجود أساليب حديثة في تنفيذ الاعمال، بمتوسط حسابي قدره (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، ومعامل إختلاف (٤٣,٩%)، وفي الترتيب الثاني "عدم استحداث خدمات جديدة وفقاً لمتطلبات التزلاء" بمتوسط حسابي (١,٩٤) وانحراف معياري (١,١)، ومعامل إختلاف (٥٦,٧%)، وفي الترتيب الثالث "عدم تناسب الخدمات المقدمة مع الاحتياجات الفعلية للتزلاء" بمتوسط حسابي (١,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٣)، ومعامل إختلاف (٤٩,٧%)، وفي الترتيب الرابع "نقص خبرات العاملين بالدار في إنجاز المهام المطلوبة منهم"، بمتوسط حسابي (١,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٥)، ومعامل إختلاف (٥٧,٦%)، بينما جاءت عبارتين في المستوى المنخفض وهما وفي الترتيب الخامس "ضعف عملية قياس رضا العملاء والاستفادة بها في تقييم الخدمات" بمتوسط حسابي (١,٥١) وانحراف معياري (٠,٨٩)، ومعامل إختلاف (٥٨,٩%)، وفي الترتيب السادس "عدم الاقتناع بأهمية تحقيق الميزة التنافسية لخدمات الدار" بمتوسط حسابي (١,٣٢) وانحراف معياري (٠,٩١)، ومعامل إختلاف (٦٨,٩%).

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة عساف (٢٠٢٠) والتي أكدت على وجود العديد من المعوقات أمام تحقيق الميزة التنافسية وخاصة بالمؤسسات الأهلية، وأوصت بضرورة نشر ثقافة الميزة التنافسية بتلك المؤسسات، وهذا ما أكدته كذلك دراسة بوثانفيتيل (2020) Puthanveetil، أما دراسة بيسيوني (٢٠٢١) فأشارت الى ضرورة توظيف الميزة التنافسية في تحقيق الرضا الوظيفي وتوفير خدمات مميزة وجودة عالية، كذلك الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية المهارات المرتبطة بالميزة التنافسية. أما دراسة كل من ابراهيمي وآخرون (2020) Ebrahimi et al، وعبد العزيز (٢٠٢٤) فأكدت على ضرورة توظيف الأساليب الإلكترونية في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية. كما أشارت دراسة ريهام (٢٠٢١) الى أن من بين معوقات تحقيق الميزة التنافسية أيضاً عدم إهتمام أعضاء مجالس الإدارة بالتحفيز المادي للعاملين، وعدم قدرة المؤسسات الأهلية على تحقق الميزة التنافسية، كذلك دراسة السيد (٢٠٢١) والتي أكدت أيضاً على عدم

قدرة الجمعيات الأهلية على تنفيذ التدريب التنافسي وعدم القدرة على إقامة المشروعات الخدمية التنافسية. أما دراسة مخلوفى (Makhlofi, et al (2021) فأشارت الى ضرورة توظيف كافة متغيرات الإدارة الاستراتيجية لخدمة وتحقيق الميزة التنافسية.

هـ- نتائج الفرض الفرعى الرابع للدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المستوى التعليمى، الوظيفة داخل المؤسسة).

جدول رقم (١٧) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين خصائص عينة الدراسة ومستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين

المعالجات الإحصائية			الخصائص الديموجرافية	
الدلالة	المعامل الإحصائي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	ت = ٠,٨٥٠٠	٠,٦٦	٢,٥٤	١. ذكر
		٠,٦٤	٢,٤٢	٢. أنثى
غير دال	ف = ٠,٦٥٤	٠,٦٧	٢,٠١	١. من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة
		٠,٥٣	١,٩٩	٢. من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة
		٠,٦١	١,٩٨	٣. من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة
		٠,٧٤	٢,٠٣	٤. من ٦٠ سنة فأكثر
دال	ف = ١١,٦٥١	٠,٧٦	٢,١١	١. تعليم متوسط
		٠,٦٤	٢,١٤	٢. تعليم فوق متوسط
		٠,٥٥	٢,٢٢	٣. تعليم جامعى
		٠,٦٤	١,١٦	٤. دراسات عليا
دال	ف = ٢١,٣٦٧	٠,٥٥	٢,٣١	١. عضو مجلس إدارة
		٠,٥٤	٢,١١	٢. مدير الجمعية
		٠,٦٨	٢,١٠	٣. موظف إدارى
		٠,٨١	٢,١٤	٤. إحصائى اجتماعى
		٠,٥٥	٢,١٦	٥. إحصائى نفسى
		٠,٥٦	٢,٢٠	٦. طبيب
		٠,٥٨	٢,١٣	٧. عامل خدمات

