

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص (بالتطبيق على شركة سمسا للنقل السريع المحدودة)

د. امنة الناجي موسى داؤود
كليات الخليج- السعودية

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة على التعرف دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع الخاص، ومدى التحسينات المستمرة في تحقيق ميزة تنافسية ولما لها من أثر، وعلاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص بالتطبيق على شركة سمسا للنقل المحدودة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجميع البيانات، حيث وزعت (381) استبانة لجميع العاملين بوحدة مختلفة، ولتحليل البيانات والمعلومات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص؟ لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة لعدة توصيات ونتائج أبرزها: إن أهم ما يجب تركيز عليه الأجهزة الحكومية عند تبنيها مفهوم الجودة الشاملة هي تحقيق رضا الله أولاً ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية. مبادئ الجودة التي أتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في إدارة الأعمال هي مبادئ أساسية في العمل في الإسلام. وأن متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة والسير على طريق واضح من بيانات واضحة وكوادر مؤهلة وإمكانيات متوفرة كل ذلك على اعتبار أن تحقيق الجودة مطلب إسلامي ملح.

واوصت الدراسة العمل على إيجاد سياسات إدارية واضحة ومرنة تنبع من الواقع الإداري الفعلي، وتراعي خصوصياته، وتعالج التراكمات والأخطاء الإدارية، وتؤسس إطاراً عاماً

تنبع منه قيم ثقافية تؤسس لثقافة تنظيمية قوية. من الضروري. تأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم.. توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

The role of Total Quality Management in achieving competitive advantage in the private sector

(A case study in Samsa Rapid Transport Limited)

Dr. Amna Al-Nagi Mousa Daoud

Abstract

The objective of this study was to identify the role of comprehensive quality management in achieving competitive advantage in the private sector, the extent of continuous improvements in achieving competitive advantage and its impact, and the relationship of culture regulatory application of comprehensive quality management in the private sector applying to Samsa Limited^{*}

The researcher used the analytical descriptive approach, where the identification was a key performance of all data, with 381 questionnaires distributed to all workers in different units. To analyze data and information statistically, the researcher used the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program, and the problem of research could be crystallized in the following key question: What is the impact of comprehensive quality management in achieving competitive advantage in the private sector? To determine the validity of the study tool, and to determine the relationship between organizational culture and comprehensive quality management, the study reached several recommendations and results, the most prominent of which are: The most important thing that governmental agencies should base their adoption of the concept of comprehensive quality is to achieve God's satisfaction first and then the satisfaction of the beneficiaries. The requirements for achieving comprehensive quality management are requirements for work in general in the Islamic perception and the necessities for its success and acceptance, starting from conviction and belief in the importance of quality, cooperation and teamwork to achieve quality and to create an ethics of successful administrative leadership, walking on a clear path of

clear data, qualified cadres and available capabilities, all of which are considered that achieving quality is an urgent Islamic requirement.

The study recommended the creation of clear and flexible administrative policies that are based on actual administrative reality, that take into account its specificities, that address administrative accumulations and errors, and that establish a general framework from which cultural values are derived to establish a strong organizational culture. It's important. Prepare leaders to adopt the concept of overall quality within their organizations. Provide the necessary technical and financial capabilities to support the implementation of comprehensive quality management in Saudi companies.

keywords: exclusive quality management, competitive advantage

المقدمة:

أصبح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات ضرورة ملحة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستمرار والتكيف مع التحديات الاقتصادية والظروف التنافسية في السوق. ويُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، لما له من أثر ملموس في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ترسيخ ثقافة الجودة بمفهومها الشامل، والعمل على تطوير أنظمة الإدارة بما يحقق الكفاءة والفعالية. وينظر إلى

تبنى هذا الأسلوب كخطوة أساسية نحو إحداث تحول إيجابي في فلسفة الإدارة، بما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق التميز المؤسسي. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري متكامل يعتمد على التعاون بين جميع مستويات الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، من خلال تطبيق استراتيجية واضحة تهدف إلى غرس مفاهيم الجودة في سلوك الأفراد، والحرص على تنفيذ الأعمال بدقة والتخطيط المسبق لتفادي المشكلات المحتملة، وهو ما يسهم في دفع المؤسسة نحو التميز والريادة. (حليل، 2010م) وتقتضي الجودة أن تسعى كل مؤسسة إلى توظيف إمكاناتها ومواردها المختلفة بأقصى درجات الكفاءة لتحقيق أهدافها. وتمثل إدارة الجودة الشاملة توجهاً استراتيجياً يهدف إلى التحسين المستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء من خلال تحسين جودة العمليات. في جميع مراحلها، بدءاً من التصميم والتطوير، ومروراً بالإنتاج والخدمات، وانتهاءً بالدعم والمتابعة. ويعد العنصر البشري محورياً أساسياً في هذا التوجه، إذ يُشجع الموظفون على المشاركة الفاعلة في تطوير الأداء وتعزيز الجودة المستدامة. ان موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع المهمة ولها الأثر البالغ في حياة الدول والمنظمات ونتيجة لأهمية هذا البحث ومن خلال هذه الدراسة وأهميتها يمكن (الستار، 2008م)

تقسيمها كالآتي:

أربع فصول ففي الفصل الأول (خلفية الدراسة وأهميتها: حيث تم تناول مشكلة البحث وأهميته وأهداف وفروض البحث ومجتمع وعينة البحث وحدود ومنهج البحث وأداة جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث، والدراسات السابقة)، أما الفصل الثاني تتضمن الجانب النظري المطلب الأول إدارة الجودة الشاملة، المطلب الثاني الميزة التنافسية، الفصل الثالث الدراسة الميدانية، الفصل الرابع النتائج والتوصيات.

مشكلة الدراسة

أصبح الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المنظمات أمراً جلياً، حيث توليها اهتماماً متزايداً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذا، يتعين على القيادات العليا في المنظمات التي تدرس تطبيق الجودة الشاملة اختيار الاستراتيجية الأمثل التي تتواءم مع طبيعة عملها، وذلك لتقديم خدمات فائقة الجودة تمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها وتعزيز تنافسيتها التي تأسست عليها لتحقيق النمو والاستقرار والبقاء.

وبناءً على ذلك، تتمركز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في (الشركة)؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/ هل يتم تطبيق ثوابت الجودة في قطاع الخدمات؟
- 2/ ما مدى تأثير التحسينات المستمرة في تحقيق ميزة تنافسية؟
- 3/ هل يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ميزة تنافسية للشركة؟

فرضيات الدراسة:

ويمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للشركة.

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، لم يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من:

- 1— ما مدى تأثير التزام الإدارة العليا بالجودة على تحقيق الميزة التنافسية؟
 - 2— كيف تساهم التحسينات المستمرة في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - 3— ما دور التدريب وتأهيل العاملين في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - 4— إلى أي مدى يساهم التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية؟
- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية:

فقد تم افتراض وجود اختلاف في مستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة تبعاً لخصائصهم الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً إدارياً حديثاً في القطاعين الصناعي والتجاري، وقد امتد ليشمل العديد من القطاعات والأنشطة في الدول المتقدمة. تنبع أهمية الدراسة من جانبين:

الجانب النظري:

— موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة والدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق نجاح المنظمة.

— سوف تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدي تطلع المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، تحسين الربحية، تعزيز المركز التنافسي، تحسين المجالات الإنتاجية، تخفيض الكلفة، الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية مما يعكس أهمية المدخل بالنسبة للمنظمات.

— ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات،

— معرفة العلاقة بين هذه الخصائص المكونة للميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

— كما تنبع أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية، خاصة وأن هذه الشركات تخوض تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجانب العملي: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من محاولة إبراز مساهمة الميزة التنافسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، كما تسعى هذه الدراسة للوصول إلى

مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في المنظمات بصفة عامة وفي الشركات السعودية بصفة خاصة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:
- يهدف البحث إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في (الشركة).
- يهدف البحث أيضًا إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في (الشركة).
- استكشاف تأثير التحسينات المستمرة في تحقيق ميزة تنافسية في (الشركة).
- تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في (الشركة).
- تقديم مقترحات وتوصيات للشركات السعودية في ضوء نتائج الدراسة.

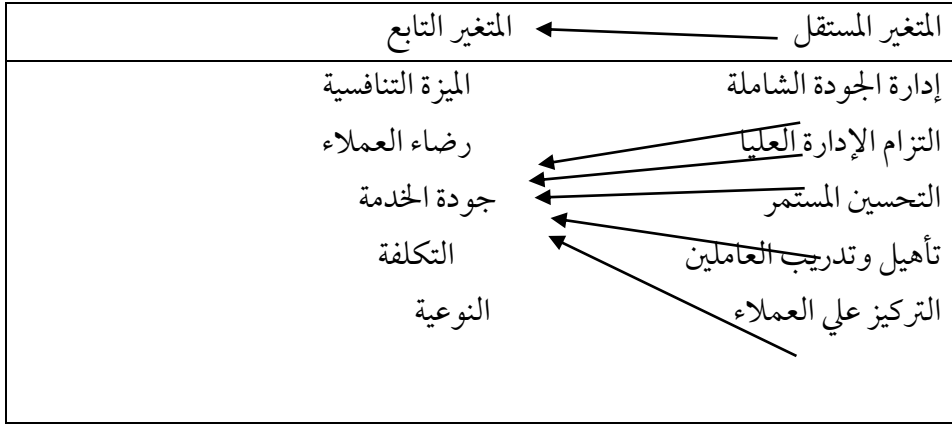
نموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تحقيق أهدافها وأهميتها على وفق مشكلة الدراسة وفرضياتها تصميم نموذج افتراضي يوضح التأثيرات بين متغيرات الدراسة المتمثلة كالآتي:

1/ المتغير المستقل: هو إدارة الجودة الشاملة ويتم قياسه بأبعاده المختلفة وتشتمل على (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تأهيل وتدريب العاملين ، التركيز علي العملاء)

2/ المتغير التابع في هذه الدراسة هو الميزة التنافسية، ويُعد مفهوم التنافسية امتدادًا أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية القائم على الكفاءة. ويُقاس هذا المتغير بأبعاده المختلفة، والتي تشمل (رضا العملاء، جودة الخدمة، التكلفة، النوعية) .

يوضح الجدول التالي المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة للدراسة:



المصدر: اعداد الباحثة بالرجوع الى الدراسات السابقة.

مصادر بيانات الدراسة:

المصادر الأولية: تمثلت في الاستبانة والملاحظة والمقابلة.

المصادر الثانوية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والنشرات والبحوث والدراسات السابقة والمجلات العلمية، إضافة إلى مراكز المعلومات السعودية، ومركز الإحصاء السعودي، ومختلف المواقع الإلكترونية ذات الصلة بالموضوع.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: سوف يقتصر تطبيق هذه الدراسة على 2019م — 2020م

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على التطبيق في القطاع الخاص (شركة سمسا بالرياض).

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص (شركة سمسا).

