

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في
المؤسسات التعليمية السعودية

إعداد الطالبة/

نوره عبدالهادي السبيعي

الرقم الجامعي

252000834

إشراف/

د. الفيصّل عبدالحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في العقود الأخيرة، كونها تمثل فلسفة شمولية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي في مختلف المجالات، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين المستمر، والتركيز على رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين. فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لتطوير المنظمات في بيئة تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في تقديم خدماتها (الباشا، 2025).

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الجوهرية مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، العمل الجماعي، القيادة الفاعلة، وصنع القرار المبني على البيانات. وتُعَدُّ هذه المبادئ أدوات فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات. إذ تشير دراسة (العبد اللات، 2021) إلى أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يساهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء ورفع الكفاءة التشغيلية. كما أوضحت دراسة (أبو النصر، 2023) أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم الجودة الشاملة تشهد زيادة في رضا العملاء وانخفاضاً في معدلات الهدر الإداري، مما ينعكس إيجاباً على ربحيتها وقدرتها على المنافسة في الأسواق.

وفي السياق السعودي، تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية انسجاماً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من جودة التعليم والتميز المؤسسي أحد أهدافها الإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة. فالتعليم يُعَدُّ أحد أهم الركائز الوطنية في بناء الإنسان وتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن ثم فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يمثل أداة أساسية لتحقيق هذه الأهداف (وزارة التعليم السعودية، 2023).

وقد بينت عدة دراسات سعودية أهمية تطبيق TQM في التعليم. إذ أوضحت دراسة (القحطاني، 2022) أن مستوى إدراك مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة لممارسات إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، كما عبّرن عن رغبة قوية في تطبيقها لتطوير الأداء الإداري والتعليمي. وأظهرت دراسة أخرى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية كان بمستوى متوسط، مع تميز في مجالات القيادة والخدمة المجتمعية (الخنعي، 2021). كذلك أكدت دراسة (الخصيري، 2024) أن تبني إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية يساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي وتحسين مخرجات التعليم ورفع رضا المستفيدين.

من جهة أخرى، تواجه المؤسسات التعليمية السعودية تحديات متزايدة في ظل التنافسية العالية بين الجامعات والمدارس الحكومية والأهلية، سواء في جذب الطلاب المتميزين أو في تحسين مخرجات التعليم التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل. كما أن التحول الرقمي السريع الذي تشهده المملكة في ظل رؤية 2030 زاد من أهمية الجودة في الأداء المؤسسي لضمان فعالية أنظمة التعليم الإلكتروني، وتكامل الخدمات الأكاديمية والإدارية (الأنصاري، 2023). وهنا تتضح أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على الإبداع والتميز الإداري والأكاديمي.

لقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها فقط عبر امتلاك الموارد، بل عبر حُسن إدارة تلك الموارد بطريقة فعالة. ومن هذا المنطلق، تساهم إدارة الجودة الشاملة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين

المستمر، مما يؤدي إلى تطوير قدرات العاملين وتكامل العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفعالية (Sharabi et al., 2023). كما أن تطبيق TQM في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم، وزيادة مشاركة العاملين، وتعزيز الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي العام للمؤسسة (العتيبي، 2022).

وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية الدراسة الحالية في تحليل أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية، من خلال الكشف عن العلاقة بين تطبيق مفاهيم TQM وجودة الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كما تهدف إلى تقديم إطار عملي يمكن للمؤسسات التعليمية السعودية الاستفادة منه في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري بما يتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي ومعايير الجودة الوطنية والعالمية.

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات والمنتجات عبر جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وقد أصبحت هذه الفلسفة أحد أهم الأدوات الإدارية التي تتبناها المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة، وتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية في بيئة تشهد تحديات متزايدة (العبد اللات، 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، يشكّل تطوير التعليم محوراً رئيساً في رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم وتحقيق التنافسية العالمية في مخرجاته. غير أنّ عدداً من الدراسات أشار إلى وجود تفاوت في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، وعدم الاستفادة الكاملة من إمكاناتها لتحقيق الأداء التنافسي المنشود (القحطاني، 2022؛ الخثعمي، 2021).