** دالة عند (٠,٠١)

* دالة عند (٠,٠٥)

أوضحت النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الجنس والسن. فى حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين تعزى إلى (المستوى التعليمى) حيث جاءت لصالح التعليم الجامعى، أما بالنسبة للوظيفة داخل الدار فجاءت لصالح أعضاء مجلس الإدارة.

جدول رقم (١٨) يوضح دلالة الفروق الإحصائية بين خصائص عينة الدراسة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين

المعالجات الإحصائية				الخصائص الديموجرافية	
الدلالة	المعامل الإحصائي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال	ت = ٠,٥١٠	٠,٦٥	٢,١٦	١. ذكر	الجنس
		٠,٦٩	٢,١٤	٢. أنثى	
غير دال	ف = ٠,٤٣١	٠,٥٧	٢,١١	١. من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	السن
		٠,٥٨	٢,١٤	٢. من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٠,٦٥١	٢,١٠	٣. من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة	
		٠,٦٤	٢,١٦	٤. من ٦٠ سنة فأكثر	
دال	ف = ٢٢,١٥٤	٠,٥٧	٢,٢١	١. تعليم متوسط	المستوى التعليمي
		٠,٦٧	٢,٢٠	٢. تعليم فوق متوسط	
		٠,٥٦	٢,٣٢	٣. تعليم جامعي	
		٠,٥٤	٢,١٦	٤. دراسات عليا	
دال	ف = ٢٨,٥٢٤	٠,٥٥	٢,٢٢	١. عضو مجلس إدارة	الوظيفة داخل الدار
		٠,٦٨	٢,١٩	٢. مدير الجمعية	
		٠,٥٤	٢,١٦	٣. موظف إداري	
		٠,٥٨	٢,١٤	٤. إحصائي اجتماعي	
		٠,٥٧	٢,١٨	٥. إحصائي نفسي	
		٠,٦١	٢,١٥	٦. طبيب	
		٠,٧١	٢,١٧	٧. عامل خدمات	

أوضحت النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين مستوى الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الجنس والسن. وتتفق تلك النتائج مع دراسة كل من عساف (٢٠٢٠)، والجغبوبى، والحريص (٢٠٢٢) فى حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين تعزى إلى (المستوى التعليمي) حيث جاءت لصالح التعليم الجامعي، أما بالنسبة للوظيفة داخل الدار فجاءت لصالح أعضاء مجلس الإدارة. وتختلف تلك النتائج مع نتائج عساف (٢٠٢٠)، ودراسة الجغبوبى، والحريص (٢٠٢٢) وذلك فيما يتعلق بالمستوى التعليمي.

و- نتائج الفرض الرئيس للدراسة: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين

جدول رقم (١٩) يوضح العلاقة الارتباطية التأثيرية بين مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين باستخدام تحليل الانحدار الخطى

معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	قيمة F	المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة (R)		
٠,٤١١	٠,٥٥٤	دالة**	١٢٧,٣٢١	دالة**	١١,٢٤٣	دالة**	٠,٤٤٧	التميز	إدارة الجودة الشاملة
٠,٤٠٢	٠,٤١١	دالة**	١٤٨,٣٢١	دالة**	١١,٣٦٤	دالة**	٠,٤٨٧	سرعة الاستجابة	
٠,٣٥١	٠,٣٩٩	دالة**	١٣٢,٣٦٩	دالة**	١٠,٣٥٤	دالة**	٠,٤١٠	المرونة	

* دالة عند (٠,٠٥) ** دالة عند (٠,٠١)

تم إجراء تحليل الانحدار الخطى لمعرفة تأثير المتغير المستقل ككل (إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين) على مؤشرات المتغير التابع لكل مؤشر على حده، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

