



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Investing in Total Quality Management Practices to Enhance
Outstanding Performance: A Survey of Employees' Opinions at the
Modern Pharmaceutical Industries Company in Baghdad Governorate**

Fakhri Abadi Ali*

Ministry of Education: General Directorate of Education Baghdad/Al-Karkh First

Keywords:

(TQM) practices, excellence performance,
Company Modern Pharmaceutical Industries

ARTICLE INFO

Article history:

Received 16 Sep. 2026

Received in revised form 16 Mar. 2026

Accepted 24 Mar. 2026

Available online 31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Fakhri Abadi Ali

Ministry of Education: General
Directorate of Education Baghdad/Al-
Karkh First



Abstract: This research aims to analyze the impact of total quality management practices in enhancing outstanding performance in a financial environment characterized by change, and how these practices can enhance the effectiveness of employees in order to improve the performance and final outputs of the company, and to evaluate the level of application of total quality management practices in the Modern Company for Pharmaceutical Industries for the purpose of determining the effectiveness and contribution of these practices in enhancing the outstanding performance of employees in the company. For this, the research relied on the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a tool to collect data for a sample of (234) workers by social (600) workers in the modern company. For the pharmaceutical industries with the aim of diagnosing the nature of the relationship between the main variables and their sub-dimensions. The independent variable included total quality management practices six dimensions (leadership, strategic planning, focus on customers, operations management, human resources management, information and analysis), while the dependent variable outstanding performance included four dimensions (customers, financial performance, growth and learning, internal operations). The research problem was to test the effect of total quality management practices in enhancing outstanding performance from leadership, strategic planning and focus on customers, by adopting the outputs of the statistical program (Smart PLS) and the program (SPSS 26). The research reached the conclusion that total quality management practices play a decisive role in achieving outstanding performance within pharmaceutical manufacturing companies. By integrating quality principles into strategic and operational processes, organizations enhance efficiency, reliability and competitiveness in a highly regulated sector. The application of total quality management practices, such as continuous improvement, strategic planning and operations management, has significantly improved the company's overall performance.

استثمار ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة الحديثة للصناعات الدوائية في محافظة بغداد

فخري عبادي علي

المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء المتميز في بيئة مالية تتسم بالتغير، وكيف يمكن لهذه الممارسات من أن تعزز من فاعلية العاملين بغية تحسين الاداء والمخرجات النهائية للشركة وتقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة الحديثة للصناعات الدوائية لغرض الوقوف على مدى فاعلية ومساهمة هذه الممارسات في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في الشركة ومن أجل ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات لعينة مكونة من (234) عامل لمجتمع بلغ (600) عامل في الشركة الحديثة للصناعات الدوائية بهدف تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية. وتضمن المتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة ستة أبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، ادارة العمليات، ادارة الموارد البشرية، المعلومات والتحليلات)، فيما ضم المتغير التابع الاداء المتميز أربعة أبعاد (الزبائن، الاداء المالي، النمو والتعلم، العمليات الداخلية)، وتمثلت مشكلة البحث في اختبار تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء المتميز من قيادة وتخطيط استراتيجي وتركيز على الزبائن، واستخدم البحث البرنامج الإحصائي (Smart PLS) وبرنامج (SPSS 26). توصل البحث إلى نتيجة مفادها أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أداء متميز داخل شركات صناعة الأدوية. فمن خلال دمج مبادئ الجودة في العمليات الاستراتيجية والتشغيلية، تعزز المنظمات الكفاءة والموثوقية والقدرة التنافسية في قطاع شديد التنظيم. كون تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات، إلى تحسين الأداء العام للشركة بشكل ملحوظ.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الجودة الشاملة، الاداء المتميز، الشركة الحديثة للصناعات

الدوائية

المقدمة

في ظل العولمة المتسارعة، والتقدم التكنولوجي، واشتداد المنافسة، تواجه المنظمات تحديات متزايدة لتحقيق أداء متميز مع ضمان الاستدامة والتحسين المستمر. لم تعد أساليب الإدارة التقليدية التي تركز فقط على النتائج المالية قصيرة الأجل كافية لضمان النجاح على المدى الطويل. ونتيجة لذلك، اكتسبت إدارة الجودة الشاملة (TQM) اهتماماً كبيراً كفلسفة إدارية شاملة تؤكد على الجودة كمحرك استراتيجي للتميز التنظيمي. تركز إدارة الجودة الشاملة على مبادئ أساسية مثل التركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وكلها تهدف إلى تعزيز فعالية المنظمة وأدائها العام. تتجاوز إدارة الجودة الشاملة مجرد تطبيق أدوات وتقنيات مراقبة الجودة، فهي تمثل تحولاً ثقافياً يدمج الجودة في جميع العمليات والمستويات التنظيمية. من خلال تعزيز التزام القيادة القوي، والإدارة المنهجية للعمليات، والتعاون

متعدد الوظائف، تُمكن إدارة الجودة الشاملة المنظمات من تحسين العمليات الداخلية، والحد من الهدر، وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات. هذا فضلا عن عمل إدارة الجودة الشاملة في بيئة تعليمية تدعم الابتكار، وتبادل المعرفة، والتطوير المستمر للمهارات، وهي عناصر أساسية للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتوقعات الزبائن المتطورة. تُسهم هذه العناصر مجتمعة في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورضا الزبائن، ومرونة المنظمة. يُعدّ الأداء المتميز مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الأداء المالي، الموارد الداخلية التشغيلية، والزبائن، والنمو المستدام. وفي هذا الإطار، تُشكل إدارة الجودة الشاملة آلية أساسية لمواءمة استراتيجيات المنظمة مع أهداف الأداء. ومن خلال دمج مبادئ الجودة في أنظمة التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، تستطيع المنظمات تحقيق نتائج مالية متميزة، وتعزيز مكانتها التنافسية، وبناء ثقة طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة. تستكشف هذه الورقة البحثية دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز من خلال دراسة أسسها النظرية، وممارساتها الرئيسية، وأدلتها التجريبية. وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز عبر أبعاد الأداء المتعددة، وتقديم تطبيقات عملية للمديرين وصانعي السياسات الساعين إلى تحقيق نجاح مستدام.