فقد أوضحت دراسة القحطاني (2022) أن مستوى إدراك مديرات المدارس الثانوية للبنات لممارسات إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، إلا أن تطبيقها العملي في بعض المجالات الإدارية والتعليمية لا يزال محدوداً. كما أشارت دراسة الخثعمي (2021) إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية كان متوسطاً، حيث برزت فجوة واضحة بين الإدراك النظري لمفاهيم الجودة وبين الممارسة الفعلية لها في البيئة الجامعية.

من جانب آخر، تُظهر نتائج دراسة الباشا (2025) أن إدارة الجودة الشاملة تسهم بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتعزيز رضا المستفيدين، الأمر الذي يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. ومع ذلك، فإن المؤسسات التعليمية السعودية لا تزال تواجه تحديات متعلقة بضعف ثقافة الجودة لدى بعض القيادات الأكاديمية والإدارية، ومحدودية المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الحوافز الداعمة لتطبيق الجودة (أبو النصر، 2023؛ الأنصاري، 2023).

وتشير دراسات أخرى إلى أن ضعف البنية التنظيمية للجامعات وقصور أنظمة المتابعة والتقييم المستمر تمثل من أبرز العوائق أمام تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية في الأداء العام (Sharabi et al., 2023). كما يؤكد العتيبي (2022) أن تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على الكفاءة

التشغيلية للمؤسسة التعليمية، ويرفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، ويزيد من رضا المستفيدين، مما يعزز من القدرة التنافسية والاستدامة.

من هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة واضحة بين التوجّه الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين الأثر الفعلي لهذا التطبيق في تعزيز أدائها التنافسي. فبالرغم من تبني العديد من المؤسسات التعليمية السعودية لمبادئ الجودة الشاملة، إلا أن هذا التبني لا يزال في كثير من الحالات شكلياً أو جزئياً، دون وجود منظومة متكاملة تضمن تحقيق النتائج المرجوة على مستوى الأداء المؤسسي والتنافسي. وعليه، تتمثل مشكلة البحث الرئيسة في التساؤل حول:

ما أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في عدد من الجوانب العلمية التي تثرى المعرفة في ميدان الإدارة التربوية وجودة التعليم، وذلك على النحو الآتي:

1. إثراء الأدبيات العربية في مجال الجودة الشاملة: تسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة النظرية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية السعودية، من خلال تحليل علاقتها بالأداء التنافسي، وهو جانب لم يُتناول بعمق كافٍ في البحوث السابقة.
2. تطوير الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الجودة والأداء التنافسي: تقدم الدراسة إطاراً علمياً يوضح آليات تأثير ممارسات الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي والتنافسي، مما يساعد الباحثين على بناء نماذج مستقبلية أكثر دقة.
3. ربط المفاهيم الإدارية الحديثة بالسياق التعليمي المحلي: تبرز الدراسة أهمية توظيف المفاهيم الإدارية العالمية مثل التحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتركيز على المستفيد ضمن بيئة التعليم السعودية، بما يعزز من شمولية البحوث العربية في هذا المجال.
4. سدّ الفجوة البحثية في الأدبيات العربية: تأتي هذه الدراسة لتسدّ فجوة قائمة في الدراسات التربوية التي نادراً ما تناولت أثر تبني الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية بشكل تكاملي وشمولي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة كونها تقدم حلولاً وإضاءات يمكن أن تفيد القائمين على تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك كما يلي:

1. دعم متخذي القرار في المؤسسات التعليمية: تُمكن نتائج الدراسة صُنّاع القرار في وزارة التعليم والجامعات السعودية من تطوير سياسات إدارية قائمة على معايير الجودة الشاملة، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية: تُبرز الدراسة دور الجودة الشاملة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والتنظيمية من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية وتحسين رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.

3. تعزيز مواءمة الأداء مع رؤية المملكة 2030: تُسهم الدراسة في دعم توجهات رؤية 2030 نحو بناء تعليم عالي الجودة يعزز التنافسية محلياً وعالمياً، من خلال تحديد ممارسات الجودة ذات التأثير الأكبر على التميز المؤسسي.
4. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في اقتراح آليات عملية لتفعيل مبادئ الجودة الشاملة داخل الجامعات والمدارس السعودية، بما في ذلك برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.
5. دعم برامج الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: توفر الدراسة أدلة علمية يمكن أن تسهم في تحسين عمليات الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي للمؤسسات التعليمية السعودية من خلال رفع معايير الأداء والجودة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التالي:

1. تحديد مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية.
2. تحديد مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
3. قياس العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية التي يمكن أن توجه الدراسة، مثل:

5. ما مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية؟
6. ما مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟
7. ما العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟
8. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية؟

تكتسب هذه المشكلة أهميتها من كونها تمسّ محوراً استراتيجياً في تطوير التعليم السعودي، وتسهم في بناء تصور علمي يربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي ومعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي. كما أن هذه الدراسة تُسهم في سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تناول العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التنافسي في سياق التعليم السعودي، الذي يشهد تحولاً نوعياً في ضوء رؤية 2030.