- **التميز في الخدمات المقدمة للمسنين:** أظهرت النتائج وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز في الخدمات المقدمة للمسنين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٤٤٧) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى متوسط عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما جاءت قيمة اختبار (T)، و (F) دالة عند (٠,٠١) لكل منهما، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٤١١)، وهذا يعنى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره (٤١,١%) من تحقيق التميز في الخدمات المقدمة للمسنين.
- **سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين:** أظهرت النتائج وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٤٨٧) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى متوسط عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما جاءت قيمة اختبار (T)، و (F) دالة عند (٠,٠١) لكل منهما، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٤٠٢)، وهذا يعنى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة تقسر ما مقداره (٤٠,٢%) من تحقيق سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمسنين.
- **المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين:** أظهرت النتائج وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة على المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٤١٠) وهذا يشير لوجود ارتباط طردى متوسط عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما جاءت قيمة اختبار (T)، و (F) دالة عند (٠,٠١) لكل منهما، كما بلغت قيمة معامل

التحديد (R^2) (٠,٣٥١)، وهذا يعنى أن إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (٣٥,١%) من تحقيق المرونة في الخدمات المقدمة للمسنين.

جدول رقم (٢٠) يوضح العلاقة الإرتباطية التأثيرية

بين " المتغير المستقل" و"المتغير التابع" باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط

معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	قيمة F	المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة (R)		
٠,٣١١	٠,٤٢٢	دالة**	١٣٨,٣٦٤	دالة**	١٢,٣٦٥	دالة**	٠,٤٥٢	الميزة التنافسية المستدامة	إدارة الجودة الشاملة

* دالة عند (٠,٠١)

* دالة عند (٠,٠٥)

للتحقق من صحة الفرض الرئيس للدراسة تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Regression Analysis)، لما له من القدرة على بيان أثر علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (ممارسة إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين) بلغ (٠,٤٥٢) وهذا يوضح وجود إرتباط طردى متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما جاءت قيمة إختبار (T) و (F) دال عند (٠,٠١) لكل منهما.

أما فيما يتعلق بمدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٤٢٢) ومعامل التحديد (R^2) (٠,٣١١)، أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (٣١,١%) من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين.

وتأتى تلك النتائج متفقة مع ما توصلت اليه نتائج دراسة "كورانكى" (Korankye, 2013)، والتي أشارت الى أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن تطبيقها في القطاع الخدمي يستهدف تقليل التكلفة وجودة الأداء، بينما أشارت دراسة قاسم، وعلى (٢٠١٦) الى أن مؤشرات الجودة الشاملة الممثلة في التحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا، وتمكين الموظف، والعمل الجماعي، وتقييم الأداء تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك توصلت دراسة شاكر، وإبراهيم (٢٠٢١) الى أن إدارة الجودة الشاملة من أهم أساليب تعزيز الميزة التنافسية في ظل الضغوط الخارجية والداخلية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، كما توصلت دراسة صلاح، وأحمد (٢٠٢٢) الى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحديد

الأولويات التنافسية، بينما أشارت دراسة **الحاوي (2022) Elhawi** الى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأولويات التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة، وسرعة الاستجابة، والمرونة، والأمان والروح المعنوية، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة **محمد، وعاشور (٢٠٢٣)**.

حادي عشر: النتائج العامة للدراسة.

(١) النتائج المتعلقة بالفرض الرئيس للدراسة.

- " أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيس، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رعاية المسنين حيث بلغت (٣١,١%)".

(٢) النتائج المتعلقة بالفروض الفرعية.

▪ **الفرض الفرعي الأول:** "من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً" أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض، حيث جاء بمستوى متوسط بنسبة (٦٩%)".

▪ **الفرض الفرعي الثاني:** "من المتوقع أن يكون مستوى الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً". أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض، حيث جاء بمستوى متوسط بنسبة (٦٥,٣)".

▪ **الفرض الفرعي الثالث:** "من المتوقع أن يكون مستوى معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين ضعيفاً" أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض، حيث جاء بمستوى متوسط بنسبة (٥٨,٣%)".

▪ **الفرض الفرعي الرابع:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة داخل المؤسسة)".

▪ أوضحت النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رعاية المسنين وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والسن. في حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (المستوى التعليمي) حيث جاءت لصالح التعليم الجامعي، أما بالنسبة للوظيفة داخل الدار فجاءت لصالح أعضاء مجلس الإدارة.