1. منهجية البحث

1-1. مشكلة البحث: لاحظ الباحث من خلال الزيارة الميدانية لعينة البحث أن لشركة الصناعات الدوائية الحديثة تواجه تحديات في تحقيق أداء متميز من حيث الكفاءة التشغيلية، وجودة المنتجات، والامتثال للوائح، والنتائج المالية. ورغم الاعتراف الواسع النطاق بإدارة الجودة الشاملة كنهج إداري فعال لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيقها العملي وتأثيرها على الأداء المتميز داخل شركة الأدوية لا يزالان غير مدروسين بشكل كافٍ. إذ تعمل شركة الصناعات الدوائية الحديثة في بيئة تتطلب التحسين المستمر، ومعايير الجودة العالية، والابتكار للحفاظ على القدرة التنافسية وضمان الامتثال للوائح الدوائية الدولية. لذا، ومن هنا تنبثق مشكلة البحث في الأسئلة الرئيسة الآتية:

- ❖ مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل شركة الصناعات الدوائية الحديثة؟
- ❖ إلى أي مدى تُسهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز في شركة الصناعات الدوائية الحديثة؟

❖ ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المتميز (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم، والزبائن) في شركة الصناعات الدوائية الحديثة؟

1-2. أهمية البحث: تنبع أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى:

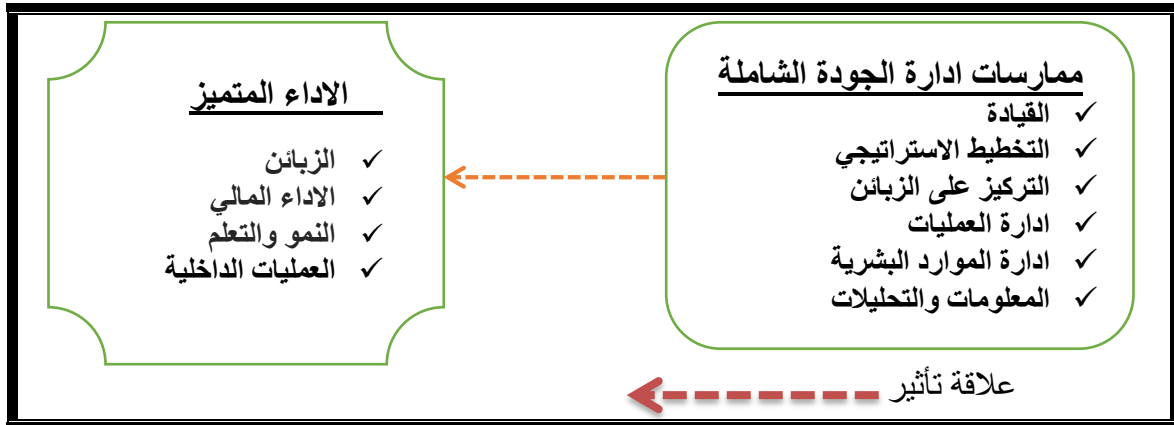
1. سد الفجوة بين نظرية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها العملي في صناعة الأدوية.
2. تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسة التي تُحقق نتائج أداء متميزة.
3. دعم الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحسين الأداء القائم على الجودة.

1-3. أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

1. تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الصناعات الدوائية الحديثة.
2. التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز.
3. تحليل علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المتميز.

1-4. المخطط الفرضي: تم اعداد وتصميم مخطط البحث الفرضي بالاعتماد على عدد من الدراسات كدراسة (Pambreni et al., 2019) ودراسة (Ramlawati & Kusuma, 2018) التي أثبتت وجود تأثير وعلاقة مباشرة بين المتغيرين. واستناداً إلى ما سبق تم بناء الانموذج الفرضي، والذي

يوفر إطاراً مفاهيمياً يوضح الارتباطات والتأثير بين متغيرات البحث، كما هو موضح بالشكل رقم (1):



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث.

5-1. فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية: تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ❖ تؤثر إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الزبائن لشركة الصناعات الدوائية الحديثة.
 - ❖ تؤثر إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي لشركة الصناعات الدوائية الحديثة.
 - ❖ كما تؤثر إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على أداء العمليات الداخلية في شركة الصناعات الدوائية الحديثة.
 - ❖ وتؤثر إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على التعلم والنمو في شركة الصناعات الدوائية الحديثة.

6-1. مقاييس البحث: اعتمد الباحث الحالي على المقاييس الموضوعة والمحكمة مسبقاً لمتغيرات البحث والتي تمثل أبعاداً أكثر واستخداماً وتمثيلاً أكثر للمجتمع المبحوث، وبعد مراجعة مستفيضة لعدد من الدراسات والبحوث السابقة، تم استخدام مقياس (Abbas, 2020)، لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومقياس (Ahmed et al., 2023: 6) لقياس الأداء المتميز، وأخيراً تم استخدام البرامج الإحصائية التالي (SPSS v26)، (SMART PLS v4) لتحليل البيانات والحصول على النتائج بدقة، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): مقاييس البحث

ت	المتغير	الأبعاد	المقياس
1	ممارسات ادارة الجودة الشاملة	القيادة	(Abbas ,2020)
		التخطيط الاستراتيجي	
		التركيز على الزبائن	
		ادارة العمليات	
		ادارة الموارد البشرية	
		المعلومات والتحليلات	

ت	المتغير	الأبعاد	المقياس
2	الاداء المتميز	الزبائن	(حسين، 2024)
		الاداء المالي	
		النمو والتعلم	
		العمليات الداخلية	

المصدر: من اعداد الباحث.

7-1. مجتمع وعينة البحث: إن المجتمع الذي تم اختياره بشكل مناسب لتطبيق البحث تمثل بالعاملين لدى شركة الصناعات الدوائية الحديثة في بغداد والبالغ عددهم الاجمالي (600) عامل وعليه أن العينة لهذا المجتمع الاحصائي تبلغ (234) كما في جداول (Morgan et al., 1970) والتي تمثلت بالعينة العشوائية كنوع مناسب للمجتمع المبحوث.

2. الإطار النظري والفلسفي لمتغيرات البحث

1-2. ادارة الجودة الشاملة: بدأت إدارة الجودة في ثمانينيات من القرن الماضي، وهي تتضمن بوضوح فهم وتطبيق مفهوم إدارة الجودة في جميع جوانب ومجالات المنظمة. منذ ذلك الحين، كان لديمينغ وجوران وكروسبي إسهام كبير في التطوير المستمر لإدارة الجودة الشاملة حتى الوقت الحاضر. ويركز نهج إدارة الجودة الشاملة على تحسين فاعلية العمليات والاستجابة في تلبية متطلبات الزبائن كجزء من أهداف التميز التنظيمي في تحقيق رضا الزبائن (Permana et al., 2021: 26). يُعرّف ديمينغ فلسفة إدارة الجودة الشاملة بأنها التزام شامل من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله بالتحسين المستمر للجودة ورضا الزبائن. وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى ثقافة الشركة وسلوكها وعملياتها التي تلبّي احتياجات الزبائن من حيث جودة المنتج والخدمة على حدٍ سواء (Jum'a et al., 2023). وتتميز فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة المتكاملة، والممارسات الموجهة نحو الزبائن مثل تقليل إعادة العمل، والتفكير الاستراتيجي طويل المدى، وزيادة مشاركة العاملين، والعمل الجماعي، وإعادة تصميم العمليات، وحل المشكلات الجماعي، والتقييم المستمر للنتائج، ومراقبة تكلفة الجودة، وتوطيد العلاقات مع الموردين لضمان الجودة (Nguyen & Nagase, 2019: 277).