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستفاد كذلك من المنهج التاريخي وأسلوب دراسة الحالة في جمع وتحليل البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة سمسا، والبالغ عددهم (38012) موظفًا. ونظرًا لعدم تجانس مجتمع الدراسة لاختلاف طبيعة الوظائف، تم سحب عينة طبقية متناسبة لضمان تمثيل مختلف فئات الموظفين وتقليل التباين داخل كل طبقة. وقد تم تحديد حجم العينة بـ (381) استبانة تم توزيعها على العاملين، استُرد منها 313 استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استرداد قدرها (75.59٪) من مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة ما يلي:
الجنس: شكل الذكور الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (87.85٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (12.15٪). ويعزى ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة عمل الشركة التي تتطلب تواجدًا ميدانيًا كبيرًا.

العمر: تركزت النسبة الأكبر من العاملين في الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة (37.46٪)، تلتها الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة (29.54٪). وشكلت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) نسبة (22.42٪)، بينما كانت نسبة الفئة العمرية (21-30) سنة (9.3٪)، والفئة العمرية (20 سنة فأقل) (1.28٪).

سنوات الخبرة: امتلكت النسبة الأكبر من العاملين خبرة تزيد عن 21 سنة بنسبة (42.45٪)، تلاهم ذوو الخبرة (16-20) سنة بنسبة (25.74٪)، ثم ذوو الخبرة (10-15) سنة بنسبة (18.86٪). وشكل ذوو الخبرة الأقل من 10 سنوات نسبة (12.95٪). المؤهل العلمي: بلغت نسبة العاملين دون مستوى الثانوية العامة (33.45٪)، وحملة شهادة الثانوية العامة (24.01٪)، وحملة البكالوريوس (17.28٪)، وحملة الماجستير (11.43٪)، وحملة الدكتوراه (13.83٪).

المسمى الوظيفي: شكل العاملون في الإدارة الوسطى النسبة الأكبر بنسبة (46.22٪)، تلتهم الإدارة العليا بنسبة (37.4٪)، بينما بلغت نسبة العاملين في الإدارة الدنيا (16.38٪).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي اشتملت على مقياسين رئيسيين: الأول لقياس الميزة التنافسية في الشركة، والثاني لقياس إدارة الجودة الشاملة.

مقياس القيم التنظيمية (الميزة التنافسية):

اعتمد الباحث على استبانة القيم التنظيمية بعد إجراء بعض التعديلات عليها، وهي تقيس اثنتي عشر قيمة تنظيمية موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

التزام الإدارة العليا

تأهيل وتدريب العاملين

التحسين المستمر

التركيز على العملاء

تضمن هذا المقياس (45) عبارة تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يوضح الجدول التالي توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية في صورته النهائية.

لقياس إدارة الجودة الشاملة:

استخدم الباحث استبانة قام بإعدادها بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

الهيكل النهائي للاستبانة:

تكونت الاستبانة النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: معلومات أولية: شمل هذا الجزء المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وعددها خمسة متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: محور الميزة التنافسية: احتوى هذا الجزء على مقياس القيم التنظيمية، الذي يتضمن اثنتي عشر قيمة موزعة على أربعة أبعاد، وقياسها (45) عبارة باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي. يوضح الجدول التالي توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية في صورته النهائية.

الجزء الثالث: محور إدارة الجودة الشاملة: اشتمل هذا الجزء على مقياس إدارة الجودة الشاملة، الذي يتضمن ستة أبعاد وقياسها (20) عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يوضح الجدول الثاني توزيع عبارات مقياس إدارة الجودة الشاملة في صورته النهائية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة ومصداقيتها، جرى عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في الجامعات السعودية، وقد تم اعتماد إجماع المحكمين للتحقق من صحة الفقرات. كما تم فحص الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (0.975)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتوزيع استجاباتهم.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة والتحقق من صدقها، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين المتغيرات.

3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

5. معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.

6. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين.
7. اختبار شيفيه (Scheffe's Test): لتحديد مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بعد تطبيق تحليل التباين الأحادي.
8. تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الدراسات السابقة:

- 1/ دراسة باديس (2016) بعنوان: "اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير" إلى استقصاء تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قسم تكرير المنتجات النفطية بمؤسسة سوناطراك. كما سعت الدراسة إلى تقييم مدى تبني المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة منتجاتها النفطية، بالإضافة إلى تحديد الاختلافات في تصورات أفراد العينة حول تطبيق هذه المبادئ وفقاً لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (49) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية شملت (259) فرداً. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: كان مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير متوسطاً بنسبة (62.4%). وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام ومستقل لكل مبدأ) على جودة المنتجات النفطية.

وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

2/ دراسة علاء الدين صباح الخير، (2017)، بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة التامين الإسلامية، هدفت الدراسة الى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة التامين الإسلامية ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان مكون من (9) محاوراً لجمع المعلومات الاولية من وحدة التحليل المكونة من (49) فقرة أو بناءً على ذلك حللت البيانات التي جمعت واختبرت فرضيات الدراسة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو قد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: 1/ أن مستوى أهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التامين الإسلامية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً. 2/ أن مستوى أهمية القيادة في شركة التامين الإسلامية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً. • وأوصت الدراسة بما يلي: - 1/ يجب الاهتمام بإدارة العمليات لتقييم وقياس الاداء ومتابعة حاجات المستفيدين واءراءهم والامكانيات اللازمة للعمليات وانظمة الرقابة ونتائج الاداء للمساعدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة في شركة التامين الإسلامية. 2/ يجب الاهتمام بالتخطيط وذلك بتوضيح الرؤيا المستقبلية واهدافها البعيدة المدى واشراك جميع العاملين في التخطيط وفقاً لاستراتيجية شركة التامين الإسلامية.

3/ دراسة الدالي (2019) بعنوان اثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية.

هدفت الدراسة التعرف على اثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البرير للمنتجات الغذائية ، مع تقدم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية وتمثلت مشكلة الدراسة في محدودية الفرص التسويقية مع رجوع عدد لا محدود من الشركات التنافسية على تلك الفرص ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وكذلك المنهج التاريخي (الوثائقي) لتتبع الظاهرة .وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها : ان ميزة التكلفة الأقل التي تحقّقها مجموعة معاوية البرير تؤثر إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية .

4/ دراسة العبوة (2016) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الابداع بالتطبيق على الجامعات الخاصة في الاردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة، طبقت على عينة الدارسة البالغ عددها 1027 عضو هيئة تدريس، تم توزيع 1300 استبيان. وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومعظم متغيراتها لها أثر كبير على الإبداع، ولكن بنسب متفاوتة.

5/ دراسة عبدالله (2017) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي مصنع سكر عسلاية بالسودان.

هدفت الدراسة علي التعرف علي دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية ، حيث تمثلت المشكلة البحثية في عدم اهتمام المصنع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام استراتيجية المنافسة علي أساس السعر وليس علي أساس الجودة مماادي الي زيادة الوقت لإنجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وعدم تفضيل المستهلك للمنتجات وتصل البحث الي اهم النتائج التالية : ان منتجات المصنع متميزة من غيرها ومبتكرة من رغبات العملاء ، والإدارة العليا تنشر وتعمم أهمية الجودة لزيادة الوعي بها وتضعها من ضمن أهدافها المستقبلية ، ويعمل المصنع علي معالجة أسباب المنتجات الرديئة تحقيق للميزة التنافسية ويعمل المصنع علي تصميم طرق وأنظمة للتحكم والمراقبة المستمرة لجودة المنتجات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

6/ دراسة إبراهيم (2017) بعنوان اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية ،

هدفت الدراسة الكشف عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات معاوية الادوية الأردنية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة .، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : ان هناك اثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أظهرت وجود اثر لممارسات

إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الأردنية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الأردنية تعزي لمتغير حجم الشركة .

7/ دراسة قام بها (Ngwi, 2008) بعنوان ("أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية بتسوانا") إلى فحص مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية في بتسوانا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. شملت الدراسة 100 شركة وأظهرت أن العديد من الشركات في بتسوانا تفتقر إلى ثقافة تنظيمية واضحة، بل تسود فيها ثقافات متنوعة يُتوقع أن تندمج مستقبلاً لتحديد هوية ورسالة كل منظمة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالأمر اليسير، وأكدت على ضرورة تطوير كل منظمة لأساليبها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز الثقافة الوطنية والقيم المشتركة في البلاد بهدف التحسين المستمر والتركيز على العملاء. كما أوضحت الدراسة أنه قبل أن تتبنى أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب التأكيد على أن هذه الإدارة توفر بيانات أكثر موثوقية لإدارة عمليات التطبيق.

8/ دراسة محمد، وعاشور (2023) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال ابعادها (التركيز علي الزبون ، التحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا ، ومشاركة جميع العاملين ، والتدريب والتطوير) وتحقيق الميزة المستدامة ، وللوصول الي نتائج محددة اعتمد الباحثان علي المنهج الوصفي التحليلي ، تم اعداد وتوزيع استبانة علي مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد جامعة الزاوية ، (198) بنسبة (74٪) ، تم معالجة البيانات احصائيا باستخدام المتوسط الحسبي المرجح ، ومعامل الارتباط ، وتوصلت هذه الدراسة الي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد جامعة الزاوية ، ومن اهم التوصيات التأكيد علي ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة بصفته منهجا إداريا حديثا ومعلنا لجميع القيادات والعاملين ، وبناء ثقافة الجودة ، وتحقيق التميز في مستوى خدماتها التعليمية .

9/ دراسة خليفة علي الشروقي 2018م : عنوان الدراسة: تأثير ممارسات إدارة البشرية علي التمييز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، ومن اهداف الدراسة ابراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التمييز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، التعرف على واقع التمييز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين ، ومن اهم نتائج الدراسة يتوفر في وزارة الداخلية مستوي مرتفع من التمييز المؤسسي سواء من ناحية التمييز في القيادة او التمييز في تقديم الخدمة

10/ قامت الزعبي (2022) بدراسة جاءت لتلقي الضوء علي مدي اثر استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء ، وقد تم استخدام الأسلوب الاستقرائي من خلال الدراسات والاعمال السابقة المتعلقة في اثر استخدام الجودة في تحسين كفاءة الأداء ، وقد تم استنتاج انه يوجد دافع مهم وارتباط في استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء والتي تم تقديمه في البحث الحالي كما وتوصي الباحثة الإدارات بضرورة الاستمرار في تطبيق استخدام تكاليف الجودة وان تغير من قناعاتها ما كان سائدا في السابق ان تحقيق جودة اعلي يتطلب تكاليف اعلي .

11/ قام العاني (2021) هدف البحث الي معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة (الالتزام ودعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تدريب وتأهيل العاملين) في المتغير التابع التطوير الإداري ، شمل مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية في محافظة بغداد من مدراء الأقسام والشعب، وتكونت عينة البحث من (35) فردًا. ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير استبانة مؤلفة من (22) فقرة، واستُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة.

من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود دعم من الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير متطلبات تطبيقها. أما أهم التوصيات فتمثلت في تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم للإسهام في تحسين العمليات والجودة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً ويؤثر على تطوير الشركة.

12/ دراسة أبو عبد الله والاشقر (2022م) بعنوان إثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية.

