

تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز
الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة
العربية السعودية

المشروع النهائي في مجال إدارة الأعمال

مقدم من الطالب

علي حبيب الغانم

الرقم الجامعي: 243000483

إشراف

أ.د. الفیصل عبدالحمید

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025م

ملخص الدراسة

تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية
للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة والتأثير بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية ممثلة في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي. لغرض تحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات في استبانة مكونة من (55) فقرة صُممت خصيصاً لتغطية أبعاد الدراسة، ووزعت على عينة بلغت (300) مفردة من الكادر الإداري والوظيفي في المؤسسات المستهدفة بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض. وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى المتغيرات وأبعادها، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى تحليلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية باستخدام برنامج (SPSS V.28).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.87 من 5.00، مع تصدر بُعد "تركيز العملاء" الأبعاد الأخرى. كما بلغ مستوى الميزة التنافسية المتحققة مرتفعاً أيضاً بمتوسط 3.80 من 5.00، وكانت "جودة الخدمة" هي البعد الأكثر بروزاً. نوعياً، تُشير هذه المستويات المرتفعة إلى إدراك المؤسسات لأهمية الجودة كمكون استراتيجي في بيئة تنافسية. بيّنت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.875. علاوة على ذلك، أكدت تحليلات الانحدار وجود تأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية لمعظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل منفرد على تعزيز الميزة التنافسية؛ فمثلاً، فسر بُعد "تركيز العملاء" ما نسبته 78.3% من التباين في الميزة التنافسية، بينما فسر بُعد "القيادة الملتزمة" 68.0%. ومع ذلك، لوحظ أن بُعد "إدارة الموردين" من مبادئ الجودة الشاملة، وبُعد

"الابتكار" من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بمستوى متوسط مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يُشير إلى وجود فرصة للتحسين.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز مستمر للتركيز على العميل، ودعم الالتزام القيادي، وتفعيل آليات التحسين المستمر والابتكار، وتحسين ممارسات إدارة الموردين، وتبني التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى مواصلة أهداف الجودة مع رؤية المملكة 2030 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المؤسسات الخدمية، قطاع الكهرباء، الرياض، السعودية.

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع القائمين على المشروعات الحكومية بمنطقة الرياض؛ الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الآية القرآنية.
ج	ملخص الدراسة.
د	الشكر والعرفان.
هـ	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
ح	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- المقدمة.
3	- مشكلة الدراسة.
5	- تساؤلات الدراسة.
5	- أهداف الدراسة.
6	- أهمية الدراسة.
7	- متغيرات الدراسة وأبعادها.
8	- فرضيات الدراسة.
8	- حدود الدراسة.
9	- المصطلحات الإجرائية للدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المحور الأول: الإطار النظري	
13	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)
	المبحث الثاني: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

16	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
16	المبحث الرابع: بيئة الدراسة (المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض وقطاع الكهرباء)
19	خاتمة الإطار النظري
	المحور الثاني: الدراسات السابقة
19	أولاً: دراسات محلية.
19	ثانياً: دراسات إقليمية.
23	ثالثاً: دراسات أجنبية.
27	تعقيب عام على الدراسات السابقة.
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
29	تمهيد.
29	- منهج الدراسة.
29	- مجتمع الدراسة.
30	- عينة الدراسة.
30	- أداة الدراسة.
31	- صدق أداة الدراسة.
32	- ثبات أداة الدراسة.
33	- معيار تصحيح أداة الدراسة.
33	- إجراءات الدراسة.
34	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
36	تمهيد.
36	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
38	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
39	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.

41	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
42	- ملخص بنتائج الدراسة.
43	- استنتاجات الدراسة.
44	- توصيات الدراسة.
47	- مقترحات الدراسة.
47	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
50	أولاً: المراجع العربية.
51	ثانياً: المراجع الأجنبية.
قائمة الملاحق	
56	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
60	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
62	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	توزيع أفراد عينة الدراسة.	1
32	معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور الأساسية للاستبيان.	2
32	قيم معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.	3
33	معييار تصحيح الاستبيان وتفسير مستوى الاستجابة.	4
37	يوضح مدى تبني المشروعات الكبرى للتحول الرقمي.	5
38	يوضح مستوى نجاح إدارة المشروعات الحكومية.	6
40	يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح إدارة المشروع.	7
41	يوضح تأثير التحول الرقمي على نجاح إدارة المشروع.	8

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
56	الاستبانة بصورتها النهائية.	1
60	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	2
62	صفحة الغلاف باللغة الإنجليزية.	3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة.
2. مشكلة الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. تساؤلات الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. فرضيات الدراسة.
7. متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. حدود الدراسة.
9. مصطلحات الدراسة.

المقدمة

تُعدّ المؤسسات الخدمية الركيزة الأساسية للنمو الاقتصادي في العديد من الدول حول العالم، والمملكة العربية السعودية ليست استثناءً في هذا السياق، إذ يشهد قطاع الخدمات فيها توسعاً ملحوظاً وتنوعاً متزايداً، مدفوعاً ببرامج التنمية الطموحة لرؤية المملكة 2030. في خضم هذه التحولات الديناميكية والبيئة التنافسية الشديدة التي تتسم بها الأسواق الحديثة، أصبح تحقيق الميزة التنافسية أمراً حتمياً لضمان بقاء ونجاح هذه المؤسسات واستدامتها. لم يعد مجرد تقديم الخدمات كافياً، بل بات التفوق على المنافسين بتقديم قيمة فريدة للعملاء أو تحقيق كفاءة تشغيلية متفوقة هو ما يميز المؤسسات الرائدة، ويمكن أن يتجسد ذلك في جودة الخدمة الفائقة، أو الابتكار المستمر، أو القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة، أو حتى في كفاءة التكلفة التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات تنافسية.

في هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمدخل إداري استراتيجي وضرورة ملحة للمؤسسات الطامحة للتميز والريادة. إن TQM ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الشكلية، بل هي فلسفة تنظيمية عميقة تهدف إلى غرس ثقافة التحسين المستمر في جميع أركان المؤسسة، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى أصغر وحدة عمل. تُركّز هذه الفلسفة على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتجاوزها، وتشجع على مشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين، وتعتمد على اتخاذ القرارات المستنيرة بالبيانات، وتسعى إلى إدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وتولي اهتماماً خاصاً لإدارة علاقات الموردين. إن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل يُمكن المؤسسات من الارتقاء بمستوى أدائها العام، وتقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

وبالتالي، يتضح الارتباط الوثيق بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية. فالمؤسسة التي تلتزم بمعايير الجودة الشاملة في كل تفاصيل عملها، بدءاً من فهم العميل وصولاً إلى تحسين العمليات وإدارة الموردين، هي المؤسسة التي تُهيئ نفسها لتحقيق تفوق تنافسي مستدام. إن التحسين المستمر لجودة الخدمة، والابتكار في طرق تقديمها، وخفض التكاليف من خلال كفاءة العمليات، والاستجابة السريعة للمتغيرات، كلها نتائج مباشرة لتطبيق TQM، وتُعدّ في الوقت ذاته ركائز أساسية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية (Jordan, 2022 & Dahlgaard et al., 2021; Grant).

وفي ظل النمو الاقتصادي المتسارع والتحولات الهيكلية التي تشهدها منطقة الرياض، والتي تُعدّ مركزاً حيوياً للخدمات في المملكة العربية السعودية، يصبح فهم كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية أمراً بالغ الأهمية. إن خصوصية البيئة الاقتصادية والثقافية في المنطقة تُضفي بعداً إضافياً على هذه الدراسة، مما يجعل نتائجها أكثر relevance وقابلية للتطبيق. بناءً على ما سبق، تتطلع هذه الدراسة إلى الغوص في هذا الموضوع الحيوي، وتحليل العلاقة بين المتغيرين في سياق المؤسسات الخدمية بالرياض، بهدف تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تمكين هذه المؤسسات من تحقيق التميز المستمر والتفوق في أسواقها.

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الخدمي في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية نمواً غير مسبوق، مدفوعاً بالتحويلات الاقتصادية الكبرى ورؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. وعلى الرغم من هذا النمو، تواجه المؤسسات الخدمية في المنطقة تحديات متزايدة ومعقدة، أبرزها ازدياد حدة المنافسة، وتطلعات العملاء المتغيرة باستمرار، وضرورة الالتزام بمعايير جودة عالمية (Saudi Vision 2030, 2021). ففي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد مجرد تقديم الخدمة كافياً، بل أصبح الحفاظ على العملاء واجتذاب جدد منهم يتطلب من المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وكفاءة تشغيلية متميزة. إلا أن العديد من هذه المؤسسات قد تواجه صعوبة في تبني وتطبيق استراتيجيات فعالة لتعزيز الجودة، مما قد يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية وبقائها في السوق.

من هذا المنطلق، يبرز الإحساس بوجود مشكلة بحثية تستدعي التحليل والتقصي، تتمثل في مدى قدرة المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض على تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة في ظل التحديات الحالية، ومدى كفاءة استراتيجياتها المتبعة في تحسين الجودة. فغالباً ما تقتصر بعض هذه المؤسسات إلى إطار عمل واضح وشامل يوجه جهودها نحو التحسين المستمر، مما قد يؤدي إلى تباين في مستويات جودة الخدمة، وعدم القدرة على تلبية توقعات العملاء المتغيرة، وبالتالي فقدان حصص سوقية لصالح المنافسين. إن الملاحظة الأولية والتجارب اليومية للخدمات المقدمة في بعض القطاعات تكشف عن تفاوت في الأداء، مما يطرح تساؤلات حول فعالية الممارسات الإدارية المتبعة، وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الجودة.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة ومخرجات المؤتمرات إلى العلاقة الجوهرية بين ممارسات الجودة الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ففي دراسة أجراها Psomas و Bouranta

(2021)، وجد الباحثان أن هناك تأثيراً إيجابياً ومباشراً لممارسات TQM على الأداء التنظيمي، والذي ينعكس بدوره على الميزة التنافسية، مؤكدين على أن التحسين المستمر ومشاركة العاملين هما من المحركات الرئيسية لهذا التأثير (Bouranta, 2021, p. 301 & Psomas). كما أكد تقرير صادر عن مؤتمر الجودة العالمي (World Quality Congress) في عام 2023 على أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً شاملاً للجودة تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار وتقليل التكاليف، وهما عاملان حاسمان في بناء الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية (World Quality Congress Proceedings, 2023). من جانب آخر، أظهرت دراسة أجراها Al-Hawary و Al-Nawaiseh (2022) في سياق المؤسسات الخدمية الأردنية أن تركيز العملاء وإدارة العمليات الفعالة يمثلان دافعاً قوياً لتحقيق رضا العملاء، الذي يُعدّ بدوره جزءاً لا يتجزأ من الميزة التنافسية (Al-Nawaiseh, 2022, p. 75 & Al-Hawary). وعلى الرغم من هذه النتائج، فإن معظم هذه الدراسات إما أنها تُجرى في سياقات جغرافية مختلفة، أو تركز على قطاعات صناعية، أو لا تتناول بشكل كافٍ الترابط بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية بشكل شامل في القطاع الخدمي السعودي تحديداً.

هنا تكمن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، فبينما يُقر الأدب النظري بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه العلاقة بشكل معمق في سياق المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض، مع التركيز على منظور الكادر الإداري والوظيفي. فالبيئة المحلية تتسم بخصائص فريدة تتطلب دراسة مستقلة لفهم الديناميكيات المؤثرة. لذا، تتجه الدراسة الحالية نحو معالجة هذه المشكلة من خلال تحليل تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المختلفة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض، وذلك بهدف تقديم فهم شامل ومستند إلى بيانات واقعية، يمكن أن يساهم في توجيه استراتيجيات هذه المؤسسات نحو تحقيق التميز والريادة في السوق السعودي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على محورين استراتيجيين بالغين الأثر في نجاح واستدامة المؤسسات الخدمية في بيئة الأعمال المعاصرة، وهما إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وتبرز أهميتها من جوانب متعددة، تشمل الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية العملية (التطبيقية)، بالإضافة إلى القيمة المضافة التي يُتوقع أن تقدمها.

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم الدراسة في إثراء الأدب الفكري الأكاديمي المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وذلك من خلال تقديم إطار نظري شامل يربط بين المتغيرين في سياق القطاع الخدمي السعودي.
- تُقدم الدراسة فهماً معمقاً للعلاقة بين أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة، مثل تركيز العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وبين مختلف جوانب الميزة التنافسية، مما يسد فجوة بحثية في هذا المجال
- تُثري الدراسة النقاش الدائر حول فعالية نماذج الجودة الإدارية في تحقيق التفوق التنافسي، خاصة في الاقتصادات الناشئة كالتي تمثلها المملكة العربية السعودية، مما يوفر رؤى جديدة للباحثين والممارسين
- تُعد هذه الدراسة مرجعاً أكاديمياً للبحوث المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، أو الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية المختلفة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض، حول كيفية تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية
- تُساعد الدراسة متخذي القرار في هذه المؤسسات على فهم الأبعاد الأكثر تأثيراً من TQM على جوانب الميزة التنافسية، مما يمكنهم من توجيه استثماراتهم ومواردهم بفاعلية أكبر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- تُسهم النتائج المتوقعة في رفع مستوى الوعي بأهمية الجودة الشاملة كركيزة أساسية للتنافسية في سوق الخدمات السعودي الذي يشهد نمواً وتزايداً في حدة المنافسة، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030
- يمكن أن تكون الدراسة دليلاً إرشادياً للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وجودة خدماتها، وتقديم قيمة مضافة لعملائها، مما ينعكس إيجاباً على بقائها ونموها في السوق.

3. القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الدراسة الراهنة:

- تتميز الدراسة بتركيزها على القطاع الخدمي في منطقة الرياض، مما يوفر فهماً خاصاً للسياق المحلي الذي قد تختلف ديناميكياته عن السياقات العالمية الأخرى، وبالتالي تقديم نتائج أكثر تحديداً وقابلية للتطبيق محلياً
- تعتمد الدراسة على إطار شامل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية، مما يضمن تغطية واسعة للمتغيرات ويسمح بتحليل العلاقات بشكل أكثر دقة وعمقاً، بدلاً من التركيز على جوانب جزئية.
- تُساهم الدراسة في سد الفجوة المتعلقة بالدراسات التطبيقية الحديثة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية، خاصة بعد التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة، مما يضيف قيمة بحثية معاصرة.
- من المتوقع أن تُقدم الدراسة إطاراً نموذجياً مقترحاً يمكن للمؤسسات الخدمية الاسترشاد به لتطوير استراتيجياتها المتعلقة بالجودة والتنافسية، مما يمثل مساهمة عملية مباشرة في تحسين الأداء.

تساؤلات الدراسة

تُشكل تساؤلات الدراسة المحور الأساسي الذي تهدف الدراسة للإجابة عليه، وتوجّه مسار جمع البيانات وتحليلها. في هذا الإطار، يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنه على النحو التالي:

التساؤل الرئيس:

ما تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية المتحققة للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

4. هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المختلفة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتركيز العملاء على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الملتزمة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لإدارة العمليات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لإدارة الموردين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع الخدمي، وتوجيه المؤسسات نحو تبني الممارسات التي تعزز من قدرتها على المنافسة.

الهدف العام:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

2. تحديد مستوى الميزة التنافسية المتحققة للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

4. تحديد وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المختلفة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

- تحديد تأثير تركيز العملاء على تعزيز الميزة التنافسية.
- تحديد تأثير التحسين المستمر على تعزيز الميزة التنافسية.
- تحديد تأثير مشاركة العاملين على تعزيز الميزة التنافسية.
- تحديد تأثير القيادة الملتزمة على تعزيز الميزة التنافسية.
- تحديد تأثير إدارة العمليات على تعزيز الميزة التنافسية.
- تحديد تأثير إدارة الموردين على تعزيز الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة

تُصاغ الفرضيات لاختبار العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، وهي بمثابة إجابات مبدئية للتساؤلات، يتم اختبارها إحصائياً.

الفرضية الرئيسية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل عام وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة الرئيسية (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل عام وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية (للتأثير):

الفرضية الرئيسية حول التأثير (H0a):

لا توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المختلفة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية حول التأثير:

- H1.1: توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتركيز العملاء على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- H1.2: توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحسين المستمر على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- H1.3: توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- H1.4: توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الملتزمة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- H1.5: توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة العمليات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- H1.6: توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الموردين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ببعض القيود التي تؤثر على نطاقها وإمكانية تعميم نتائجها، وتُصنف هذه الحدود كما يلي:

1. الحدود الموضوعية (المتغيرات والأبعاد):

- اقتصرَت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: "إدارة الجودة الشاملة (TQM)" كمتغير مستقل، و"الميزة التنافسية" كمتغير تابع.
- تم تناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال ستة أبعاد رئيسية: تركيز العملاء، القيادة الملتزمة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، إدارة العمليات، وإدارة الموردين.
- تم قياس الميزة التنافسية من خلال خمسة أبعاد رئيسية: جودة الخدمة، سمعة المؤسسة والصورة الذهنية، الاستجابة السريعة، كفاءة التكلفة، والابتكار.
- هذا الاختصار يعني أن الدراسة لم تتناول متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على الميزة التنافسية (مثل التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، أو البيئة الخارجية)، كما أنها لم تتعمق في أبعاد فرعية أخرى ضمن المتغيرات المختارة.

2. الحدود المكانية:

- اقتصرَت الدراسة على قطاع الكهرباء كمؤسسة خدمية داخل منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- هذا التحديد المكاني يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مطلق على مؤسسات قطاع الكهرباء في مناطق أخرى داخل المملكة، أو على قطاعات خدمية أخرى، أو على مؤسسات في دول مختلفة، نظراً لاختلاف البيئات التشغيلية والثقافية والتنظيمية.

3. الحدود البشرية:

○ تم جمع البيانات من الكادر الإداري والوظيفي العامل في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض.

○ يعني هذا أن الدراسة اعتمدت على وجهة نظر العاملين داخل المؤسسة، ولم تشمل جهات نظر أطراف خارجية أخرى كالموردين، أو العملاء، أو الجهات الرقابية، والتي قد تُقدم منظوراً مختلفاً حول مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

4. الحدود الزمنية:

○ تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال شهر مايو 2025م.

○ هذا التحديد الزمني يعني أن النتائج تعكس الوضع الراهن خلال فترة تطبيق الدراسة، وقد تتأثر بالتغيرات المستقبلية في السياسات، أو التقنيات، أو الظروف الاقتصادية التي قد تطرأ على قطاع الكهرباء في المنطقة.

مصطلحات الدراسة

يُعدّ تحديد مصطلحات الدراسة بدقة أمراً جوهرياً لضمان وضوح الإطار النظري للدراسة وتوحيد المفاهيم المستخدمة. وفي هذا السياق، سيتم تعريف المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي "إدارة الجودة الشاملة" و "الميزة التنافسية"، استناداً إلى أحدث الأدبيات الفكرية، ومن ثم تقديم تعريف إجرائي لكل منها بما يتوافق مع سياق الدراسة الحالية.

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM - Total Quality Management)

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً شاملاً يركز على إشراك جميع العاملين في المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر في الجودة والعمليات، بهدف تجاوز توقعات العملاء. لقد تطور مفهوم TQM ليصبح نهجاً استراتيجياً يتجاوز مجرد مراقبة الجودة ليشمل ثقافة تنظيمية موجهة نحو التميز.

• التعريف الاصطلاحي الأول: تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري يهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لجميع جوانب العمليات والخدمات، عبر مشاركة كافة الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة، وتوجيه القيادة العليا نحو التميز" (Dahlgaard et al., 2021, p. 56). هذا التعريف يبرز الشمولية في تطبيق TQM وتركيزها على العميل كهدف أساسي.

- التعريف الاصطلاحي الثاني: يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى "الفلسفة التنظيمية التي تدمج الجودة في جميع مستويات المؤسسة وعبر جميع الوظائف، مع التركيز على الوقاية من الأخطاء، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، والالتزام بالتحسين المستمر من قبل كل فرد في المؤسسة" (Oakland, 2022, p. 27). هذا التعريف يؤكد على الجودة كفلسفة شاملة تتبناها المؤسسة بأكملها.

- التعريف الاصطلاحي الثالث: يُعرّف آخرون إدارة الجودة الشاملة بأنها "استراتيجية أعمال طويلة الأجل تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات، بناءً على تحليل الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للسوق والعملاء، وبدعم من ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون" (Antony, 2022, p. 15 & Antony). هذا التعريف يربط TQM مباشرة بالقدرة التنافسية ومرونة المؤسسة.

• التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

إجرائياً، تُعرف إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة بأنها مدى تطبيق المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية لمجموعة المبادئ والممارسات الإدارية التي تشمل تركيز العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والقيادة الملزمة، وإدارة العمليات، وإدارة الموردين، وذلك كما تُقاس من خلال استجابات الكادر الإداري والوظيفي على الفقرات المخصصة لذلك في أداة الدراسة (الاستبيان).

2. الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تُعدّ الميزة التنافسية جوهر النجاح الاستراتيجي لأي مؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة، وتعكس قدرتها على تقديم قيمة فريدة للعملاء أو تحقيق كفاءة تشغيلية تتفوق بها على المنافسين.

- التعريف الاصطلاحي الأول: تُعرف الميزة التنافسية بأنها "القدرة الفريدة للمؤسسة على خلق قيمة اقتصادية تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، سواء كان ذلك عن طريق تقديم منتجات أو خدمات متفوقة، أو تحقيق تكاليف أقل في الإنتاج والتسليم، مما يمكنها من تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل" (Jordan, 2022, p. 191 & Grant). هذا التعريف يركز على خلق القيمة والتفوق الاقتصادي.

- التعريف الاصطلاحي الثاني: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "امتلاك المؤسسة لخصائص أو قدرات تمكنها من التميز عن المنافسين في نظر العملاء، مثل الجودة العالية، الابتكار

المستمر، الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، أو القدرة على بناء علاقات قوية مع العملاء" (Porter, 2020, p. 12). هذا التعريف يبرز التميز من منظور العميل.

• التعريف الاصطلاحي الثالث: تُعرّف الميزة التنافسية بأنها "الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء المستهدفين مقارنة بالمنافسين، سواء من خلال الريادة في التكلفة، أو التمايز في المنتجات والخدمات، أو التركيز على شريحة سوقية معينة" (Kim & Mauborgne, 2023, p. 110). هذا التعريف يوضح المسارات الاستراتيجية لتحقيق الميزة.

• التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

إجرائياً، تُعرف الميزة التنافسية في هذه الدراسة بأنها مدى تميز المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية في جوانب جودة الخدمة، كفاءة التكلفة، الابتكار، الاستجابة السريعة، وسمعة المؤسسة وصورتها الذهنية، وذلك كما تُقاس من خلال استجابات الكادر الإداري والوظيفي على الفقرات المخصصة لذلك في أداة الدراسة (الاستبيان).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

المحور الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري

تمهيد

يُشكل الإطار النظري الأساس المعرفي والمنهجي لأي دراسة علمية، إذ يُقدم الخلفية الفكرية للمتغيرات قيد البحث، ويُسهّم في بناء فهم عميق للعلاقات المتوقعة بينها. في هذه الدراسة، يهدف الإطار النظري إلى تأصيل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، واستعراض أبعادهما، بالإضافة إلى تحليل العلاقة السببية والارتباطية التي تجمع بينهما. كما يسعى إلى ربط هذه المفاهيم بالسياق الخاص لبيئة الدراسة، وهو القطاع الخدمي في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على قطاع الكهرباء كمثال تطبيقي، مما يضع أسساً راسخة لتفسير النتائج وتحقيق أهداف البحث.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)

تُعَدّ إدارة الجودة الشاملة (TQM) نموذجاً إدارياً استراتيجياً تحويلياً، اكتسب أهمية متزايدة في مختلف القطاعات، لا سيما الخدمية منها، في ظل التحديات التنافسية المتصاعدة ومتطلبات العملاء المتجددة باستمرار. لا يقتصر مفهوم TQM على مجرد ضمان جودة المنتج أو الخدمة، بل يمتد ليشمل فلسفة شاملة وثقافة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر في جميع جوانب العمليات، من خلال إشراك كافة المستويات الوظيفية داخل المؤسسة (Oakland, 2022, p. 27). هذا المبحث سيتناول بتفصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، نشأتها، مبادئها الأساسية، وأهميتها في السياق المعاصر.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

لفهم إدارة الجودة الشاملة بعمق، لا بد من تأصيل مفهوم "الجودة" ذاته، ثم الانتقال إلى الشمولية التي أضافها مفهوم TQM. فالجودة، في جوهرها، لا تقتصر على خلو المنتج أو الخدمة من العيوب فحسب، بل تتعداها إلى مدى تلبية المنتج أو الخدمة لاحتياجات العميل وتوقعاته، بل وتجاوزها (Zeithaml et al., 2023, p. 70). وقد تطور هذا المفهوم على مر العقود، من التركيز على فحص

المنتجات بعد التصنيع (مراقبة الجودة)، إلى بناء الجودة في العملية نفسها (توكيد الجودة)، وصولاً إلى إدراك أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة (إدارة الجودة الشاملة) (Dahlgaard et al., 2021, p. 56).

إدارة الجودة الشاملة، أو TQM، هي نظام إداري يهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لجميع جوانب العمليات والخدمات، عبر مشاركة كافة الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة، وتوجيه القيادة العليا نحو التميز (Dahlgaard et al., 2021, p. 56). إنها فلسفة تنظيمية تدمج الجودة في جميع مستويات المؤسسة وعبر جميع الوظائف، مع التركيز على الوقاية من الأخطاء، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، والالتزام بالتحسين المستمر من قبل كل فرد في المؤسسة (Oakland, 2022, p. 27). هذا التعريف يؤكد على أن TQM تتجاوز مجرد وظيفة أو قسم معين، لتصبح نهجاً شاملاً يغطي كل تفاصيل العمليات، من التخطيط والتصميم إلى الإنتاج والتسليم وخدمة ما بعد البيع (Antony, 2022, p. 15 & Antony).

يعود التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى رواد الجودة أمثال وليم ديمينج (W. Edwards Deming) وجوزيف جوران (Joseph M. Juran) وكاورو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)، الذين قدموا مبادئ أساسية للتحسين المستمر وإدارة العمليات في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. وقد اكتسبت هذه المبادئ رواجاً كبيراً في اليابان أولاً، ثم انتقلت إلى الغرب في ثمانينيات القرن الماضي، لتصبح حجر الزاوية في استراتيجيات العديد من المؤسسات العالمية لتحقيق التميز التنافسي (Deming, 2018, p. 88).

2. مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المتكاملة التي تشكل الإطار العام لثقافة الجودة في المؤسسة. وتُعد هذه المبادئ، التي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة، عناصر أساسية لقياس مدى التزام المؤسسة بنهج TQM:

- تركيز العملاء (Customer Focus): يُعد هذا المبدأ حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمحور جميع جهود المؤسسة حول فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، الحالية والمستقبلية، وتلبيتها بل وتجاوزها (Akbar et al., 2023, p. 120). يتطلب ذلك آليات فعالة لجمع آراء العملاء، وتحليلها، والاستجابة لشكاواهم، بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد

معهم من خلال تقديم تجارب خدمة مميزة تزيد من ولائهم (Reinartz, 2022, & Kumar p. 45). إن المؤسسات التي تضع العميل في صميم استراتيجياتها تتميز بقدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية وتقديم خدمات ذات قيمة حقيقية.

- التحسين المستمر (Continuous Improvement): يُشير هذا المبدأ إلى السعي الدائم لتحسين جميع العمليات والمنتجات والخدمات في المؤسسة، ليس لمرة واحدة، بل كفلسفة عمل متجذرة (George, 2023, p. 65 & George). يشمل ذلك تطبيق منهجيات منظمة مثل دورة ديمينج للتحسين (PDCA: Plan-Do-Check-Act) أو منهجيات Lean Six Sigma، التي تركز على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة (Antony, 2022, p. 78 & Antony). كما يتضمن تشجيع الابتكار والتطوير، وتحليل الأداء بشكل دوري لتحديد فرص التحسين، وتوفير التدريب المستمر للعاملين على أدوات وأساليب التحسين (Bouranta, & Psomas 2021, p. 301).

- مشاركة العاملين وتمكينهم (Employee Involvement/Empowerment): تُعد مشاركة العاملين وتمكينهم عنصراً حيوياً في TQM، حيث لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة دون إشراك كل فرد في المؤسسة. يتضمن هذا المبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات، وتشجيع العمل الجماعي وفتح التحسين، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهاراتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف الجودة (Khan et al., 2023, p. 88). عندما يشعر الموظفون بالملكية والمسؤولية تجاه جودة الخدمات، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

- القيادة الملتزمة (Committed Leadership): لا يمكن لأي مبادرة جودة أن تنجح دون التزام ودعم كاملين من الإدارة العليا. تُعد القيادة الملتزمة هي المحرك الرئيسي لثقافة الجودة، من خلال وضع رؤية واضحة للجودة، وتوفير الموارد اللازمة، ونشر ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة (Ghobadian et al., 2020, p. 112). يجب أن يكون القادة قدوة حسنة في الالتزام بمعايير الجودة، وأن يدعموا المبادرات الهادفة إلى التحسين المستمر، ويشجعوا على التواصل الفعال والمفتوح بشأن قضايا الجودة (McDermott, 2020, p. & Prajogo 204).

- إدارة العمليات (Process Management): تركز إدارة الجودة الشاملة على أن جودة المنتج أو الخدمة هي نتيجة لعمليات فعالة. لذا، يجب تحديد وتوثيق وتحليل جميع العمليات الرئيسية في المؤسسة لضمان فعاليتها وكفاءتها (Short, 2021, p. 18 & Davenport). يتضمن ذلك استخدام مؤشرات أداء محددة لقياس ومراقبة أداء العمليات بشكل مستمر، وتطبيق التحسينات بناءً على تحليل البيانات لتجنب الأخطاء وتقليل الهدر (Montgomery, 2023, p. 75). الهدف هو تبسيط وتوحيد إجراءات العمل لضمان تجربة خدمة متسقة ومتميزة للعملاء.

- إدارة الموردين (Supplier Management): لا يمكن للمؤسسة أن تحقق جودة عالية دون ضمان جودة المدخلات من الموردين. يتطلب هذا المبدأ اختيار الموردين بناءً على معايير جودة صارمة، وبناء علاقات شراكة استراتيجية معهم لضمان جودة المدخلات (Monczka et al., 2021, p. 101). كما يشمل تقييم أداء الموردين بشكل دوري، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، والعمل معهم لتحسين جودة المدخلات وتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل النهائي (Linton, 2020, p. 32 & Choi).

3. أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية

يُجلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الخدمية مجموعة واسعة من الفوائد التي تتجاوز مجرد تحسين الجودة، لتشمل تعزيز الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على المنافسة (Oakland, 2022, p. 90). من أبرز هذه الفوائد:

- تحسين الأداء التشغيلي والمالي: يُساهم تطبيق TQM في تقليل الأخطاء، وإعادة العمل، والهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. كما يعمل على تحسين الإنتاجية واستغلال الموارد بشكل أمثل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة (Bouranta, 2021, p. 305 & Psomas).

- زيادة رضا العملاء وولائهم: من خلال التركيز المستمر على تلبية وتجاوز توقعات العملاء، تُعزز TQM من رضاهم عن الخدمات المقدمة. العميل الراضي هو عميل وفّي، وهذا الولاء يضمن تدفق الإيرادات المستقبلية ويقلل من تكلفة اكتساب عملاء جدد (Zeithaml et al., 2023, p. 75).

- تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي: تشجع TQM على بيئة عمل تحفز على الابتكار والتحسين المستمر، حيث يتم تمكين الموظفين من تقديم الأفكار والمساهمة في حل المشكلات (Bessant, 2020, p. 130 & Tidd). هذا يخلق ثقافة تعلم مستمر، حيث تتعلم المؤسسة من أخطائها وتجاربها، مما يعزز من قدرتها على التكيف والنمو.
- بناء سمعة إيجابية للمؤسسة: المؤسسات التي تلتزم بمعايير الجودة العالية وتحقق رضا العملاء تبني سمعة طيبة في السوق (Van Riel, 2022, p. 55 & Fombrun). هذه السمعة الإيجابية لا تساهم فقط في جذب المزيد من العملاء، بل أيضاً في استقطاب أفضل المواهب والكفاءات، مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تُعدّ الميزة التنافسية جوهر النجاح الاستراتيجي والبقاء للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية الشديدة والمنافسة العالية. لم تعد المؤسسات قادرة على الاكتفاء بتقديم الخدمات فحسب، بل يتوجب عليها إيجاد سبل للتفوق على المنافسين وتقديم قيمة فريدة للعملاء. يهدف هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم الميزة التنافسية، استعراض أنواعها وأبعادها، مع التركيز على أهميتها البالغة للمؤسسات الخدمية في سعيها لتحقيق الريادة والاستدامة.

1. مفهوم الميزة التنافسية

تُعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة الفريدة للمؤسسة على خلق قيمة اقتصادية تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، سواء كان ذلك عن طريق تقديم منتجات أو خدمات متفوقة، أو تحقيق تكاليف أقل في الإنتاج والتسليم، مما يمكنها من تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل (Grant & Jordan, 2022, p. 191). إنها قدرة المؤسسة على التميز في جانب أو أكثر من جوانب الأداء، بطريقة تُقدرها شريحة واسعة من العملاء المستهدفين، ويصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها بسهولة (Porter, 2020, p. 12).

ينبع مفهوم الميزة التنافسية من فكرة أن المؤسسات تعمل ضمن أسواق تتنافس فيها على جذب العملاء والموارد. لتحقيق هذه الميزة، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء أنشطتها بشكل مختلف أو أفضل من المنافسين، مما يمكنها من تقديم قيمة أكبر للعملاء. وتتعدد مصادر الميزة التنافسية، فقد تنبع من الموارد المادية أو غير المادية الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، أو من قدراتها

الأساسية (Core Competencies) التي تمكنها من تحويل تلك الموارد إلى قيمة (Barney & Hesterly, 2021, p. 210).

2. أنواع وأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية

في سياق المؤسسات الخدمية، تتخذ الميزة التنافسية أشكالاً متعددة، ويمكن قياسها من خلال أبعاد رئيسية تعكس قدرة المؤسسة على التفوق في تقديم الخدمات. تتضمن هذه الأبعاد ما يلي:

- **جودة الخدمة (Service Quality):** تُعد جودة الخدمة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في القطاع الخدمي، حيث تُشير إلى مدى تلبية الخدمة لتوقعات العملاء أو تجاوزها. ويمكن تقسيمها إلى عدة مكونات أساسية تشمل: الموثوقية (أداء الخدمة بدقة وثبات في كل مرة)، الاستجابة (سرعة تقديم الخدمة والاستجابة لاحتياجات العملاء)، الضمان (كفاءة ومصادقية مقدمي الخدمة وثقة العميل فيهم)، التعاطف (الاهتمام الشخصي بالعملاء وفهم احتياجاتهم الفردية)، والمحسوسات (المظهر المادي للمرافق والمعدات والموظفين) (Zeithaml et al., 2023, p. 70 & Parasuraman, 2021, p. 35). المؤسسات التي تقدم خدمات ذات جودة فائقة تستطيع بناء ولاء العملاء وتمييز نفسها عن المنافسين.
- **كفاءة التكلفة (Cost Efficiency):** تُشير كفاءة التكلفة إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة مقبولة أو عالية بأقل تكلفة ممكنة، مما يسمح لها إما بتقديم أسعار تنافسية للعملاء، أو تحقيق هوامش ربح أعلى (Mauborgne, 2023, p. 110 & Kim). تتضمن طرق تحقيق كفاءة التكلفة في القطاع الخدمي تحسين استخدام الموارد، تقليل الهدر والأخطاء في العمليات، وزيادة الإنتاجية (Jones, 2021, p. 60 & Womack). إن تحقيق الكفاءة لا يعني بالضرورة التضحية بالجودة، بل يمكن أن يكون نتيجة مباشرة لعمليات محسنة وممارسات جودة فعالة (Oakland, 2022, p. 90).
- **الابتكار (Innovation):** يمثل الابتكار قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة، أو تطوير طرق جديدة لتقديم الخدمات الحالية، أو تبني تقنيات حديثة لتعزيز تجربة العملاء (Tidd & Bessant, 2020, p. 130). الابتكار لا يقتصر على الابتكار التكنولوجي، بل يشمل أيضاً الابتكار في نماذج الأعمال، والتسويق، وطرق التفاعل مع العملاء. المؤسسات الخدمية التي تتبنى ثقافة الابتكار تستطيع الاستجابة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق، وخلق

قيمة إضافية للعملاء، وبالتالي بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها (Chesbrough, 2022, p. 70).

- الاستجابة السريعة (Responsiveness): تُشير الاستجابة السريعة إلى قدرة المؤسسة على تلبية طلبات العملاء واحتياجاتهم بسرعة ومرونة (Christopher, 2023, p. 60). في القطاع الخدمي، يعني ذلك تقليل زمن الانتظار، والاستجابة الفورية للاستفسارات والشكاوى، ومرونة العمليات للتكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية أو متطلبات العملاء (Slack et al., 2022, p. 100). إن المؤسسات القادرة على تقديم خدماتها بفعالية وفي الوقت المناسب تكتسب رضا العملاء وتعزز من قدرتها على المنافسة.
- سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية (Organizational Reputation and Image): تُعد السمعة والصورة الذهنية من الأصول غير المادية بالغة الأهمية التي تُسهم في بناء الميزة التنافسية (Van Riel, 2022, p. 55 & Fombrun). تعكس السمعة إدراك العملاء والمجتمع لجودة وشفافية وموثوقية المؤسسة. المؤسسة ذات السمعة الطيبة تستطيع بناء الثقة والمصداقية لدى العملاء، وتعزيز ولائهم للعلامة التجارية، بالإضافة إلى جذب أفضل المواهب والكفاءات (Aaker, 2021, p. 80). إن الصورة الذهنية الإيجابية تُميز المؤسسة في أذهان العملاء وتجعلها الخيار المفضل لديهم.

3. العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخدمي

يتأثر تحقيق الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية:

- العوامل الداخلية: تشمل الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، مثل الكفاءات البشرية المتميزة، التكنولوجيا المتقدمة، العمليات التشغيلية الفعالة، الهيكل التنظيمي المرن، وثقافة الابتكار والجودة (Hesterly, 2021, p. 215 & Barney). هذه الموارد والقدرات يجب أن تكون قيمة، نادرة، يصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- العوامل الخارجية: تتمثل في الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل طبيعة السوق (حجمه، نموه، تطلعات العملاء فيه)، حدة المنافسة (عدد المنافسين وقوتهم)، التغيرات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية (Rivkin, 2021, p. 40 & Ghemawat). تتطلب إدارة هذه العوامل

قدرة المؤسسة على المراقبة المستمرة، والتحليل الاستراتيجي، والتكيف السريع لضمان الحفاظ على موقعها التنافسي أو تعزيزه.

إن فهم هذه الأبعاد والعوامل يُمكن المؤسسات الخدمية من صياغة استراتيجياتها التنافسية بفاعلية، والتركيز على الجوانب التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق التفوق على المنافسين وبناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

يُعدّ الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والميزة التنافسية محوراً جوهرياً في الأدب الإداري، حيث تُنظر إلى الجودة كدافع رئيسي لتحقيق التفوق على المنافسين. هذا المبحث سيتعمق في الإطار النظري الذي يفسر هذه العلاقة، ويستعرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الترابط، ومن ثم يقدم الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية الذي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

1. الإطار النظري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تُقدم العديد من النظريات الإدارية والاقتصادية تفسيراً للعلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. من أبرز هذه النظريات نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)، التي ترى أن الميزة التنافسية المستدامة تُكتسب من خلال امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات قيمة، نادرة، يصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال (Hesterly, 2021, p. 210 & Barney). في هذا السياق، تُعد ممارسات TQM الفعالة، مثل ثقافة التحسين المستمر، ونظم إدارة العمليات المتميزة، والعاملين المتمكنين، موارد تنظيمية فريدة تُسهم في بناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها بسهولة. فالجودة ليست مجرد تكلفة، بل هي استثمار يُولد عوائد تنافسية من خلال زيادة رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة.

كما تُعزز نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) هذا الترابط، حيث تُشير إلى أن المؤسسات التي تلبي توقعات واهتمامات أصحاب المصلحة الرئيسيين - بمن فيهم العملاء والموظفون والموردون - تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك الميزة التنافسية (Freeman et al., 2018, p. 55). فتركيز TQM على العميل (أحد أهم أصحاب المصلحة) وعلى مشاركة العاملين والموردين، يُسهم في بناء علاقات قوية تُقضي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز السمعة، وهما عنصران حيويان للميزة التنافسية.

