

# أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات: الدور الوسيط لإدارة سلاسل التوريد: دراسة تطبيقية على عالية - الخطوط الجوية الملكية الأردنية

العناني، فيصل حسين علي، و أبو رمان، جمانة بشير. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات: الدور الوسيط لإدارة سلاسل التوريد: دراسة تطبيقية على عالية - الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460330>



إعداد

بدر العنزي

# أولاً: شمولية الأدبيات المستعرضة

تُعد شمولية الأدبيات المستعرضة في الإطار النظري لأي دراسة علمية ركيزة أساسية لقياس عمق الباحث في فهم الظاهرة البحثية واتساع منظوره تجاهها. فالإطار النظري ليس مجرد تجميع للنصوص، بل هو عملية تحليل نقدي متسلسل تربط بين المفاهيم والنظريات والتجارب السابقة في سياق يخدم فرضيات الدراسة ويؤسس لبناء معرفي متماسك، في الدراسة محل التقييم، التي تناولت أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات والدور الوسيط لإدارة سلاسل التوريد، نلاحظ أن الباحثة نجحت في استعراض الأدبيات بشكل شامل ومتوازن، حيث لم تقتصر على الإطار المحلي فقط، بل امتدت لتشمل دراسات من بيئات ثقافية واقتصادية متعددة مثل باكستان، مصر، الجزائر، وماليزيا، مما أكسب الإطار بعداً مقارناً يثري التحليل ويوسع القاعدة المعرفية للبحث.

# أولاً: شمولية الأدبيات المستعرضة

يُلاحظ أن الباحثة تناولت المفهوم المحوري للدراسة إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى التحسين المستمر للجودة عبر جميع المستويات التنظيمية. وقد استعرضت الاتجاهات النظرية المتعددة لهذا المفهوم، بدءاً من المدارس الكلاسيكية في الجودة التي ارتبطت بأسماء مثل ديمينغ وجودران، وصولاً إلى التوجهات الحديثة التي ربطت الجودة بالأداء المؤسسي وسلاسل القيمة، هذا العرض المتسلسل مكّن القارئ من تتبع التطور المفاهيمي للمصطلح وفهم التحولات الفكرية التي أثّرت في تطبيقاته المعاصرة.

# أولاً: شمولية الأدبيات المستعرضة

وجاءت الأدبيات الخاصة بجودة الخدمات كعنصر تابع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجودة الشاملة من حيث الفلسفة والممارسة، إذ لم تكتفِ الباحثة بتعريف المفهوم وفق النماذج الكلاسيكية مثل نموذج SERVQUAL، بل قارنت بين المقاربات النظرية التي تناولت جودة الخدمات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، مع إبراز خصوصية القطاع الجوي محل الدراسة، وهذا التعمق في العرض منح الإطار النظري بعداً تحليلياً تطبيقياً يعكس فهماً متقدماً للعلاقة بين النظرية والممارسة..

# أولاً: شمولية الأدبيات المستعرضة

أما فيما يتعلق بإدارة سلاسل التوريد، فقد أبرزت الباحثة أهميتها كمتغير وسيط يسهم في تفسير العلاقة بين الجودة الشاملة وجودة الخدمات، وهنا يظهر اتساع الأدبيات المستعرضة، إذ تناولت بحوثاً تناولت التكامل اللوجستي، والتحكم في تدفق المواد، والحوكمة في سلاسل الإمداد، وربطت ذلك بتحسين الأداء المؤسسي. هذا الربط أظهر وعياً بأن المتغير الوسيط ليس مجرد متغير إحصائي، بل هو حلقة مفهومية تنقل الأثر السببي بين المتغيرين الرئيسيين.

وتجدر الإشارة إلى أن شمولية الأدبيات لم تكن عشوائية أو تجميعية، بل جاءت وفق منطق تصاعدي يبدأ من العام إلى الخاص، ومن المفهوم إلى النموذج، ومن النظرية إلى التطبيق، فقد نجحت الباحثة في صياغة سياق متكامل يُبرز موقع دراستها ضمن الخريطة البحثية العامة لموضوع الجودة وسلاسل التوريد، ويمكن القول إن الإطار النظري كان سيصبح أكثر شمولية لو تم تضمين دراسات أكثر حداثة (٢٠٢١-٢٠٢٤) من قواعد بيانات عالمية مثل Scopus و Emerald Insight، لا سيما في ضوء التطور الرقمي في إدارة الجودة وسلاسل الإمداد.