هدفت الدراسة الى التعرف علي أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة واثرها علي تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية للمنظمات الإنتاجية، وتحليل وقياس ابعاد ممارسة إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز علي الزبون ، التزام القيادة العليا ، الاهتمام بالعنصر البشري ، التحسين المستمر) واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الإنتاجية محل الدراسة ، وجاءت مشكلة البحث في صيغة التساؤل التالي : ماهي اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية؟ وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (505) استبانة ، الصالح منها للتحليل (90) استبانة بمعدل استجابة (80٪) تقريبا عدد الاستبيانات الموزعة ، كما اعتمد الباحثان علي برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية ، وظهرت نتائج الدراسة ، ان هناك اثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أظهرت الدراسة النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إدارة الجودة الشاملة علي تحقيق الميزة التنافسية ولقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مصنع تعبئة مياه النبع ، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم ، تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بأكثر كفاءة وفاعلية وصولا لتحقيق الميزة التنافسية .

تعقيب الباحث على الدراسات:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات القيمة المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع البحث للتعرف على الآراء حول الموضوع، والتي فصّلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في الصناعات النفطية، ودورها في تحقيق ميزة تنافسيه، ، وقد توصل الباحث إلى إجماع الدراسات على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات والإدارات.

ومن الملاحظ بعد استعراض ادبيات الدراسة، أنه تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي وهو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وما تمثله من استراتيجية

تنظيمية وأسلوب إداري حديث، ووضوح مبادئ الجودة ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها، ذلك أن معظم من كتب في موضوع الجودة درس هذه المبادئ والمتطلبات. وبالرغم من أن الجودة الشاملة مفهوم أصيل في الإسلام إلا أن الباحث لاحظ أن الدراسات لهذا المفهوم من تنظور تحقيق ميزة تنافسية قليلة فهو في حاجه الى مزيد من الاهتمام والتوضيح.

اتجه الباحث في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي، وهو النهج الذي سلكته معظم الدراسات السابقة. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي طُبقت فيها. وقد استفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، من أبرزها:

تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وتوضيح أهميتها. اختيار المنهج العلمي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة. تكوين إطار نظري شامل للموضوع والاستفادة منه في كتابة الأدب النظري. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، سواء تلك التي تتفق أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية في الموضوع ذاته. الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة ، الميزة التنافسية

مصطلحات الدراسة

مفهوم الاتقان:

الإتقان في اللغة: من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء. الاتقان اصطلاحاً: الأداء المتكامل لشخص محترف في أي مجال عملي. ((إبراهيم، 2007م - 2017م))

إتقان العمل: القيام بالعمل المراد إنجازه، والانتهاء منه بأفضل صورة وعلى أتم وجه، ويكون ذلك ببذل الجهد، والبعد عن التراخي في العمل. لفظ إتقان هو مصدر لكلمة أتقن، أي بمعنى أنجز العمل بإحكام وبمُنتهى الدقة. (جمعة، 2010م)

مفهوم الاحسان:

الإحسان في لغة: من أحسن، فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه. وعرف الإحسان بأنه "إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه (احمد، 1992)

مفهوم الجودة:

الجودة في اللغة:

عرفها الرازي (١٤٢٣هـ، مادة: جود) " (جاد) الشيء يجود (جودة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جوّده)، أيضاً (تجويدا)، وشاعرا (مجوّد) بالكسر أي يجيد كثيراً.

ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة الذي أشار إليه العزاوي أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معين" (جامع، 2009م)

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية

ويعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وكثرت المناذاة بتطبيقها على مختلف المؤسسات والإدارات، ومن هنا تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعاً لتعدد نظرتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه، وتبعاً لتعدد مواقع أعمالهم التي ينتمون إليها. ولذلك ستطرق هنا لبعض من هذه المفاهيم بهدف إيضاحها والتعرف على المقصود منها. (لينا، 2022م)

تعريفات للجودة:

- عرفها ديمينج (Deming) بأنها "تلبية احتياجات العميل حاضراً ومستقبلاً".
- ويعرفها جوران (Juran) بأنها: "الملاءمة للاستخدام".
- أما كروسبي (Crosby) فيعرفها بأنها: "المطابقة مع المتطلبات التي يضعها المستهلك".

ويري الباحث ان الجودة هي أسلوب يقوم علي التعاون بهدف انجاز الاعمال من خلال متوافر مجموعة من المهارات والقدرات لدي العاملين والإدارة، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية من اجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال العمل الفردي والجماعي. (إبراهيم، 2017م – 2007م)

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

بالإضافة إلى تعدد تعريفات الجودة وصعوبة الاتفاق على تعريف محدد لها فإنها مرت أيضاً بعدد من المراحل تطور فيها مضمونها بشكل غير عادى وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة التفتيش (الفحص): Inspection Stage

في هذه المرحلة، اعتمد على الفحص اليدوي للمنتج في مرحلته النهائية للتأكد من مطابقته للمعايير. إلا أن هذه الطريقة لم تكن كافية لضمان الجودة بدقة عالية، كما أنها كانت تستلزم تخصيص المزيد من النفقات. (لينا، 2022م)

ثانياً: مراقبة الجودة Quality Control

في هذه المرحلة، كان الهدف هو الارتقاء بجودة المنتجات التي لم تتحقق في المرحلة السابقة. وقد اعتمد فيها على تحليل البيانات والكشف عن العيوب باستخدام الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى تطبيق الممارسات والأنشطة التي تحقق كفاءة أعلى في جودة المنتجات. ساهمت هذه المرحلة في توفير النفقات، وقد برزت في فترة العشرينات من القرن الماضي. وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح، ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة. (الأردنية)

ثالثاً: توكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance

ارتكزت هذه المرحلة على التركيز على جودة المنتجات في جميع مراحلها، بدءاً من المواد الخام وصولاً إلى المنتج النهائي. كما تضمنت تقييم مستوى الجودة وفقاً لمعايير دقيقة. وقد انتشرت هذه المرحلة في فترة الخمسينات التي شهدت بداية الاهتمام بمتطلبات العملاء وكيفية تلبيتها، ومعنى ذلك أن الجودة تبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أي أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد. (بوحيلة، 2019م) تعقيب:

تمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافياً لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفي جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك في المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة)

رابعا : إدارة الجودة الاستراتيجية

رسمت استراتيجية للجودة ضمن تمثلت في: رضا الزبون وتلبية مايريده ويتوقعه الزبون . الجودة مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتي قاعدته ، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها . المطلوب تحقيق الجودة في كل شي :الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب العمل واجراءاته .

تعد إدارة الجودة الاستراتيجية المحطة التي سبقت فكرة إدارة الجودة الشاملة ، فانتقل التفكير في الجودة من المنهج الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية الى نمط وثقافة تعيشها المؤسسة من خلال (عطية، 2007م) تطبيق مبادي الجودة الشاملة .

خامسا : المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة) Total Quality

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتفادي إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلائم متطلبات المستفيدين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهي شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ، وهي شاملة لكل من يتمتعون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد وهي تعنى أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم. (إبراهيم، 2017م – 2007م)

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية، تحتاج المؤسسات إلى الأخذ في الحسبان مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمهد الطريق لنجاح هذا البرنامج وتضمن استعداد العاملين لتبنيه والسعي نحو تحقيق أهدافه. تتضمن هذه المتطلبات الرئيسية ما يلي:

- 1/ تغيير ثقافة المؤسسة: يعتبر إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة تحول ثقافي جذري يتطلب تغييراً في القيم والمعتقدات السائدة. يختلف هذا المفهوم عن الثقافة الإدارية التقليدية، لذا يصبح من الضروري تهيئة بيئة تنظيمية جديدة تبنى ثقافة الجودة من خلال تعديل الأساليب الإدارية القائمة. (بوحيلة، 2019م)
- 2/ التوعية بالبرنامج وتسويقه داخلياً: قبل الشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب تعريف جميع العاملين في المؤسسة بمفاهيمها ومبادئها وأهميتها. يساعد تسويق البرنامج داخلياً في تقليل مقاومة التغيير وتحديد التحديات

المحتملة لتطبيقه، مما يتيح الفرصة لمراجعتها ومعالجتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم المحاضرات والندوات والدورات التدريبية المتخصصة.

3/ توفير التعليم والتدريب اللازمين: لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم، يجب تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة من خلال برامج تدريبية شاملة. يهدف التدريب إلى نشر الوعي بأهمية الجودة وأدواتها وأساليبها، وتمكين المشاركين من اكتساب مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى فهم مبادئ القيادة الفعالة واستخدام الأدوات الإحصائية في قياس الأداء. يجب أن يستهدف التدريب جميع المستويات الإدارية وأن يلبي احتياجات كل فئة وظيفية. (إبراهيم، 2017م – 2007م)

4/ الاستعانة بالخبرات الاستشارية: يمكن للمؤسسات الاستفادة من الخبرات الخارجية للمستشارين والمؤسسات المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، خاصة في المراحل الأولى من التطبيق. يساعد هؤلاء الخبراء في دعم جهود المؤسسة وتقديم حلول للمشاكل التي قد تظهر.

5/ تشكيل فرق عمل متخصصة: يتم تشكيل فرق عمل تضم أعضاء من الأقسام ذات الصلة أو الذين يشاركون بشكل مباشر في العمليات المراد تطويرها. يجب أن تتكون هذه الفرق من أشخاص موثوق بهم ولديهم الرغبة في التعاون والتطوير، مع منحهم الصلاحيات اللازمة لتقييم المهام وتقديم 6/ اقتراحات للتحسين. يمكن تصنيف فرق العمل إلى فرق حل المشكلات، وفرق التحسين المحددة، وفرق الإدارة الذاتية.

7/ وفير نظام فعال للتشجيع والحوافز: يلعب تقدير جهود الموظفين ومكافأته دورًا هامًا في تعزيز حماسهم والتزامهم ببرنامج إدارة الجودة الشاملة. يجب على المؤسسة تبني نظام حوافز مرن ومتنوع يشمل المكافآت المادية والمعنوية لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

8/ تطبيق نظام للإشراف والمتابعة: من الضروري وجود نظام إشراف فعال لمتابعة أداء فرق العمل وتوجيهها وتصحيح أي انحرافات قد تحدث. تتضمن

مهام لجنة الإشراف والمتابعة أيضًا التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات وتذليل العقبات التي تواجه فرق العمل، مع التركيز على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة. (شراد، 2019م)

9/ وضع استراتيجية واضحة للتطبيق: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اتباع استراتيجية منظمة تمر بعدة مراحل تبدأ بالإعداد والتخطيط وتنتهي بالتقييم المستمر للنتائج. تشمل هذه المراحل:

أ/ الإعداد: تبادل المعرفة والخبرات وتقييم الحاجة إلى التحسين من خلال دراسة تجارب المؤسسات الأخرى وتحديد الأهداف المرجوة.
ب/ التخطيط: وضع خطة تفصيلية تحدد كيفية تطبيق البرنامج والموارد اللازمة لذلك.

ج/ التقييم: استخدام الأدوات الإحصائية لقياس الأداء وتحديد مجالات التحسين المستمر.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تشمل:

1. الارتقاء بمستوى الأداء العام: تسعى هذه المنظمات إلى منع الأخطاء بشكل كامل وضمان تنفيذ الأعمال على الوجه الصحيح من المرة الأولى.

2. تحسين جودة المنتجات والخدمات: يساهم هذا التحسين في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. (D.Katavic.M)، (2006)

3. تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات: يتم ذلك من خلال التركيز على جودة وكمية المعلومات ذات الصلة، وتشجيع المشاركة والتشاور في صنع القرارات، انطلاقاً من مبدأ أن الجودة مسؤولية مشتركة.