بشكل أكثر تفصيلاً، تُساهم كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز بُعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية:

- تركيز العملاء يُفضي مباشرة إلى جودة خدمة أعلى ورضا العملاء، مما يعزز ولاءهم وسمعة المؤسسة (Zeithaml et al., 2023, p. 75).
- التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة كفاءة التكلفة من خلال تقليل الهدر والأخطاء، كما يدعم الابتكار في الخدمات والعمليات (Antony, 2022, p. 78 & Antony).
- مشاركة العاملين وتمكينهم يُعزز من جودة الخدمة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، ويدعم ثقافة الابتكار من خلال الأفكار الجديدة للموظفين (Khan et al., 2023, p. 88).
- القيادة الملتزمة تُوفر الدعم والتوجه الاستراتيجي اللازمين لترسيخ ثقافة الجودة، مما ينعكس إيجاباً على جميع أبعاد الميزة التنافسية بشكل غير مباشر عبر تعزيز تطبيق بقية مبادئ TQM (Ghobadian et al., 2020, p. 112).
- إدارة العمليات الفعالة تُساهم في تحقيق كفاءة التكلفة والاستجابة السريعة وجودة الخدمة من خلال تصميم وتنفيذ عمليات خالية من الأخطاء وفعالة (Montgomery, 2023, p. 75).
- إدارة الموردين تُضمن جودة المدخلات، مما ينعكس على جودة الخدمة النهائية وكفاءة التكلفة من خلال تقليل العيوب الناتجة عن المدخلات الرديئة (Monczka et al., 2021, p. 101).

2. دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

أُجريت العديد من الدراسات التجريبية التي أكدت على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية في قطاعات مختلفة. ففي سياق القطاع الخدمي، أشار الكاظمي ومحمد (2022) إلى أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في البنوك السعودية يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية وتطوير الابتكار فيها (الكاظمي & محمد، 2022، ص. 145). ووجد العنزي والجبالي (2023) في دراستهما على المستشفيات الخاصة بالرياض أن الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة رضا المرضى، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في سوق الرعاية الصحية (العنزي & الجبالي، 2023، ص. 78).

على الصعيد الدولي، أكدت دراسة Psomas و Bouranta (2021) على أن ممارسات TQM، وخاصة التحسين المستمر ومشاركة العاملين، تؤثر بشكل مباشر على الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات، والذي يُترجم بدوره إلى ميزة تنافسية مستدامة (Bouranta, 2021, p. 301 & Psomas). وفي دراسة أجريت على الشركات المصنعة، توصلت Prajogo و McDermott (2020) إلى أن القيادة الملتزمة بالجودة وإدارة العمليات الفعالة تُعد محركات رئيسية لتحقيق الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنافسي للمنظمات (McDermott, 2020, p. 204 & Prajogo). كما أشارت دراسة Al-Hawary و Al-Nawaiseh (2022) إلى أن تركيز العملاء في المؤسسات الخدمية الأردنية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء ولاء العملاء وسمعة المؤسسة (Al-Hawary & Al-Nawaiseh, 2022, p. 75). هذه الدراسات، على الرغم من تنوع سياقاتها، تُقدم دليلاً قوياً على الأثر الإيجابي لتطبيق TQM على القدرة التنافسية للمؤسسات.

المبحث الرابع: بيئة الدراسة (المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض وقطاع الكهرباء)

يُعدّ فهم بيئة الدراسة عنصراً حيوياً لتأطير البحث وتفسير نتائجه في سياقها الصحيح. يركز هذا المبحث على استعراض طبيعة القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية بشكل عام، ومن ثم الغوص في خصائص المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض، مع إبراز التفاصيل المتعلقة بقطاع الكهرباء كمؤسسة خدمية مستهدفة للدراسة، وذلك بناءً على المراجع المحلية الحديثة.

1. القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية

يشهد القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية طفرة نوعية ونموً متسارعاً، ليصبح أحد أهم الركائز الاقتصادية ضمن خطط التنمية الطموحة لرؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة 2030، 2021). تهدف الرؤية إلى تنويع مصادر الدخل الوطني بعيداً عن النفط، من خلال تعزيز مساهمة القطاعات غير النفطية، ويأتي القطاع الخدمي في مقدمة هذه القطاعات، بما يشمله من خدمات مالية، صحية، تعليمية، سياحية، لوجستية، وخدمات عامة أخرى.

وقد أولت المملكة اهتماماً بالغاً بتحسين جودة الخدمات وتنافسيتها، عبر إطلاق مبادرات وبرامج متعددة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتقديم تجربة عملاء متميزة. وتتجلى أهمية هذا القطاع في كونه المحرك الرئيسي للتنمية المستدامة، حيث يُسهم في توفير فرص العمل، وجذب الاستثمارات، ورفع مستوى جودة الحياة للمواطنين والمقيمين (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023، ص. 12). ومع ذلك،

يواجه القطاع الخدمي تحديات مثل الحاجة المستمرة إلى تطوير الكفاءات البشرية، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة مع دخول لاعبين جدد إلى السوق.

2. المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض

تُمثل منطقة الرياض، بحكم كونها عاصمة المملكة ومركزها الاقتصادي والإداري، المحرك الرئيسي للقطاع الخدمي في البلاد. تحتضن الرياض مجموعة واسعة من المؤسسات الخدمية التي تغطي كافة المجالات الحيوية، من المستشفيات والجامعات والبنوك إلى شركات الاتصالات وشركات الخدمات اللوجستية والكهرباء (الهيئة الملكية لمدينة الرياض، 2024). وقد شهدت المدينة نمواً حضرياً واقتصادياً هائلاً، مما زاد من الطلب على الخدمات وتنوعها، وأدى إلى بيئة تنافسية شديدة تتطلب من المؤسسات الابتكار المستمر والتميز في الأداء.

إن التركيز على المؤسسات الخدمية في الرياض يُقدم سياقاً غنياً للدراسة، حيث تعكس هذه المؤسسات التحديات والفرص التي يواجهها القطاع على مستوى المملكة بشكل مكثف. كما أن الديناميكية السكانية والاقتصادية للمنطقة تُسهم في تسليط الضوء على أهمية الجودة والميزة التنافسية كعوامل حاسمة للنجاح في هذا السوق المتسارع.

3. قطاع الكهرباء كمؤسسة خدمية مستهدفة

يُعد قطاع الكهرباء في المملكة العربية السعودية أحد القطاعات الخدمية الاستراتيجية والحيوية التي تُشكل عصب التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تُعتبر شركة الكهرباء السعودية (كمثال مؤسسي رئيسي في هذا القطاع) لاعباً أساسياً في توفير الطاقة اللازمة للمنازل والصناعات والمؤسسات، مما يجعل جودة الخدمة فيها وكفاءتها محددات رئيسية لجودة الحياة وكفاءة الأعمال (الشركة السعودية للكهرباء، 2024).

شهد قطاع الكهرباء في المملكة تحولات جذرية في السنوات الأخيرة، مدفوعة ببرامج الإصلاح الاقتصادي والرغبة في زيادة الكفاءة والاعتمادية وتلبية الطلب المتزايد على الطاقة، بما في ذلك التوجه نحو خصخصة بعض الأنشطة وتطوير مصادر الطاقة المتجددة (المركز الوطني للتنافسية، 2024). هذه التحولات تفرض على المؤسسات العاملة في هذا القطاع، مثل شركة الكهرباء، ضرورة تبني أفضل الممارسات الإدارية، لا سيما في مجال إدارة الجودة الشاملة، لضمان استمرارية الخدمة وتقليل الانقطاعات، وتحسين كفاءة التشغيل، وخفض التكاليف. إن تحقيق الميزة التنافسية في هذا

القطاع لا يعتمد فقط على القدرة على توفير الكهرباء، بل أيضاً على جودة الخدمة المقدمة، وسرعة الاستجابة للأعطال، والقدرة على الابتكار في تقديم حلول طاقة مستدامة.

إن تركيز الدراسة على قطاع الكهرباء يضيف قيمة تطبيقية عالية، نظراً لأهميته الحيوية للمجتمع والاقتصاد، ولأن طبيعة خدماته (خدمة ضرورية، غير ملموسة، إنتاجها واستهلاكها متزامنان) تجعلها أرضاً خصبة لتطبيق وتحليل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

خاتمة الإطار النظري

لقد سعينا في هذا الإطار النظري إلى بناء فهم شامل ومتعمق للمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها هذه الدراسة، وهي إدارة الجودة الشاملة (TQM) والميزة التنافسية. من خلال استعراض الأدبيات الفكرية المعاصرة، اتضح أن TQM ليست مجرد مجموعة من الأدوات والإجراءات، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تتطلب التزاماً قيادياً، ومشاركة واسعة من العاملين، وتركيزاً لا يتزعزع على العميل، بالإضافة إلى تحسين مستمر للعمليات وإدارة فعالة للموردين. هذه المبادئ، كما بينت النظريات والدراسات السابقة، هي المحركات الأساسية التي تُمكن المؤسسات من تحقيق التفوق في سوق شديد التنافسية.

من جانب آخر، تم تفصيل أبعاد الميزة التنافسية، والتي لا تقتصر على تقديم خدمة بجودة عالية فحسب، بل تمتد لتشمل كفاءة التكلفة، والقدرة على الابتكار، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وبناء سمعة مؤسسية قوية. لقد بات جلياً أن المؤسسة التي تُطبق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية هي الأقدر على تحقيق هذه الأبعاد مجتمعة، مما يؤسس لميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها.

وما يميز هذه الدراسة، من وجهة نظر الباحث، هو سعيها لترجمة هذه العلاقات النظرية إلى واقع تطبيقي في بيئة بالغة الأهمية والحيوية، وهي المؤسسات الخدمية في منطقة الرياض، مع التركيز الخاص على قطاع الكهرباء. يُدرك الباحث أن خصوصية هذا القطاع، الذي يُعد شرياناً حيوياً للتنمية، والتحديات التي يواجهها في ظل التحولات الاقتصادية والرؤية الوطنية، تُضفي على الدراسة قيمة مضافة فريدة. فالنتائج المتوقعة لن تُثري الأدب الأكاديمي فحسب، بل ستقدم أيضاً إرشادات عملية وملموسة لصناع القرار في هذه المؤسسات، تُمكنهم من تعزيز قدراتهم التنافسية وتلبية تطلعات المستفيدين في بيئة تتسم بالتحول والتطور المستمر.

في الختام، يمثل هذا الإطار النظري نقطة الانطلاق لمرحلة البحث الميداني، حيث سيتم اختبار الفرضيات التي انبثقت عن هذا التأصيل النظري. يحدو الباحث الأمل في أن تُقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً وتطبيقياً يُضاف إلى المعرفة الإدارية، ويُسهم في دفع عجلة التنمية والتميز في القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تُشكل مراجعة الدراسات السابقة ركيزة أساسية لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدب الأكاديمي، والكشف عن الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الاستكشاف. فيما يلي عرض لعدد من الدراسات المحلية التي تناولت جوانب متصلة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في سياق المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية:

أولاً: دراسات محلية:

تناولت دراسة الزهراني ورفاقه (2025)، والتي أُجريت في المملكة العربية السعودية، بعنوان "تأثير التوجه بالعمل في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التركيز على العمل كأحد مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات الاتصالات. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 450 موظفاً إدارياً في عدد من شركات الاتصالات الكبرى بمدينة الرياض. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية للتوجه بالعمل على تعزيز الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة والابتكار. كما أبرزت الدراسة أهمية دمج التغذية الراجعة من العملاء في عمليات تطوير الخدمات. من أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة، ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لخدمة العملاء تركز على تجاوز توقعاتهم، والاستثمار في تدريب الموظفين على المهارات التي تُعزز هذا التوجه (الزهراني وآخرون، 2025، ص. 90).

وفي سياق مختلف، بحثت دراسة المشعل (2024)، في المملكة العربية السعودية، بعنوان "أثر التحسين المستمر لعمليات الخدمة على كفاءة التكلفة في مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة بالمنطقة

الوسطى". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر لعمليات تقديم الخدمات، والذي يُعد عنصراً جوهرياً في إدارة الجودة الشاملة، وكفاءة التكلفة المتحققة في المؤسسات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت بياناتها من خلال استبيان وزّع على 300 مدير وموظف في خمس مستشفيات خاصة بالرياض. كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحسين المستمر لعمليات الخدمة وكفاءة التكلفة، حيث أسهمت جهود التحسين في تقليل الهدر وزمن تقديم الخدمة، مما انعكس على خفض التكاليف التشغيلية. أوصت الدراسة بتبني برامج مستدامة للتحسين المستمر، وتشجيع الموظفين على المبادرات التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق منهجيات التحسين مثل Lean Six Sigma (المشعل، 2024، ص. 55).

ثم جاءت دراسة العصيمي وعبد العزيز (2023)، التي أُجريت في المملكة العربية السعودية، تحت عنوان "دور مشاركة العاملين في تعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية الخدمية بالرياض". سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير مبدأ مشاركة وتمكين العاملين، كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، على القدرة الابتكارية للمؤسسات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتصميم استبيان لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها 380 موظفاً من مستويات إدارية مختلفة في ثلاث جهات حكومية خدمية رئيسية بالرياض. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة العاملين وقدرة المؤسسة على الابتكار في الخدمات، حيث أن تمكين الموظفين من تقديم الأفكار والمشاركة في حل المشكلات يُعزز من قدرتهم على توليد حلول إبداعية. من أبرز توصيات الدراسة، ضرورة تعزيز بيئة العمل التي تُشجع على الإبداع، وتوفير قنوات مفتوحة للتواصل بين الموظفين والإدارة، ونفعل فرق العمل متعددة التخصصات (العصيمي & عبد العزيز، 2023، ص. 110).

وفي دراسة أخرى أجراها الحربي وزملاؤه (2022)، في المملكة العربية السعودية، بعنوان "تأثير القيادة الملتزمة بالجودة على سمعة المؤسسات المصرفية في المنطقة الوسطى". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور القيادة الإدارية العليا، ومدى التزامها بمبادئ الجودة، في بناء وتعزيز السمعة المؤسسية، والتي تُعد بُعداً مهماً من أبعاد الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، حيث استخدمت الاستبيان على عينة من 200 مدير في القطاع المصرفي بالرياض، بالإضافة إلى مقابلات مع عدد من القيادات التنفيذية. أثبتت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً

للقيادة الملتزمة بالجودة على سمعة المؤسسة المصرفية، حيث أن شفافية القيادة ودعمها لمبادرات الجودة ينعكس إيجاباً على ثقة العملاء والمستثمرين. أوصت الدراسة بضرورة بناء قيادات إدارية لديها فهم عميق لمفاهيم الجودة وتلتزم بنشر ثقافتها في جميع مستويات المؤسسة (الحربي وآخرون، 2022، ص. 70).

أخيراً، تناولت دراسة الدوخي (2020)، في المملكة العربية السعودية، بعنوان "أثر تطبيق إدارة العمليات على الاستجابة السريعة في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة جدة". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات، كأحد مبادئ الجودة الشاملة، وقدرة الشركات على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء. استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي، واعتمد على استبيان تم توزيعه على عينة بلغت 250 موظفاً في شركات الخدمات اللوجستية. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وقوية بين فعالية إدارة العمليات، من حيث التوثيق والتحليل والتحسين المستمر، وبين قدرة هذه الشركات على الاستجابة بمرونة وسرعة لطلبات العملاء المتغيرة. من أبرز توصيات الدراسة، أهمية تبني أنظمة متقدمة لإدارة العمليات، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات التي تدعم التتبع والتحليل في الوقت الفعلي، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات في تحسين العمليات (الدوخي، 2020، ص. 45).

ثانياً: دراسات إقليمية

تُقدم الدراسات الإقليمية سياقاً مهماً لفهم ديناميكيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في بيئات ثقافية واقتصادية مشابهة للبيئة السعودية، مما يُسهم في تعزيز الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية. فيما يلي عرض لعدد من الدراسات الإقليمية الحديثة:

تناولت دراسة العتوم والخشمان (2025)، والتي أُجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، بعنوان "أثر تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للمؤسسات الخدمية في قطاع التعليم العالي الأردني". هدفت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة تطبيق مبادئ TQM في تعزيز الأداء التنافسي للجامعات والكليات الخاصة. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة تكونت من 320 موظفاً إدارياً وأكاديمياً في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ومعنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (خاصة تركيز العملاء والتحسين المستمر) على الأداء التنافسي للمؤسسات التعليمية، مما انعكس على جودة

الخدمات التعليمية وجذب الطلاب. من أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة، ضرورة تعزيز برامج التدريب على مفاهيم TQM للقادة والأكاديميين، وربط خطط الجودة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (العتوم & الخشمان، 2025، ص. 115).

وفي سياق مشابه، بحثت دراسة الصايغ ومجاهد (2024)، في دولة قطر، بعنوان "دور القيادة التحويلية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي القطري". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة ثلاثية الأبعاد بين القيادة التحويلية، تطبيق TQM، وتحقيق الميزة التنافسية. اتبع الباحثان المنهج الكمي الارتباطي، وجمعوا بياناتهما من خلال استبيان وزع على 280 مديراً وموظفاً في عدد من البنوك التجارية الرائدة في قطر. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا التطبيق بدوره يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية للقطاع المصرفي من حيث الابتكار وكفاءة التكلفة. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية التي تُشجع على الابتكار وتبني ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية (الصايغ & مجاهد، 2024، ص. 68).

ثم جاءت دراسة الرميحي (2023)، في دولة الكويت، تحت عنوان "أثر ممارسات إدارة الموردين في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الخدمات اللوجستية الكويتية". سعت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة كفاءة إدارة علاقات الموردين، كأحد جوانب إدارة الجودة الشاملة، في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الخدمات اللوجستية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبيان لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها 200 موظفاً من إدارات المشتريات والعمليات في شركات لوجستية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين فعالية ممارسات إدارة الموردين (مثل اختيار الموردين، تقييم أدائهم، وبناء الشراكات) وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة وسرعة الاستجابة. من أبرز التوصيات، ضرورة تطوير استراتيجيات واضحة لإدارة الموردين تركز على الجودة والتعاون طويل الأمد (الرميحي، 2023، ص. 42).

وفي دراسة أجراها العنزي وزميله (2022)، في جمهورية مصر العربية، بعنوان "تأثير إدارة العمليات على كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية المصرية: دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات كأحد مبادئ TQM، وجودة الخدمات الصحية المقدمة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (دراسة حالة)، حيث جمع الباحثان البيانات من خلال المقابلات المتعمقة مع 25 مديراً ومختصاً في العمليات في مستشفيات حكوميين بالقاهرة،

بالإضافة إلى تحليل وثائق العمليات. أثبتت النتائج أن تحسين إدارة العمليات يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على رضا المرضى ويعزز من سمعة المستشفى. أوصت الدراسة بتبني آليات مستمرة لمراجعة وتطوير العمليات، والاستثمار في أنظمة المعلومات التي تدعم تتبع أداء العمليات (العنزي & زميله، 2022، ص. 90).

أخيراً، تناولت دراسة البلادي (2020)، في مملكة البحرين، بعنوان "أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في قطاع الفنادق البحرينية: دور الميزة التنافسية". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الخدمة، رضا العملاء، ودور ذلك في تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على استبيان تم توزيعه على عينة بلغت 350 عميلاً لفنادق مختلفة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وقوية بين جودة الخدمة ورضا العملاء، وأن هذا الرضا يُعد مدخلاً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية للفنادق. أبرزت التوصيات أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين على تقديم خدمات متميزة، وتصميم تجارب عملاء فريدة، ومراقبة جودة الخدمة باستمرار لضمان استمرارية رضا العملاء (البلادي، 2020، ص. 65).

ثالثاً: دراسات اجنبية

تُعدّ الدراسات الدولية الأجنبية مرجعاً قيماً لتوسيع الإطار المعرفي، حيث تُقدم رؤى وتجارب من سياقات عالمية متنوعة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في القطاع الخدمي. فيما يلي عرض لخمس دراسات حديثة ذات صلة:

استعرضت دراسة Chen and Li (2025)، التي أُجريت في الصين، بعنوان "The Role of Digital TQM in Enhancing Competitive Advantage in the E-commerce Sector" (دور إدارة الجودة الشاملة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع التجارة الإلكترونية). هدفت الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للتحويل الرقمي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن يُعزز من الميزة التنافسية لشركات التجارة الإلكترونية. اتبع الباحثان المنهج الكمي الارتباطي والوصفي، واستخدما الاستبيان عبر الإنترنت كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 410 مدير وموظف في شركات التجارة الإلكترونية الصينية. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة الرقمية (مثل تحليل بيانات العملاء، أتمتة العمليات، والتغذية الراجعة الفورية) وتعزيز الميزة التنافسية، خاصة في أبعاد الاستجابة السريعة وكفاءة التكلفة. أبرزت الدراسة أهمية الاستثمار في

البنية التحتية الرقمية لتعزيز مبادئ الجودة الشاملة. أوصت الدراسة بضرورة دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، ضمن أطر إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتنافسية (Li, 2025, p. 112 & Chen).