▪ أوضحت النتائج الخاصة بدلالة الفروق الإحصائية بين مستوى الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين وخصائص عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

الى الجنس والسن. فى حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (المستوى التعليمى) حيث جاءت لصالح التعليم الجامعى، أما بالنسبة للوظيفة داخل الدار فجاءت لصالح أعضاء مجلس الإدارة.

ثانى عشر: تصور تخطيطى مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة فى تنمية القدرة التنافسية لمؤسسات رعاية المسنين

(١) الأسس التى تركز عليها التصور:

أ- يستند التصور التخطيطى المقترح إلى تحليل نتائج الدراسة الراهنة، وكذلك نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، بالإضافة الى الأطر النظرية العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة المتمثلة فى إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

ب- حاجة مؤسسات رعاية المسنين الى توظيف عمليات إدارة الجودة الشاملة، فى تحقيق القدرة التنافسية بما ينعكس على جودة الخدمات والبرامج وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ج- إن تحسين القدرات التنافسية لمؤسسات رعاية المسنين تحتاج الى مهارات وقدرات إدارية ومهنية تسهم فى وجود مناخ إدارى مناسب للعمل على تحقيق جودة البرامج والخدمات المقدمة

(٢) أهداف التصور المقترح:

أ- دعم الإدارة الاستراتيجية العليا فى مؤسسات رعاية المسنين لتطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة من خلال اختيار أفضل الكفاءات لتطبيقها وتوفير كافة الموارد اللازمة لذلك.

ب- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بين الإدارة الاستراتيجية والجهاز التنفيذي لمؤسسات رعاية المسنين.

ج- تحقيق مفهوم الاستدامة والتحسين المستمر فى البرامج والخدمات والاهتمام بالتطوير المستمر.

د- تطبق معايير ومؤشرات القدرات التنافسية التى تعمل على تميز المؤسسة وجذب عملاء جدد لها وتحقيق مكانة ريادية.

هـ- التغلب على المعوقات التى تمنع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنمية الميزة التنافسية فى مؤسسات رعاية المسنين.

(٣) الأجهزة المنوط بها تنفيذ التصور المقترح بمؤسسات رعاية المسنين:

أ- الإدارة الاستراتيجية العليا الممثلة في مجلس إدارة المؤسسة.

ب- الجهاز التنفيذي داخل مؤسسات رعاية المسنين.

(٤) مراحل تنفيذ التصور المقترح:

أ- **مرحلة إعداد ووضع الخطة:** جمع البيانات والمعلومات، وتحديد وصياغة الأهداف اللازمة لتطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة وبناء ميزة تنافسية داخل مؤسسات رعاية المسنين، كذلك حصر الإمكانيات والموارد المادية والبشري، بالإضافة الى تحديد طبيعة المدخلات والمخرجات بدقة ومدى مطابقتها للبرامج والخدمات المراد تحقيقها، والخصائص المتفق عليها، على أن تصاغ تلك الأهداف في إطار زمني ملائم لتنفيذ الخطة.

ب- **مرحلة تنفيذ الخطة:** وهي تحويل الخطة إلى إجراءات تنفيذية، من خلال توزيع الخطة على الجهاز التنفيذي بمؤسسات رعاية المسنين مع تحديد مسؤوليات كل إدارة وشخص وأدواره التنفيذية في الخطة سواء فيما يتعلق بتوفير الموارد المادية والبشرية والفنية المتخصصة، وأيضاً تحديد إجراءات تنفيذ الخطة، مع مراعاة الإطار الزمني للخطة، ومراعاة محتوى البرامج والخدمات المقدمة للمسنين في ضوء إحتياجاتهم الفعلية وبما يحقق الميزة التنافسية المراد تحقيقها في تلك البرامج وذلك خلال الفترة الزمنية المتفق عليها.

ج- **مرحلة متابعة الخطة:** ويتم خلالها متابعة سير أعمال تنفيذ الخطة وأنشطتها وبرامجها المتنوعة سواء كانت البرامج موجهة للعاملين لرفع كفاءتهم أو البرامج المقدمة للعملاء، وذلك لضمان مطابقة ما يجرى من تنفيذ للبرنامج والأنشطة، ويتم خلال مرحلة المتابعة قياس نسب ومعدلات الإنجازات والأهداف المحددة، وأيضاً العمل على منع الأخطاء والعمل على تحسين جودة الخدمات بأقل تكلفة وتقليل المخاطر المتوقعة.