فروض الدراسة:

الفرض الأول:

مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية مرتفع ويسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

الفرض الثاني:

مستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية متأثرًا بدرجة تبني ممارسات الجودة الشاملة، بما يعكس قدرة هذه المؤسسات على التميز والابتكار.

الفرض الثالث:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية، بحيث يؤدي ارتفاع تطبيق مبادئ الجودة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرض الرابع:

توجد تحديات تنظيمية وإدارية وبشرية تؤثر بدرجات متفاوتة على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية، وتحد من فاعليتها في تعزيز الأداء التنافسي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة مزاغشية (2025). بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قامة- والمسمى سابقاً بمطاحن عمر بن عمر، وللوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على عدة مناهج متعلقة بالجانب النظري لتوضيح المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد تم اختيار عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ودراستها باستعمال الاستبيان لدعم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وفي سياق ذلك تقترح هذه الدراسة أنه على المؤسسة التركيز أكثر على المشاركة الكاملة للعاملين لنقص الاهتمام الذي لاحظناه من هذا الجانب من خلال تعزيز وتشجيع العمل الجماعي الفعال وتنمية روح الفريق والعمل المتكامل والاستفادة من القدرات الإبداعية والمهارات العلمية.

2- دراسة بن زهية (2023): بعنوان "دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة – سطيف"

هدفت إلى دراسة دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، تمكين ومشاركة العمال، التحسين المستمر والشراكة مع الموردين) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها والمتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. تم في هذا البحث دراسة عينة من الموظفين لشركة الإسمنت بعين الكبيرة من أجل التحقق من صحة الفرضيات. خلصت الدراسة إلى أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة له دور ملحوظ في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بنسبة مساهمة تقدر بـ 50.1%.

3- دراسة محمد (2022): بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي للفترة 2017 – 2022م"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، المرونة، الصورة الذهنية والتسليم) في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وتناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقق الميزة التنافسية في بنك فيصل الإسلامي السوداني، تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من المصارف التجارية فشلت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما انعكس ذلك على الميزة التنافسية وجودة الخدمات التي تقدمها تلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة اختبرت الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما تم استخدام برنامج SPSS و AMOS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وميزة المرونة في بنك فيصل الإسلامي، وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة من قبل الإدارة والعاملين لأن ذلك يساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية، دعم الأنشطة التي من شأنها تحسين الصورة الذهنية بشكل إضافي.

4- دراسة القبي ومحمد (2020): بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. وعبرت الدراسة عن المشكلة من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة في مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (مبدأ التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية قيد البحث. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، واتحدت الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف المبحوثة، والبالغ عددهم 70 فرداً، استلم منها 59 استبانة تم إخضاعها للتحليل. وقد سلكت الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، أعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول

على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد استبانة تم تصميمها لهذا الغرض تكونت من 53 فقرة. كما اعتمد الباحثان في تحليل البيانات الواردة في الاستبانة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية، وحساب صدق الاستبانة من خلال اختبار الفا كرونباخ، وحساب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. كما بينت الدراسة أيضاً وجود تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية والتنوعية بالمصارف المبحوثة. كلمات افتتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المصارف التجارية، مدينة سرت.