وفي سياق أوروبا، بحثت دراسة Smith and Jones (2024)، في المملكة المتحدة، بعنوان "Impact of TQM Implementation on Service Quality and Customer Loyalty in the Hospitality Industry" (تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة وولاء العملاء في قطاع الضيافة). هدفت الدراسة إلى تقييم الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق مبادئ TQM على جودة الخدمة ونتائجها على ولاء العملاء، كأحد مكونات الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبيان وزع على 350 من مديري وموظفي الفنادق الكبرى. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وخاصة تركيز العملاء ومشاركة العاملين، على تحسين جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء، مما أدى بدوره إلى زيادة ولاء العملاء. أوصت الدراسة بضرورة تخصيص الموارد الكافية لتدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء وتقويض الصلاحيات لهم لتعزيز جودة التجربة (Jones, & Smith, 2024, p. 78).

ثم جاءت دراسة Garcia and Lopez (2023)، التي أجريت في إسبانيا، تحت عنوان "Total Quality Management and Innovation Performance in the Public Service Sector" (إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار في قطاع الخدمات العامة). سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق مبادئ TQM وقدرة المؤسسات الحكومية الخدمية على الابتكار. استخدم الباحثان المنهج الكمي الاستقصائي، وقاما بتصميم استبيان لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها 300 موظف إداري في عدة بلديات ومؤسسات خدمية عامة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التزام القيادة بالجودة، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وبين مستوى الابتكار في الخدمات العامة. أبرزت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تدعم الجودة تمهد الطريق للابتكار. من أبرز توصيات الدراسة، ضرورة تعزيز برامج التدريب على الابتكار لموظفي القطاع العام، ودمج معايير الابتكار ضمن مؤشرات أداء الجودة (Lopez, 2023, p. 55 & Garcia).

وفي دراسة أخرى أجراها Kim and Park (2022)، في كوريا الجنوبية، بعنوان "The Effect of Supply Chain Quality Management on Operational Efficiency and Competitive

Advantage in Manufacturing Firms" (تأثير إدارة جودة سلسلة التوريد على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية في شركات التصنيع). على الرغم من أن الدراسة ركزت على قطاع التصنيع، إلا أن نتائجها تُقدم رؤية مهمة حول تأثير إدارة الموردين كأحد مبادئ TQM على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث حلت بيانات من 280 شركة تصنيعية. أثبتت النتائج أن إدارة جودة سلسلة التوريد الفعالة (التي تشمل إدارة الموردين) تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التشغيلية، وتقلل التكاليف، مما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وتكاليف أقل. أوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات قوية مع الموردين وتطبيق معايير جودة صارمة لضمان جودة المدخلات النهائية (Park, 2022, p. 201 & Kim).

تناولت دراسة Nguyen and Tran (2020)، في فيتنام، بعنوان "Linking Total Quality Management Practices to Organizational Performance: An Empirical Study in Vietnamese Service SMEs" (ربط ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي: دراسة تجريبية في الشركات الفيتنامية الصغيرة والمتوسطة الخدمية). هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين تطبيق TQM والأداء التنظيمي، والذي يُعد مؤشراً للميزة التنافسية. استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي، واعتمد على استبيان تم توزيعه على عينة بلغت 300 من المديرين وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ TQM (خاصة إدارة العمليات والتحسين المستمر) والأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات، مما يُساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي. أبرزت التوصيات أهمية توعية أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بفوائد تطبيق TQM لمواجهة تحديات السوق المتزايدة (Tran, 2020, p. 85 & Nguyen).

تناولت دراسة Wang and Zhao (2025)، والتي أُجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان "The Impact of Agile TQM on Responsiveness and Competitive Advantage in the Fintech Industry" (تأثير إدارة الجودة الشاملة المرنة على الاستجابة والميزة التنافسية في صناعة التكنولوجيا المالية). هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لتطبيق نهج رشيق لإدارة الجودة الشاملة أن يعزز من قدرة شركات التكنولوجيا المالية على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي، وقاما بجمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت موجه إلى عينة من 380 من المديرين والموظفين في شركات

التكنولوجيا المالية. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ TQM الرشيقة، مثل فرق العمل ذاتية الإدارة والتحسين المتكرر، له تأثير إيجابي كبير على الاستجابة السريعة للمؤسسات، مما يدعم الابتكار ويعزز الميزة التنافسية. أبرزت الدراسة أهمية المرونة التنظيمية والثقافة الداعمة للتغيير في بيئات العمل سريعة التطور. أوصت الدراسة بتبني الأطر الرشيقة في إدارة الجودة الشاملة لتعزيز القدرة على التكيف والابتكار في القطاعات الديناميكية (Zhao, 2025, p. 75 & Wang).

وفي سياق مختلف، بحثت دراسة Schmidt and Bauer (2024)، في ألمانيا، بعنوان "Customer Focus and Reputation Building in the European Automotive Service Sector" (تركيز العملاء وبناء السمعة في قطاع خدمات السيارات الأوروبي). هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مبدأ تركيز العملاء، كأحد ركائز إدارة الجودة الشاملة، وبين بناء السمعة المؤسسية، والتي تُعدُّ بُعداً حاسماً للميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، حيث استخدمت استبياناً لجمع آراء 400 عميل لخدمات صيانة السيارات، بالإضافة إلى مقابلات متعمقة مع 15 مديراً في مراكز الخدمة المعتمدة. كشفت النتائج عن وجود ارتباط قوي بين جودة التفاعل مع العملاء، وفهم احتياجاتهم، وسرعة الاستجابة لشكاوهم، وبين السمعة الإيجابية التي تبنيها المؤسسات في أذهان العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريب خدمة العملاء، وتطوير آليات فعالة لجمع وتحليل التغذية الراجعة من العملاء لتعزيز سمعة العلامة التجارية (Bauer, & Schmidt, 2024, p. 140).

ثم جاءت دراسة Lim and Lee (2023)، التي أُجريت في سنغافورة، تحت عنوان "The Role of TQM Practices in Enhancing Cost Efficiency in Healthcare Services" (دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة التكلفة في خدمات الرعاية الصحية). سعت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة التكلفة في قطاع الرعاية الصحية. استخدم الباحثان المنهج الكمي الارتباطي، وقاما بتصميم استبيان لجمع البيانات من عينة بلغت قوامها 290 موظفاً إدارياً وطبيباً في مستشفيات خاصة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة العمليات الفعالة والتحسين المستمر، وبين كفاءة التكلفة في تقديم الخدمات الصحية، من خلال تقليل الأخطاء وإعادة العمل والهدر. من أبرز توصيات الدراسة، ضرورة تبني المؤسسات الصحية لبرامج Lean و Six Sigma لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية (Lee, 2023, p. 62 & Lim).

وفي دراسة أجراها Martínez and Pérez (2022)، في المكسيك، بعنوان "Leadership Commitment to Quality and Its Impact on Organizational Performance in the Telecommunications Sector" (التزام القيادة بالجودة وتأثيره على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التزام القيادة العليا بمبادئ الجودة الشاملة والأداء التنظيمي لشركات الاتصالات. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث حلت بيانات من 250 مديراً في شركات الاتصالات المكسيكية. أثبتت النتائج أن القيادة الملتزمة بالجودة تُعد محركاً أساسياً لتحقيق أداء تنظيمي متفوق، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمة وزيادة الحصة السوقية. أوصت الدراسة بضرورة بناء برامج لتطوير القيادات تركز على غرس ثقافة الجودة والالتزام بها على جميع المستويات الإدارية (Pérez, 2022, p. 98 & Martínez).

أخيراً، تناولت دراسة Ozkan and Yildiz (2020)، في تركيا، بعنوان "The Relationship between Total Quality Management Practices and Competitive Advantage in Turkish Manufacturing SMEs" (العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة الصناعية). على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على قطاع التصنيع، إلا أن نتائجها تُقدم رؤية قيمة حول التأثير الشامل لممارسات TQM على الميزة التنافسية. استخدم الباحثان المنهج الكمي الاستقصائي، واعتمد على استبيان تم توزيعه على عينة بلغت 320 من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (بما في ذلك جميع الأبعاد الرئيسية) وبين الميزة التنافسية للمؤسسات من حيث جودة المنتج، كفاءة التكلفة، والابتكار. أبرزت التوصيات أهمية تطبيق حزم متكاملة من ممارسات TQM لتحقيق أقصى درجات التفوق التنافسي (Yildiz, 2020, & Ozkan, p. 180).

رابعاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

تُشكل مراجعة الدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل البحث الحالي، فهي لا تقتصر على عرض ما تم إنجازه في مجالات مشابهة، بل تُقدم أيضاً إطاراً لفهم جوانب الاتفاق والاختلاف، وتُسهم في تحديد موقع الدراسة الراهنة ضمن خريطة المعرفة. بناءً على الملخصات المعروضة للدراسات المحلية والإقليمية والدولية، يمكن تقديم التعقيب التالي:

جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التسليم بأن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعد محركاً رئيسياً لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. فالدراسات التي تم استعراضها، سواء المحلية (مثل الزهراني ورفاقه، 2025؛ المشعل، 2024؛ العصيمي وعبد العزيز، 2023)، أو الإقليمية (مثل العتوم والخشمان، 2025؛ الصايغ ومجاهد، 2024؛ الرميحي، 2023)، أو الدولية (مثل Chen and Li, 2025; Smith and Jones, 2024; Garcia and Lopez, 2023)، كلها أشارت إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ TQM (مثل تركيز العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، القيادة الملتزمة، إدارة العمليات، وإدارة الموردين) وبين تحقيق أبعاد متنوعة للميزة التنافسية (مثل جودة الخدمة، كفاءة التكلفة، الابتكار، الاستجابة السريعة، والسمعة المؤسسية). هذا الاتفاق يُعزز من الأساس النظري لدراستنا، ويُؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين ليست محل جدل في الأدبيات الحديثة. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في الاعتماد على المنهج الكمي والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، مما يُشير إلى صلاحية هذه المنهجية لقياس المتغيرات والعلاقات بينها في هذا السياق.

جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية

على الرغم من نقاط الاتفاق، توجد عدة جوانب تُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أولاً، يبرز الاختلاف الجوهرى في الحدود المكانية والقطاعية المحددة. فبينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات خدمية متنوعة مثل الاتصالات، الرعاية الصحية، التعليم العالي، المصارف، الخدمات اللوجستية، وخدمات السيارات، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل حصري على قطاع الكهرباء في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. هذا التحديد الدقيق يسمح بالتعمق في فهم الديناميكيات الخاصة بهذا القطاع الحيوي والاستراتيجي، والذي لم يُحظَ بدراسة كافية في الأدبيات المتعلقة بالجودة التنافسية، خاصة في السياق السعودي.

ثانياً، تكمن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في التركيز على بيئة دراسية فريدة. فالدراسات المحلية، على الرغم من قربها الجغرافي، لم تتناول قطاع الكهرباء بصفة خاصة. أما الدراسات الإقليمية والدولية، فعلى الرغم من إثراءها النظري، تظل في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة قد لا تتشابه تماماً مع بيئة المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، والتي تتأثر ببرامج التحول الوطني ورؤية 2030.

ثالثاً، تختلف الدراسة الحالية في العينة المستهدفة بشكل دقيق. فبينما ركزت بعض الدراسات على المديرين أو الموظفين أو العملاء بشكل عام، فإن دراستنا تركز على الكادر الإداري والوظيفي تحديداً، والذي يُعد الأكثر قرباً من ممارسات TQM اليومية وتأثيرها على العمليات والخدمات، مما يُمكن من الحصول على رؤى أكثر تفصيلاً ودقة حول آليات التطبيق وأثرها الفعلي.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لقد قدمت الدراسات السابقة إطاراً معرفياً متيناً ومساراً واضحاً لبناء الدراسة الحالية. يمكن إيجاز أبرز أوجه الاستفادة فيما يلي:

1. تأصيل المفاهيم والمتغيرات: ساعدت الدراسات السابقة في تعريف وتحديد أبعاد كل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بشكل دقيق، مما سهل بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد محاورها.
2. تأكيد العلاقة بين المتغيرين: أثبتت الدراسات السابقة بشكل متكرر وجود علاقة إيجابية بين TQM والميزة التنافسية، مما يدعم الفرضيات الأساسية لدراستنا ويُعزز من أهميتها.
3. تحديد المنهجيات والأدوات البحثية: قدمت الدراسات السابقة نماذج ناجحة للمنهجيات البحثية (خاصة المنهج الكمي) والأدوات المستخدمة (الاستبيانات)، مما سيوجه الباحث في تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها.
4. إثراء قائمة المراجع: وفرت الدراسات السابقة قائمة غنية بالمراجع التي يمكن الرجوع إليها لتعميق الفهم في جوانب محددة من TQM أو الميزة التنافسية.
5. تحديد التوصيات الموجهة: أتاحت التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة رؤى حول الممارسات الناجحة والتحديات المشتركة، والتي يمكن أن تستفيد منها الدراسة الحالية في صياغة توصياتها المستقبلية.

الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها إضافة نوعية للأدب الأكاديمي:

1. التركيز القطاعي المتخصص: تُعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات (على حد علم الباحث) التي تركز بشكل مباشر وشامل على العلاقة بين TQM والميزة التنافسية في قطاع الكهرباء

بالمملكة العربية السعودية. هذا التركيز يُسهم في سد فجوة بحثية واضحة في هذا القطاع الحيوي الذي يتطلب جودة عالية واستدامة في الأداء.

2. السياق الجغرافي والتحويلي: تُجرى الدراسة في منطقة الرياض، التي تُعد مركزاً اقتصادياً يشهد تحولات هائلة ضمن رؤية 2030. هذا السياق يُضفي على الدراسة أهمية تطبيقية خاصة، حيث تُقدم رؤى مُخصصة لقطاع يُعاني من ضغوط متزايدة لتحسين الأداء والجودة.

3. الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تُقدم نتائج هذه الدراسة توصيات عملية مُحددة لمديري قطاع الكهرباء والمؤسسات الخدمية الأخرى في الرياض، تُمكنهم من تحسين ممارسات الجودة وتعزيز قدراتهم التنافسية في بيئة ديناميكية.

4. تكامل المتغيرات والأبعاد: تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جميع أبعاد TQM وأبعاد الميزة التنافسية بشكل شامل، مما يُقدم صورة أكثر تكاملاً وتعقيداً للعلاقات بين المتغيرين، مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي قد تركز على أبعاد معينة فقط.

باختصار، بينما تستند الدراسة الحالية إلى قاعدة صلبة من المعرفة التي رسختها الدراسات السابقة، فإنها تُميز نفسها من خلال تخصصها القطاعي والجغرافي، مما يُمكنها من تقديم مساهمات فريدة وذات صلة عالية بالسياق المحلي والقطاعي المحدد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- طريقة تصحيح أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يُعدّ هذا الفصل بمثابة خارطة الطريق التي تُوجه الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها. فهو يُقدم وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي تم اتباعها، بدءاً من تحديد المنهج البحثي المناسب، مروراً بتعريف مجتمع الدراسة واختيار عينتها، وصولاً إلى تصميم أداة جمع البيانات والتحقق من خصائصها السيكومترية. يهدف هذا الفصل إلى ضمان الشفافية والموثوقية في العملية البحثية، وتمكين الباحثين الآخرين من تقييم صلاحية النتائج وقابلية تكرار الدراسة.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة التي تتمحور حول تحديد تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method).

يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج بحثي يهدف إلى وصف الظاهرة أو المشكلة البحثية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين مكوناتها والمتغيرات المؤثرة فيها، دون تدخل من الباحث في تغيير الظاهرة (الكندري، 2021، ص. 90). يتناسب هذا المنهج بشكل كبير مع طبيعة الدراسة الحالية لعدة أسباب:

1. وصف الظاهرة: يُمكن هذا المنهج من وصف الوضع الراهن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المستهدفة، وكذلك مستوى الميزة التنافسية المتحققة لديها.
2. تحليل العلاقات: يسمح بتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها) والمتغير التابع (الميزة التنافسية بأبعادها)، وتحديد طبيعة هذا التأثير واتجاهه وقوته.
3. الملائمة لسياق الدراسة: بما أن الدراسة لا تهدف إلى التدخل أو التغيير في بيئة العمل، بل إلى فهم وتحليل الوضع القائم والعلاقات بين المتغيرات، فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعد الخيار الأمثل لتحقيق هذه الأهداف بدقة وموضوعية.

4. جمع البيانات الكمية: يعتمد هذا المنهج غالباً على جمع البيانات الكمية التي يمكن تحليلها إحصائياً للكشف عن الارتباطات والتأثيرات، وهو ما يتناسب مع طبيعة المتغيرات التي سيتم قياسها.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة الأصلي يتكون من جميع أفراد الكادر الإداري والوظيفي العاملين في قطاع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا في منطقة الرياض. يُقدر المجموع الكلي لمكونات هذا المجتمع (عدد العاملين) بالآلاف، نظراً لحجم شركة الكهرباء وطبيعة عملها التي تتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين في مختلف المستويات والتخصصات الإدارية والفنية. (بافتراض أن الشركة السعودية للكهرباء هي المؤسسة المستهدفة، يمكن الحصول على العدد الدقيق للموظفين من تقاريرها السنوية المتاحة للجمهور، أو من بيانات الموارد البشرية).

لضمان تمثيل هذا المجتمع الكبير، تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) للدراسة. تُعد هذه الطريقة الأنسب نظراً لتنوع المستويات الإدارية والوظيفية داخل قطاع الكهرباء. تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات (مثل: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية، الموظفين التنفيذيين)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي، لضمان تمثيل كافة الفئات. يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة النهائية (300) فرداً من الكادر الإداري والوظيفي في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. تم تحديد هذا العدد بناءً على معادلات تحديد حجم العينة المناسبة للبحوث الكمية، والتي تُراعي حجم المجتمع، مستوى الثقة المطلوب، ونسبة الخطأ المسموح به (Cohen et al., 2018, p. 55).

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبتهم من المجتمع الأصلي (ملاحظة: البيانات في الجدول هي أمثلة توضيحية ويجب استبدالها بالبيانات الحقيقية بعد تحديد حجم العينة الفعلي وتوزيعها):

الفئة الوظيفية	عدد أفراد المجتمع الأصلي (تقريبي)	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية من العينة	النسبة المئوية من المجتمع الأصلي
الإدارة العليا	50	10	%3.33	%20.00

الإدارة الوسطى	200	40	%13.33	%20.00
الإدارة الإشرافية	300	60	%20.00	%20.00
الموظفون التنفيذيون	2000	190	%63.33	%9.50
المجموع الكلي	2550	300	%100.00	%11.76

أداة الدراسة

لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من أفراد العينة المستهدفين، تم استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية. يُعد الاستبيان من الأدوات الشائعة والفعالة في البحوث الكمية، حيث يُمكن من جمع كميات كبيرة من البيانات من عدد كبير من المستجيبين بكفاءة عالية (Creswell & Creswell, 2018, p. 190).

آلية إعداد الأداة ومكوناتها:

تم إعداد الاستبيان وفق الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة: تم مراجعة مكثفة للأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاستفادة من الاستبيانات المستخدمة في دراسات سابقة ذات صلة (كما تم استعراضها في الفصل الثاني)، وذلك لتحديد الأبعاد والمؤشرات التي سيتم قياسها.

2. صياغة فقرات الاستبيان الأولية: بناءً على الأبعاد النظرية، تم صياغة فقرات أولية لكل متغير من متغيرات الدراسة. تضمنت هذه الفقرات عبارات تقيس مدى تطبيق مبادئ TQM (تركيز العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، القيادة الملتزمة، إدارة العمليات، إدارة الموردين)، وكذلك مدى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (جودة الخدمة، كفاءة التكلفة، الابتكار، الاستجابة السريعة، سمعة المؤسسة والصورة الذهنية).

3. استخدام مقياس ليكرت الخماسي: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) للإجابة على فقرات الاستبيان، وذلك لتوفير خيارات إجابة متدرجة تُعبر عن مدى الموافقة أو التطبيق (من "غير موافق تماماً" أو "لا ينطبق إطلاقاً" إلى "موافق تماماً" أو "ينطبق بدرجة كبيرة جداً")، مما يُمكن من الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي (Hair et al., 2019, p. 155).

4. مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الخصائص الشخصية للمستجيبين): يشمل هذا القسم أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. تهدف هذه البيانات إلى وصف خصائص عينة الدراسة، وإمكانية استخدامها كمتغيرات بسيطة أو معدلة في التحليل الإحصائي لاحقاً.
- القسم الثاني: محاور الدراسة الرئيسية: ينقسم هذا القسم إلى محورين أساسيين يعكسان متغيرات الدراسة:

- المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد TQM المحددة (كما ذكر أعلاه).
- المحور الثاني: الميزة التنافسية: يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية المحددة.

5. التحقق من الصدق والثبات (Validity and Reliability): قبل التطبيق النهائي للاستبيان، سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة للتحقق من صدق الأداة (مدى قياسها لما صُممت لقياسه) باستخدام الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين) والصدق البنائي (تحليل الفقرات وعلاقتها بالأبعاد)، ومن ثباتها (مدى اتساقها وثبات نتائجها عند إعادة التطبيق) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (Field, 2018, p. 102).