فضلا عن ذلك، تعد الجودة عنصراً حاسماً لنجاح المنظمات في السوق العالمية المتنامية باستمرار. أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين رضا الزبائن والأداء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بمشاركة وتعاون جميع أصحاب المصلحة، فضلاً عن تعزيز العمل الجماعي، وذلك بتطبيق تقنيات وأدوات إدارة الجودة. مع التطور السريع للاقتصاد العالمي، تسعى المنظمات جاهدةً لتحقيق مستويات أداء عالية والحفاظ عليها لتعزيز أدائها وفعاليتها بشكل عام. تواجه الشركات سوقاً اقتصادية متقلبة على نطاق عالمي، مع تركيز متزايد على الجودة، ورضا الزبائن، والإنتاجية، وعدم اليقين الاقتصادي، والثقافة التنظيمية، والابتكار التقني (Dewi Anggadini et al., 2021). علاوة على ذلك، تُعد الجودة عنصراً حيويًا في تحديد النجاح الاقتصادي لشركات التصنيع وقد ترسخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة نتيجةً للمنافسة العالمية الشديدة. لقد حظيت مبادئ وأساليب وأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير من المنظمات ذات السوق الدولية والمنافسة العالمية كما هو محدد من قبل (Wassan et al., 2022: 94). إذ يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى الفلسفة والأيدولوجيات التي تُشكل أساس أي منظمة تسعى إلى التحسين المستمر. وتشمل إدارة الجودة الشاملة الجهود الابتكارية، والمهارات التقنية

المتخصصة، والتعريفات الإدارية الأساسية التي تشكل مؤشرات الإدارة الحديثة وفلسفة الإدارة المعاصرة للمنظمة (Zaid & Sleimi, 2023: 3). فضلاً عن ذلك، يركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين رضا الزبائن من خلال أساليب مثل توسيع السوق، وتحسين جودة المنتجات/الخدمات المقدمة، وإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة في ثقافة الشركة لتعزيز مشاركة العاملين ورضاهم (Haitham et al., 2021: 3). فلسفة إدارية شاملة تسعى إلى التحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بدءاً من الحصول على الموارد وحتى خدمة الزبائن (Kulenović et al., 2021: 89). وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجية تركز على تحسين كفاءة الشركة ونجاحها واستجابتها للمستهلكين والشركاء الآخرين من أجل تحقيق نمو مستدام نحو الأداء التنظيمي (Wassan et al., 2022). ناهيك عن أنها أداة قيادية تُرَوِّد الشركات باستراتيجية تنافسية. وهي عملية تحسين مستمرة تهدف إلى تقديم خدمة عالية الجودة تلبي أو تتجاوز توقعات الزبائن (Nguyen & Nagase, 2019: 278).

2-2. أبعاد إدارة الجودة الشاملة: أشار (Abbas, 2020) إلى ستة أبعاد أو ممارسات يمكن من خلالها قياس إدارة الجودة الشاملة وهي ذاتها التي أشار لها (Sadikoglu & Olcay, 2014). في دراسته وهي كالآتي:

أ. **القيادة:** تشير القيادة إلى الإدارة العليا التي تحدد أهداف المنظمة وغاياتها، وتضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف. ويتحمل القادة مسؤولية ضمان الجودة وجهود التحسين بما يتناسب مع الوقت والتكلفة (Abbas, 2020). فضلاً عن ذلك، ينظر القادة في نظام إدارة الجودة الشاملة إلى الشركة كنظام متكامل، ويدعمون تطوير العاملين، ويؤسسون قنوات اتصال متعددة الأطراف بين العاملين والمديرين والزبائن، ويستخدمون المعلومات بكفاءة وفعالية. ويُعد التزام الإدارة العليا ومشاركتها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاحها. وينبغي على المديرين إظهار سلوكيات قيادية تتجاوز أساليب الإدارة التقليدية لزيادة وعي العاملين بأهمية الجودة في تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Sadikoglu & Olcay, 2014: 4).

ب. **التخطيط الاستراتيجي:** يمثل التخطيط الاستراتيجي رؤية المنظمة ورسالتها فيما يتعلق بالجودة، فضلاً عن السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الجودة (Abbas, 2020). علاوة على ذلك، يشمل التخطيط الاستراتيجي للجودة رؤية الشركة ورسالتها وقيمتها، والتي تُصاغ مع مراعاة مفهوم الجودة. ومن خلال جهود التخطيط الاستراتيجي الفاعلة، يُشرك الموظفون في وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والأهداف، مما يُسهّل قبولهم ودعمهم لخطط الجودة الاستراتيجية (Sadikoglu & Olcay, 2014: 4).

ج. **التركيز على الزبائن:** يشير التركيز على الزبائن إلى جهود المنظمة لفهم متطلباتهم واتجاهات السوق، كما يرتبط بتطوير علاقات جيدة معهم والحفاظ عليها من خلال ضمان رضاهم (Abbas, 2020). فضلاً عن ذلك، تركز الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملائها الخارجيين. يجب عليها أولاً معرفة توقعات الزبائن ومتطلباتهم، ثم تقديم المنتجات/الخدمات وفقاً لذلك. وبفضل جهود التركيز الناجحة على الزبائن، يمكن تنظيم الإنتاج بما يتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، وهذا يشجع الشركات على إنتاج منتجات/خدمات عالية الجودة وموثوقة في الوقت المحدد، مع زيادة الكفاءة والإنتاجية. وعندما تُلبى توقعات الزبائن، يزداد رضاهم، وترتفع مبيعات الشركة وحصتها السوقية (Sadikoglu & Olcay, 2014: 4).

- د. **إدارة العمليات:** تتعلق إدارة العمليات بالتقسيم الواضح للعمليات، وتحديد الملكية والمسؤوليات، وتهدف أيضًا إلى ضمان تصميم مثالي للمنتج أو الخدمة من خلال التحسين المستمر عبر الأتمتة والتقييم الذاتي (Abbas, 2020).
- هـ. **إدارة الموارد البشرية:** تركز إدارة الموارد البشرية على تطوير العاملين من خلال التدريب والمشاركة الفعالة في المسائل التشغيلية، كما تركز على مسؤولية الجودة والوعي بها، وتمكين العاملين، وآلية تقدير الأداء ومكافأته (Abbas, 2020).
- و. **المعلومات والتحليلات:** تتعلق المعلومات والتحليلات بجانب إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة، مثل تقييم أداء العمال والمديرين، وتوثيق العمليات التشغيلية، واقتراح حلول للمشاكل التي يواجهها العمال، والحفاظ على معلومات السوق والعمليات واستخدامها لاتخاذ قرارات فعالة (Abbas, 2020).
- 2-3. الأداء المتميز:** الأداء المتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات التنظيمية المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، ويعرفه ميرابيل "Mirabile" على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. وعرف أيضا هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمال تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والأبداع (سلمان والجنابي، 2020: 36-37). تعد قضية الأداء المتميز من القضايا الهامة والمعاصرة التي زادت الاهتمام بها في الفترة الأخيرة من قبل المنظمات، والسبب هو البيئة التي تتميز بالتغير المستمر والسريع مع تحديات تنافسية. إن الأداء المتميز هو نظام متكامل لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الإدارية والفنية، حتى يكون لها القدرة على رفع مستوى أدائهم نحو الأفضل، لتقديم الخدمات المناسبة التي يحتاجها العميل، والقدرة على تحقيق الأهداف الأساسية بشكل مستمر، ويتطلب ذلك توافر العديد من الخصائص الاستثنائية من هذه المنظمات لتحقيق الأفضل والبقاء (Danook, 2021: 451). التميز هو حالة الأداء المنشودة التي يرغب العديد من المنظمات والأفراد في تحقيقها. ألهمت الأدبيات الإدارية العظيمة العديد من الأشخاص في جميع أنحاء العالم لمتابعة التميز والتحقيق في أفضل الممارسات للأداء التنظيمي الممتاز بينما اقترح مؤلفون مثل (Covey, 2004) العديد من سمات الجودة لـ أفراد فعالين. بشكل عام، تميل الأدبيات إلى الاتفاق على أن الثقافة التنظيمية والمواقف الشخصية هي المحددات الرئيسية للأداء الرائع والمتسق الشخصي، يعد موقف الفرد حاسما لأدائه الممتاز المستدام (Voon et al., 2021: 126). فضلا عن ذلك، يعتمد مفهوم "الأداء المتميز" على إطار فكري يعتمد بشكل واضح على التكامل والاعتماد المتبادل ملتزم بالتفكير المنهجي الذي يرى المنظمة كنظام متكامل من عناصر التفاعل والآليات المتشابكة ومخرجاتها متوافقة مع كل ما لديها. ومن ثم فإن التميز في الأداء هو بمثابة القدرة على التوفيق بين العناصر التنظيمية وتنسيقها والتشغيل في تكامل وترابط لتحقيق معدلات كفاءة أعلى، ومن ثم الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات ومزايا المستفيدين. مفهوم التميز هو مفهوم شمولي وشامل بمعنى أنه لا يمكن أن يصور التميز لمنظمة في مجال معين، بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى (Al Shobakib et al., 2017: 20). فيما عرف