4. زيادة ولاء وانتماء الموظفين: يتحقق ذلك عبر ترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتقديم حوافز متنوعة.
5. تعزيز القدرة على التكيف والاستجابة: تصبح المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع التغيرات البيئية، واستغلال الفرص، وتجنب المخاطر، مما يدعم استمراريته ونموها.
6. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.
7. تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم الكامل.
8. تزويد الموظفين بالإرشادات والنظم والإجراءات التي تضمن سير العمل بكفاءة.
9. ترشيد الإنفاق وجعل التكلفة محوراً أساسياً في جميع العمليات.
10. تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة.
11. زيادة إنتاجية المنشأة وتحسين جودة الأداء. (الله، 2006م — 2009م)

أهمية إدارة الجودة

تبرز أهمية إدارة الجودة باعتبارها حجر الزاوية في تحقيق التطوير والنمو المستدام للمؤسسات. ففي سعيها الدؤوب نحو التقدم، تعتمد الشركات على تطبيق أنظمة إدارة الجودة كأداة محورية للحفاظ على علاقات قوية ومستمرة مع العملاء، وذلك من خلال التركيز على تقديم تجارب خدمة متميزة تلبي توقعاتهم وتوقعها.

إن الجودة تمثل قيمة أساسية في جميع جوانب العمل المؤسسي. لذلك، تتبنى الشركات نظامًا محددة لضمان توافق منتجاتها ومنهجيات إدارة مشاريعها مع أعلى معايير الجودة. يهدف هذا الالتزام بالجودة إلى كسب رضا العملاء وتعزيز مسيرة التطور والنمو داخل المنظمة.

تحقق المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا الهامة، من أبرزها:

- 1- تعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية: يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة المنظمات على البقاء في صدارة المنافسة.

- 2- ضمان المرونة في مواجهة التغيرات البيئية: تكتسب المنظمة القدرة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة في السوق.

- 3- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات: يؤدي التركيز على الجودة إلى تقديم سلع وخدمات تلبي تطلعات العملاء.

- 4- التحسين المستمر لإجراءات وأساليب العمل: تتبنى المنظمة ثقافة التطوير الدائم لعملياتها. (الفتاح، 2013م)

- 5- تعزيز فرص البقاء والنمو المستدام: تزداد قدرة المنظمة على الاستمرار والازدهار على المدى الطويل.

- 6- تكوين بيئة عمل محفزة للمسؤولية وتحسين الجودة: يشجع هذا النظام الموظفين على المشاركة الفعالة في جهود تحسين الجودة.

- 7- تعزيز القدرة التسويقية وتحسين الصورة الذهنية: يساهم التركيز على الجودة في تحسين جاذبية منتجات المنظمة وتعزيز سمعتها لدى العملاء.

- 8- تقليل أو منع بيع المنتجات والخدمات غير المطابقة للمواصفات: يضمن نظام الجودة تقديم منتجات وخدمات خالية من العيوب.
- 9- تحفيز الموظفين لتقديم أداء أفضل وزيادة الإنتاجية: من خلال إشراكهم في تحسين الجودة، يرتفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. (دهوم، 2019م)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب، (عقيلي، 2001)، (جودة، 2004)، كما اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه الابعاد :

1. جودة التصميم: يقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة في تصميم المنتج.

2. جودة الأداء الاعتمادية: تتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة

3. جودة الإنتاج المطابقة: يقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية. مبدي إدارة الجودة الشاملة :

استناداً إلى الدراسات والأبحاث السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة، يرى الباحث أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تركز عليها المنشآت والمؤسسات، وتتمثل في:

1. التركيز على العميل: يعتبر فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتلبية أولوية قصوى.
2. التركيز المتوازن على العمليات والنتائج: الاهتمام بكفاءة العمليات وتحقيق النتائج المرجوة في آن واحد.
3. الوقاية من الأخطاء: التركيز على منع حدوث الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتصحيحها لاحقاً.
4. مكافأة الأداء المتميز: تقدير ومكافأة العاملين بناءً على مستوى أدائهم وإسهاماتهم.
5. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في صنع القرارات.

6. تعزيز التعاون والمشاركة: تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الفعالة بين جميع الأفراد والعاملين.
 7. إدارة العلاقات: بناء وصيانة علاقات قوية ومستدامة مع الأطراف المعنية.
 8. تبني نظام متكامل: تطبيق نظام شامل ومتناسق يغطي جميع جوانب العمل.
 9. اتباع منهجية واضحة للعمليات: تحديد وتنفيذ العمليات وفقاً لمنهجية منظمة وفعالة.
- (فواد، 2023م)

في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تبرز مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تدعم تحقيق التميز المستمر:

1. التحسين المستمر: تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية ديناميكية تتطلب سعياً دائماً لتحسين المنتجات والخدمات والأداء بلا توقف. يمثل تحقيق الكمال هدفاً طموحاً يتطلب جهوداً مستمرة. وقد تبنت مفاهيم مثل "كايزن" اليابانية، التي تشير إلى التحسين التدريجي المستمر، ومفهوم "صفر عيوب" الذي تم تبنيه في الولايات المتحدة، للتأكيد على أهمية هذا المبدأ. لذلك، يجب أن تقوم سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمية وأساليب عملها على تشجيع ودعم مبادرات التحسين والتطوير المستمر، باعتبارها مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
2. اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات: يمثل تطوير أنظمة المعلومات الفعالة مطلباً حاسماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن توافر المعلومات الدقيقة والشاملة يعزز الثقة في عملية اتخاذ القرارات ويؤثر إيجاباً على عوامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية، وهو ما ينعكس بدوره على جودة المنتجات والخدمات المقدمة. إن تبني منهجية جمع الحقائق وتوفير المعلومات الكافية يمنح متخذي القرارات رؤية واضحة للظروف المحيطة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة. وتساهم أنظمة المعلومات المحوسبة بشكل عام في دعم متخذي القرارات وفرق العمل في أداء مهامهم بكفاءة وحل المشكلات بفاعلية.

3. دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على قناعة والتزام الإدارة العليا بفوائدها وأهميتها في تحقيق التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات، مما يعزز المركز التنافسي للمنظمة في السوق. يجب أن يترجم هذا الالتزام إلى دعم مادي ومعنوي مستمر، بالإضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة. نظرًا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية ذات صلاحية حصرية للإدارة العليا، فإن دعمها المتواصل يعد أمرًا بالغ الأهمية.
4. التركيز على الزبون: يعتبر الاهتمام بالعميل أحد الركائز الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تجلّى هذا الاهتمام في تخصيص جزء كبير من معايير التقييم في جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة لمدى اهتمام المنظمة بعملائها وكيفية تلبية احتياجاتهم. يرتبط نجاح المنظمة على المدى الطويل بقدرتها على الحفاظ على عملائها والاستجابة السريعة لمتطلباتهم المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات تليبي أو تتجاوز توقعاتهم. (معاذ، 2021م)

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية، يمكن للمؤسسات اتباع مجموعة من الخطوات المنظمة:

- المرحلة الأولى: الإعداد والالتزام
- تأكيد التزام الإدارة العليا: يجب على القيادة العليا في المؤسسة أن تلتزم بشكل كامل بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم اللازم له. يشمل ذلك تدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم وأساليب تطبيق الجودة الشاملة وتشكيل فرق متخصصة لتحسين الجودة.
- المرحلة الثانية: التأسيس الفكري
- تحديد الرؤية والرسالة: يجب على المؤسسة صياغة رؤية واضحة لمستقبلها وفلسفة عمل محددة، بالإضافة إلى رسالة تعبر عن أهدافها العامة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، مع ضرورة إيصال هذه المفاهيم إلى جميع العاملين.
- المرحلة الثالثة: الهيكل التنظيمي للجودة

إنشاء مجلس الجودة: يتم تشكيل مجلس للجودة يضم المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام المختلفة في المؤسسة. يتولى هذا المجلس مسؤولية الإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الرابعة: وضع استراتيجية إدارة الجودة

تطوير استراتيجية شاملة: تتضمن هذه الخطوة تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج أنشطة إدارة الجودة الشاملة في الخطط والاستراتيجيات العامة للمؤسسة. كما يشمل إنشاء نظام داخلي لوضع أهداف محددة للجودة داخل الوحدات التنظيمية وتحديد آليات إشراك العاملين في تنفيذ برنامج التحسين واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية لدعم البرنامج.

المرحلة الخامسة: تحديد نطاق التطبيق

تحديد مجال التطبيق الأولي: تتخذ الإدارة قرارًا بشأن نطاق تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، سواء سيكون على مستوى المؤسسة بأكملها أو سيتم البدء بوحدة أو قسم معين لتطبيق البرنامج بشكل تجريبي، مع الأخذ في الاعتبار مدى استعداد وجاهزية الوحدة المختارة للتغيير.

المرحلة السادسة: تخطيط التدريب والتأهيل

تحليل الاحتياجات التدريبية: يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والموظفين في مجال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. يشمل ذلك تحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لكل فئة، والموضوعات التي سيتم التدريب عليها، والموارد المطلوبة للتدريب، والجدول الزمني، والكفاءات التدريبية المطلوبة.

المرحلة السابعة: تطوير معايير القياس

تطوير معايير قياس الأداء: تتأكد المؤسسة من أن أقسامها قد وضعت معايير واضحة لقياس مدى مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجات المستفيدين. يتم أيضًا تعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لتقييم درجة تلبية هذه الاحتياجات.

المرحلة الثامنة: تطبيق البرنامج

تطبيق برنامج إدارة الجودة: يتم إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع تحديد التفاصيل اللازمة للتطبيق، مثل آليات التنفيذ، والهيكل التنظيمي الداعم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات، والإجراءات العملية، والموارد المطلوبة لتسهيل التطبيق.

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد تواجه المؤسسات بعض الأخطاء الشائعة التي تعيق تحقيق (معاد، 2021م) أهدافها. يمكن تصنيف هذه الأخطاء إلى فئتين رئيسيتين:

أ- الأخطاء الإدارية:

ينتج معظم الخلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن قصور في دعم الإدارة العليا، والذي قد يتجلى في عدة صور. فعلى سبيل المثال، تقع مسؤولية دعم الأهداف والحفاظ عليها على عاتق الإدارة العليا. كما أن تغيير الأولويات بشكل متكرر يعيق حل المشكلات بفاعلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التسرع في تحقيق رضا العملاء أو الحصول على مكاسب قصيرة الأجل يمكن أن يؤدي إلى فشل مبادرات إدارة الجودة الشاملة. قد تفتقر بعض الإدارات إلى المعرفة الكافية بكيفية تنفيذ التغييرات الضرورية، أو قد تحاول تطبيق حلول جاهزة دون مراعاة الخصائص الفريدة لكل حالة وأهدافها الخاصة. وفي حالات أخرى، قد تسعى الإدارة إلى فرض إدارة الجودة الشاملة من خلال إصدار القوانين، على الرغم من أن التحسين لا يمكن فرضه تشريعياً. من الضروري أيضاً أن تبدأ الإدارة بتغيير أساليبها قبل مطالبة التنظيم بإجراء تغييرات. كما أن تقصير فترات التدريب يؤدي إلى نقص في تأهيل العاملين. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تولي الإدارة اهتماماً كافياً لفرق حل المشكلات، وتنظر إلى دورها على أنه غير منتج ومضيعة للوقت. (Procurement، 2017)

بناءً على ذلك، يمكن تحديد أربعة عوامل حاسمة لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة:

التزام الإدارة العليا الراسخ.