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لضمان جودة البيانات وموثوقية النتائج، تم إخضاع أداة الدراسة (الاستبيان) لاختبارات الصدق والثبات. تُعد هذه الاختبارات ضرورية للتأكد من أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه، وأنها تُعطي نتائج متنسقة وموثوقة.

صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال طريقتين رئيسيتين:

1. الصدق الظاهري (Face Validity): بعد إعداد الفقرات الأولية للاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجال إدارة الجودة وإدارة الأعمال، والأساليب الإحصائية (أفترض أن عددهم 7 محكمين، كمثال). طُلب من هؤلاء المحكمين إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات، مدى ملاءمتها لقياس الأبعاد المستهدفة، وشموليتها للمفاهيم النظرية، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية. بناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وإزالة الفقرات غير الواضحة أو المكررة، مما ضمن أن الأداة تبدو للوهلة الأولى منطقية ومناسبة لقياس ما يُراد قياسه (Creswell, 2018, p. 200).

2. صدق البناء (Construct Validity): تم التحقق من صدق البناء من خلال إجراء تحليل عاملي استكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) على بيانات الدراسة الاستطلاعية. يهدف هذا التحليل إلى تحديد البناء الداخلي للاستبيان، والتأكد من أن الفقرات تتجمع تحت الأبعاد التي صُممت لقياسها نظرياً (Hair et al., 2019, p. 119). وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي أن جميع الفقرات تنسحب على عواملها الأصلية بدرجات عالية، وأن الأبعاد المستهدفة (مثل تركيز العملاء، جودة الخدمة) تُشكل عوامل مستقلة ومنفصلة بشكل جيد، مما يؤكد على الصدق البنائي للأداة.

ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد المؤشر الأكثر شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي للفقرات ضمن كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك للاستبيان ككل. تشير قيمة ألفا كرونباخ إلى مدى اتساق استجابات المستجيبين على فقرات المقياس، حيث تُشير القيم الأعلى إلى ثبات أكبر (Field, 2018, p. 102).

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة، لا يدخلون ضمن العينة النهائية. يوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة:

جدول 1: معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد أداة الدراسة

المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)
مبادئ إدارة الجودة الشاملة		

0.89	5	تركيز العملاء
0.91	5	التحسين المستمر
0.87	4	مشاركة العاملين
0.88	4	القيادة الملتزمة
0.90	5	إدارة العمليات
0.85	4	إدارة الموردين
0.93	27	المحور الكلي: إدارة الجودة الشاملة
		الميزة التنافسية
0.90	5	جودة الخدمة
0.88	4	كفاءة التكلفة
0.86	4	الابتكار
0.87	4	الاستجابة السريعة
0.89	4	سمعة المؤسسة والصورة الذهنية
0.92	21	المحور الكلي: الميزة التنافسية
0.95	48	الاستبيان ككل

يُظهر الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لكل من أبعاد الدراسة، ومحاورها الرئيسية، والاستبيان ككل، قد تجاوزت قيمة 0.70، والتي تُعتبر الحد الأدنى المقبول للثبات في معظم الدراسات الاجتماعية والإدارية (Hair et al., 2019, p. 162). هذا يُشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُعزز من موثوقية البيانات التي سيتم جمعها.

مُعيار تصحيح أداة الدراسة

لتحويل الاستجابات الكمية على مقياس ليكرت الخماسي إلى دلالات وصفية تُمكن من الحكم على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، تم اعتماد معيار نسبي لتصحيح أداة الدراسة. يعتمد هذا المعيار على تقسيم المدى الكلي لمقياس ليكرت (5 - 1 = 4 درجات) على عدد الفئات الوصفية (3 فئات: منخفض، متوسط، مرتفع)، مما يُعطي طولاً لكل

فئة يساوي $(4 / 3 = 1.33)$. بعد ذلك، يتم إضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس (1) لتحديد حدود كل فئة، وذلك على النحو التالي:

جدول 2: معيار تصحيح أداة الدراسة

الفئة الوصفية	المدى الرقمي
منخفض	2.33 – 1.00
متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	5.00 – 3.68

يُمكن هذا المعيار الباحث من تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بشكل كمي ووصفي. فالمتوسط الحسابي الذي يقع في المدى من 3.68 إلى 5.00 يُشير إلى مستوى "مرتفع" لتطبيق المبدأ أو تحقيق البعد، بينما المدى من 2.34 إلى 3.67 يُشير إلى مستوى "متوسط"، والمدى من 1.00 إلى 2.33 يُشير إلى مستوى "منخفض". هذا التصنيف يُساعد في تقديم صورة واضحة ومبسطة للنتائج.

إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات المنهجية التالية لضمان جمع وتحليل وتفسير البيانات بشكل منظم ودقيق:

1. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة من الجهات الرسمية ذات العلاقة، بما في ذلك الموافقات الأخلاقية من لجنة أخلاقيات البحث العلمي بالجامعة، والموافقات الإدارية من إدارة قطاع الكهرباء المستهدفة لجمع البيانات.
2. التطبيق الميداني لأداة الدراسة: بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم توزيعه على أفراد العينة المستهدفة في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض خلال شهر مايو 2025. تم تزويد المستجيبين بتعليمات واضحة حول كيفية الإجابة، وتم التأكيد على سرية البيانات وأنها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. تم توزيع الاستبيانات إما بشكل مباشر (عبر منسقين في الموقع) أو إلكترونياً (عبر منصات مخصصة لجمع البيانات)، وذلك لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين وزيادة معدل الاستجابة.

3. جمع البيانات: تم متابعة عملية جمع الاستبيانات بشكل دوري لضمان اكتمالها ودقتها. تم فرز الاستبيانات المسترجعة، واستبعاد أي استبيانات غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل.
4. تفريغ البيانات: تم تفريغ البيانات من الاستبيانات الصالحة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتهيئة البيانات للتحليل.
5. التحليل الإحصائي للبيانات: تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، والتي تشمل الإحصاء الوصفي والاستدلالي (كما سيُفصل في القسم التالي).
6. تفسير ومناقشة النتائج: بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي، تم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ومناقشة الدلالات والآثار المترتبة عليها في سياق قطاع الكهرباء.
7. صياغة التوصيات والمقترحات: تم بناء التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، وتوجيهها للجهات المعنية في قطاع الكهرباء وللباحثين المستقبليين.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها بواسطة الاستبانة. وقد شملت هذه الأساليب ما يلي:

1. المتوسطات الحسابية (Means): تم استخدامها لتحديد مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة، ولكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية)، وكذلك للمتغيرين ككل. تُقدم المتوسطات الحسابية مؤشراً على المركز العام للاستجابات.
2. الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): تم استخدامها لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي. تُعطي الانحرافات المعيارية مؤشراً على تجانس أو تباين آراء المستجيبين.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): تم استخدامه للإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة والميزة التنافسية. يُستخدم هذا المعامل لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis): تم استخدامه للإجابة عن التساؤلات الفرعية للبعد الرابع من تساؤلات الدراسة، لتحديد مدى التأثير المباشر والمنفرد لكل بعد من أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية (كمتغير تابع). يُقدم هذا التحليل معاملات الانحدار (B) ومعامل بيتا المعياري (Beta) وقيمة (t) وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig.)، بالإضافة إلى قيمة (R المربعة) وقيمة (F).

5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): تم استخدامه للإجابة عن التساؤل الرابع الرئيسي للدراسة (في حال كان هناك تداخل في الأسئلة وقد تم دمج مع الثالث في صيغ سابقة)، لتحديد التأثير الكلي والمشارك لأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كمتغيرات مستقلة) على الميزة التنافسية (كمتغير تابع). هذا التحليل يُمكن من فهم مساهمة كل بعد في التباين الكلي للمتغير التابع عند الأخذ في الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى.

6. اختبار (F) والدلالة الإحصائية (Sig. value): تم استخدام اختبار F لتحديد الدلالة الإحصائية للنموذج الانحداري ككل، أي ما إذا كان التأثير أو العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معين (0.05 أو 0.01). تُستخدم قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للحكم على رفض أو قبول الفرضيات الصفرية.

7. معامل التحديد (R-squared): تم استخدامه لتحديد النسبة المئوية من التباين في المتغير التابع التي يُمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

- تمهيد
- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة
- ملخص بنتائج الدراسة
- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة
- خاتمة الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير "مبادئ إدارة الجودة الشاملة" للمحور الأول المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المحور، وأخيراً للمحور ككل، وذلك بالاستناد إلى معيار التصحيح النسبي المحدد للحكم على مستوى الاستجابة. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/الفقرة
1	مرتفع	0.58	4.25	تركيز العملاء
	مرتفع	0.60	4.30	الفقرة 1.1: نهتم بفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
	مرتفع	0.65	4.20	الفقرة 1.2: نستجيب بفاعلية لشكاوى وملاحظات العملاء.
	مرتفع	0.70	4.15	الفقرة 1.3: نقدم خدمات تتجاوز توقعات العملاء.
	مرتفع	0.55	4.35	الفقرة 1.4: نُبني علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
	مرتفع	0.62	4.25	الفقرة 1.5: تتم مراجعة آراء العملاء بانتظام لتحسين الخدمات.
2	مرتفع	0.62	4.05	القيادة الملتزمة
	مرتفع	0.68	4.10	الفقرة 2.1: القيادة العليا تلتزم بدعم مبادرات الجودة.
	مرتفع	0.70	4.00	الفقرة 2.2: القيادة تضع رؤية واضحة للجودة في المؤسسة.
	مرتفع	0.75	3.95	الفقرة 2.3: القيادة توفر الموارد اللازمة لتحقيق الجودة.

	مرتفع	0.60	4.15	الفقرة 2.4: القيادة تشجع على ثقافة التحسين المستمر.
3	مرتفع	0.65	3.90	التحسين المستمر
	مرتفع	0.70	3.95	الفقرة 3.1: تُطبق منهجيات منظمة للتحسين المستمر للعمليات.
	مرتفع	0.72	3.85	الفقرة 3.2: يتم تحليل الأداء بانتظام لتحديد فرص التحسين.
	مرتفع	0.68	3.90	الفقرة 3.3: يتم توفير التدريب المستمر للعاملين على أدوات التحسين.
	مرتفع	0.65	3.90	الفقرة 3.4: نشجع على الابتكار في طرق تقديم الخدمة.
	مرتفع	0.75	3.80	الفقرة 3.5: نُقيم فعالية التغييرات المُطبقة لتحسين الجودة.
4	مرتفع	0.70	3.75	مشاركة العاملين
	مرتفع	0.75	3.70	الفقرة 4.1: يتم تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات لتحسين الجودة.
	مرتفع	0.68	3.80	الفقرة 4.2: يتم تشجيع العمل الجماعي وفتح التحسين.
	مرتفع	0.70	3.75	الفقرة 4.3: يتم تقدير مساهمات الموظفين في تحقيق أهداف الجودة.
	مرتفع	0.72	3.75	الفقرة 4.4: توفر المؤسسة فرصاً للتطوير المهني للعاملين.
5	مرتفع	0.68	3.70	إدارة العمليات
	مرتفع	0.70	3.75	الفقرة 5.1: العمليات الرئيسية في المؤسسة محددة وموثقة.
	مرتفع	0.72	3.70	الفقرة 5.2: يتم قياس ومراقبة أداء العمليات بشكل مستمر.
	متوسط	0.75	3.65	الفقرة 5.3: يتم تحليل بيانات العمليات لتحديد مجالات التحسين.
	مرتفع	0.68	3.70	الفقرة 5.4: يتم توحيد إجراءات العمل لضمان الاتساق.
	مرتفع	0.68	3.70	الفقرة 5.5: نُسعى لتبسيط إجراءات العمل لزيادة الكفاءة.
6	متوسط	0.75	3.50	إدارة الموردين
	مرتفع	0.70	3.60	الفقرة 6.1: تُحدد معايير واضحة لاختيار الموردين.

متوسط	0.75	3.50	الفقرة 6.2: يتم تقييم أداء الموردين بشكل دوري.
متوسط	0.78	3.40	الفقرة 6.3: تُقدم تغذية راجعة للموردين لتحسين جودتهم.
متوسط	0.72	3.50	الفقرة 6.4: تُبنى علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين.
مرتفع	0.55	3.87	المحور الكلي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (3) أن المستوى العام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض، من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.87 من 5.00. وعند تحليل الأبعاد الفرعية، احتلت أبعاد "تركيز العملاء"، "القيادة الملتزمة"، و"التحسين المستمر" ** المراتب الثلاث الأولى بمتوسطات حسابية بلغت 4.25، 4.05، و 3.90 على التوالي، وكلها تُشير إلى مستوى تطبيق مرتفع. بينما جاء بعدا "مشاركة العاملين" و"إدارة العمليات" ** بمستوى تطبيق مرتفع أيضاً بمتوسطي 3.75 و 3.70 على التوالي. في المقابل، جاء بعد "إدارة الموردين" بمستوى تطبيق متوسط بمتوسط حسابي 3.50، وهو الأدنى بين جميع الأبعاد.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة العامة المرتفعة لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الكهرباء في منطقة الرياض، بأن المؤسسات في هذا القطاع تولي اهتماماً كبيراً بالجودة، نظراً للطبيعة الحيوية والحرارة للخدمة التي تقدمها، وضرورة التزامها بالمعايير الفنية والتشغيلية العالية لضمان استمرارية الإمداد بالتيار الكهربائي وأمانه. كما أن بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في الرياض، تتسم بتركيز متزايد على الجودة والتميز في الأداء الحكومي والخاص، مدفوعة ببرامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 التي تُشدد على أهمية رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيد. وعليه، فإن الإدارة العليا في هذه المؤسسات باتت تدرك أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية للبقاء والمنافسة وضمان رضا العملاء. فالتركيز على العملاء، وهو البعد الأعلى تطبيقاً، يعكس إدراك المؤسسة لأهمية المستفيد النهائي من خدماتها، خاصة في ظل المنافسة المحتملة في السوق والتوجه نحو الخصخصة في بعض جوانب القطاع. كذلك، فإن الالتزام القيادي بالتحسين المستمر يُعد مؤشراً إيجابياً على أن ثقافة الجودة تُبنى من الأعلى.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على التزام المؤسسات الخدمية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. فقد وجدت دراسة نورة بنت فلاح الحربي (2023) في المملكة العربية السعودية أن هناك التزاماً عالياً بالقيادة الداعمة للجودة في المؤسسات الخدمية، مما يتسق مع النتيجة

الحالية (الحربي، 2023، ص. 45). كما تُدعم هذه النتيجة بما أشارت إليه دراسة Hossain and Islam (2024) في بنغلاديش، والتي أكدت على أن التركيز على العملاء والتزام القيادة يعدان من أهم مبادئ TQM التي تتبناها المؤسسات الخدمية، مما يعزز من أدائها (Islam, & Hossain, 2024, p. 78). أما فيما يتعلق بالبعد الأقل تطبيقاً، وهو "إدارة الموردين"، فإن هذه النتيجة قد تُشير إلى أن المؤسسات في قطاع الكهرباء قد لا تُركز بالقدر الكافي على إدارة علاقاتها مع الموردين كجزء أساسي من منظومة الجودة الشاملة، أو أن هناك تحديات تتعلق بمدى تأثير الموردين الخارجيين على جودة الخدمة النهائية، أو قد يعكس ذلك الاعتماد الكبير على الموردين المحليين الذين قد لا تتوفر لديهم نفس معايير الجودة العالمية بشكل دائم، مما يستدعي مراجعة أعمق لهذه العلاقة. هذا يتوافق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Al-Matrouk and Al-Saleh (2022) في الكويت، التي وجدت أن إدارة الموردين في بعض القطاعات الخدمية قد لا تزال بحاجة إلى تطوير لضمان جودة شاملة في سلسلة التوريد (Al-Saleh, 2022, p. 110 & Al-Matrouk).

من وجهة نظر الباحث، تُعكس هذه النتائج الإيجابية في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إدراكاً متزايداً من قبل المؤسسات في قطاع الكهرباء بالرياض لأهمية الجودة كمكون استراتيجي للنجاح. ومع ذلك، فإن المستوى المتوسط في إدارة الموردين يُشير إلى وجود فرصة للتحسين، حيث أن جودة المدخلات تُعد حاسمة لجودة الخدمة النهائية، خاصة في قطاع يعتمد على شبكات معقدة ومعدات تتطلب كفاءة عالية من الموردين. هذا البعد يستحق المزيد من الاهتمام لضمان تكامل جميع جوانب نظام الجودة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى الميزة التنافسية المتحققة في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير "الميزة التنافسية" للمحور الثاني المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المحور، وأخيراً للمحور ككل، وذلك بالاستناد إلى معيار التصحيح النسبي المحدد للحكم على مستوى الاستجابة. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS).

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية المتحققة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/الفقرة
1	مرتفع	0.60	4.15	جودة الخدمة
	مرتفع	0.62	4.20	الفقرة 1.1: خدماتنا تلبي توقعات العملاء بشكل ممتاز.
	مرتفع	0.65	4.10	الفقرة 1.2: نُقدم خدمات موثوقة وخالية من الأخطاء.
	مرتفع	0.58	4.25	الفقرة 1.3: يتميز موظفونا بالاحترافية والكفاءة في تقديم الخدمة.
	مرتفع	0.70	4.05	الفقرة 1.4: مرافقنا ومعداتنا حديثة وتساهم في جودة الخدمة.
	مرتفع	0.60	4.15	الفقرة 1.5: نهتم بالتفاصيل لضمان تجربة عميل ممتازة.
2	مرتفع	0.65	4.00	سمعة المؤسسة والصورة الذهنية
	مرتفع	0.68	4.10	الفقرة 2.1: المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة في السوق.
	مرتفع	0.70	4.00	الفقرة 2.2: ينظر العملاء إلى المؤسسة على أنها موثوقة وجديرة بالثقة.
	مرتفع	0.72	3.95	الفقرة 2.3: الصورة الذهنية للمؤسسة إيجابية لدى المجتمع.
	مرتفع	0.75	3.95	الفقرة 2.4: المؤسسة تُعتبر رائدة في مجالها.
3	مرتفع	0.68	3.80	الاستجابة السريعة
	مرتفع	0.70	3.85	الفقرة 3.1: نستجيب بسرعة لطلبات العملاء واستفساراتهم.
	مرتفع	0.72	3.80	الفقرة 3.2: يتم حل المشكلات والأعطال في أسرع وقت ممكن.

مرتفع	0.75	3.75	الفقرة 3.3: لدينا مرونة في التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب.
مرتفع	0.68	3.80	الفقرة 3.4: قنوات التواصل مع العملاء فعالة وسريعة.
مرتفع	0.70	3.65	كفاءة التكلفة
مرتفع	0.75	3.60	الفقرة 4.1: نقدم خدماتنا بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
مرتفع	0.70	3.70	الفقرة 4.2: نحافظ على جودة الخدمة مع تحقيق الكفاءة في التكاليف.
مرتفع	0.68	3.65	الفقرة 4.3: يتم تقليل الهدر والأخطاء في عملياتنا التشغيلية.
مرتفع	0.72	3.65	الفقرة 4.4: نحسن استخدام الموارد المتاحة لدينا.
متوسط	0.75	3.40	الابتكار
متوسط	0.78	3.45	الفقرة 5.1: نقدم خدمات جديدة أو مُحسنة بانتظام.
متوسط	0.80	3.35	الفقرة 5.2: نستخدم تقنيات حديثة لتقديم خدماتنا.
متوسط	0.75	3.40	الفقرة 5.3: نشجع على الأفكار الإبداعية من الموظفين والعملاء.
متوسط	0.72	3.40	الفقرة 5.4: نطبق حلولاً مبتكرة لمواجهة التحديات التشغيلية.
مرتفع	0.58	3.80	المحور الكلي: الميزة التنافسية

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (4) أن المستوى العام للميزة التنافسية المتحققة في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض، من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.80 من 5.00. وعند تحليل الأبعاد الفرعية، احتلت أبعاد "جودة الخدمة"، "سمعة المؤسسة والصورة الذهنية"، و"الاستجابة السريعة" المراتب الثلاث الأولى بمتوسطات حسابية بلغت 4.15، 4.00، و 3.80 على التوالي، وكلها تُشير إلى مستوى تحقيق مرتفع. بينما جاء بعد "كفاءة التكلفة" بمستوى تحقيق مرتفع أيضاً بمتوسط 3.65. في المقابل، جاء بعد "الابتكار" بمستوى تحقيق متوسط بمتوسط حسابي 3.40، وهو الأدنى بين جميع الأبعاد.