## ثانيًا: ترابط الأفكار وتسلسل البناء المنطقي

يُعد ترابط الأفكار في الإطار النظري من أهم المؤشرات التي تكشف عن النضج الفكري للباحث، وعن مدى قدرته على بناء حجة علمية متماسكة تتدرج من المفهوم إلى التطبيق، ومن النظرية إلى التحليل، فالإطار النظري ليس مساحة لتجميع التعريفات أو عرض المقولات، بل هو نظام فكري مترابط يعيد تشكيل المفاهيم ضمن شبكة من العلاقات السببية والمنطقية التي تخدم فرضيات البحث وتوجه قراءته للظاهرة المدروسة

في الرسالة محل التقييم، يتضح أن الباحثة أدارت الإطار النظري بترابط فكري قوي يربط بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات، وإدارة سلاسل التوريد. فقد بدأت بتمهيد يشرح الخلفية النظرية لمفهوم الجودة، ثم انتقلت بسلاسة إلى تطبيقاته المؤسسية من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة ((TQM، لتربطها لاحقًا بمفهوم جودة الخدمات الذي يمثل المخرجات النهائية لتلك الممارسات، وقدمت المتغير الوسيط إدارة سلاسل التوريد بوصفه الجسر الذي تنتقل عبره آثار الجودة الشاملة إلى تحسين مستوى الخدمة، وهذا التسلسل المنهجي يعكس فهمًا متكاملًا للعلاقات النظرية، ويمنح الإطار طابعًا

تفسيريًا متماسكًا بدلًا من العرض التجميعي.

## ثانيًا: ترابط الأفكار وتسلسل البناء المنطقي

ما يميز الترابط الفكري في هذه الدراسة هو قدرة الباحثة على الانتقال المنطقي بين المفاهيم دون انقطاع أو قفز مفاهيمي. فعند عرضها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لم تكتفِ بتعداد أبعادها مثل القيادة، التركيز على العميل، والتحسين المستمر، بل أوضحت كيف تتقاطع تلك الأبعاد مع متطلبات الخدمة عالية الجودة في المؤسسات الخدمية، خصوصًا في بيئة النقل الجوي. هذا الربط بين العناصر النظرية والبيئة التطبيقية أضاف بعدًا ديناميكيًا للإطار النظري وجعله أكثر انسجامًا مع أهداف الدراسة.

## ثانيًا: ترابط الأفكار وتسلسل البناء المنطقي

أما من حيث بناء العلاقات السببية، فقد استخدمت الباحثة مقارنة منطقية تنطلق من فرضية أن تحسين ممارسات الجودة يؤدي إلى تعزيز فاعلية سلسلة التوريد، مما ينعكس على جودة الخدمات، وهذا الربط السببي لم يكن مباشرًا فحسب، بل استند إلى نماذج نظرية داعمة من الأدبيات السابقة، مثل نموذج “Total Quality Management–Supply Chain Integration” الذي أثبت فعاليته في بيئات صناعية وخدمية مختلفة، وإدراج هذا النوع من النماذج أعطى الإطار النظري عمقًا تفسيريًا وربطًا هيكليًا بين المفاهيم.

## ثانيًا: ترابط الأفكار وتسلسل البناء المنطقي

كما يلاحظ أن الباحثة التزمت بأسلوب الترابط الداخلي بين الفقرات؛ فكل فقرة تنتهي بتمهيد منطقي يقود إلى الفقرة التالية. مثلاً، بعد مناقشة دور القيادة في تعزيز ثقافة الجودة، انتقلت مباشرة إلى توضيح كيف تؤثر القيادة في التواصل بين وحدات المؤسسة وسلاسل التوريد. هذا النوع من الربط البنيوي يجعل الإطار يبدو كنسيج واحد متكامل بدلاً من أقسام منفصلة. على الرغم من ذلك، يمكن القول إن بعض المقاطع خصوصاً تلك المتعلقة بإدارة سلاسل التوريد احتاجت إلى توسعة أكبر في جانب العلاقة العكسية أو التأثير المتبادل بين المتغيرات، إذ ركزت الباحثة على التأثير الإيجابي فقط دون تحليل احتمالات الفشل التنظيمي أو ضعف التنسيق كعوامل مفسرة للفجوات في جودة الخدمة، ومعالجة هذه النقطة كانت ستمنح الإطار النظري بعداً نقدياً أكثر عمقاً..