تبني رؤية طويلة الأجل.

تطبيق أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.

الاستعانة بفرق متخصصة لحل المشكلات.

ب- الأخطاء الفنية:

تعتبر الأخطاء الفنية أقل تأثيراً بشكل عام من الأخطاء الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية منها:

الاعتماد غير المدروس على التوزيع الطبيعي: تفترض العديد من خرائط الرقابة توزيعاً طبيعياً للبيانات. وبالتالي، فإن استخدام الخرائط الفردية أو الفشل في تجميع البيانات بشكل صحيح قد يؤدي إلى عدم التحقق من صحة هذا الافتراض.

نقص فهم العلاقة بين البيانات والعمليات: قد يكون هناك نقص في فهم ما يتم رسمه في خرائط الرقابة وكيف يرتبط بالعمليات التي تخضع للمراقبة.

إعادة حساب حدود الرقابة بشكل متكرر: عادةً ما يتم إعادة حساب حدود الرقابة بشكل يومي أو أسبوعي بناءً على البيانات المتاحة. ومع ذلك، فإن القيام بذلك بشكل متكرر قد يفقد الهدف طويل الأجل للمراقبة. يجب الحفاظ على نفس حدود الرقابة لعملية معينة حتى بعد إجراء تحسينات عليها، ولا ينبغي تعديل الحدود إلا بعد وجود دليل إحصائي واضح على التغيير وفهم أسباب هذا التغيير.

في الختام، يمكن التأكيد على أن التزام الإدارة العليا وسعيها الجاد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل حجر الزاوية في نجاح هذه المبادرات. وعند وقوع أخطاء، سواء كانت إدارية أو فنية، فإن مسؤولية معالجتها وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب تقع على عاتق الإدارة العليا.

تكون نظام إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتراصة التي تساهم في (إبراهيم، 2017م - 2007م) تحقيق أهداف الجودة في المؤسسة. تشمل هذه العناصر ما يلي:

الهيكل التنظيمي: يحدد مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم داخل المنظمة، بالإضافة إلى قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

نظام الأفراد: يركز على تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب وتغيير الثقافة التنظيمية لتبني مفاهيم الجودة. (طبول، 2017م)

المهام: تتضمن مهام الجودة المختلفة ووظائف الأعمال الأساسية في المنظمة.

عملية الجودة: تشمل العمليات الإدارية والإنتاجية والتوجيهية التي تضمن تحقيق معايير الجودة.

التكنولوجيا: تمثل المكونات التقنية الضرورية لأداء المهام بكفاءة وفعالية. القيادة العملية: يتطلب من الإدارة العليا إظهار التزامها العملي بالجودة من خلال الأفعال والأقوال، لتكون قدوة حسنة لجميع المستويات الإدارية والعاملين. الرؤية الاستراتيجية: ضرورة وجود رؤية استراتيجية شاملة للمنظمة تحدد كيفية تحقيق الجودة وربطها بجميع أنشطة المنظمة.

التحسين المستمر: تبني ثقافة التحسين والتطوير الدائم في جميع عمليات وأنشطة المنظمة لتحقيق وفورات في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء. رفع مستوى العاملين: اعتبار الأفراد العاملين هم الركيزة الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.

بناء فرق العمل: تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات من خلال بناء فرق عمل متكاملة. (معيض، 2006م)

الإبداع والابتكار: تشجيع الإبداع والابتكار وإطلاق الأفكار الجديدة لتحقيق مستويات جودة متميزة.

فن حل المشكلات: تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتقسيمها إلى عناصر أصغر لتسهيل حلها.

نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قام بوضعها عدد من المفكرين ، وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها الى هذا الموضوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي: -

عناصر دينمنج الأربعة عشر W.Edward Deming

- 1- خلق انسيابية الغرض مع الخطة.
- 2- تبني الفلسفة الجديدة للجودة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع.

- 4- إنهاء أسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط.
 - 5- متابعة المشكلات والعمل باستمرار من أجل تحسين النظام.
 - 6- تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل.
 - 7- تغيير التوجه من الإنتاج الكمي إلى النوعي.
 - 8- التخلص من الخوف.
 - 9- إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الافتخار بعملهم.
 - 10- التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها.
 - 11- تكوين سلوك الفريق.
 - 12- إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين.
 - 13- إرساء التعليم وإعادة التدريب.
 - 14- خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة. (معاذ، 2021م)
- عناصر جوران العشرة Joseph.M.Juran وضع غايات التحسين
- 1- بناء الوعي بوجود فرص التحسين.
 - 2- التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.
 - 3- توفير التدريب.
 - 4- تنفيذ المشاريع الهادفة إلى حل المشكلات.
 - 5- وضع تقارير حول تقدم العمل.
 - 6- منح الاعتراف والتميز.
 - 7- إعلان النتائج.
 - 8- وضع علامات معينة وتشبيتها.
 - 9- جعل عملية التحسين جزءاً من أنظمة وعمليات المنظمة.
- عناصر كروسبي الأربعة عشر Philhp.B.Crosby (Ross,1999,6)
- 1- التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد.
 - 2- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.

- 3- تحديد المشكلات الحالية والمحتملة.
 - 4- تقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية.
 - 5- زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها.
 - 6- العمل التصحيحي للمشكلات المحددة فور حدوثها.
 - 7- تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه.
 - 8- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة.
 - 9- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لأنه منهج جديد.
 - 10- تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين.
 - 11- تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم.
 - 12- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم.
 - 13- إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر.
 - 14- الاستمرار في تكرار كل شيء لان تحسين الجودة مستمر.
- عناصر جائزة مالكولم بالدرج السبعة Malcolm Baldrige
- 1- القيادة Leadership.
 - 2- المعلومات والتحليل Information & Analysis.
 - 3- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
 - 4- استخدام الموارد البشرية Human Resource Utilization.
 - 5- ضمان جودة المنتجات والخدمات & Quality Assurance of Products & Services.
 - 6- نتائج الجودة Quality Results.
 - 7- رضا الزبون Customer Satisfaction.
- العوامل المؤثرة في إدارة الجودة (جودة، 2005م)
- تشمل ستة عوامل أساسية:
- تعتبر مجموعة من العوامل أساسية في تحديد مستوى الجودة والاهتمام بها في أي منظمة:

1. الأسواق: تمثل الأسواق الدافع الرئيسي لوجود المنتجات والاهتمام بالجودة وأساليبها. فلكي يحقق أي منتج مكانة مرموقة في السوق التنافسي، لا بد أن يتمتع بجودة عالية تضمن له الاستقرار والقبول من المستهلكين.
2. العامل البشري: أدى التطور الهائل في وسائل الإنتاج إلى ظهور الحاجة إلى تخصص دقيق لمواكبة هذا التقدم وتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.
3. رأس المال: مع ازدياد حدة المنافسة في الأسواق، تقلصت فرص الربح المتاحة للمنتجين. وفي الوقت نفسه، يتطلب الحصول على المعدات الحديثة اللازمة للارتقاء بمستوى الجودة استثمارات كبيرة لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
4. الإدارة: لا يمكن إغفال أهمية وجود نظام إداري واع قادر على إنشاء ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة، خاصة مع توزيع مسؤوليات الجودة على مختلف المجموعات داخل المنظمة، مما يجعل الإدارة مسؤولة بشكل كامل عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة جودة أدائها.
5. المواد الأولية: نتيجة لارتفاع تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة لتحقيق جودة عالية، تم تطوير العديد من الموارد الصناعية التي تلبي الاحتياجات المطلوبة. كما أصبح بالإمكان اختيار جودة المواد الأولية باستخدام تقنيات حديثة، ولم تعد العملية مجرد فحص بصري كما كان في السابق. (هادي، 2009م)
6. الآلات والوسائل الفنية الحديثة: أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى ابتكار العديد من الآلات المتخصصة التي تلبي الاحتياجات المتزايدة. وقد ساهمت هذه الآلات بشكل كبير في تحقيق دقة عالية في الإنتاج، وبالتالي الوصول إلى مستويات جودة مرتفعة.

تبرز الجودة كإحدى الأولويات التنافسية الأساسية للمديرين المعاصرين في مختلف منظمات الأعمال، فهي تمثل سلاحاً استراتيجياً لجذب العملاء وتحقيق التميز في السوق. وقد ازداد الاهتمام بمفهوم الجودة نتيجة للنمو الكبير في عدد الشركات والمؤسسات وتوسع المنافسة لتصبح عالمية، مما يستلزم سعي الدول لتبني مقومات وأنظمة الجودة للحصول على اعتراف

عالمي، وذلك من خلال التركيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (ريتشارد، 1999م – 2012م)

يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد الهامة، من أبرزها:

1. تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية: إن التحسين المستمر في الجودة يتيح للمنظمات البيع بأسعار مميزة دون إغضاب العملاء، ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من حجم المبيعات، مما يؤدي إلى نمو الربحية وتعزيز القدرة على المنافسة. إن شعار إدارة الجودة الشاملة "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من المرة الأولى" يجب أن يوجه جميع أنشطة وعمليات المنظمة لتحقيق خفض في التكاليف وزيادة في الكفاءة والفعالية.
2. زيادة الفعالية التنظيمية: تركز إدارة الجودة الشاملة على تعزيز العمل الجماعي وإشراك جميع العاملين في حل المشكلات وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
3. تحقيق رضا العملاء: تولي إدارة الجودة الشاملة اهتمامًا خاصًا بفهم احتياجات ورغبات العملاء وتحديد دور كل فرد وفريق عمل بدءًا من أبحاث السوق لتحديد المواصفات المطلوبة، مرورًا بمراحل التصميم والإنتاج والنقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وصولاً إلى التركيب وخدمات ما بعد البيع.
4. ويرى الباحث أن الوعي الكامل والاقتناع التام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا في المنظمة يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف والفوائد المرجوة من تطبيق هذا النظام. (أحمد، 1992)

الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية:

يشير هذا المفهوم إلى تفوق شركة ما في تقديم جميع خدماتها وقدراتها، بما في ذلك السلع والموارد، بأسلوب يميزها عن المنافسين الذين يقدمون خدمات مماثلة. يهدف هذا التميز إلى تعزيز ولاء العملاء ورضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة، وبالتالي تحقيق زيادة في الأرباح وتحسين السمعة في السوق. (الأردنية)

تعني الميزة التنافسية أيضا قدرة المؤسسة علي صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في المجال نفسه .