(8: 2016, Abu-Naser et al.) الأداء المتميز هو مجموعة من العوامل التي تمكن من خلق التميز في الأداء وهي أسلوب القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والقياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، والتوجه نحو الزبائن، وإدارة الموارد البشرية والعمليات الإدارية. كذلك، يمكن وصف الأداء المتميز حرفياً كوسيلة لتقييم إنجازات فرد أو مجموعة أو منظمة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المحددة (814: 2009, Yu et al.) الأداء المتميز يعني الجهود التنظيمية المخطط لها والتي تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية دائمة. التميز هو الشعار الذي يجب على جميع المنظمات الأكاديمية أن ترفعه وتحمله رسالة أساسية لهم. من المفترض أن تكون أعلى مستويات الأداء التي يمكن أن يؤديها الأفراد العاملون في المنظمة. أو أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. كذلك يعتقد أن أداء التميز هو أكثر من مجرد ممارسة الأعمال التجارية بشكل جيد، فهو يذهب إلى ما بعد النجاح، والأفراد الذين يعملون بإبداع ويتعهدون بإكمال المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (76: 2017, Al Hila & Al Shobaki). كذلك ان الأداء المتميز هو ذلك الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء العادي فضلاً عن كونه جزءاً من سلسلة الأداء الممتاز، وله مجموعة من الخصائص التي تجعل الأداء المتميز مختلف عن الأداء التقليدي. ويعكس أداء المنظمة المتميز أداء موظفيها (19: 2012, Nafei et al.).

2-4. أبعاد الأداء المتميز: أشار (حسين، 2024) أن الأداء المتميز يمكن قياسه من خلال الأبعاد الأربعة وهي كالآتي:

أ. الزبائن: تعد الزبائن هم الركيزة الأساسية والمهمة في نجاح أي مشروع، وكلما كانت المنظمة قادرة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أساسي كلما كانت ناجحة. ويتم قياس رضا الزبائن بمقدار الجودة والسعر الخاص بالمنتج. فضلاً عن ذلك أن الأداء المتميز للأفراد يرتبط بشكل مباشر بالزبائن من حيث اكتسابهم وتحقيق رضاهم، بمعنى أن المستويات العليا من الأداء المتميز تسهم وتعزز من رضا وولاء الزبائن للمنظمة.

ب. النمو والتعلم: يشير مفهوم التعلم والنمو إلى قدرة المنظمة على تطوير رأس مالها البشري، وأنظمة معلوماتها، وثقافتها التنظيمية، بهدف دعم الأداء طويل الأجل والتحسين المستمر. ويركز هذا المفهوم على تعزيز مهارات العاملين ومعارفهم وكفاءاتهم من خلال التدريب والتعليم والتطوير المهني، مع تشجيع الابتكار والتحفيز وثقافة التعلم. يُعد التعلم والنمو محركاً أساسياً للنجاح المستدام، إذ يمكن المنظمات من التكيف مع التغيير، وتحسين العمليات، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة بمرور الوقت.

ج. العمليات الداخلية: تشير العمليات الداخلية (أو عمليات الأعمال الداخلية) إلى الأنشطة والإجراءات وسير العمل داخل المنظمة التي تحول المدخلات إلى منتجات أو خدمات تُقدّم للزبائن. ويركز هذا البُعد على تحسين كفاءة وجودة واتساق وفاعلية العمليات الداخلية، مثل الإنتاج وتقديم الخدمات ومراقبة الجودة واستخدام الموارد. تُمكن العمليات الداخلية الفعّالة المنظمات من خفض التكاليف وتقليل الأخطاء وتعزيز الإنتاجية وضمان مطابقة المنتجات والخدمات لمعايير الجودة المعتمدة. تُعدّ العمليات الداخلية القوية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ودعم رضا الزبائن، والحفاظ على الميزة التنافسية.

د. الأداء المالي: يعد الأداء المالي المحور الرئيس الذي يعكس الأداء المتميز، إذ يشير الأداء المالي إلى مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المالية لتحقيق أهدافها الاقتصادية وضمان استدامتها على

المدى الطويل. ويُقاس عادةً من خلال مؤشرات مثل الربحية، ونمو الإيرادات، وكفاءة التكاليف، والعائد على الاستثمار، والتدفق النقدي. ويعكس الأداء المالي الصحة المالية العامة للمنظمة وقدرتها على توليد قيمة للمساهمين وأصحاب المصلحة. ويُمثل الأداء المالي النتيجة النهائية للاستراتيجيات الفعالة، والعمليات الداخلية الكفؤة، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو المستمر، مما يُبرز دوره كمؤشر رئيس لنجاح المنظمة.

3. **طرق التحليل الإحصائي:** قبل البدء في التحليل الإحصائي للبيانات، يجب التأكد والتحقق من موثوقية وصحة أداة القياس. إذ تُقاس موثوقية المتغيرات باستخدام معامل ألفا كرونباخ. ويتم تقييم موثوقية المتغيرات والأبعاد، وصلاحية التقارب، وصلاحية التمايز. إذ تم التحقق من صلاحية التقارب من خلال ثلاثة اختبارات: استخراج متوسط التباين (AVE)، وموثوقية الاتساع (CR)، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA).