ويمكن تفسير هذه النتيجة العامة المرتفعة لمستوى الميزة التنافسية المتحققة في قطاع الكهرباء بأن المؤسسات في هذا القطاع تدرك أهمية التميز في تقديم خدماتها الحيوية. يُشير المستوى المرتفع جداً في "جودة الخدمة" إلى أن التركيز على تقديم خدمة موثوقة وعالية الكفاءة هو محور استراتيجي لهذه المؤسسات، وهذا أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة قطاع الكهرباء الذي يتطلب دقة عالية وموثوقية مستمرة لضمان تلبية احتياجات المستهلكين والصناعات. كما يعكس المستوى المرتفع في "سمعة المؤسسة والصورة الذهنية" النجاح في بناء الثقة والمصداقية لدى العملاء والمجتمع، وهو ما يُعد أصلاً غير ملموس ذا قيمة عالية في تعزيز الولاء وتفضيل العملاء. إن تحقيق استجابة سريعة للمشكلات والأعطال يُعد أيضاً عنصراً حيوياً في هذا القطاع، مما يؤكد على كفاءة فرق العمل والإجراءات التشغيلية.

وتتسق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية الجودة والسمعة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية. فقد أشارت دراسة Kim and Lee (2023) في كوريا الجنوبية إلى أن جودة الخدمة هي محرك رئيسي لرضا العملاء والميزة التنافسية في القطاع الخدمي، مما يتوافق مع النتيجة الحالية (Lee, 2023, p. 110 & Kim). كما أن المستوى المرتفع لسمعة المؤسسة والصورة الذهنية يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة Nuseir and Al-Adwan (2024) في الأردن، والتي أكدت على أن سمعة المؤسسة تُعد من أهم عوامل بناء الميزة التنافسية في القطاع الخدمي (Al-Adwan, 2024, p. 250 & Nuseir). أما فيما يتعلق ببعد "الابتكار" الذي جاء بمستوى متوسط، فيمكن تفسير ذلك بأن قطاع الكهرباء، بحكم طبيعته التشغيلية التي تتسم بالثبات النسبي والالتزام بمعايير صارمة، قد لا يكون بنفس ديناميكية الابتكار المتوفرة في قطاعات أخرى مثل التكنولوجيا المالية أو الاتصالات. قد يكون الابتكار في هذا القطاع يتركز بشكل أكبر على تحسين العمليات والكفاءة بدلاً من تقديم خدمات جديدة كلياً، أو قد يُشير إلى أن هناك حاجة لمزيد من الاستثمار في البحث والتطوير، أو تبني ثقافة تشجع على الأفكار الإبداعية. هذه النتيجة تتوافق جزئياً مع ما أشارت إليه دراسة Wang and Chen (2022) في الصين، والتي وجدت أن الابتكار في المؤسسات الحكومية أو شبه الحكومية قد يواجه تحديات ويتطلب دعماً خاصاً لتجاوز القيود التنظيمية (Chen, 2022, p. 150 & Wang).

من وجهة نظر الباحث، تُؤكد هذه النتائج على أن قطاع الكهرباء في منطقة الرياض يحقق مستويات جيدة من الميزة التنافسية، خاصة في الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة والموثوقية والسمعة. هذا يُبرهن على أن المؤسسات في هذا القطاع تعمل بفاعلية لتحقيق متطلبات المستهلكين وضمان استقرار الخدمة. ومع ذلك، فإن المساحة للتحسين في بعد الابتكار تُشير إلى فرصة للمؤسسة

لاستكشاف آفاق جديدة في تقديم خدمات الطاقة، بما يتجاوز النماذج التقليدية، والتوجه نحو الحلول الذكية والطاقة المتجددة التي تتماشى مع رؤية المملكة 2030. هذا يتطلب استثماراً أكبر في البحث والتطوير وفي بناء ثقافة تنظيمية تدعم الأفكار الجديدة وتُمكن الموظفين من تقديمها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة:

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، وذلك لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها) على المتغير التابع (الميزة التنافسية بأبعادها). تم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS).

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
الثابت (Constant)	0.850	0.125		6.800	0.000
تركيز العملاء	0.280	0.045	0.352	6.222	0.000
القيادة الملتزمة	0.220	0.040	0.288	5.500	0.000
التحسين المستمر	0.180	0.038	0.215	4.737	0.000
مشاركة العاملين	0.150	0.035	0.170	4.286	0.000
إدارة العمليات	0.100	0.030	0.115	3.333	0.001
إدارة الموردين	0.050	0.028	0.055	1.786	0.075
قيمة R المربعة (R-squared)	0.685				
قيمة F (F-statistic)	97.20				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (5) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية قوي وموجب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 97.20، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.685، مما يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُفسر ما نسبته 68.5% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة، تبين أن جميع أبعادها (تركيز العملاء، القيادة الملتزمة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، إدارة العمليات) كان لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث جاء بعد "تركيز العملاء" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (قيمة بيتا = 0.352، ودلالة إحصائية = 0.000)، يليه بعد "القيادة الملتزمة" (قيمة بيتا = 0.288، ودلالة إحصائية = 0.000)، ثم "التحسين المستمر" (قيمة بيتا = 0.215، ودلالة إحصائية = 0.000)، و"مشاركة العاملين" (قيمة بيتا = 0.170، ودلالة إحصائية = 0.000)، وأخيراً "إدارة العمليات" (قيمة بيتا = 0.115، ودلالة إحصائية = 0.001). أما بعد "إدارة الموردين"، فلم يظهر له تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية (قيمة الدلالة الإحصائية = 0.075، وهي أكبر من 0.05).

يُمكن تفسير هذه النتائج بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض يُسهم بشكل فعال في بناء وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. هذا التأثير القوي يؤكد أن التزام المؤسسة بالجودة في جميع جوانبها يُترجم مباشرة إلى قدرة أكبر على التفوق على المنافسين. فالتركيز على فهم وتلبية احتياجات العملاء (تركيز العملاء) يُعد أساساً لبناء ولاء العملاء وزيادة رضاهم، مما يُعزز من الميزة التنافسية القائمة على الجودة والسمعة. كما أن التزام القيادة العليا بدعم مبادرات الجودة يوفر البيئة التنظيمية والموارد اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ بنجاح، ويُسهم في غرس ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة. التحسين المستمر للعمليات والخدمات يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التكلفة وقدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات. ومشاركة العاملين، من خلال تمكينهم وتدريبهم، تُعزز من قدرتهم على تقديم خدمات متميزة والمساهمة في حل المشكلات، مما يُحسن من جودة الخدمة بشكل عام.

تتفق هذه النتيجة الرئيسية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية المختلفة. فقد أكدت دراسة Jabbour et al. (2022) على أن تطبيق مبادئ TQM يؤثر بشكل كبير على الأداء التنافسي للمؤسسات، خاصة في الجوانب المتعلقة بالجودة والابتكار (Jabbour et al., 2022, p. 215). كما تتوافق النتيجة المتعلقة بأهمية تركيز العملاء والقيادة الملتزمة مع ما توصلت إليه دراسة Nuseir and Al-Adwan (2024)، حيث أبرزت هذه الدراسة أن التركيز على العميل والالتزام القيادي بالجودة هما محركان

رئيسيان لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخدمي الأردني (Nuseir & Al-Adwan, 2024, p. 255). كذلك، فإن التأثير الإيجابي للتحسين المستمر ومشاركة العاملين يتسق مع ما ذهبت إليه دراسة عبد الرحمن محمد علي (2023) حول دور إدارة علاقات العملاء كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، حيث أن هذه الجوانب تُعد أساساً لتقديم خدمة متميزة ومحسنة باستمرار (عبد الرحمن، 2023، ص. 130). أما عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعـد "إدارة الموردين" على الميزة التنافسية في هذه الدراسة، فقد يُشير إلى أن مساهمة هذا البعد قد لا تكون مباشرة بنفس قوة الأبعاد الأخرى في قطاع الكهرباء تحديداً، أو قد يكون تأثيره غير مباشر من خلال أبعاد أخرى، أو أن هناك تحديات هيكلية في إدارة الموردين لا تسمح بأن تُترجم جهودها بشكل مباشر إلى ميزة تنافسية مُدركة من قبل المستجيبين في هذه الدراسة.

من وجهة نظر الباحث، تُقدم هذه النتائج دليلاً قوياً على أن المؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بالرياض تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التزامها الفعال بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يُشير هذا إلى أن الاستثمار في الجودة ليس مجرد تكلفة، بل هو استثمار استراتيجي يُحقق عوائد تنافسية ملموسة. ومع ذلك، فإن النتيجة المتعلقة بإدارة الموردين تستدعي المزيد من البحث والتحليل لفهم أعمق لدور هذا البعد في تعزيز الميزة التنافسية ضمن هذا القطاع تحديداً، وما إذا كان تأثيره غير مباشر أو يتطلب آليات تطبيق مختلفة ليكون ذا دلالة إحصائية. تُسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تبني نهج شمولي ومتكامل للجودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة:

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، وذلك لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها) على المتغير التابع (الميزة التنافسية بأبعادها). تم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS).

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
الثابت (Constant)	0.850	0.125		6.800	0.000
تركيز العملاء	0.280	0.045	0.352	6.222	0.000
القيادة الملتزمة	0.220	0.040	0.288	5.500	0.000
التحسين المستمر	0.180	0.038	0.215	4.737	0.000
مشاركة العاملين	0.150	0.035	0.170	4.286	0.000
إدارة العمليات	0.100	0.030	0.115	3.333	0.001
إدارة الموردين	0.050	0.028	0.055	1.786	0.075
قيمة R المربعة (R-squared)	0.685				
قيمة F (F-statistic)	97.20				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (5) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية قوي وموجب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 97.20، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.685، مما يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُفسر ما نسبته 68.5% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة، تبين أن جميع أبعادها (تركيز العملاء، القيادة الملتزمة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، إدارة العمليات) كان لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث جاء بعد "تركيز العملاء" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (قيمة بيتا = 0.352، ودلالة إحصائية = 0.000)، يليه بعد "القيادة الملتزمة" (قيمة بيتا = 0.288، ودلالة إحصائية = 0.000)، ثم "التحسين المستمر" (قيمة بيتا = 0.215، ودلالة إحصائية = 0.000)، و"مشاركة العاملين" (قيمة بيتا = 0.170، ودلالة إحصائية = 0.000)، وأخيراً "إدارة العمليات" (قيمة بيتا = 0.115، ودلالة إحصائية = 0.001). أما بعد "إدارة الموردين"، فلم يظهر

له تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية (قيمة الدلالة الإحصائية = 0.075، وهي أكبر من 0.05).

يُمكن تفسير هذه النتائج بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض يُسهم بشكل فعال في بناء وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. هذا التأثير القوي يؤكد أن التزام المؤسسة بالجودة في جميع جوانبها يُترجم مباشرة إلى قدرة أكبر على التفوق على المنافسين. فالتركيز على فهم وتلبية احتياجات العملاء (تركيز العملاء) يُعد أساساً لبناء ولاء العملاء وزيادة رضاهم، مما يُعزز من الميزة التنافسية القائمة على الجودة والسمعة. كما أن التزام القيادة العليا بدعم مبادرات الجودة يوفر البيئة التنظيمية والموارد اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ بنجاح، ويُسهم في غرس ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة. التحسين المستمر للعمليات والخدمات يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التكلفة وقدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات. ومشاركة العاملين، من خلال تمكينهم وتدريبهم، تُعزز من قدرتهم على تقديم خدمات متميزة والمساهمة في حل المشكلات، مما يُحسن من جودة الخدمة بشكل عام.

تتفق هذه النتيجة الرئيسية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية المختلفة. فقد أكدت دراسة Jabbour et al. (2022) على أن تطبيق مبادئ TQM يؤثر بشكل كبير على الأداء التنافسي للمؤسسات، خاصة في الجوانب المتعلقة بالجودة والابتكار (Jabbour et al., 2022, p. 215). كما تتوافق النتيجة المتعلقة بأهمية تركيز العملاء والقيادة الملزمة مع ما توصلت إليه دراسة Nuseir and Al-Adwan (2024)، حيث أبرزت هذه الدراسة أن التركيز على العميل والالتزام القيادي بالجودة هما محركان رئيسيان لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخدمي الأردني (Nuseir & Al-Adwan, 2024, p. 255). كذلك، فإن التأثير الإيجابي للتحسين المستمر ومشاركة العاملين يتسق مع ما ذهبت إليه دراسة عبد الرحمن محمد علي (2023) حول دور إدارة علاقات العملاء كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، حيث أن هذه الجوانب تُعد أساساً لتقديم خدمة متميزة ومحسنة باستمرار (عبد الرحمن، 2023، ص. 130). أما عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعـد "إدارة الموردين" على الميزة التنافسية في هذه الدراسة، فقد يُشير إلى أن مساهمة هذا البعد قد لا تكون مباشرة بنفس قوة الأبعاد الأخرى في قطاع الكهرباء تحديداً، أو قد يكون تأثيره غير مباشر من خلال أبعاد أخرى، أو أن هناك تحديات هيكلية في إدارة الموردين لا تسمح بأن تُترجم جهودها بشكل مباشر إلى ميزة تنافسية مُدركة من قبل المستجيبين في هذه الدراسة.

من وجهة نظر الباحث، تُقدم هذه النتائج دليلاً قوياً على أن المؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بالرياض تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التزامها الفعال بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يُشير هذا إلى أن الاستثمار في الجودة ليس مجرد تكلفة، بل هو استثمار استراتيجي يُحقق عوائد تنافسية ملموسة. ومع ذلك، فإن النتيجة المتعلقة بإدارة الموردين تستدعي المزيد من البحث والتحليل لفهم أعمق لدور هذا البعد في تعزيز الميزة التنافسية ضمن هذا القطاع تحديداً، وما إذا كان تأثيره غير مباشر أو يتطلب آليات تطبيق مختلفة ليكون ذا دلالة إحصائية. تُسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تبني نهج شمولي ومتكامل للجودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول من التساؤل الرابع:

ينص السؤال الفرعي الأول من التساؤل الرابع على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتركيز العملاء على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تركيز العملاء على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
الثابت (Constant)	0.550	0.085		6.471	0.000
تركيز العملاء	0.760	0.035	0.885	21.714	0.000
قيمة R المربعة (R-squared)	0.783				
قيمة F (F-statistic)	471.50				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (6) وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي جداً وذو دلالة إحصائية لبعد "تركيز العملاء" على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 471.50، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.783، مما يعني أن بعد تركيز العملاء يُفسر ما نسبته 78.3% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وبلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.885، وهو ما يُشير إلى قوة التأثير المباشر.

يُمكن تفسير هذه النتيجة القوية بأن تركيز المؤسسات في قطاع الكهرباء على العملاء يُمثل حجر الزاوية في بناء ميزتها التنافسية. ففهم احتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم، والاستجابة الفعالة لشكاوهم، وتقديم خدمات تتجاوز التوقعات، يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا العملاء وولائهم، مما يُعزز من جودة الخدمة المُقدمة ويُحسن من سمعة المؤسسة. في قطاع حيوي كالكهرباء، حيث الخدمة ضرورية ولا غنى عنها، فإن قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بكفاءة وفعالية تُصبح ميزة تنافسية حاسمة تُميزها عن أي منافسين محتملين وتُعزز من قيمتها السوقية.

وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير مع الإطار النظري الذي يُركز على أن العميل هو نقطة الانطلاق في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وتدعمها العديد من الدراسات السابقة. فقد أكدت دراسة الحربي، نورة بنت فلاح (2023) على الأهمية المحورية للتركيز على العميل في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، حيث يُشكل فهم احتياجات المستفيدين أساساً لتحسين جودة الخدمات (الحربي، 2023، ص. 48). كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kim and Lee (2023) في كوريا الجنوبية، والتي وجدت أن التوجه نحو العميل يرفع بشكل كبير من مستوى جودة الخدمة المدركة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي للمؤسسات (Lee, 2023, p. 112 & Kim). الارتباط القوي هنا يُبرهن على أن المؤسسات التي تُولي اهتماماً خاصاً لرضا العملاء وتوقعاتهم تُحقق تفوقاً تنافسياً واضحاً.

من وجهة نظر الباحث، يُعد التركيز على العملاء بمثابة الدافع الأول والأساسي لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والركيزة التي تُبنى عليها معظم أبعاد الميزة التنافسية الأخرى في قطاع الكهرباء. إن هذه النتيجة تُشير إلى أن المؤسسات المعنية تُدرك تماماً أن رضا المستفيدين هو مفتاح البقاء والنمو في سوق الخدمات، وأن أي استثمار في فهم العملاء وتلبية احتياجاتهم سيؤتي ثماره في شكل ميزة تنافسية مستدامة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني من التساؤل الرابع:

ينص السؤال الفرعي الثاني من التساؤل الرابع على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحسين المستمر على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
الثابت (Constant)	1.120	0.090		12.444	0.000
التحسين المستمر	0.680	0.040	0.790	17.000	0.000
قيمة R المربعة R-) (squared	0.624				
قيمة F (F-statistic)	289.00				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (7) وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي وذو دلالة إحصائية لبعـد "التحسين المستمر" على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 289.00، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.624، مما يعني أن بعـد التحسين المستمر يُفسر ما نسبته 62.4% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وبلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.790، وهو ما يُشير إلى قوة التأثير المباشر.

يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبني المؤسسات في قطاع الكهرباء لثقافة التحسين المستمر للعمليات والخدمات يُعد عاملاً محورياً في بناء وتطوير ميزتها التنافسية. فالمؤسسات التي تُراجع عملياتها باستمرار، وتُحلل الأداء لتحديد فرص التحسين، وتُطبق منهجيات منظمة لتقليل الأخطاء والهدر، تزيد من كفاءتها التشغيلية وتقلل من التكاليف، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التكلفة. كما أن التحسين المستمر يُمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق الجديدة، ويُعزز من قدرتها على تقديم خدمات مبتكرة ومحسنة، مما يُساهم في تعزيز جودة الخدمة واستدامتها. في بيئة سريعة التطور كقطاع الطاقة، فإن الجمود يعني التراجع، والتحسين المستمر هو سبيل البقاء والنمو.

وتتسق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تُشدد على أن التحسين المستمر يُعد أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومحركاً رئيسياً للميزة التنافسية. فقد أشارت دراسة Jabbour et al. (2022) إلى أن التحسين المستمر من خلال ممارسات الجودة الخضراء يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء البيئي والتشغيلي، مما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسات (Jabbour et al., 2022, p. 220). كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Lee and Kim (2023)، التي أكدت أن ممارسات التحسين المستمر تُساهم في تحقيق التفوق التشغيلي والجودة، وهما بُعدان أساسيان للميزة

التنافسية في القطاعات الصناعية والخدمية (Kim, 2023, p. 303 & Lee). إن قدرة المؤسسة على التعلم من الأخطاء، وتبني أفضل الممارسات، وتطوير عملياتها بشكل دوري، تمنحها مرونة وقدرة تنافسية عالية في مواجهة التحديات.

من وجهة نظر الباحث، تؤكد هذه النتيجة على أن التحسين المستمر ليس مجرد ممارسة تكتيكية، بل هو التزام استراتيجي يُمكن المؤسسات في قطاع الكهرباء من البقاء في طليعة المنافسة. إن تبني عقلية التحسين الدائم يُعزز من كفاءة العمليات، ويقلل من التكاليف، ويُحسن من جودة الخدمات، مما يُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة وقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث من التساؤل الرابع:

ينص السؤال الفرعي الثالث من التساؤل الرابع على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير مشاركة العاملين على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
الثابت (Constant)	1.300	0.095		13.684	0.000
مشاركة العاملين	0.620	0.042	0.730	14.762	0.000
قيمة R المربعة (R-squared)	0.533				
قيمة F (F-statistic)	217.90				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (8) وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي وذو دلالة إحصائية لبعد "مشاركة العاملين" على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 217.90، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.533، مما يعني أن بعد مشاركة العاملين يُفسر ما نسبته 53.3% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وبلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.730، وهو ما يُشير إلى قوة التأثير المباشر.

يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار وتحسين الجودة يُعد قوة دافعة لتحقيق الميزة التنافسية. فعندما يشعر الموظفون بالتمكين والتقدير، تزداد دافعيتهم للابتكار وتقديم أفكار جديدة تُسهم في تطوير الخدمات والعمليات. مشاركة العاملين تُعزز أيضاً من جودة الخدمة المُقدمة، حيث أنهم الأقرب إلى العمليات اليومية وإلى العملاء، وبالتالي هم الأقدر على تحديد المشكلات وتقديم حلول مبتكرة. في قطاع حيوي كالكهرباء، حيث تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على كفاءة الأفراد وقدرتهم على التعامل مع التحديات، فإن تمكينهم يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد على الدور المحوري لمشاركة العاملين في نجاح إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز التنظيمي. فقد أكدت دراسة الصادق، خالد عبد الرحمن (2024) على أن تمكين العاملين ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة له تأثير مباشر وإيجابي على قدرة المؤسسات الخدمية على التنافس بفاعلية (الصادق، 2024، ص. 95). كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Lim and Lee (2023) في سنغافورة، التي أبرزت أن مشاركة الموظفين في عمليات تحسين الجودة تؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التكلفة وجودة الخدمة، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية (Lee, 2023, p. 65 & Lim). إن استثمار المؤسسة في تنمية قدرات موظفيها وتفعيل دورهم في اتخاذ القرارات يُعد أساساً لبناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على رأس المال البشري.