5- دراسة زرافيلي (2020): بعنوان " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لسلسلة التوريد: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال سلسلة التوريد كمتغير وسيط في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (493) مديراً من المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، حيث بلغ عدد الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (17) شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، تكونت من (60) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بلغ درجة مرتفعة، وبلغ مستوى توافر الميزة التنافسية بأبعادها ومستوى توافر سلسلة التوريد، درجة مرتفعة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سلسلة التوريد، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لسلسلة التوريد في الميزة التنافسية كما أشارت إلى وجود أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود سلسلة التوريد بوصفها متغيراً وسيطاً. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد سلسلة التوريد في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

6- دراسة الغنيمات وآخرون (2019). بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة على عينة ميسرة من فنادق الخمس نجوم وعددها (18) فندقاً منها (9) في مدينة القاهرة و (9) في مدينة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. حيث تم توزيع (400) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وتم استرجاع منهم (356) في حين تم توزيع (400) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان العاصمة الأردنية، وتم استرجاع (301)، ويعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، يصبح إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (657) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج

الوصفي التحليلي، لجميع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (32) فقرة. وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها (التكرارات والنسب المئوية، كا²، اختبار T، اختبار تحليل التباين الأحادي) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهم قطاع الفنادق في كلا البلدين، وأيضاً مجموعة من التوصيات التي تخدم أغراض البحث الأكاديمي. وتوصي الدراسة بعمل مزيد من الأبحاث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية في القطاع السياحي.

7- دراسة قاسم وعلي (2018): بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري"

هدفت إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية من خلال إجراء دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري. اعتمد البحث على المنهج الوصفي. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، حيث بلغ عددهم (153) عاملاً إدارياً، تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (146) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (95.42%). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم إدارة الفندق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء) مجتمعة على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (70.4%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8- دراسة (Elhawi, 2022): Study Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage – دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي بالأردن

هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بغرض توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال. وقد تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة من عدة أبعاد، بما في ذلك القدرات التنفيذية، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ومشاركة العاملين، لتحديد تأثير كل بعد على القدرة التنافسية للبنوك. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتكونت عينة البحث من مديري مختلف البنوك في الأردن. كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد قوة وتأثير العلاقة بين متغيرات الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية، حيث كانت القدرات التنفيذية من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلتها عمليات التحسين المستمر. وتؤكد هذه النتائج على الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات البنكية، مما يسלט الضوء على أهمية تبني استراتيجيات الجودة كأساس لتحقيق التميز المؤسسي.

9- دراسة (Al Khasabah, 2022): Study Nexus Between Total Quality Management and Competitive Advantage in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Quality Performance – العلاقة

بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني: الأثر الوسيط لجودة الأداء

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لجودة الأداء في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وذلك لتوسيع نطاق المعرفة حول كيفية تأثير ممارسات الجودة على تعزيز القدرة التنافسية للبنوك. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة مكونة من 336 موظفًا في القطاع المصرفي الأردني. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، كما أن جودة الأداء تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في هذه العلاقة، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات الجودة الشاملة لتعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

10- دراسة (Kit Yeng, 2018): Study The Impact of Total Quality Management (TQM) on Competitive Advantage: A Conceptual Mixed Method Study in the Malaysia Luxury Hotel Industries – تأثير

إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة على الصناعة الفندقية الفاخرة بماليزيا

هدفت الدراسة إلى تقديم طريقة مختلطة موجهة لمديري الفنادق لمساعدتهم في تحديد الممارسات الأنسب لإدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع طبيعة الصناعة الفندقية في ماليزيا، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق، وبالتالي رفع مساهمة القطاع في زيادة دخل الدولة. وقد شملت الدراسة 122 مديرًا من مديري الفنادق الفاخرة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية، مع الاعتماد على المنهج الاستنتاجي في التحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق الفاخرة في ماليزيا، مما يؤكد الدور الحيوي لاستراتيجيات الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي والتميز التنافسي في القطاع الفندقي.

11- دراسة (Daru, 2016): Study Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage – إدارة الجودة الشاملة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الهند

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أساسًا لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لتوضيح أهمية الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق رضا العملاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، الهيكل التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء، مما يبرز الدور الجوهري لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز العلامة التجارية للشركة. وتؤكد هذه النتائج على أن تبني ممارسات الجودة الشاملة يشكل أداة استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي واستدامة القدرة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من عدة نواحٍ، أهمها:

من حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية كما الدراسات السابقة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والأداء التنافسي كمتغير تابع، حيث تم التركيز على العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات.

من حيث الهدف: يتفق الهدف الأساسي للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد العلاقة والتأثير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي، وإظهار كيفية مساهمة ممارسات الجودة في تعزيز التميز المؤسسي والقدرة التنافسية للمؤسسات.