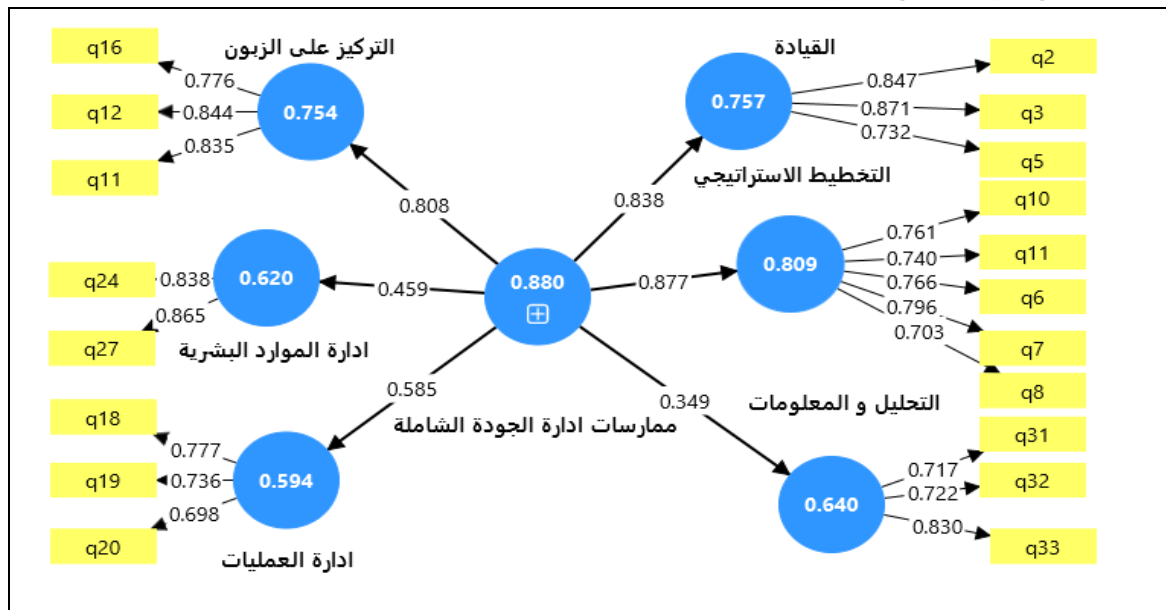
3-1. **الصدق التقاربي:** الصدق التقاربي يشير إلى مدى التقارب بين المتغيرات والأبعاد والفقرات. كما حددها (hair al et.,2017) بثلاثة شروط أساسية لتحقيق الصدق التقاربي، وهي كالاتي:

أ. ينبغي أن تكون قيمة الموثوقية المركبة بين (0.60-0.90)

ب. ينبغي أن تكون قيمة AVE أكبر من (0.50)

ج. ينبغي أن تكون قيمة ألفا كرونباخ بين (0.60-0.90)

3.1.1.3. **الصدق التقاربي لممارسات ادارة الجودة الشاملة:** تم اجراء التحقق من الصدق التقاربي للمتغير المستقل ممارسات ادارة الجودة الشاملة، وتم ذلك عبر تصميم انموذج هيكلي يجمع بين فقرات المتغير والبالغة (36) فقرة، بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS). إذ تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (2) أن هناك (17) فقرة لديها معامل تشبع أقل من المطلوب (0.70) وقد تم رفعها مباشراً. بينما الفقرات التي حققت شرط الصدق التقاربي بلغت (19) فقرة وكانت أكبر من (0.70). كما موضح في النموذج الآتي.



شكل (2): الصدق التقاربي لممارسات ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية.

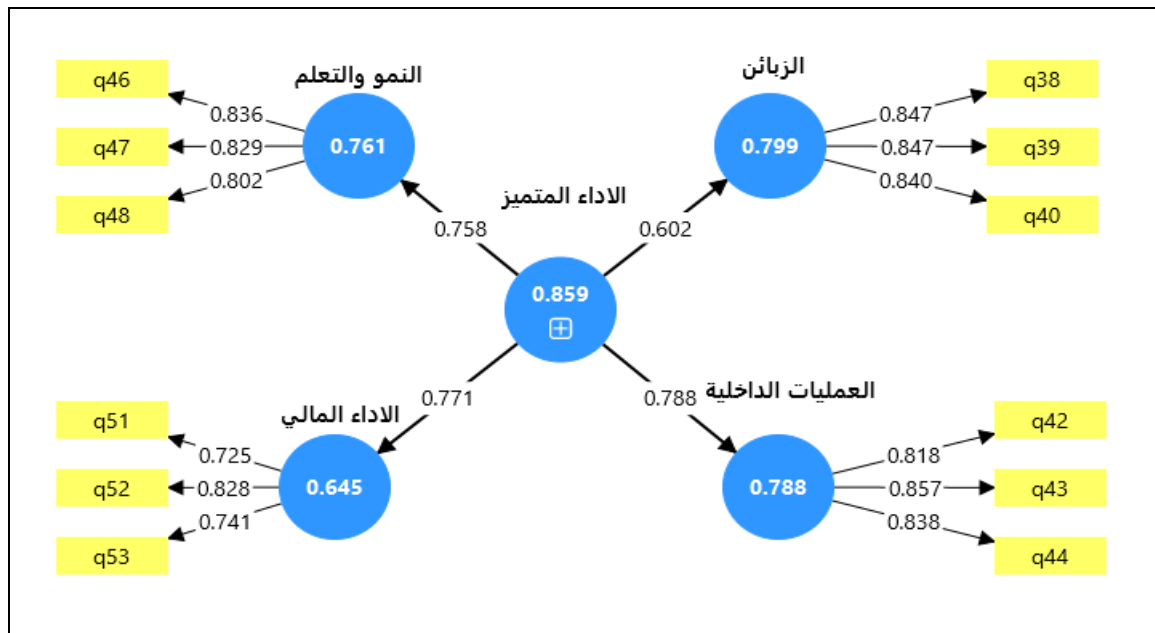
واستناداً الى ذلك تم إجراء اختبار الصدق التقاربي لممارسات ادارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول رقم (2)، وعلية قد حقق المتغير المستقل النتائج الآتية 0.574 (AVE)، و (CR) 0.883، في حين أن ألفا كرونباخ بلغت (0.880) وهي ذاتها التي ظهرت في الحلقة في الانموذج اعلاه التي تربط المتغير بالأبعاد.

جدول (2): اختبار الصدق التقاربي لممارسات ادارة الجودة الشاملة

اختبار الابعاد والمتغير	Cronbach's alpha	Composite Reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
القيادة	0.757	0.859	0.671
التخطيط الاستراتيجي	0.809	0.868	0.568
تركيز على الزبون	0.754	0.859	0.671
ادارة العمليات	0.694	0.781	0.544
ادارة الموارد البشرية	0.620	0.840	0.725
المعلومات & التحليل	0.640	0.801	0.575
ممارسات ادارة الجودة الشاملة	0.880	0.883	0.574

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الاحصائية

2-1-3. الصدق التقاربي للأداء المتميز: تم اجراء التحقق من الصدق التقاربي للمتغير التابع الاداء المتميز، وتم ذلك عبر تصميم انموذج هيكلي يجمع بين فقرات المتغير والبالغة (20) فقرة، بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS). اذ تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (3) أن هناك (8) فقرات لديها معامل تشبع اقل من المطلوب (0.70) وقد تم رفعها مباشراً. بينما الفقرات التي حققت شرط الصدق التقاربي بلغت (12) فقرة وكانت أكبر من (0.70). كما موضح في النموذج الآتي.