د- **مرحلة تقييم الخطة:** وهي تلك المرحلة التي تستهدف الكشف عن واقع التأثير الكلي أو الجزئي للخطة، وذلك من خلال إجراء التقييم المرحلي لفاعلية البرامج والخدمات في ضوء الإحتياجات الفعلية للعملاء وكذلك في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية في البرامج المقدمة للمسنين كما تستهدف تلك المرحلة التعرف على مدى نجاح الجهاز التنفيذي في تحقيق الأهداف المرسومة،

ويراعى الاعتماد على الأساليب والنماذج العلمية في تنفيذ عملية التقييم، كذلك ضرورة أن يتم التقييم ميدانياً، لرصد جوانب القوة والضعف في البرنامج أو الأنشطة أو القائمين على التنفيذ في ضوء المخرجات المستهدفة.

(٥) الإستراتيجيات:

- **إستراتيجية الإستشارة:** لتوضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في برامج رعاية المسنين وذلك للإدارة الاستراتيجية والجهاز التنفيذي وجميع العاملين بمؤسسات رعاية المسنين
- **إستراتيجية الإقناع:** وذلك للإدارة الإستراتيجية والجهاز التنفيذي والعاملين ومقدمي البرامج لاقتناعهم بضرورة وحتمية التغيير المخطط لتطوير الخدمات والبرامج وجعلها ذات ميزة تنافسية للعملاء بشكل سريع.
- **إستراتيجية المشاركة:** من أجل تحقيق الترابط بين العملاء والجهاز التنفيذي والعاملين بالمؤسسة، وإتاحة الفرصة للمشاركة بين العملاء والعاملين وصانعي السياسات في معرفة احتياجات العملاء وكيفية تلبيتها في ضوء تطلعاتهم.
- **إستراتيجية العلاج التعليمي:** ويمكن توظيفها في تدريب القائمين على صنع البرامج وتقديمها للمسنين وذلك من خلال الدورات التدريبية والأنشطة المهنية المتخصصة.
- **إستراتيجية بناء القدرات:** وذلك على مستوى الأجهزة التنفيذية سواء مادياً أو بشرياً ووفنياً لتحقيق أهداف الخطة، وبناء قدرات النسق المستهدف سواء كانوا الجهاز التنفيذي ومدتهم بالمعارف، والقدرات والسلوكيات لتنمية قدراتهم على تحقيق اهداف إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية داخل المؤسسة.

(٦) التكتيكات:

- **تكتيك المناقشة الجماعية:** وذلك لتنفيذ عمليات الإقناع والتي تستهدف تعديل السلوك الإداري بالمؤسسة من خلال أنشطة وفاعليات تنفيذ البرنامج على مستوى الأجهزة التنفيذية.
- **تكتيك العمل المشترك:** ويتم من خلال التنسيق بين كافة الأجهزة القائمة على صنع وتنفيذ وتقديم البرنامج وتذليل أى عقبات تواجه عملية تقديم البرنامج والخدمات للمسنين في ضوء معايير الميزة التنافسية.

(٧) الأدوار:

- الدور الإداري: ويركز على العمل داخل الجهاز التنفيذي والأقسام لرفع كفاءتها الإدارية وفعاليتها، بما ينعكس على تحقيق أهداف الخطة بنجاح.
- دور التدريب: ويركز على كافة الأنشطة والأعمال المرتبطة بشؤون التدريب والتثقيف والتوعية للعاملين داخل الجهاز التنفيذي.
- دور المنمى: ويستهدف تنمية المعارف والمهارات وتعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين مقدمي الخدمة.
- دور المنشط: لتحفيز الإدارة الاستراتيجية والجهاز التنفيذي بأهمية وضرورة العمل على تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
- دور المقوم: لتقويم البرامج بما تتضمنه من أنشطة وتحديد مناطق القوة والضعف في ضوء معايير التقويم العلمية.

(٨) الأدوات:

- ورش العمل، الدورات التدريبية، المحاضرات، المقابلات الفردية والجماعية، الاجتماعات.

(٩) مؤشرات تفعيل إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية بمؤسسات رعاية المسنين. مؤشرات خاصة بالإدارة الإستراتيجية (مجلس إدارة المؤسسة).