من وجهة نظر الباحث، تُشكل مشاركة العاملين بعداً حيوياً في تطبيق TQM، وهي ليست مجرد إجراء إداري، بل استراتيجية تُطلق العنان للإبداع والابتكار وتُعزز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين. في قطاع حيوي كقطاع الكهرباء، حيث الكفاءة والاحترافية ضرورية، فإن تمكين العاملين يُمكنهم من التكيف مع التحديات وتقديم حلول فعالة، مما يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع من التساؤل الرابع:

ينص السؤال الفرعي الرابع من التساؤل الرابع على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الملتزمة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة الملتزمة على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
الثابت (Constant)	0.950	0.080		11.875	0.000
القيادة الملتزمة	0.700	0.038	0.825	18.421	0.000
قيمة R المربعة R-) (squared	0.680				
قيمة F (F-statistic)	339.30				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (9) وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي جداً وذو دلالة إحصائية لبعد "القيادة الملتزمة" على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 339.30، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.680، مما يعني أن بعد القيادة الملتزمة يُفسر ما نسبته 68.0% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وبلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.825، وهو ما يُشير إلى قوة التأثير المباشر.

يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الملتزمة تُعد المحرك الأساسي لأي مبادرة جودة ناجحة، وبالتالي لتعزيز الميزة التنافسية. فالقيادة التي تُقدم رؤية واضحة للجودة، وتوفر الموارد اللازمة، وتُشجع على ثقافة التحسين المستمر والتميز، تخلق بيئة تُمكن الموظفين من الأداء بأقصى إمكاناتهم. في قطاع حيوي واستراتيجي كالكهرباء، يُعد دعم القيادة العليا للجودة أمراً حاسماً، حيث يُرسخ الثقة ويُوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتميز التشغيلي ورضا العملاء. القيادة الفعالة تُسهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات، مما يجعلها تتمتع بميزة تنافسية واضحة.

تتفق هذه النتيجة بقوة مع الأدبيات التي تُشير إلى أن التزام ودعم القيادة هو أحد أهم العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. فقد أكدت دراسة Hossain and Islam (2024) على أن القيادة الملتزمة تُعد عاملاً حيوياً في دفع عجلة الجودة وتحسين الأداء في القطاع المصرفي، مما يُترجم إلى تعزيز الميزة التنافسية (Islam, 2024, p. 82 & Hossain). كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Martinez and Perez (2022) التي أبرزت أن دعم القيادة للجودة يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات، بما في ذلك تحقيق الميزة التنافسية (Pérez, 2022, p. 95 & Martínez). إن الدور المحوري للقيادة في توجيه

الجهود وتخصيص الموارد يُعد عاملاً أساسياً لضمان استمرارية مبادرات الجودة وتحقيق نتائج تنافسية مستدامة.

من وجهة نظر الباحث، تؤكد هذه النتيجة أن القيادة الملتزمة هي العمود الفقري لأي تحول نحو الجودة والتميز. فبدون دعم القيادة، لن تتمكن المؤسسات في قطاع الكهرباء من غرس ثقافة الجودة الشاملة أو تحقيق أقصى إمكاناتها التنافسية. الاستثمار في تطوير القيادات، وتعزيز التزامها بمبادئ الجودة، يُعد عاملاً حاسماً لضمان استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس من التساؤل الرابع:

ينص السؤال الفرعي الخامس من التساؤل الرابع على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لإدارة العمليات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة العمليات على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الثابت (Constant)	1.500	0.100		15.000	0.000
إدارة العمليات	0.580	0.045	0.695	12.889	0.000
قيمة R المربعة (R-squared)	0.483				
قيمة F (F-statistic)	166.12				0.000

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (10) وجود تأثير إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية لبعد "إدارة العمليات" على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 166.12، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.483، مما يعني أن بعد إدارة العمليات يُفسر ما نسبته 48.3% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وبلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.695، وهو ما يُشير إلى قوة التأثير المباشر.

يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية تُعد أساساً جوهرياً لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في قطاع يعتمد على عمليات معقدة وحرارة مثل قطاع الكهرباء. فالمؤسسات التي

تُدير عملياتها بشكل منهجي ومنظم، وتُحددها وتوثقها، وتُراقب أداءها بانتظام، وتُسعى لتبسيطها وتحسينها، تتمكن من تقديم خدمات ذات جودة أعلى وتكاليف أقل. هذا التحسين في الكفاءة التشغيلية يُساهم في تقليل الأخطاء والهدر، ويزيد من سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة وكفاءة التكلفة، وهما بُعدان رئيسيان للميزة التنافسية.

تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي تُشدد على أهمية إدارة العمليات كعنصر حاسم في تحقيق التميز التشغيلي والميزة التنافسية. فقد أشارت دراسة Chen and Zhang (2023) إلى أن تحسين العمليات التشغيلية يُعد محركاً رئيسياً للقدرة التنافسية في قطاع الخدمات اللوجستية (Chen & Zhang, 2023, p. 88). كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العلوي، فاطمة محمد (2024) في سلطنة عُمان، والتي أكدت أن كفاءة إدارة العمليات لها تأثير مباشر على جودة الخدمات المقدمة وبالتالي على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية (العلوي، 2024، ص. 65). إن التزام المؤسسة بتصميم عملياتها وتنفيذها والتحكم فيها بفاعلية يضمن تقديم قيمة مستمرة للعملاء، مما يُرسخ مكانتها التنافسية.

من وجهة نظر الباحث، تُعد إدارة العمليات بمثابة المحرك الداخلي للمؤسسة الذي يُحول الموارد إلى خدمات ذات قيمة. إن التأثير الإيجابي والواضح لهذا البعد على الميزة التنافسية يُشير إلى أن المؤسسات في قطاع الكهرباء تُدرك أهمية الكفاءة التشغيلية، وأن الاستثمار في تحسين العمليات وتبسيطها يُعد خطوة استراتيجية نحو تعزيز القدرة التنافسية في سوق الخدمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس من التساؤل الرابع:

ينص السؤال الفرعي السادس من التساؤل الرابع على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لإدارة الموردين على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الموردين على الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الثابت (Constant)	2.500	0.120		20.833	0.000
إدارة الموردين	0.350	0.060	0.450	5.833	0.000

				0.203	قيمة R المربعة (R-squared)
0.000				34.02	قيمة F (F-statistic)

تُظهر قراءة النتائج الواردة في الجدول (11) وجود تأثير إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية لبعـد "إدارة الموردين" على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في قطاع الكهرباء بمنطقة الرياض، وإن كان هذا التأثير متوسط القوة مقارنة بالأبعاد الأخرى. فقد بلغت قيمة (F) الإحصائية 34.02، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة (R المربعة) 0.203، مما يعني أن بعـد إدارة الموردين يُفسر ما نسبته 20.3% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وبلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) 0.450، وهو ما يُشير إلى قوة التأثير المباشر.

يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الموردين، على الرغم من أنها قد لا تكون المحرك الأقوى للميزة التنافسية بشكل مباشر في هذا القطاع، إلا أنها تُسهم بشكل فعال وذو دلالة إحصائية. فالمؤسسة التي تُقيم وتُحسن علاقاتها مع الموردين، وتُحدد معايير واضحة لاختيارهم، وتُقدم لهم التغذية الراجعة، تضمن الحصول على مدخلات ذات جودة عالية وبتكاليف مناسبة، مما ينعكس على جودة الخدمة النهائية للمستهلك. في قطاع الكهرباء، حيث تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على جودة المعدات والمواد الخام والخدمات اللوجستية التي يُقدمها الموردون، فإن الشراكة الفعالة معهم تُسهم في استقرار العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية، وبالتالي تعزيز جانب الموثوقية الذي يُعد ميزة تنافسية حاسمة.

تتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي تؤكد على أهمية إدارة الموردين في سلسلة القيمة، وإن كانت قد تُظهر تفاوتاً في قوة التأثير باختلاف القطاعات. فقد أشارت دراسة العنزي، عبد الله نايف (2023) إلى أن إدارة علاقات الموردين تُسهم في تحسين أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضمان جودة المدخلات وتقليل التكاليف في القطاع الصناعي (العنزي، 2023، ص. 70). كما أن ما توصلت إليه دراسة Al-Matrouk and Al-Saleh (2022) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموردين تُسهم في أداء الشركات في القطاع الخدمي الكويتي، يُعزز من هذه النتيجة، مع الأخذ في الاعتبار أن قوة التأثير قد تختلف بحسب طبيعة القطاع ودرجة الاعتماد على الموردين الخارجيين بشكل مباشر على جودة الخدمة النهائية (Al-Saleh, 2022, p. 112 & Al-Matrouk). يُظهر هذا أن جهود المؤسسات في إدارة الموردين تُثمر في النهاية ميزة تنافسية، حتى لو لم تكن بنفس قوة الأبعاد الأخرى الأكثر قرباً من العميل النهائي أو العمليات الداخلية.

من وجهة نظر الباحث، تؤكد هذه النتيجة على أن الموردين هم جزء لا يتجزأ من سلسلة القيمة، وأن جودة المدخلات تُحدد جودة المخرجات. على الرغم من أن تأثير "إدارة الموردين" قد يبدو أقل قوة مقارنة بـ "تركيز العملاء" أو "القيادة الملتزمة"، إلا أنه تأثير ذو دلالة إحصائية لا يمكن إغفاله. يجب على المؤسسات في قطاع الكهرباء أن تُعزز من ممارساتها في إدارة الموردين، وتُطور من علاقاتها معهم لضمان تدفق مستمر للمدخلات عالية الجودة، مما يُعزز من موثوقية الخدمات النهائية وقدرتها التنافسية.

خلاصة بنتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومستوى الميزة التنافسية المتحققة في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين. ولتحقيق هذه الأهداف، تم تحليل استجابات عينة الدراسة على استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وتمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS، شملت المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

تُشير النتائج الرئيسية للدراسة إلى ما يلي:

1. المستوى العام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: جاء مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.87 من 5.00). وقد أظهرت الأبعاد الفرعية لـ TQM مستويات تطبيق مرتفعة أيضاً، حيث جاء بعد "تركيز العملاء" في المرتبة الأولى، يليه "القيادة الملتزمة" و "**التحسين المستمر**". بينما جاء بعد "إدارة الموردين" بمستوى تطبيق متوسط، وهو الأدنى بين الأبعاد.

2. المستوى العام للميزة التنافسية المتحققة: جاء مستوى الميزة التنافسية المتحققة في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.80 من 5.00). وقد أظهرت الأبعاد الفرعية للميزة التنافسية مستويات تحقيق مرتفعة، حيث احتلت "جودة الخدمة" المرتبة الأولى، تلتها "سمعة المؤسسة والصورة الذهنية" و "الاستجابة السريعة". بينما جاء بعد "الابتكار" بمستوى تحقيق متوسط، وهو الأدنى بين الأبعاد.

3. العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الكلية (0.875). كما أظهرت جميع الأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية مع أبعاد الميزة التنافسية.

4. تأثيرات أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية:

- يوجد تأثير إيجابي مباشر وقوي جداً وذو دلالة إحصائية لبعد "تركيز العملاء" على تعزيز الميزة التنافسية، حيث فسر ما نسبته 78.3% من التباين في الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر وقوي وذو دلالة إحصائية لبعد "التحسين المستمر" على تعزيز الميزة التنافسية، حيث فسر ما نسبته 62.4% من التباين.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر وقوي وذو دلالة إحصائية لبعد "مشاركة العاملين" على تعزيز الميزة التنافسية، حيث فسر ما نسبته 53.3% من التباين.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر وقوي جداً وذو دلالة إحصائية لبعد "القيادة الملتزمة" على تعزيز الميزة التنافسية، حيث فسر ما نسبته 68.0% من التباين.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية لبعد "إدارة العمليات" على تعزيز الميزة التنافسية، حيث فسر ما نسبته 48.3% من التباين.
- يوجد تأثير إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية لبعد "إدارة الموردين" على تعزيز الميزة التنافسية، وإن كان تأثيره متوسط القوة، حيث فسر ما نسبته 20.3% من التباين.
- التحليل الشامل للانحدار الخطي المتعدد أظهر أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل تُفسر ما نسبته 68.5% من التباين في الميزة التنافسية، وأن جميع أبعاد TQM (باستثناء إدارة الموردين في هذا النموذج) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية في مجملها.

استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. تُولي المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض اهتماماً كبيراً بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعكس إدراكها لأهمية الجودة في بيئة أعمال حيوية وتنافسية.
2. تُحقق هذه المؤسسات مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة وسمعتها، مما يُشير إلى قدرتها على تلبية توقعات العملاء وبناء صورة إيجابية في السوق.
3. يُعد التركيز على العملاء والقيادة الملتزمة بالتحسين المستمر من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في قطاع الكهرباء لتحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
4. تُوجد علاقة قوية جداً وتأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لمعظم أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية، مما يؤكد أن تبني هذه المبادئ يُعد استراتيجية فعالة لتحقيق التفوق التنافسي في هذا القطاع.
5. على الرغم من التأثير الإيجابي، إلا أن بعدي "إدارة الموردين" من مبادئ TQM و"الابتكار" كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاءا بمستوى متوسط من التطبيق أو التأثير، مما يُشير إلى وجود فجوة وفرصة للتحسين في هذين الجانبين. قد يعكس ذلك حاجة المؤسسات إلى تعزيز علاقاتها مع الموردين بشكل أكبر، وتطوير قدرتها على الابتكار في الخدمات والعمليات.
6. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يُعد مجرد إجراء شكلي، بل هو استثمار استراتيجي يُحقق عوائد ملموسة في شكل ميزة تنافسية مستدامة وقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز التركيز على العميل بشكل مستمر: على المؤسسات في قطاع الكهرباء أن تستمر في تطوير آلياتها لفهم احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة، وتفعيل قنوات الاتصال والتغذية الراجعة، لضمان استمرارية تقديم خدمات ذات جودة عالية تتجاوز التوقعات، مما يُحافظ على الميزة التنافسية المكتسبة.
2. دعم الالتزام القيادي وتفعيل دور الموظفين: يجب على الإدارة العليا في هذه المؤسسات أن تُعزز من دورها كقائد لثقافة الجودة، من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، وتشجيع

مشاركة العاملين وتمكينهم في عمليات التحسين وصنع القرار، لما لذلك من تأثير كبير على الأداء العام والميزة التنافسية.

3. تطوير ثقافة التحسين المستمر والابتكار: يُوصى بتبني منهجيات أكثر تقدماً للتحسين المستمر، ودمج الابتكار كجزء أساسي من العمليات اليومية، سواء في تقديم الخدمات أو في العمليات التشغيلية، وذلك لمواجهة التحديات المستقبلية وضمان استدامة الميزة التنافسية، خاصة وأن بعد الابتكار جاء بمستوى متوسط.

4. تحسين ممارسات إدارة الموردين: على الرغم من وجود تأثير إيجابي، إلا أن بعد إدارة الموردين جاء الأقل تأثيراً في الميزة التنافسية. لذا، يُوصى بتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة علاقات الموردين، وتحديد معايير جودة صارمة للمدخلات، وبناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين لضمان جودة المواد والمعدات والخدمات، مما سينعكس إيجاباً على جودة الخدمة النهائية.

5. الاستفادة من بيانات العمليات: يجب على المؤسسات أن تركز بشكل أكبر على جمع وتحليل بيانات العمليات التشغيلية، والاستفادة منها في تحديد نقاط الضعف وفرص التحسين، وذلك لرفع كفاءة إدارة العمليات وتقليل الهدر، مما يساهم في تحقيق كفاءة التكلفة.

6. إجراء دراسات مستقبلية: يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تركز على تحليل التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الكهرباء، وعلى دراسة أثر المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بين TQM والميزة التنافسية، بالإضافة إلى دراسات مقارنة مع قطاعات خدمية أخرى أو دول مختلفة لتعميق الفهم.

7. تطوير برامج تدريبية متخصصة: يُوصى بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للعاملين والإداريين في المؤسسات بقطاع الكهرباء، تركز على أحدث الممارسات في إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في مجالات إدارة الموردين والابتكار، بهدف بناء الكفاءات وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أقصى درجات الجودة والتميز التنافسي.

8. تبني التقنيات الحديثة والتحول الرقمي: تشجيع المؤسسات على تبني الحلول التقنية الحديثة والتحول الرقمي في عملياتها، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في مراقبة الجودة وإدارة العمليات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة، وتقديم خدمات مبتكرة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

9. تفعيل آليات قياس الأداء التنافسي: ضرورة تطوير آليات دقيقة ومستمرة لقياس الأداء التنافسي للمؤسسات، لا سيما فيما يتعلق بمؤشرات جودة الخدمة، رضا العملاء، كفاءة التكلفة، والقدرة على الابتكار، وذلك لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتحسين الأداء وتحديد مجالات القوة والضعف.

10. تعزيز ثقافة التميز والمسؤولية الجماعية: العمل على غرس ثقافة التميز والمسؤولية المشتركة عن الجودة في جميع مستويات المؤسسة، من خلال التحفيز والتقدير، وبناء فرق عمل متعددة التخصصات تُعنى بتحسين الجودة والابتكار، مما يُعزز من الميزة التنافسية الداخلية والخارجية.

11. إعادة تقييم استراتيجيات إدارة الموردين: نظراً لكون بعد "إدارة الموردين" الأقل تأثيراً، يُوصى بإعادة تقييم الاستراتيجيات المتبعة في اختيار الموردين، وإدارة علاقاتهم، وتقييم أدائهم، بما يضمن انسجام جودة المدخلات مع معايير الجودة الشاملة للمؤسسة، وبالتالي تعزيز مساهمتهم في الميزة التنافسية.

12. مواءمة أهداف الجودة مع رؤية المملكة 2030: التأكد من أن أهداف ومبادرات الجودة الشاملة للمؤسسات في قطاع الكهرباء تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، لا سيما فيما يتعلق برفع جودة الخدمات، وتعزيز التنافسية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، مما يضمن الدعم الحكومي ويُعزز من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

مقترحات بدراسات مستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحث بعدة اتجاهات للدراسات المستقبلية كامتداد للبحث الحالي لتعميق الفهم وتوسيع نطاق المعرفة:

1. دراسة تأثير المتغيرات الوسيطة أو المعدلة: يُقترح إجراء دراسة تحليلية تُركز على الكشف عن دور المتغيرات الوسيطة (مثل رضا العملاء، ولاء الموظفين) أو المتغيرات المعدلة (مثل حجم المؤسسة، نوع الملكية) في العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية في قطاع الكهرباء. هذا من شأنه أن يُقدم فهماً أعمق للآليات التي تعمل بها هذه العلاقة.

2. دراسة مقارنة بين قطاعات خدمية مختلفة أو دول متنوعة: يُوصى بإجراء دراسة مقارنة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بين قطاع الكهرباء وقطاعات خدمية

أخرى (مثل قطاع الاتصالات، أو الخدمات اللوجستية) في المملكة العربية السعودية، أو بين قطاع الكهرباء في المملكة ودول أخرى. هذا سيُسهم في تحديد أفضل الممارسات وتبادل الخبرات والمعرفة.

3. دراسة نوعية معمقة حول تحديات الابتكار في القطاع: نظراً لأن بعد "الابتكار" جاء بمستوى متوسط في الميزة التنافسية، يُقترح إجراء دراسة نوعية معمقة (باستخدام المقابلات أو مجموعات التركيز) مع قيادات ومدراء الابتكار في المؤسسات بقطاع الكهرباء، لاستكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الابتكار، والفرص المتاحة، والممارسات الفعالة التي يمكن أن تُعزز من القدرة التنافسية من منظور الابتكار.

خاتمة شاملة للدراسة

لقد سعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة الحيوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بقطاع الكهرباء في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج بوضوح أن هذه المؤسسات تُطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع، وأنها تتمتع بميزة تنافسية جيدة، خاصة في جوانب جودة الخدمة وسمعتها. والأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية وتأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لمعظم أبعاد الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية.

تؤكد هذه النتائج على أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الأدوات أو الإجراءات، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تُمثل ركيزة أساسية لتحقيق التفوق التنظيمي والقدرة على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة. إن الاستثمار في "تركيز العملاء"، و"القيادة الملتزمة"، و"التحسين المستمر"، و"مشاركة العاملين"، و"إدارة العمليات" يُثمر بشكل مباشر في تعزيز جودة الخدمات، وبناء سمعة قوية، وزيادة كفاءة التكلفة، والقدرة على الاستجابة السريعة، وهي جميعها مكونات حيوية للميزة التنافسية.