شكل (3): الصدق التقاربي للأداء المتميز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الاحصائية

واستناداً إلى ذلك تم إجراء اختبار الصدق التقاربي للأداء المتميز كما هو موضح في الجدول رقم (2)، وعلية قد حقق المتغير التابع النتائج التالية (AVE) 0.590، و (CR) 0.880، في حين أن ألفا كرونباخ بلغت (0.859) وهي ذاتها التي ظهرت في الحلقة في الانموذج أعلاه التي تربط المتغير بالأبعاد.

جدول (3): اختبار الصدق التقاربي للأداء المتميز

اختبار الأبعاد والمتغير	Cronbach's alpha	Composite Reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
الزبائن	0.799	0.882	0.713
النمو والتعلم	0.761	0.862	0.676
العمليات الداخلية	0.788	0.876	0.702
الأداء المالي	0.645	0.809	0.586
الأداء المتميز	0.859	0.880	0.590

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الاحصائية

2-3. الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

2-3-1. معدل توافر متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة: في هذا الجزء يتم تحديد معدل ومدى توافر متغيرات البحث وأبعادها في مجتمع البحث، وتحديد مستوى أهمية كل متغير لعينة مكونة من (234) موظفاً. يتضمن الإحصاء الوصفي حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية. ويمكن تطبيق ذلك من خلال مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الافتراضي المقدّر (3) وجمع البيانات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وهنا يتم تحديد معدل التوافر لممارسات ادارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (4) معدل توافر قدره (70%)، بمتوسط حسابي قدره (3.320)، وهو ضمن المستوى الجيد. وهذا يؤكد على أن العينة تمارس وتعمل بممارسات ادارة الشاملة الستة أو أكثر، مما يعني أن العاملين يمارسون أدوارهم الوظيفية على وفق التخطيط الاستراتيجي والقيادة وادارة العمليات في انتاج الأدوية والعقار، وهذا بدوره يساهم في جعل العاملين يعملون بصورة جيدة كون أن تحقيق الجودة في الأداء يعد عامل محفز وايجابي للاستمرار وتطوير العمل نحو الأفضل في تقديم الأدوية.

جدول (4): معدل توافر ممارسات ادارة الجودة الشاملة

معدل توافر الأبعاد والمتغير	Mean	Standard deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
بعد القيادة	3.326	1.060	66 %	3
بعد التخطيط الاستراتيجي	3.482	1.050	69 %	2
بعد التركيز على الزبون	3.101	1.136	62 %	5
بعد ادارة الموارد البشرية	3.227	1.230	61 %	6
بعد ادارة العمليات	3.438	0.888	75 %	1
بعد المعلومات والتحليل	3.240	1.032	63 %	4
ممارسات ادارة الجودة الشاملة	3.320	1.058	70 %	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية.

3-2-2. معدل توافر متغير الأداء المتميز: في هذا الجزء يتم تحديد معدل ومدى توافر متغيرات البحث وأبعادها في مجتمع البحث، وتحديد مستوى أهمية كل متغير لعينة مكونة من (234) موظفًا. يتضمن الإحصاء الوصفي حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية. ويمكن تطبيق ذلك من خلال مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الافتراضي المقدّر (3) وجمع البيانات وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي. وهنا يتم تحديد معدل التوافر الأداء المتميز، حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (5) معدل توافر قدره (61%)، بمتوسط حسابي قدره (3.058)، وهو ضمن المستوى المقبول نوعًا ما. وهذا يؤكد على أن العاملين في شركة صناعات الأدوية لديهم مستوى ضعيف إلى مقبول في أداء مهامهم ووظائفهم بصورة متميزة أو جيدة وقد تكون هناك بعض العقبات والمحددات تعيق ذلك في صناعة الأدوية.

جدول (5): معدل توافر الأداء المتميز

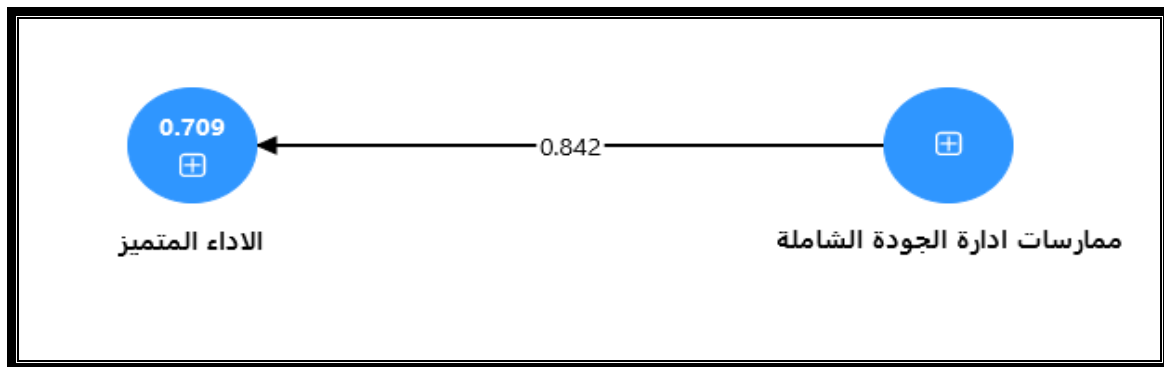
الترتيب	الأهمية النسبية	Standard deviation	Mean	معدل توافر الأبعاد والمتغير
4	56 %	0.953	2.767	بعد الزبائن
3	62 %	0.931	2.973	بعد الاداء المالي
2	62 %	1.010	3.128	بعد النمو والتعلم
1	66 %	1.101	3.138	بعد العمليات الداخلية
	61 %	0.999	3.058	الاداء المتميز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية.

3-3. اختبار فرضيات التأثير وبناء نموذج هيكلي: هنا تم تصميم نموذج هيكلي لإظهار قوة العلاقات المباشرة بين المتغيرات المستقلة الرئيسة والفرعية. تشير القيمة الأكبر من (+1) إلى وجود علاقة سلبية. عندما تكون القيمة سالبة (-1)، يكون عامل التأثير ضعيفًا، يُعد عامل التأثير (R^2) أحد أكثر المعايير استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي. وهو مقياس مهم يُمثل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويُشير إلى مقدار التباين في المتغير التابع. حددت (3) ثلاثة معايير للانحدار.