- صياغة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
- صياغة استراتيجية متكاملة لتحقيق الميزة التنافسية والعمل على استدامتها من خلال البرامج المقدمة.
- بناء جهاز إداري فعال يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة احترافية.
- صياغة خطة استراتيجية للتطوير المستمر للجوانب الإدارية ولبرامج المؤسسة.
- صياغة استراتيجية تسويقية للبرامج والخدمات في ضوء معايير الجودة والميزة التنافسية لجذب العملاء من المسنين.
- استحداث برامج مميزة غير تقليدية لتلبية احتياجات المسنين.
- تبنى استراتيجية متكاملة للتدريب المستمر للجهاز التنفيذي للمؤسسة.
- انشاء نظام للحوافز لتشجيع المتميزين واستثمار قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم.
- مشاركة جميع العاملين في صياغة الأهداف والتخطيط لتحقيقها.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتعرف على فرص التهديد والمخاطر.

- مؤشرات خاصة بالجهاز التنفيذي داخل المؤسسة:

- توفير منظومة معلوماتية دقيقة عن العملاء وخصائصهم الاجتماعية والاقتصادية.
- حصر كافة الموارد المتاحة والتي يمكن اتاحتها او توظيفها في تقديم البرامج.
- برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالجهاز التنفيذي بالمؤسسة حول إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية في برامج رعاية المسنين.
- التركيز على العملاء في كافة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
- توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمليات الإدارية داخل المؤسسة
- وضع نظام إدارى للمتابعة المستمرة لكفاءة عمل الجهاز الإدارى في ضوء معايير الجودة والميزة التنافسية.
- بناء فريق عمل متميز من كافة التخصصات والكفاءات المهنية التى لديها خبرات في تحقيق الميزة التنافسية.
- فتح قنوات اتصال بين المؤسسات الأخرى بالمجتمع المعنية برعاية المسنين وذلك لتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمسنين.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين فى القدرات التنافسية للاستفادة منهم في صنع البرامج المتخصصة في رعاية المسنين ذات ميزة تنافسية جاذبة.
- تحديد الاحتياجات الفعلية للمسنين وترتيب الأولويات.
- اختيار البرامج ذات الأثر الفعال التى تلبى احتياجات المسنين.
- التنوع في البرامج ذات الميزة التنافسية التي تجذب المسنين للإلتحاق بالدار.
- الإلتزام بتنفيذ البرامج في ضوء التوقيتات الزمنية المحددة لها.
- تقديم البرامج لابد ان يحفاظ على حقوق وكرامة العملاء، والحرص على تقديم الخدمة بدون استجداء.
- قياس عائد البرامج والخدمات المقدمة من المؤسسة على أن يشارك في فيها مقدمى الخدمة والعملاء.
- التعرف على مقترحات وشكاوى المستفيدين.
- الاهتمام بتسويق البرامج ذات الميزة التنافسية بالدار واستخدام وسائل التواصل الاجتماعى الأكثر إنتشاراً.

- قائمة المراجع:

- المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). المدخل الى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

أبو زيد، أحمد. (١٩٩٧). البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع، الجزء الثاني - الانساق، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

أحمد، السيد على عثمان. (٢٠٢٤). تحليل سياسات الرعاية الاجتماعية للمسنين في مصر خلال الفترة الزمنية من (٢٠١٥ - ٢٠٢٣) في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٣٤)، العدد (١).

إدريس، الفاضل تيمان، وأبو الروس، ثابت. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٤٠).

الإدريسي، على أحمد محمد. (٢٠١٨). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

إيدي، بوشه، وقرقب، مبارك. (٢٠٢٣). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (١٢)، العدد (١).

الجعوبى، سلمى محمد، والحريص، نورة الحميدى. (٢٠٢٢). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة: دراسة مسحية وصفية على مسئولى الجودة بجامعة المجمع، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (٢٦).
الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء. (٢٠٢٤). النشرات الإحصائية، مصر في أرقام، سكان.

الديلمى، بشرى محمد محمود. (٢٠٢٤). ممارسات القيادات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتشارك المعرفى: دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة، العدد (٤٩).