تعرف علي انه أي شيء تختلف به المنظمات عن المنظمات الأخرى اختلافا إيجابيا لصالح المنظمة والعميل وأصحاب المنافع (الرب ، 2013: 315)

يري الباحث يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتحقيق امرين أساسيين: انتاج قيم ومنافع للزبائن اعلي مما يحققه المنافسون ، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف ما بين الشركة ومنافسيها . (Procurement، 2017)

أهمية الميزة التنافسية:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام، من أبرزها:

- 1- تعزيز الاستقرار المالي للشركات والمؤسسات.
- 2- لمساهمة في خفض أسعار المنتجات والسلع على المدى الطويل من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر.
- 3- الارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.
- 4- دفع عجلة تطوير سوق العمل من خلال تقديم خدمات أفضل وأكثر تنافسية.
- 5/ مواصلة البحث والتطوير لتحسين استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الابداع وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال التكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الالكتروني الوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- 6/ البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع المنظمات الأخرى.
- 7/ المحافظة علي المظهر العام للمنظمة او المؤسسة.
- 8/ خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتطمئن ولائهم.
- 9/ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستقرار في السوق. (شراذ، 2019م)

اهداف الميزة التنافسية:

تسعي المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية الى تحقيق الأهداف الاتية: —

- 1/ خلق فرصة تسويقية جديدة : هذه الفرص من خلال وجود احتياجات لاتشبعها السلع والخدمات المعروضة حاليا ، وغالبا مأتاتي الفرص التسويقية الجديدة نتيجة حصول المنظمة علي مزايا تنافسية بمقتضاها تضيف للمنظمة قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد او يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق. (دهوم، 2019م)
 - 2/ دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديد او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - 3/ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص التي ترغب في اقتناصها.
- ابعاد الميزة التنافسية:

يمكن حصر ابعاد الميزة التنافسية في بعدين وهما كلاقي :

1/ الكفاءة :

تمثل هذه النسبة الحصة الإجمالية لإيرادات مبيعات الشركة من منتجاتها وخدماتها في السوق خلال فترة زمنية معينة. وهي تشمل جميع الأنشطة التي تساهم في زيادة أرباحها، بدءاً من التسويق والإنتاج وصولاً إلى التوزيع

2/ الجودة :

يعكس هذا المؤشر مستوى جودة وكفاءة الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الشركة، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بأفضل شكل ممكن.

3/ الابداع

هو التميز في العمل بطريقة تعطي قيمة او فائدة إضافية

4/ الاستجابة لحاجات الزبائن

لابد من مراعاة السعر ، الجودة ، الخيارات ، الراحة. (الله، 2006م — 2009م)

خصائص الميزة التنافسية:

- ان تكون دائمة ومستمرة ، وان تحقق التميز للشركة علي المدى البعيد .

- ان تكون الشركة افضل من غيرها علي مستوي السوق ، وحسب الفترات الزمنية.
- مواكبة التطور المستمر الذي يشهده التقدم التكنولوجي في مواردها وقدراتها.
- التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الشركة.
- ان تكون منسجمة مع اهداف الشركة والنتائج التي تسعى لتحقيقها. (عطية، 2007م)

أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية

1/ أنواع الميزة التنافسية :

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما :

أ/ التكلفة الأقل :

تعني قدرة المؤسسة علي تصميم وتصنيع وتسويق منتجات باقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، مما يادي الي تحقيق عوائد وارباح كبيرة ، ولتحقيق هذه الميزة علي المؤسسات فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة ، والتي تعد هامة لتحليل مصادر الميزة التنافسية . (جمعة، 2010م)

ب/ ميزة التميز :

تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى تتم الحيازة علي هذه الميزة يستند الي عوامل ، تدعي بعوامل التفرد ، والتي يميز ما بينها التعلم .

2/ استراتيجيات الميزة التنافسية:

بناءا علي ذلك اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل (فواد، 2023م) يحقق للمؤسسة الأرباح المرجوة ، وتتمحور هذه الاستراتيجيات في ما يلي :

أ/ استراتيجية التميز :

التي تسعى المؤسسة خلالها الى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون وخلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر اعلي من المعتاد، الا ان هذه الاستراتيجية تحتاج الى تكاليف للبحث والتطوير والدعم التسويقي والتي تحرص المؤسسات علي ان تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.

ب / استراتيجية قيادة التكاليف :

التي تقوم علي تقليل تكاليف انتاج وتسويق المنتج الي الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوي مقبول من الجودة .

ج / استراتيجية التركيز:

التي تقوم علي التميز او قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع او قطاعات سوقية مربحة من السوق الكلي والفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل علي اتباعها من خلال تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع، ولكنه يتصف بالعمق حيث ينتج مدي واسع من الخيارات امام القطاع السوق المستهدف

مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم علي جودتها (طبول، 2017م)

مصادر الميزة التنافسية

ان اعتماد المؤسسة علي الميزة التنافسية واحدة يعرضها للخطر بسهولة من قبل المنافسين ، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب علي المنافسين تقليدها ، ويمكن اجمالها في الاتي :

- انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.
- التكنولوجيا : الوسائل المتطورة للأداء العالي يؤدي الي تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- خبرة المؤسسات: الطويلة في الإنتاج ، التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية
- التفكير الاستراتيجي : تستند المؤسسات علي استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية علي منافسيها من خلال الحيازة علي ميزة او مزايا تنافسية ، وتعرف

- الاستراتيجية علي انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق اهداف دقيقة، والتي يتوقف علي درجة تحقيقها بنجاح او فشل المؤسسة .
- المعرفة : تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة علي المعلومات والمعارف .

معايير الحكم علي جودة الميزة التنافسية (العظيم، 2021م)

تتحدد نوعية ومدي جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف وهي:

مصدر ترتيب الميزة التنافسية :

اما ان تكون مزايا تنافسية مرتفعة مثل تميز المنتج (التميز، التفرد من تقديم منتج او خدمة من نوعية معينة) او ميزة تنافسية منخفضة مثل (التكلفة الأقل من قوة العمل والمواد الخام) .

عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة علي ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج باقل تكلفة او القدرة علي شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فانه يمكن للمنافسين التحديد او التغلب علي اثار تلك الميزة ، فانه يصعب علي المنافسين تقليدها جميعا .

درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل اسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد او محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الامر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة. (شنشونة، 2013م)

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

1/ الكفاءة

ان اوسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

2/ الجودة

تعمل العديد من المنظمات علي تحقيق الجودة العالية لكي تبقي في سوق المنافسة ولان الجودة تعني تقليل معدلات التلف او مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة

لها في التصميم ، لذا يتوجب علي المنظمات ان تنظر الي الجودة علي انها فرصة لا
رضاء الزبون وليس فقط الطريقة التي تعالج بها المشاكل او تقليل تكاليف العمل
3/ التجديد

يشمل التجديد علي كل تقدم يطرأ علي أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم
الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة (التجديد يمثل
احد اهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية)
4/ الاستجابة لحاجات العميل
علي الشركة ان تكون قادرة علي أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تجديد
احتياجات عملائها. (العظيم، 2021م)

الفصل الثالث: نتائج الدراسة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التزام الإدارة العليا بالجودة

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تحمي الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين.	3.94	0.81	مرتفع
02	تعمل الإدارة علي التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	3.68	0.81	مرتفع
03	شغل مناصب الإدارة وفقاً لمبدأ الجدارة وليس للأقدمية.	3.26	1.02	متوسط
04	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز من أجل تشجيعهم علي تقديم جودة أفضل	3.71	0.73	مرتفع
القوة	المتوسط العام لقيمة القوة.	3.64	0.84	مرتفع
05	تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية.	3.86	0.58	مرتفع
06	تقدم الإدارة العليا التوجيهات والنصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل	3.71	0.52	مرتفع
07	تحرص الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها.	4.08	0.49	مرتفع
08	تنظر الإدارة العليا الي تحسين وتطوير الخدمات على انها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري الي ادناه .	3.90	0.61	مرتفع
الصفوة	المتوسط العام لقيمة الصفوة.	3.88	0.55	مرتفع
09	تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص.	3.83	0.64	مرتفع
10	ثقافة الشركة تعزز من مدي التزام الشركة بتقديم كل مقومات العمل الجماعي.	2.93	1.25	متوسط
11	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين موظفيها من خلال عقد ورش عمل وندوات.	3.68	0.47	مرتفع
12	تخصص الإدارة العليا الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين الجودة.	3.42	0.74	مرتفع
ثقافة الشركة	المتوسط العام لقيمة الثقافة	3.46	0.77	مرتفع
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد التزام الإدارة العليا بالجودة	3.66	0.72	مرتفع

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تدريب وتأهيل العاملين

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
13	تستعين الشركة بالخبراء في تدريب الكوادر والعاملين	3.83	0.65	مرتفع
14	ترسل الشركة الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد	3.83	0.64	مرتفع
15	تقوم الشركة بدورات تدريبية داخل البلاد	3.89	0.60	مرتفع
16	تركز الشركة على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القدرة على الابداع والتنافس.	3.50	0.72	مرتفع
الفعالية	المتوسط العام لقيمة الفعالية.	3.76	0.65	مرتفع
17	تحرص الشركة على إيجاد أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع.	3.30	0.46	متوسط
18	تهدف برامج التدريب التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المقدمة في الشركة.	3.33	0.47	متوسط
19	تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء	3.92	0.58	مرتفع
الكفاءة	المتوسط العام لقيمة الكفاءة	3.51	0.50	مرتفع
20	أفتتخر بالانتهاء للشركة	4.10	0.61	مرتفع
21	تشكل السلوكيات الاقتصادية للإدارة مثلاً عدم التبذير نموذجاً للعاملين	3.31	0.49	متوسط
22	يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها	3.39	0.49	متوسط
23	يحرص العاملون في الشركة لاستخدام كل الموارد المتاحة بحكمة	3.35	0.48	متوسط
الاقتصاد	المتوسط العام لقيمة الاقتصاد	3.53	0.51	مرتفع
	المتوسط العام لجميع عبارات لبعء تدريب وتأهيل العاملين	3.60	0.55	مرتفع

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحسين المستمر

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
24	تسعى الإدارة بتوفير باستمرار الى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة.	3.00	0.62	متوسط
25	يتم اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة.	2.80	0.74	متوسط
26	يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة .	3.80	0.88	مرتفع
27	التحسين المستمر عنصر أساسي في معالجة الانحرافات مما يساهم في زيادة الميزة التنافسية.	3.73	0.73	مرتفع
مقترحات	المتوسط العام لقيمة المقترحات	3.33	0.74	متوسط
28	هناك ولاء لكل فريق عمل مع لإدارة التابع لها	3.83	0.69	مرتفع
29	لدى أعضاء فريق العمل أهداف مشتركة وواضحة	4.16	0.59	مرتفع
30	تبادل فرق العمل الأفكار والآراء بغية رفع مستوى الأداء	3.94	0.78	مرتفع

31	يخضع العاملون أهدافهم ومصالحهم لأهداف فريق العمل ومصالحه	3.94	0.82	مرتفع
فرق العمل	المتوسط العام لقيمة فرق العمل	3.96	0.72	مرتفع
32	يعتمد تقييم أداء العاملين علي التحسين المستمر .	3.61	0.71	مرتفع
33	التحسين المستمر يعمل علي دعم البحث والتطوير مما يؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية	3.77	0.88	مرتفع
34	يحصل العاملون على المعلومات الكافية لفهم القواعد والإجراءات	3.56	0.50	مرتفع
35	المقارنة المرجعية مع المنافسين تساعد الشركة في نموه واستقراره في السوق .	4.16	0.64	مرتفع
القانون والنظام	المتوسط العام لقيمة القانون والنظام	3.77	0.68	مرتفع
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد التحسين المستمر	3.68	0.71	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التركيز علي العملاء