## ثالثًا: جودة وموثوقية المصادر العلمية

يُلاحظ أن الباحثة التزمت التزامًا واضحًا بهذا المعيار. فقد تنوعت المصادر التي استندت إليها بين كتب أكاديمية أساسية تؤصل للمفاهيم الإدارية الكلاسيكية مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الخدمات، وبين بحوث علمية منشورة في مجلات محكمة عربية وأجنبية تناولت العلاقة بين الجودة وسلاسل التوريد وجودة الخدمات.

هذا التنوع لم يكن شكليًا، بل عكس وعيًا بالبعد الزمني والمعرفي لتطور المفاهيم؛ إذ نجد مراجع كلاسيكية مثل أعمال ديمينغ وجودران وفيغنبوم التي أرست أسس الجودة الحديثة، إلى جانب أبحاث معاصرة (٢٠٢٠-٢٠٢٤) ركزت على التطبيقات الرقمية للجودة وسلاسل الإمداد في المؤسسات الخدمية.

تميزت الرسالة كذلك باستخدام مزيج من المصادر المحلية والعالمية، ما منح الإطار النظري اتساعًا جغرافيًا وموضوعيًا. فالدراسات العربية المستشهد بها من السعودية والأردن ومصر والجزائر قدمت رؤى عن تطبيقات الجودة في بيئات تنظيمية متقاربة، بينما قدمت الدراسات الأجنبية منظورًا مقارنًا يعزز من شمول الفهم النظري، وهذا التكامل بين المدارس البحثية المختلفة منح الإطار عمقًا تحليليًا وجعل النتائج أكثر قابلية للتعميم، وهو ما يرفع من القيمة العلمية للبحث.

## ثالثًا: جودة وموثوقية المصادر العلمية

كما يُحسب للباحثة التزامها بأسلوب التوثيق العلمي الدقيق وفق منهجية APA، حيث وُظفت الاستشهادات بشكل متوازن دون إفراط أو تكرار، مما يعكس مهارة في الاقتباس المنهجي واستخدام المراجع في مواضعها الداعمة للحجة، ولم تقتصر الاستشهادات على النقل النصي، بل استخدمتها الباحثة لتدعيم الانتقال بين المفاهيم وتبرير العلاقات السببية بين المتغيرات. عند تناولها لدور سلاسل التوريد كمتغير وسيط، استندت إلى دراسات محكمة أثبتت هذه العلاقة إحصائيًا في قطاعات متعددة، ما يعزز مصداقية النموذج المقترح، ومن ناحية نوعية المصادر، يُلاحظ أن معظمها ينتمي إلى الدوريات العلمية المحكمة أو إلى رسائل جامعية معتمدة، ولم تعتمد الباحثة على مصادر غير أكاديمية مثل المقالات التجارية أو المواقع العامة، وهو ما يعزز الثقة في البناء النظري.

كما أن المراجع استخدمت بحدثة نسبية، إذ إن عددًا ملحوظًا منها صدر خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة، مما يُظهر متابعة الباحثة للتطورات الحديثة في مجال الجودة وسلاسل الإمداد الرقمية.

## ثالثًا: جودة وموثوقية المصادر العلمية

يمكن تسجيل ملاحظة بسيطة تتمثل في محدودية الاعتماد على قواعد بيانات عالمية متخصصة مثل Scopus أو Emerald Insight، إذ إن وجود مصادر من تلك القواعد كان سيضيف قوة كمية ونوعية للمراجع، خاصة فيما يتعلق بالبحوث الحديثة في التكامل بين الجودة وسلاسل التوريد تحت مظلة التحول الرقمي.

ولكن هذا القصور الطفيف لا يقلل من رصانة الإطار العام، لأن المصادر المستخدمة بالفعل تستوفي شروط الموثوقية الأكاديمية من حيث التحكيم والنشر والحدثة.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