- السيد، خالد مجاهد. (٢٠٢١). مدى قدرة الجمعيات الأهلية على تطبيق آليات القدرة التنافسية: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٤)، العدد (٥).
- العزب، عماد صالح أحمد. (٢٠١٩). التغيير وإدارة الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن.
- الغرباوي، حازم عبد العزيز. (٢٠٢١). اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية مستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية.
- القرنى، ريهام مدحت محمد. (٢٠٢١). إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٢)، الجزء (٦).
- القرنى، ريهام مدحت محمد. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٢)، الجزء (٤).
- الكرشمى، حامد ضيف الله، والمخلافى، عبد العزيز محمد، وحמיד، صالح محمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن: دراسة حالة مستشفى مستغانم، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (٩٧).
- الكسر، شريفه عوض. (٢٠١٨). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (٣٩).
- المطيري، أحمد مجبل سمري. (٢٠٢٢). دور الأداء المؤسسى في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٣).
- المعجم الوسيط. (٢٠٠٨). الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- المليجى، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.

- القرنى، ريهام مدحت محمد. (٢٠٢١). إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٢)، الجزء (٦).
- القرنى، ريهام مدحت محمد. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٢٢)، الجزء (٤).
- الكرشمى، حامد ضيف الله، والمخلافى، عبد العزيز محمد، وحמיד، صالح محمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن: دراسة حالة مستشفى مستغانم، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (٩٧).
- الكسر، شريفه عوض. (٢٠١٨). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (٣٩).
- الوكيل، إيمان محمد أحمد. (٢٠٢٤). تقييم مدى إمكانية توجهات الذكاء الاصطناعى وأثره على تطوير الخدمات والقدرة التنافسية بالقطاع الحكومى: دراسة مطبقة على البنوك الحكومية بنك مصر محافظة القاهرة، مجلة المعهد العالى للدراسات النوعية، المجلد (٤)، العدد (٤).
- بدوي، أحمد زكى. (١٩٨٢). معجم مصطلحات الرعاية الاجتماعية والتنمية الاجتماعية، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
- بسيونى، مروة جمعه عبد الغنى. (٢٠٢٠). الإسهام النسبى للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (١٩).
- بعلوشة، أحمد رسمى أحمد. (٢٠١٦). أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٣). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، مجلة أبحاث بكلية الآداب، جامعة سرت، المجلد (١٥)، العدد (٢).

- جابلونسكي، جوزيف. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، سلسلة إصدارات بمبك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة.
- حسن، إنتصار طه عبد الوهاب. (٢٠٢٤). أثر تفعيل الذكاء الاصطناعي التسويقي في دعم التكلفة والتميز كأحد أليات الميزة التنافسية المستدامة، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (٤)، العدد (٨).
- حمد، بسمة مهدي. (٢٠٢٠). تأثير صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (٢٨)، العدد (٣).
- ديمغ وروبيرت هاغستروم. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- راضى، بهجت عطية، والعربي، هشام يوسف. (٢٠١٦). إدار الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط١، القاهرة.
- زينى، فريدة، وغيدة، فلة، وشيشه، نوال. (٢٠١٩). دور القيادة الإدارية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية بالجزائر، مجلة الباحث، العدد (١٩).
- سعيد، فيصل هزاع قايد. (٢٠٢٤). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الآداب، المجلد (١٢)، العدد (٢).
- شاكور، شذى عبود، وإبراهيم، خالد عبد الله. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد (١).
- شريف، مراد. (٢٠١٧). أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية.
- صلاح الدين، شويحة. (٢٠١٥). دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلى، الجزائر.