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
36	التركيز علي رضا العملاء بدلا علي التركيز علي الأرباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.	4.13	0.58	مرتفع
37	تتركز أنشطة الشركة علي إرضاء عملائهم بشكل دائم .	1.83	0.59	منخفض
38	تقبل الإدارة والعاملون الانتقادات من طرف الآخرين.	2.85	1.38	متوسط
39	العمليل او الزبون هو أساس النجاح.	4.05	0.60	مرتفع
	المتوسط العام للتقييم السابقة.	3.21	0.78	متوسط
40	تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين لرفع الأداء.	3.94	0.60	مرتفع
41	تستقطب الشركات الخبرات لزيادة التنافسية	3.66	0.70	مرتفع
42	سياسة الشركة تركز علي تحقيق نظام جودة يحقق افضل النتائج للعملاء	3.46	0.50	مرتفع
التنافس	المتوسط العام لقيمة التنافس	3.68	0.60	مرتفع
43	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار.	3.44	0.79	مرتفع
44	التركيز علي تلبية احتياجات العملاء في المدى القصير يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مناسبة	3.42	0.49	مرتفع
45	هناك فعالية وسرعة لاستغلال الفرص وتحقيق أهداف الشركة.	3.60	0.67	مرتفع
استغلال الفرص	المتوسط العام لقيمة استغلال الفرص.	3.48	0.65	مرتفع
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد التركيز علي العملاء	3.45	0.67	مرتفع

المتغير التابع : الميزة التنافسية

الجدول رق () المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الميزة التنافسية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	الزبون راض عن التعامل مع الشركة .	3.94	0.81	مرتفع
02	الزبائن راضون علي استمرارهم في التعامل مع الشركة	3.68	0.81	مرتفع
03	زبائن الشركة راضون علي كل ما تقدمه الشركة	3.26	1.02	متوسط
04	تتحسن درجة رضا الزبون عن الشركة اذا قامت الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع	3.71	0.73	مرتفع
	الأسعار التي يدفعها الزبائن مقابل الخدمات مناسبة	3.64	0.84	مرتفع
05	لن يتعامل الزبائن مع شركة اخري تعرض أسعار اقل	3.86	0.58	مرتفع
06	لا يمثل السعر أي أهمية للزبائن عند التعامل مع الشركة	3.71	0.52	مرتفع
07	الن يتحول الزبون الي أي شركة منافسة اذا واجهتها مشكلة في التعامل مع الشركة .	4.08	0.49	مرتفع
08	الخدمات المقدمة من طرف الشركة لبت جميع رغبات واحتياجات الزبائن.	3.90	0.61	مرتفع
	المتوسط العام (رضا الزبون).	3.88	0.55	مرتفع
09	تمتاز الشركة بسرعة تقديم الخدمة للزبائن.	3.83	0.64	مرتفع
10	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن.	2.93	1.25	متوسط
11	تحرص إدارة الشركة علي تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للزبائن	3.68	0.47	مرتفع
12	تعمل إدارة الشركة علي تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للزبائن	3.42	0.74	مرتفع
13	سلوك موظفي الشركة يشرون الزبون بالثقة	3.46	0.77	مرتفع
	المتوسط العام لقيمة (جودة الخدمة)	3.66	0.72	مرتفع

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
14	تستعين الشركة بالخبراء في تدريب الكوادر والعاملين	3.83	0.65	مرتفع
15	ترسل الشركة الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد	3.83	0.64	مرتفع
16	تقوم الشركة بدورات تدريبية داخل البلاد	3.89	0.60	مرتفع
17	تركز الشركة على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القدرة علي الابداع والتنافس.	3.50	0.72	مرتفع
18	المتوسط العام لقيمة الفعالية.	3.76	0.65	مرتفع
19	تحرص الشركة على إيجاد أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع.	3.30	0.46	متوسط
20	تهدف برامج التدريب التأكد علي أهمية الجودة في الخدمات المقدمة في الشركة .	3.33	0.47	متوسط
21	تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء	3.92	0.58	مرتفع
	المتوسط العام لقيمة (التكلفة)	3.51	0.50	مرتفع

20	تعمل الشركة علي تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام احدث وسائل التكنولوجيا المتطورة	4.10	0.61	مرتفع
21	تتهتم الشركة بتقديم الخدمات المسندة علي رغبات الزبائن	3.31	0.49	متوسط
22	تعتمد الشركة علي المواقع الالكترونية	3.39	0.49	متوسط
23	تحرص الشركة علي تقديم خدمات وفق افضل المعايير العالمية	3.35	0.48	متوسط
24	تتميز الشركة بتقديم الخدمات المقدمة بالتنوع وسرعة الإنجاز	3.53	0.51	مرتفع
25	تشجع الشركة موظفيها علي الابتكار في تقديم الخدمات	3.60	0.55	مرتفع
26	تقوم الشركة بمراقبة الخدمات بشكل مستمر	2.70	1.288	متوسط
27	تحرص الشركة علي الحصول علي اكبر قدر من المعلومات لضبط الجودة	2.66	1.298	متوسط
	المتوسط الحسابي (النوعية)	2.61	1.090	متوسط
	المتوسط الحسابي العام (الميزة التنافسية)	0.62	0.987	منخفض

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على:

فرضية العدم (H): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الشركة.

أظهر تحليل الانحدار الخطي نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (06)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة بلغت

(1000.446) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و286) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.778$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) تفسر ما مقداره 77.8٪ من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة).

تتفرع من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية، من بينها:
الفرضية الفرعية الأولى:

تنص فرضية العدم على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة العليا السائد في الشركة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة (942.515) كانت أكبر بكثير من قيمة (F) الجدولية (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى دلالة (0.05). ونتيجة لذلك، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين أسلوب الإدارة العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد أكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (Sig.) البالغ (0.000)، والذي كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). بالإضافة إلى ذلك، بلغت قوة التفسير (R^2) (0.767)، مما يدل على أن أسلوب الإدارة العليا يفسر نسبة كبيرة تصل إلى 76.7٪ من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص فرضية العدم على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأهيل وتدريب العاملين السائد في الشركة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. وقد أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (592.940)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى دلالة (0.05). وبناءً على ذلك، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين تأهيل وتدريب العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتدعم هذه النتيجة قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). علاوة على ذلك، بلغت قوة التفسير (R^2) (0.675)، مما يدل على قوة تفسيرية قوية، حيث يفسر متغير تأهيل وتدريب العاملين ما نسبته 67.5٪ من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص فرضية العدم على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر السائد في الشركة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (471.556)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى دلالة (0.05). وبناءً على ذلك، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التحسين المستمر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتدعم هذه النتيجة قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). علاوة على ذلك، بلغت قوة التفسير ((R²)) (0.622)، مما يدل على قوة تفسيرية قوية، حيث يفسر متغير التحسين المستمر ما نسبته 62.2٪ من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص فرضية العدم على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل في الشركة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. وقد أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (759.831)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى دلالة (0.05). وبناءً على ذلك، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التركيز على العميل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتدعم هذه النتيجة قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). علاوة على ذلك، بلغت قوة التفسير ((R²)) (0.727)، مما يدل على قوة تفسيرية قوية، حيث يفسر متغير التركيز على العميل ما نسبته 72.7٪ من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص فرضية العدم على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة تبعاً لاختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

تشير البيانات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة

للمستوى الوظيفي (140.869) عند مستوى دلالة (0.000)، وقيمة (F) المحسوبة لسنوات الخبرة (39.681) عند مستوى دلالة (0.000)، وكلاهما أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05). ونتيجة لذلك، تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة وفقاً لاختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

أ- الفروقات حسب المستوى الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول العلاقة بين الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف مستوياتهم الوظيفية. وقد تبين أن الإدارة العليا كانت الأكثر إدراكاً لهذه العلاقة بمتوسط (4.01)، يليها الإدارة الوسطى بمتوسط (3.68)، ثم الإدارة الدنيا بمتوسط (3.12). ويعزى هذا الوعي المتزايد لدى الإدارة العليا إلى مستوياتهم التعليمية المتقدمة والخبرات التي اكتسبوها خلال مسيرتهم المهنية.

ب- الفروقات حسب سنوات الخبرة:

كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول العلاقة بين الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لسنوات خبرتهم. وقد كان العاملون ذوو الخبرة التي تزيد عن 21 عاماً هم الأكثر إدراكاً لهذه العلاقة بمتوسط (3.93)، مقارنة بمن لديهم خبرة (من 16 إلى 20 عاماً) بمتوسط (3.70)، و (من 11 إلى 15 عاماً) بمتوسط (3.50)، وأقل من 10 سنوات بمتوسط (3.29). ويشير هذا إلى أن الخبرة الطويلة تساهم في فهم أعمق لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، حيث يكتسب هؤلاء العاملون قيماً وعادات وتقاليده تدعم هذا الإدراك.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستقل والميزة التنافسية تابع

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	44.446	1	44.446	1000.466	3.88	0.000	0.778	0.882
الخطأ	12.706	286	0.044					
المجموع	57.151	287						

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد التزام الإدارة العليا وإدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	43.846	1	43.846	942.515	3.88	0.000	0.767	0.876
الخطأ	13.309	286	0.047					
المجموع	57.151	287						

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد تدريب وتأهيل العاملين وإدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	38.555	1	38.555	592.940	3.88	0.000	0.675	0.821
الخطأ	18.597	286	0.065					
المجموع	57.151	287						

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	35.572	1	35.572	471.556	3.88	0.000	0.622	0.789
الخطأ	21.579	286	0.075					
المجموع	57.151	287						

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد التركيز على العميل وإدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	41.522	1	41.522	759.831	3.88	0.000	0.727	0.852
الخطأ	15.629	286	0.055					
المجموع	57.151	287						

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية باختلاف المستويات الوظيفية.

البعد	فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	فئات المستوى الوظيفي
	1	2	3
العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	1	الإدارة الدنيا	3.12
	2	الإدارة الوسطى	3.68
	3	الإدارة العليا	4.01

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي ذ	بين المجموعات	2	12.877	140.869	0.000
	داخل المجموعات	285	0.091		
	المجموع	287			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3	5.100	39.681	0.000
	داخل المجموعات	284	0.129		
	المجموع	287			

* دال عند مستوى (0.05)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية باختلاف سنوات الخبرة.

البعد	فئات سنوات الخبرة		المتوسط الحسابي	فئات سنوات الخبرة			
	1	2	3	4			
العلاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	1	اقل من 10 سنوات	3.29				*
	2	من 11 سنة إلى 15 سنة	3.50				*
	3	من 16 سنة إلى 20 سنة	3.70				*
	4	من 21 سنة فأكثر	3.93				*

* دال عند مستوى (0.05)

ملخص نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: آراء واستجابات عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية السائد في الشركة:

تبين أن مستوى الميزة التنافسية في الشركة سائد بدرجة مرتفعة نسبياً وفقاً لآراء العاملين حول توفر أبعادها. وقد جاء ترتيب القيم المكونة للميزة التنافسية السائدة في الشركة حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة، والدفاع.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسة الأولى:

هدفت هذه النتائج إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة. وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لتحقيق ذلك. ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، تبين ما يلي:

أسلوب الإدارة العليا: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة العليا السائد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.876)، وتبين أن أسلوب الإدارة العليا يؤثر بقوة تفسيرية بلغت $(R^2) = 0.778$ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى أن تبني أسلوب إداري يركز على قيم القوة والنخبة والمكافأة يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة.