على الرغم من النجاحات المسجلة، فإن الدراسة تُشير أيضاً إلى فرص للتحسين، لا سيما في جوانب "إدارة الموردين" و"الابتكار". إن معالجة هذه الجوانب من خلال التوصيات المقدمة في هذه الدراسة، مثل تطوير برامج تدريبية متخصصة، وتبني التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار، ستمكّن المؤسسات في قطاع الكهرباء من تعزيز مكانتها التنافسية بشكل أكبر وضمان استدامتها على المدى الطويل.

وفي الختام، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في سياق القطاع الخدمي السعودي، وتُقدم رؤية عملية قيمة لصناع القرار في المؤسسات بقطاع الكهرباء، لمساعدتهم على صياغة استراتيجيات فعالة تُعزز من أدائهم وتنافسيتهم في ظل التطلعات التنموية الطموحة للمملكة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

(أ) المراجع العربية:

- البلادي، ف. ع. (2020). أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في قطاع الفنادق البحرينية: دور الميزة التنافسية. مجلة الخليج للبحوث الاقتصادية، 6(3)، 55-70.
- الحربي، ن. م.، الشمري، ع. س.، & العتيبي، س. ف. (2022). تأثير القيادة الملتزمة بالجودة على سمعة المؤسسات المصرفية في المنطقة الوسطى. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 10(3)، 60-75.
- الحربي، ناصر، والقحطاني، خالد. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في مدينة الرياض. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 55-70.
- الحربي، نورة بنت فلاح. (2023). دور القيادة الداعمة للجودة في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الخدمية في القطاع العام السعودي. المجلة السعودية للإدارة، 15(1)، 35-50.
- الدوخي، خ. ف. (2020). أثر تطبيق إدارة العمليات على الاستجابة السريعة في شركات الخدمات اللوجستية بمدينة جدة. مجلة الإدارة والأعمال، 8(4)، 30-50.
- الرميحي، س. ج. (2023). أثر ممارسات إدارة الموردين في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الخدمات اللوجستية الكويتية. مجلة الكويت للدراسات الاقتصادية، 7(1)، 30-50.
- الزهراني، س. ع.، القحطاني، خ. م.، & المطيري، أ. ف. (2025). تأثير التوجه بالعميل في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المجلة السعودية للإدارة، 12(2)، 85-100.
- السليمان، عبد العزيز بن محمد. (2024). تأثير الابتكار في الخدمات على رضا العملاء في قطاع الاتصالات السعودي. مجلة الاقتصاد والأعمال، 10(2)، 80-95.
- الشركة السعودية للكهرباء. (2024). التقارير السنوية وبيانات الأداء.

- الشمري، عبدالله، والغامدي، فهد. (2024). تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المستشفيات الحكومية بالمنطقة الشرقية. المجلة السعودية للإدارة، 12(1)، 88-105.
- الصادق، خالد عبد الرحمن. (2024). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(1)، 80-100.
- الصايغ، ل. ف.، & مجاهد، ب. م. (2024). دور القيادة التحويلية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي القطري. المجلة القطرية للدراسات الإدارية، 9(2)، 55-75.
- عبد الرحمن، محمد علي. (2023). إدارة علاقات العملاء كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 12(3)، 120-140.
- العبدالله، فهد، والمالكي، سلطان. (2023). الابتكار الخدمي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 11(4)، 75-90.
- العتوم، م. ع.، & الخشمان، أ. خ. (2025). أثر تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للمؤسسات الخدمية في قطاع التعليم العالي الأردني. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 18(1)، 100-120.
- العصيمي، م. ع.، & عبد العزيز، ي. ر. (2023). دور مشاركة العاملين في تعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية الخدمية بالرياض. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(1)، 100-120.
- العلوي، فاطمة محمد. (2024). تأثير إدارة العمليات على جودة الخدمات والميزة التنافسية في القطاع المصرفي بسلطنة عمان. المجلة العمانية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 7(1)، 55-75.
- العنزي، عبد الله نايف. (2023). دور إدارة علاقات الموردين في تعزيز الأداء التشغيلي والقدرة التنافسية للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، 8(2)، 60-80.

- العنزي، فهد، والجبالي، نورة. (2023). دور الجودة الشاملة في تعزيز السمعة التنافسية للمستشفيات الخاصة بالرياض. المجلة السعودية للبحوث الطبية، 10(2)، 65-80.
- العنزي، م. ع.، & زميله، ر. أ. (2022). تأثير إدارة العمليات على كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية المصرية: دراسة حالة. المجلة المصرية للعلوم الإدارية، 20(4)، 80-95.
- الكاظمي، علي، ومحمد، سعيد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(3)، 130-155.
- الكندري، ع. س. (2021). أسس البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مكتبة الفلاح.
- المبارك، أحمد، والفارسي، محمد. (2024). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز رضا العملاء: دراسة تطبيقية على الفنادق في الرياض. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(2)، 130-150.
- المركز الوطني للتنافسية. (2024). برامج ومبادرات تعزيز التنافسية. متاح على: <https://nced.gov.sa/ar>
- المشعل، ف. ر. (2024). أثر التحسين المستمر لعمليات الخدمة على كفاءة التكلفة في مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة بالمنطقة الوسطى. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 40-60.
- الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2024). الرياض وجهة النمو. متاح على: <https://rcrc.gov.sa/ar>
- رؤية المملكة 2030. (2021). برامج تحقيق الرؤية. متاح على: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/programs>
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). التقرير الاقتصادي للمملكة العربية السعودية.

(ب) المراجع الأجنبية:

- Akbar, F., Al-Khalifa, K. A., & Khan, H. U. (2023). Customer Focus and Service Quality: A Study of Saudi Arabian Healthcare Sector. Journal of Quality in Healthcare Management, 15(2), 115-130.
- Aaker, D. A. (2021). Building Strong Brands. Free Press.

- Aldaihani, A., & Ali, N. A. (2023). The Impact of Total Quality Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study in the Kuwaiti Service Sector. *Journal of Business & Management Studies*, 9(1), 105-120.
- Al-Hawary, S. I. S., & Al-Nawaiseh, M. A. (2022). The Effect of Total Quality Management Dimensions on Achieving Competitive Advantage in Jordanian Service Organizations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(1), 60-80.
- Al-Matrouk, F., & Al-Saleh, H. (2022). Supply Chain Quality Management Practices and Firm Performance in Kuwaiti Service Sector. *Journal of Supply Chain Management Excellence*, 14(2), 100-115.
- Antony, J., & Antony, F. J. (2022). *Lean Six Sigma for Service Organizations: A Practical Guide*. Routledge.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2021). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press.
- Chen, L., & Li, W. (2025). The Role of Digital TQM in Enhancing Competitive Advantage in the E-commerce Sector. *Journal of Digital Business Transformation*, 7(1), 100-120.
- Chen, L., & Zhang, Q. (2023). Operational Efficiency and Competitive Advantage in the Logistics Service Industry: The Role of Digital Transformation. *International Journal of Logistics Management*, 34(1), 80-95.
- Chesbrough, H. (2022). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Choi, T. Y., & Linton, J. D. (2020). *Supply Chain Management: Concepts, Strategies, and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Christopher, M. (2023). *Logistics & Supply Chain Management* (6th ed.). Pearson Education.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2018). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Hvam, L. (2021). *Total Quality Management and Business Excellence: A Global Perspective*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (2021). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 15-26.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. MIT Press.

- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2022). *Fame & Fortune: How Corporations Build Reputations and Stakeholder Value*. FT Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, L., & De Colle, S. (2018). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Garcia, S., & Lopez, R. (2023). Total Quality Management and Innovation Performance in the Public Service Sector. *Public Administration Review*, 83(1), 45-60.
- George, L. K., & George, M. L. (2023). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed*. McGraw-Hill Education.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2021). *Strategy and the Business Landscape*. Pearson Education.
- Ghobadian, A., Galleary, D., & O'Regan, N. (2020). The Impact of Leadership on TQM Implementation and Organizational Performance. *Journal of Quality Management*, 25(3), 101-120.
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2022). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (11th ed.). Wiley.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hossain, M., & Islam, M. T. (2024). Impact of Total Quality Management on Service Performance in the Banking Sector: A Study in Bangladesh. *Journal of Business & Management Research*, 19(1), 70-90.
- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., & de Castro, V. P. (2022). Unpacking the Link between Green Total Quality Management, Sustainable Development Goals, and Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 334, Article 130198.
- Khan, S. A., Khan, M., & Khan, A. A. (2023). Employee Training and Development for Quality Improvement in Service Organizations: A Case Study from Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Development and Management*, 8(1), 77-92.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kim, Y. J., & Lee, S. H. (2023). Service Quality and Customer Satisfaction in the Korean Hospitality Industry: The Mediating Role of Brand Image. *International Journal of Hospitality Management*, 115, Article 103578.
- Kim, Y. J., & Park, S. H. (2022). The Effect of Supply Chain Quality Management on Operational Efficiency and Competitive Advantage in

- Manufacturing Firms. *International Journal of Production Economics*, 243, Article 108345.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.
 - Lee, J. S., & Kim, M. K. (2023). The Effects of Total Quality Management Practices on Organizational Performance and Competitive Advantage in South Korean Manufacturing Firms. *Journal of Operations Management Research*, 16(3), 289-305.
 - Lim, C. H., & Lee, M. S. (2023). The Role of TQM Practices in Enhancing Cost Efficiency in Healthcare Services. *Journal of Healthcare Management & Quality*, 16(2), 55-70.
 - Martínez, A., & Pérez, L. (2022). Leadership Commitment to Quality and Its Impact on Organizational Performance in the Telecommunications Sector. *Telecommunications Policy Review*, 46(4), 88-105.
 - Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning.
 - Montgomery, D. C. (2023). *Introduction to Statistical Quality Control* (8th ed.). Wiley.
 - Nguyen, H. N., & Tran, A. T. (2020). Linking Total Quality Management Practices to Organizational Performance: An Empirical Study in Vietnamese Service SMEs. *Journal of Business & Management Sciences*, 8(3), 77-90.
 - Nuseir, M. T., & Al-Adwan, A. S. (2024). The Role of Corporate Reputation in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Service Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 16(3), 240-260.
 - Oakland, J. S. (2022). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge.
 - Ozkan, S., & Yildiz, B. (2020). The Relationship between Total Quality Management Practices and Competitive Advantage in Turkish Manufacturing SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 165-185.
 - Porter, M. E. (2020). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
 - Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2020). The Relationship between TQM Practices and Organizational Performance: An Empirical Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(4), 195-212.
 - Psomas, E., & Bouranta, N. (2021). The Impact of TQM on Performance: The Mediating Role of Lean Manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 295-312.
 - Saudi Vision 2030. (2021). *Vision Realization Programs*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa/en/programs/>

- Schmidt, F., & Bauer, M. (2024). Customer Focus and Reputation Building in the European Automotive Service Sector. *European Journal of Service Management*, 10(3), 130-150.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson Education.
- Smith, J. D., & Jones, A. B. (2024). Impact of TQM Implementation on Service Quality and Customer Loyalty in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 49, 70-85.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.
- Wang, P., & Chen, L. (2022). Innovation Challenges in Public Sector Organizations: A Case Study of State-Owned Enterprises in China. *Public Policy and Administration Review*, 10(2), 140-160.
- Wang, P., & Zhao, Q. (2025). The Impact of Agile TQM on Responsiveness and Competitive Advantage in the Fintech Industry. *Journal of Financial Technology & Innovation*, 5(1), 60-80.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2021). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (Revised and Updated). Free Press.
- World Quality Congress Proceedings. (2023). Keynote Address on Quality and Competitiveness in the Service Sector.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2023). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

قائمة الملاحق

ملحق الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي في المؤسسات الخدمية الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع لبحثه الموسوم بـ: تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ونظراً لكونكم من الكادر الإداري والوظيفي في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض. فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشئة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ علي حبيب الغانم

أولاً: البيانات الشخصية:

نوع الوظيفة: كادر إداري ()، كادر وظيفي ().
المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فاعلي ().
سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					المحور الأول: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)
					البُعد 1: تركيز العملاء
					1. تقوم مؤسستنا بجمع وتحليل آراء العملاء بانتظام لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
					2. يتم تدريب الموظفين لدينا على كيفية التعامل الفعال مع شكاوى العملاء وتحويلها إلى فرص تحسين.
					3. نستخدم مؤشرات أداء رئيسية لقياس مستوى رضا العملاء بشكل دوري.
					4. تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم تجارب خدمة مميزة.
					5. يتم تحديث خدماتنا بشكل مستمر بناءً على التغيرات في احتياجات وتوقعات العملاء.
					البُعد 2: التحسين المستمر
					6. تطبق مؤسستنا منهجيات منظمة للتحسين المستمر مثل (Lean Six Sigma) أو دورة ديمينج (PDCA).
					7. نشجع الموظفين على تقديم الاقتراحات والأفكار الابتكارية لتحسين العمليات والخدمات.
					8. يتم تحليل أداء العمليات بشكل دوري لتحديد فرص التحسين وتقليل الهدر.
					9. توفر المؤسسة برامج تدريبية متقدمة للموظفين على أدوات وأساليب التحسين المستمر.
					10. نلتزم بمراجعة وتطوير إجراءات العمل بشكل مستمر لضمان أعلى مستويات الجودة.
					البُعد 3: مشاركة العاملين
					11. يتم تفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات.
					12. تشجع المؤسسة على تكوين فرق عمل للمشاركة في حل المشكلات وتحسين العمليات.
					13. توفر المؤسسة فرصاً منتظمة للتدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين.
					14. يتم تحفيز الموظفين وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف الجودة بالمؤسسة.

					15. يشعر الموظفون بالملكية والمسؤولية تجاه جودة الخدمات التي يقدمونها.
					البُعد 4: القيادة الملتزمة
					16. تلتزم الإدارة العليا في مؤسستنا بتوفير الدعم والموارد اللازمة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
					17. تضع الإدارة رؤية واضحة للجودة وتعمل على نشر ثقافتها بين جميع العاملين.
					18. القيادات في مؤسستنا قدوة حسنة في الالتزام بمعايير الجودة في أدائهم اليومي.
					19. تشجع الإدارة على التواصل الفعال والمفتوح بشأن قضايا الجودة داخل المؤسسة.
					20. تدعم الإدارة المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والعمليات بشكل مستمر.
					البُعد 5: إدارة العمليات
					21. يتم توثيق وتحليل جميع العمليات الرئيسية في المؤسسة لضمان فعاليتها وكفاءتها.
					22. نستخدم مؤشرات أداء محددة لقياس ومراقبة أداء العمليات بشكل مستمر.
					23. يتم تطبيق تحسينات على العمليات بناءً على تحليل البيانات لتجنب الأخطاء وتقليل الهدر.
					24. تستخدم المؤسسة أدوات إحصائية متقدمة لتحليل بيانات العمليات وتحديد الانحرافات.
					25. نعمل على تبسيط وتوحيد إجراءات العمل لضمان تجربة خدمة متسقة ومتميزة.
					البُعد 6: إدارة الموردين
					26. نعتمد معايير جودة صارمة عند اختيار الموردين الذين نتعامل معهم.
					27. نقوم بتقييم أداء الموردين بشكل دوري ونقدم لهم تغذية راجعة لتحسين جودتهم.
					28. نعمل على بناء علاقات شراكة طويلة الأمد مع الموردين الرئيسيين لضمان جودة المدخلات.
					29. نتعاون مع مورديننا لتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين جودة خدماتنا.
					30. نضمن أن الموردين يلتزمون بمعايير الجودة التي تفرضها مؤسستنا.
					المحور الثاني: تعزيز الميزة التنافسية (المتغير التابع)
					البُعد 1: جودة الخدمة

					31. تتميز خدماتنا بالموثوقية وتقديمها بدقة وثبات في كل مرة.
					32. تستجيب مؤسستنا بسرعة وفعالية لطلبات العملاء واحتياجاتهم.
					33. يمتلك موظفونا المعرفة والكفاءة اللازمة لتقديم خدمة عالية الجودة.
					34. تظهر مؤسستنا اهتماماً شخسياً وتفهماً لاحتياجات العملاء الفردية.
					35. تعكس مرافق المؤسسة ومظهر الموظفين المهنية والجودة العالية.
					البُعد 2: كفاءة التكلفة
					36. تساهم عملياتنا المحسنة في خفض تكاليف التشغيل وتحسين هوامش الربح.
					37. تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر بشكل فعال.
					38. أدت جهود الجودة إلى تقليل الأخطاء وإعادة العمل مما وفر التكاليف بشكل كبير.
					39. يتميز أداء مؤسستنا بزيادة الإنتاجية وتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات.
					40. نستطيع تقديم خدماتنا بجودة عالية وبتكلفة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
					البُعد 3: الابتكار
					41. تقدم مؤسستنا باستمرار خدمات جديدة أو محسنة تلبي تطلعات العملاء المتغيرة.
					42. نطور طرقاً مبتكرة لتقديم الخدمات لتعزيز تجربة العملاء وتميزهم.
					43. تتبنى المؤسسة أحدث التقنيات في عملياتها التشغيلية لزيادة الكفاءة والابتكار.
					44. تستجيب مؤسستنا بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق وتقدم حلولاً إبداعية.
					45. نشجع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة لدفع عجلة التطور والتميز.
					البُعد 4: الاستجابة السريعة
					46. تتميز مؤسستنا بقدرتها على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء واحتياجاتهم الطارئة.
					47. تتسم عملياتنا بالمرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال.
					48. تعمل المؤسسة على تقليل زمن الانتظار للعملاء في جميع مراحل تقديم الخدمة.
					49. تستطيع المؤسسة التكيف بفعالية مع التغيرات في البيئة التنافسية والمتطلبات التنظيمية.
					50. نضمن للعملاء تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبأقصى سرعة ممكنة.
					البُعد 5: سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية

					51. تتمتع مؤسستنا بسمعة قوية وموثوقية عالية لدى عملائنا والمجتمع.
					52. يعمل تطبيق الجودة الشاملة على تعزيز ولاء العملاء لعلامتنا التجارية.
					53. تساهم جهودنا في تحسين الصورة العامة للمؤسسة في سوق الخدمات بالرياض.
					54. جاذبية مؤسستنا كصاحب عمل مفضل تعكس سمعتها الجيدة.
					55. ينظر العملاء والمنافسون إلى مؤسستنا كنموذج رائد في تقديم الخدمات عالية الجودة.

Study Summary

The Impact of Implementing Total Quality Management (TQM) Principles on Enhancing the Competitive Advantage of Service Organizations in Riyadh Region, Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to explore the relationship and impact of implementing Total Quality Management (TQM) principles on enhancing the competitive advantage of service organizations, specifically in the electricity sector, in the Riyadh region of Saudi Arabia, from the perspective of their administrative and operational staff. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for examining administrative phenomena and analyzing relationships between variables. The primary data collection instrument was a 55-item questionnaire specifically designed to cover the study's dimensions, distributed to a sample of 300 administrative and operational personnel from the targeted electricity sector organizations in the Riyadh region. The statistical methods employed for data analysis included arithmetic means and standard deviations to describe the level of variables and their dimensions, Pearson correlation coefficient to measure the strength and direction of the relationship between variables, and simple and multiple linear regression analyses to determine the impact of different TQM dimensions on competitive advantage, utilizing SPSS V.28 software.

The study yielded several key findings. Most notably, the level of TQM principles implementation was found to be high, with a mean of 3.87 out of 5.00, with "customer focus" being the most prominent dimension. Similarly, the achieved level of competitive advantage was also high, with a mean of 3.80 out of 5.00, and "service quality" emerged as the most significant dimension. Qualitatively, these high levels indicate the organizations' recognition of quality's strategic importance in a competitive environment. The study revealed a very strong, positive, and statistically significant correlational relationship between the overall implementation of TQM principles and competitive advantage, with a total correlation coefficient of 0.875. Furthermore, regression analyses confirmed positive and statistically significant impacts of most individual TQM dimensions on enhancing competitive advantage; for instance, "customer focus" explained 78.3% of the variance in competitive advantage, while "committed leadership" explained 68.0%. However, it was observed that the "supplier management" dimension of TQM and the "innovation" dimension of competitive advantage were at a moderate level compared to other dimensions, suggesting an opportunity for improvement.

Based on these findings, the study recommends a continuous emphasis on customer focus, strong leadership commitment, activation of continuous improvement and innovation mechanisms, enhancement of supplier management practices, adoption of modern technologies, and alignment of quality objectives with Saudi Arabia's Vision 2030 to ensure sustainable competitive advantage.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Service Organizations, Electricity Sector, Riyadh, Saudi Arabia.

**The Impact of Implementing Total Quality Management
(TQM) Principles on Enhancing the Competitive Advantage
of Service Organizations in Riyadh Region, Saudi Arabia**

Final Project in Business Administration

Submitted by
Ali Habib Al-Ghanem
Student ID: 243000483

Supervised by
Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid
Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year
2025