- ❖ معامل التأثير (R^2) بين (0.10 - 0.20) ضعيف.
 - ❖ معامل التأثير (R^2) بين (0.20 - 0.33) متوسط.
 - ❖ معامل التأثير (R^2) بين (0.33 - 0.67) قوي.
- فضلا عن ذلك، يمكن قياس (F_2)، الذي يشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل الرئيسي على المتغير التابع، والذي يتضمن أربعة معايير لاختبار قوة التأثير:
- ❖ معامل التأثير (F_2) أقل من (0.020) يعني عدم وجود تأثير.
 - ❖ معامل التأثير (F_2) بين (0.020 - 0.15) يعني تأثيرًا ضعيفًا.
 - ❖ معامل التأثير (F_2) بين (0.015 - 0.35) يعني تأثيرًا متوسطًا.
 - ❖ معامل التأثير (F_2) أكبر من (0.35) يعني تأثيرًا قويًا.
- اختبار الفرضية الرئيسة:** بناء نموذج هيكلي لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز. بناءً على تحليل المؤشرات، يستخدم الباحث نموذج المسار الهيكلي للتأثير المباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز. وعليه، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل، وهو ممارسات ادارة الجودة الشاملة، على الأداء المتميز (0.842) عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يدل على أن الأداء المتميز يزداد بنسبة (84%) كلما كان هناك تخطيط استراتيجي وقيادة وادارة للعمليات وتركيز على الزبون. علاوة على ذلك، يمكن تفسير تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز بقيمة ($R^2 = 0.709$)، وهي قيمة جيدة. بناءً على ذلك، يجب اعطاء اهتمام أكبر للتخطيط الاستراتيجي والقيادة العليا في الشركة وتركيز أكبر على الزبون، حيث يسهم ذلك بشكل كبير في تعزيز مستوى عمل العاملين بشكل مميز بمكان العمل. أما قيمة (F^2) فهي (2.436)، مما يُظهر التأثير القوي لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز. تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.



شكل (4): اختبار فرضيات التأثير الرئيسية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية. وعلية، وبشكل نهائي اعتمد الباحث على انموذج المسار الهيكلي فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية البديلة

جدول (6): اختبار فرضيات التأثير الرئيسية

الفرضية	اختبار تأثير β	عامل تأثير R^2	عامل تأثير F^2	Mean	St.d	Value T	Value P
ممارسات ادارة الجودة الشاملة < الاداء المتميز	0.842	0.709	2.436	0.851	0.029	29.434	0.000

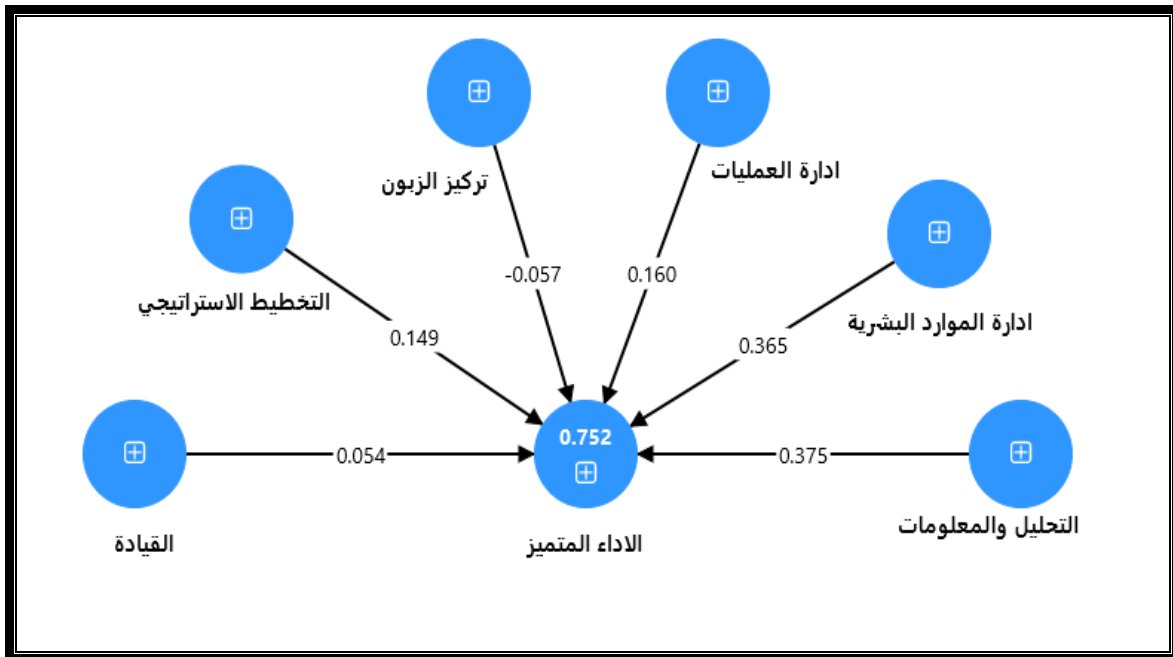
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية.

اختبار الفرضيات الفرعية: في هذا الجزء يتم تحديد انموذج هيكلي لتأثير أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، ادارة الموارد البشرية، ادارة العمليات، والمعلومات والتحليل) على الأداء المتميز. وبناءً على ذلك، يتم بناء انموذج المسار الهيكلي للتأثير المباشر لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز. وعلية، تقبل الفرضية البديلة للأبعاد الثلاثة (ادارة الموارد البشرية وادارة العمليات والمعلومات والتحليل) التي تنص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية ومعنوية على الأداء المتميز. على عكس الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي (القيادة التخطيط الاستراتيجي التركيز على الزبون) التي أثبتت أن لا يوجد تأثير معنوي ولا احصائي

للأبعاد الثلاثة على الأداء المتميز. ومن ثم ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية. إذ تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية معنوية إدارة العمليات على الأداء المتميز (0.160) عند مستوى دلالة (0.048). وهذا يدل على أن الأداء المتميز يزداد بنسبة (16%) كلما كان هناك إدارة صحيحة للعمليات بمجال الأدوية. علاوة على ذلك، يمكن تفسير تأثير إدارة العمليات على الأداء المتميز بقيمة ($R^2=0.752$)، وهي قيمة جيدة.

فضلا عن ذلك، أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز (0.365) عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يدل على أن الأداء المتميز يزداد بنسبة (35%) كلما كان هناك إدارة للموارد البشرية إدارة فعالة تعزز من عمل الشركة الحديثة لإنتاج الأدوية. علاوة على ذلك، يمكن تفسير تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بقيمة ($R^2 = 0.752$)، وهي قيمة جيدة.

فضلا عن ذلك، أن النتائج الواردة في الجدول رقم (7) تشير إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية معنوية للتحليل والمعلومات على الأداء المتميز (0.375) عند مستوى دلالة (0.002). وهذا يدل على أن الأداء المتميز يزداد بنسبة (37%) كلما كان هناك تحليل سليم للبيانات والمعلومات وإدارتها بطرق فعالة لغرض تشخيص وتحديد العقار المناسب. علاوة على ذلك، يمكن تفسير تأثير بعد المعلومات والتحليل على الأداء المتميز بقيمة ($R^2=0.752$)، وهي قيمة جيدة. على عكس الأبعاد الأخرى التي أثبتت عدم تأثيرها على الأداء المتميز بمختلف مستويات التأثير وبمستوى معنوية منخفضة أكبر من (0.050). أما قيمة (F^2) فهي (3.032)، مما يُظهر التأثير القوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والمعلومات والتحليل) في تعزيز الأداء المتميز. وعليه، تقبل الفرضية البديلة للأبعاد الثلاثة (إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والمعلومات والتحليل) التي تنص على وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية ومعنوية على الأداء المتميز



شكل (5): اختبار فرضيات التأثير الفرعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية.