تأهيل وتدريب العاملين: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل وتدريب العاملين السائد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.821)، وتبين أن تأهيل وتدريب العاملين يؤثر بقوة تفسيرية بلغت $(R^2) = 0.675$ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى أن التركيز على قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد في إدارة المهام يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات وتختلف مع أخرى.

التحسين المستمر: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر السائد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.789)، وتبين أن التحسين المستمر يؤثر بقوة تفسيرية بلغت $(R^2) = 0.622$ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى أن تبني قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة.

التركيز على العميل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل السائد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.852)، وتبين أن التركيز على العميل يؤثر بقوة تفسيرية بلغت $(R^2) = 0.727$ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشاملة، مما يشير إلى أن تبني قيم الدفاع والتنافس واستغلال الفرص يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة.

وعند النظر إلى العلاقة بين الميزة التنافسية بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة، تبين وجود علاقة إيجابية قوية بينهما بمعامل ارتباط بيرسون (0.882)، مما يؤكد أهمية توفر بيئة عمل ذات ميزة تنافسية قوية لتشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالقيم التي تمثل المكون الرئيسي للميزة التنافسية.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية:

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، حيث كان العاملون في الإدارة العليا هم الأكثر إدراكاً ووعياً بهذه العلاقة. كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كان العاملون ذوو الخبرة الأكثر من 21 عاماً هم الأكثر إدراكاً ووعياً بهذه العلاقة. وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة.

من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، تبين وجود اتفاق في بعض الجوانب واختلاف في أخرى. ويعزى الاتفاق إلى تشابه الظروف الخارجية للبيئة التي أجريت فيها الدراسات، بينما يعزى الاختلاف إلى تباين البيئات الداخلية للمنظمات من حيث الثقافة وعمر المنظمة وأنماط الاتصال والإجراءات وممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات. وفيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، يعزى الاتفاق والاختلاف إلى تأثير اتجاهات الأفراد نحو المنظمة وبيئة العمل، حيث يؤدي الاتجاه الإيجابي إلى ممارسات سلوكية إيجابية تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يعزى الاختلاف إلى أن هذه الدراسة أجريت في بيئة سعودية ذات خصائص ثقافية واجتماعية واقتصادية مميزة.

- وتوصل الباحث لهذه النتائج:
- أهم ما يجب تركيز عليه الأجهزة الحكومية عند تبنيها مفهوم الجودة الشاملة هي تحقيق رضا الله أولاً ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية.
 - ان مبادئ الجودة التي أتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في إدارة الاعمال هي مبادئ أساسية في العمل في الإسلام.
 - ان متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة والسير على طريق واضح من بيانات واضحة وكوادر مؤهلة وإمكانيات متوفرة كل ذلك على اعتبار أن تحقيق الجودة مطلب إسلامي ملح.
 - ومن واجبا كباحثين ضرورة توضيح أهمية تطبيق مفاهيم الجودة والجودة الشاملة والاهتمام بها في ظل عالم يسوده جو المنافسة بين مختلف المنظمات. فأصبح لزاما عليها رفع مستوى الأداء من أجل توفير خدمات و سلع ذات جودة عالية بأقل التكاليف الممكنة من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء وحصولها على ميزة تنافسية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة لمستوي ادراك الموظفين للميزة التنافسية بالشركة قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي سنوات الخبرة المهنية)

التوصيات:

بناءً على النتائج الهامة التي توصلت إليها هذه الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى إبراز دور الميزة التنافسية في تهيئة بيئة عمل داعمة لتفعيل وإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وذلك على النحو التالي:

1- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال ابعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) من قبل الشركة كونها تؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية.

2/ نشر ثقافة الجودة واعتمادها كمنهج اداري حديث ومعلن لجميع الموظفين بكافة المستويات الإدارية بالشركة قيد الدراسة والتخلي عن الأساليب التقليدية للأعمال الإدارية.

3- ضرورة استيعاب مفهوم الميزة التنافسية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالشركة باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- العمل على إيجاد سياسات إدارية واضحة ومرنة تنبع من الواقع الإداري الفعلي، وتراعي خصوصياته، وتعالج التراكمات والأخطاء الإدارية، وتؤسس إطارا عاما تنبع منه قيم ثقافية تؤسس لميزة تنافسية قوية.

5- إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم واستيعاب الميزة التنافسية والاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- على القادة والمدراء أن يعملوا على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الشركة حيث يقع على عاتقها تأسيس ميزة تنافسية متميزة وناجحة كونها يقع على عاتقها استقطاب الموظفين الجدد، والتعيين، والترقية، وغيرها.

7- ضرورة استفادة القيادات الإدارية من تجارب الآخرين في كيفية إدارة الميزة التنافسية بطرق علمية وسليمة تدعم الميزة التنافسية القوية التي بدورها تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- إعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، واعتماد آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع يعتمد عليها تقييم الأداء وتنبتق منها كافة الإجراءات الإدارية.

- 7- إعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين في الشركة، من خلال تلمسها احتياجاتهم الوظيفية والحياتية، بالإضافة إلى مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، واستخدام الطرق غير الرسمية في تنمية وتوطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 8- توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- 9- من الضروري إبراز أهمية التحفيز والتشجيع في العمل والتركيز على التحفيز المعنوي والأخروي (الأجر والثواب، ورضا الله) لما له من أثر عظيم في تقوية الدافعية للعمل.
- 10- التأكد من الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح. اذ ان إدارة الجودة الشاملة تعتبر كمتطلب أساسي في تحقيق الميزة التنافسية المتميز.
- 11- الاهتمام بتوعية الموظفين ومراجعة ابعادها بشكل مستمر وبيان أهميتها من منظور إسلامي وما يترتب عليها من نجاحات. وتأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم.
- 12- من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة من منظور إسلامي بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة ومتكاملة.
- 13- لابد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها وهذا الامر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه، ولكن لابد من البدء الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة.
- 14- اجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة لتشمل ابعادا أوسع من الابعاد التي تناولتها الدراسة ، اذ ان ذلك من شأنه الإحاطة بأهم الابعاد التي توفر قاعدة يتحقق من خلالها الميزة التنافسية الملائم علي مستوي قطاعات خدمية اخري خاصة وعامة .
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة تحوّلًا جذريًا في الفكر الإداري ومنهجًا شاملاً للتطوير، حيث تجعل كل فرد في المنظمة مسؤولاً عن تحقيقها، وصولاً إلى التحسين المستمر في العمليات

والارتقاء بالأداء. ورغم أن مصطلح الجودة قد يبدو حديثاً في سياق الإدارة، إلا أن مفهومه ضارب في القدم، كما يتضح من الإشارات إليه في القرآن الكريم والسنة النبوية. فلا بد على القيادات أن تعزز من انتهاج الأسلوب العلمي الواعي واستثمار الطاقات البشرية في المنظمة في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة التي تواجه المنظمات اليوم في ظل العولمة والتقنية المتطورة والانترنت.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

١- الكتب:

- هيجان، عبد الرحمن أحمد، 1992، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، ع74، الرياض.
- ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير (1998م)، تفسير ابن كثير، المسمى بتفسير القرآن العظيم، المحقق: محمد بن حسين شمس الدين، ط1، بيروت: دار الكتب العلمية.
- باشوية، حسن عبد الله، د.ت، جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان، الإتيان، الجودة، التميز).
- باديس مجاني، وريمة طبول (2017) تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الجزائر، الفا للوثائق
- الجوير، عبد الرحمن إبراهيم (2008م)، إدارة الجودة الشاملة = الاتقان = في الفكر الإسلامي المعاصر، المدينة المنورة: مطابع الرشيد
- الزهراني، عبد الله بن فرحان محمد، (2007م)، ط1، إدارة الجودة الشاملة منتهى الدقة والتميز في الأداء، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- السقاف، حامد عبد الله، (1998م)، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مطبعة الفرزدق.
- الغامدي، عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي، (2009م)، أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- وسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 م).
- المزجاجي، أحمد داود، (2012م)، ط3، الوجيز في أخلاقيات العمل، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر.

ويليامز، ريتشارد، (1999م)، ط1، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

ب - الرسائل العلمية:

- الهام بوحيلة (2019) - استراتيجية لإنتاج الانظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية - أطروحة دكتوراة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراة علوم في علوم التسيير، الجزائر .
- القحطاني، فيصل بن معيض، 2006، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السهلي، فهد عبد الله، 2009، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزهراني ، عبدالله بن عطية، 2007، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية
- توفيق، عبدالرحمن، (2005م)، ط3، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- . عبود، علي أحمد، (2003م)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، (دراسة غير منشورة)، القاهرة: جامعة عين شمس .

ج - الدوريات:

- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق (2002م)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء.
- محمد شنشونة (2013) مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل بسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، 1 .

- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013م)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الريفي، عائدة إسماعيل (2010م)، الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي بين التحديات والطموحات، (أبحاث الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي)
- احمد يوسف ، ومحمد الأمين دهوم (2019) - تحليل القوي المؤثرة علي الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات (1)8 الصفحات 146-184 .
- صليحة مبروك ، وصابر شراد (2019) تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية - مجلة المنهل الاقتصادي ، 02(02) ، الصفحات 241 - 254 .
- عبد العظيم، حمدي، (2008م)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الغزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محفوظ، احمد جودة (2005)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- العلي، عبد الستار، (2008م)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العواودة، سمير محمد جمعة، (2010م)، واجبات العمال وحقوقهم في الشريعة الإسلامية، ط1، القدس: جامعة القدس.
- العبيدي، بشار محمد خليل (2010) الابداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية على عينة من القادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها، أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية الأردن .

- الزيتون ، فواد (2023) تطبيق الأنظمة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، بلدية جرش الكبرى نموذجا، نجلة العلوم الطبيعية والإنسانية 2"4".
- الزعبي، لينا، (2022) اثر استخدام الجودة في تحسين الأداء في البلديات، المجلة الهربية للنشر، 5"50 ص 415_429.
- العاني، معاذ (2021) تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 3"1"، ص 415_435.
- علام، بوبكر وبن الصغير، عبد العظيم (2021)، إثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة — دراسة ميدانية بالمصلحة البيئية مترية لبلدية سعيدة، مجلة السياسة العالمية، 5 (2)، 97_114.
- د- المؤتمرات:
- — إبراهيم احمد عواد أبو جامع (2009)، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة .

ثانيا: المراجع الاجنبية

- 1-Houston D.Katavic.M(2006), Quality in a New Zealand local Authority: A case study, Massey University, Palmerston North, New Zealand.
- 2-International Monetary Fund (IMF). (2017). Building Fiscal Capacity in Fragile States. Washington, DC. Open Government Partnership. "A Guide to Open Government and the Coronavirus: Public Procurement.
- 3-Carey, Timothy Robert. 1998. Total Quality Management in Higher Education: Why it Works; Why it Does Not, Unpublished ED.D. Dissertation, Rutgers The State University of New Jersey USA.