- صلاح، إنجي أحمد يحيى، وأحمد، محمود سامح أحمد. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٢)، العدد (٣).
- عبد الرحمن، عبد الله محمد. (٢٠٠٥). النظرية في علم الاجتماع: النظرية السوسولوجية المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرزاق، عادل رضوان. (٢٠١١). اتجاهات المسنين نحو المشاركة المجتمعية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد (٣٠).
- عبد العزيز، وائل عبد العزيز يوسف. (٢٠٢٤). نظم تخطيط موارد المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد (٣٦)، العدد (١).
- عبد اللطيف، رشاد أحمد. (٢٠٠١). في بيتنا مسن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبد الله، أسامة محمد، والهرش، أحمد فايز أحمد. (٢٠٢٣). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد (٣٩).
- عبود، على احمد. (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عثمان، حماده رجب مسلم. (٢٠٠٧). دراسة مقارنة للرعاية الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية لتحسين نوعية الحياة للمسنين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عدنان، وديع محمد. (٢٠٠١). محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية: بحوث ومناقشات، تونس.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد. (٢٠٢٠). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١٧)، العدد (١).
- عطية، محسن على. (٢٠٠٩). الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- عطية، نيبال فيصل عبد الحميد محمد، والمرسى، دعاء عوضين إبراهيم. (٢٠٢٣). الوعي بالأثاث التفاعلي وعلاقته بجودة الرعاية الأسرية لعينة من المسنين، مجلة التربية النوعية، كلية التربية النوعية، المجلد (٨)، العدد (٤١).
- علوان، أحمد محمد. (٢٠٢٠). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية وموجهة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج.
- على، ماهر أبو المعاطى، وآخرون. (٢٠٠٢). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المسنين، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان.
- فهيمي، محمد سيد. (٢٠١٧). رعاية المسنين، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية
- قاسم، سامر، وعلى، ياسر تيسير. (٢٠١٦). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٨)، العدد (٥).
- محمد، أحمد عطية، وعاشور، عبد السلام. (٢٠٢٣). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (٦)، العدد (٢).
- محمد، محمد عبد الفتاح. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- محمد، معالي طاهر عبد المجيد. (٢٠١٦). متطلبات تحقيق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بمؤسسات رعاية المسنين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠١٣). التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة.
- ميدون، سيسانى. (٢٠٢٤). واقع وأثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة من ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (٨)، العدد (٢).
- نسيم، مبارك هارون. (٢٠٢٢). دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك فيصل.
- وزارة التضامن الاجتماعي. (١٩٩٧). اللائحة النموذجية لدور إقامة رعاية المسنين، القرار الوزاري رقم ٩٠.

المراجع الأجنبية:

- Ching-Hung Lee & Chang Wang & Xiaojing Fan & Fan Li & Chun-Hsien Chen. (2023). Artificial intelligence-enabled digital transformation in elderly healthcare field: Scoping review, *Advanced Engineering Informatics*, Volume (55). <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.101874>.
- Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 6(9).
- Ebrahimi, Elaheh & Ghafourian, Amir & Aibaghi Esfahani, Saeed & Ghafourian Shagerdi, Mohammad Sajjad. (2020). The relationship between electronic human resource management, human resource flexibility, and creating a competitive advantage in hospital services, *Journal of Health Administration* 23(3).
- Elhawi, Ruba. (2022). Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. (6), No. (3).
- Erkan, I., & Unal, M. (2022). Total Quality Management Practices in Health Services, *Research Journal of Business and Management*, 9 (4).
- Estetika, R., Rosyadi, I., & Maksum, M. N. R. (2022). Performance Management in Improving Competitive Advantage at School. *At-Ta'dib*, 17(2), 292–303. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v17i2.7847>
- Fred, David. (2011), *Strategic Management Concepts and cases*, Prentice Hall, New York.
- Kajonius PJ & Kazemi A. (2016). Structure and process quality as predictors of satisfaction with elderly care, *Journal of Health and Social Care in the Community*, 24 (6).
- Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6).
- Lethinen, Uolevi & Lethinen, Jarmo.R. (1991). Tow Approaches to Service Quality Dimensions, *Service Industries Journal*, Vol (11), No (3).
- Makhloufi, Lahcene & Yaacob, Noorulsadiqin & Laghouag, Abderrazak & Sahli, Alhussain & Belaid, Fateh. (2021). Effect of IT capability and intangible IT resources on sustainable competitive advantage: Exploring moderating and mediating

effect of IT flexibility and core competency. Cogent Business & Management. 8. 1935665. 10.1080/23311975.2021.1935665

[Puthanveetil, Biju Augustine & Vijayan, Shilpa & Raj, Anil & MP, Sajan.](#) (2020). TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings, [The TQM Journal](#), Volume (33), and Number (6) DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>

Yeng, Sin & Muhammad, Perlis & Jusoh, M. S (2018). The Impact of Total Quality Management (TQM) on Competitive Advantage: A Conceptual Mixed Method Study in the Malaysia Luxury Hotel Industries. Academy of Strategic Management Journal, 17(2).