وعلية، وبشكل نهائي اعتمد الباحث على انموذج المسار الهيكلي فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.

جدول (7): اختبار فرضيات التأثير الفرعية

الفرضية	اختبار تأثير β	عامل تأثير R^2	عامل تأثير F^2	Mean	St.d	Value T	Value P
ادارة العمليات - الاداء المتميز	0.160	0.752	3.032	0.155	0.081	1.978	0.048
ادارة الموارد البشرية - < الاداء المتميز	0.365			0.367	0.083	4.395	0.000
المعلومات والتحليل - الاداء المتميز	0.375			0.369	0.118	3.169	0.002
التخطيط الاستراتيجي - < الاداء المتميز	0.149			0.138	0.108	1.382	0.167
القيادة -< الاداء المتميز	0.054			0.063	0.101	0.537	0.591
التركيز على الزبون - < الاداء المتميز	- 0.057			-0.043	0.097	0.588	0.557

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرامج الاحصائية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** أن الاستنتاجات تمثل المحصلة النهائية للباحث التي يمكن ايجازها بشكل نهائي بعدد من النقاط المهمة وهي كالآتي:

1. إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أداء متميز داخل شركات صناعة الأدوية. فمن خلال دمج مبادئ الجودة في العمليات الاستراتيجية والتشغيلية، تعزز المنظمات الكفاءة والموثوقية والقدرة التنافسية في قطاع شديد التنظيم.
2. يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات، إلى تحسين الأداء العام للشركة بشكل ملحوظ. وتقلل هذه الممارسات من أخطاء الإنتاج، وتقلل من الهدر، وتضمن الامتثال المستمر لممارسات التصنيع الامثل.
3. تشير النتائج إلى أن التركيز على ادارة العمليات والاهتمام بالبيانات والمعلومات يؤثر إيجاباً على الأداء المتميز من خلال تحسين جودة المنتج وسلامته وموثوقيته. وفي قطاع الأدوية، يؤدي ذلك إلى زيادة ثقة المرضى، وتعزيز سمعة العلامة التجارية، وزيادة قبولها في السوق.
4. تشير النتائج أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يعزز من مشاركة العاملين وتدريبهم وتمكينهم التي يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق تحسين مستدام في الأداء.
5. تؤكد النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بفعالية يؤدي إلى فوائد مالية ملموسة، تشمل خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الربحية. وتعزز هذه النتائج مكانة الشركة التنافسية في سوق الأدوية العالمي.

6. أشارت النتائج أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبون لم يكن بالمستوى المطلوب من الاهتمام والتركيز في مجال صناعة الأدوية.
- ثانياً. التوصيات:** تعد التوصيات من الفقرات المهمة في اعداد البدائل والركائز في سبيل معالجة نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة وهي كالآتي:
1. يوصى بأن تُظهر الإدارة العليا التزاماً مستمراً بإدارة الجودة الشاملة من خلال دمج أهداف الجودة في الاستراتيجية التنظيمية، وتعزيز رؤية قائمة على الجودة، وضمان الدعم المستمر لمبادرات التحسين.
 2. توجيه إدارة الشركة على تطبيق ممارسات ادارة الجودة بشكل فعال لإتاحة الفرصة للمنظمات لاستثمارها في برامج التدريب المستمر لتحسين كفاءات العاملين المتعلقة بالجودة، والوعي التنظيمي، ومهارات حل المشكلات، مما يضمن الأداء المتميز المستدام.
 3. يتطلب من إدارة الشركة أن تتبنى منهجيات التحسين المستمر المنظمة، مثل كايزن وتقنيات تحسين العمليات، لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء وضمان الامتثال المستمر للمعايير التنظيمية.
 4. تحتاج المنظمات إلى تطبيق برامج تدريبية مستمرة تركز على إدارة الجودة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، كون أن تمكين العاملين من المشاركة في أنشطة تحسين الجودة من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويرسخ ثقافة التميز.
 5. يتعين على الشركات أن تولي اهتماماً أكبر لمتطلبات الزبائن والمرضى من خلال المراقبة المستمرة لمستويات الرضا وإدراج الملاحظات في عمليات تحسين الجودة لضمان سلامة المنتج وفعاليته وموثوقيته.
 6. يتطلب من الشركة اعتماد أنظمة قياس أداء الجودة المتقدمة والتقنيات الرقمية لمراقبة مؤشرات الجودة الرئيسية، وتحسين دقة البيانات، ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة، والحفاظ على الأداء المتميز.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. سلمان، احمد جاسم جبار والجنابي، ثامر هادي. (2020). "الثقافة التنظيمية الأمنية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارة والمالية، (4) 12
2. جاسب، مكرم حسين. (2024). "التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في بعض الجامعات العراقية"، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 65، الجزء (1): 141-164.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. Journal of cleaner production, 242, 118458.
2. Abu-Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence" Comparative study".
3. Al Hila, A. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges-Provinces Of Gaza Strip. International Journal of Management Research and Business Strategy, 6(1), 69-91.

4. Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4), 20-30.
5. Danook, L. D. A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve excellence performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(53 part 2).
6. Dewi Anggadini, S., Lnu, S., Saepudin, A., & Subhan Saleh, D. (2021). Business performance and implementation of total quality management: A case study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5).
7. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)*. 2nd :SAGE.
8. Haitham, M. A., Alshurideh, M. T., Akour, I., Al Shraah, A., & Ahmed, G. (2021). Impact of information systems capabilities and total quality management on the cost of quality. Pt. 2 *J. Legal Ethical & Regul. Issues*, 24, 1.
9. Jum'a, L., Alkalha, Z., Al Mandil, K., & Alaraj, M. (2023). Exploring the influence of lean manufacturing and total quality management practices on environmental sustainability: the moderating role of quality culture. *International Journal of Lean Six*, 14(7), 1626-1654.
10. Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). The analysis of total quality management critical success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 88-102.
11. Nafei, W. A., Kaifi, B. A., & Khanfar, N. M. (2012). Organizational learning as an approach to achieve excellence performance: an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia. *Advances in Management and Applied Economics*, 2(4), 13.
12. Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International journal of healthcare management*, 12(4), 277-285.
13. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
14. Permana, A., Purba, H. H., & Rizkiyah, N. D. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 25-36.
15. Ramlawati, R., & Kusuma, A. H. P. (2018). Total quality management as the key of the company to gain the competitiveness, performance achievement and consumer satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 60.
16. Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in decision sciences*, 2014.
17. Voon, J. E., Voon, B. H., & Teo, A. K. (2021). Individual Service Excellence for Better Performance. *Journal of Creative Practices in Language Learning and Teaching (CPLT)*, 9(2), 126-139.

18. Wassan, A. N., Memon, M. S., Mari, S. I., & Kalwar, M. A. (2022). Impact of total quality management (TQM) practices on sustainability and organisational performance. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 3(2), 93-102.
19. Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57(6), 813-828.
20. Zaid, A. A., & Sleimi, M. (2023). Effect of total quality management on business sustainability: the mediating role of green supply chain management practices. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(3), 524-548.