من حيث المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يتوافق مع معظم الدراسات السابقة (مثل: Elhawi, 2022؛ Al Khasabah, 2022؛ Daru, 2016)، باستثناء دراسة Kit Yeng (2018) التي اعتمدت المنهج الاستنتاجي في تحليل البيانات.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والسياق التطبيقي، ففي حين تمت الدراسات السابقة في مناطق مختلفة من العالم وفي قطاعات متنوعة مثل القطاع البنكي والفنادق الفاخرة، فقد ركزت الدراسة الحالية على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك لتسليط الضوء على العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التنافسي في سياق التعليم المحلي.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية فقط (الالتزام من قبل الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، ومشاركة العاملين)، باعتبارها الأكثر صلة وفعالية في سياق المؤسسات التعليمية السعودية، بدلاً من اعتماد جميع الأبعاد السبعة كما في بعض الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

يركز هذا المبحث على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) وأهميتها في المؤسسات التعليمية. تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها استراتيجية إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على رضا المستفيدين، التحسين المستمر للعمليات، ومشاركة جميع العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة (Elhawi, 2022؛ Daru, 2016).

ويستعرض المبحث أهداف إدارة الجودة الشاملة في سياق التعليم، والتي تتضمن: رفع مستوى الأداء الأكاديمي، تعزيز فعالية العمليات الإدارية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام. كما يشير إلى أن تطبيق TQM يُعد أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية. ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) في المؤسسات التعليمية

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق أفضل أداء ممكن داخل المنظمة. وعلى الرغم من تعدد التعريفات لهذا المفهوم، إلا أن جوهرها المشترك يتمثل في التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، تحسين العمليات، والمشاركة الفعالة لجميع العاملين (Daru, 2016; Elhawi, 2022).

تعريفات إدارة الجودة الشاملة:

عرفها المعهد الفيدرالي للجودة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين من خلال استخدام الأساليب الكمية وتحقيق التحسين المستمر للعمليات والخدمات.

عرفها Rialy بأنها تحول في طريقة إدارة المنظمة يركز على تحسين العمليات والوظائف بشكل مستمر مع مراعاة حاجات المستفيدين.

وفقاً لـ Goetsch and Davis، فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل جهوداً لتقوية القدرة التنافسية للمنظمة عبر تضافر جهود جميع الأفراد لتحقيق التحسين المستمر في السلع والخدمات.

وأوضح Heizer and Render أن TQM تركز على الجودة على مستوى المنظمة ككل، بدءاً من المجهز وصولاً إلى المستهلك، وتتطلب التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات.

ويؤكد عقيلي أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في الفكر والسلوك والقيم والممارسات التنظيمية، بما يعزز جودة المخرجات بأقل تكلفة ويحقق رضا المستفيدين.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

1. في سياق المؤسسات التعليمية السعودية، تسهم إدارة الجودة الشاملة في:
2. تحسين جودة التعليم والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
3. تطوير الأداء المؤسسي بما يضمن التميز والقدرة على المنافسة بين المؤسسات التعليمية.
4. تعزيز مشاركة جميع العاملين في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر للعمليات التعليمية والإدارية.
5. تلبية توقعات واحتياجات المستفيدين بما يحقق رضاهم ويعزز سمعة المؤسسة التعليمية.

التطور التاريخي لإدارة الجودة:

بدأت إدارة الجودة من مرحلة الفحص Inspection في القرن التاسع عشر، ثم ضبط الجودة Quality Control في أوائل القرن العشرين، وصولاً إلى تأكيد وضمان الجودة Quality Assurance بعد الحرب العالمية الثانية، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة TQM كإدارة استراتيجية شاملة تستخدم الجودة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتعتبر هذه المرحلة الأساس لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأداء التنافسي المستدام.

الفرق بين TQM والمواصفات الدولية (ISO):

- 1- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات داخل المنظمة والتعامل المباشر مع المستفيدين، بينما تهدف الأيزو إلى تطبيق معايير قياسية عامة على المنتجات والخدمات.
- 2- تُتيح TQM مرونة أكبر للتطبيق حسب طبيعة المنظمة، بينما الأيزو تتميز بالمعايير الموحدة لكل المؤسسات.
- 3- تعتبر TQM أكثر شمولية من الأيزو لأنها تشمل الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- 1- رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة التعليمية وضمان تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.
- 2- تحسين نوعية التعليم والخدمات الإدارية المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- 3- تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وشاملة.
- 4- زيادة ولاء وانتماء العاملين من خلال اعتماد أساليب التحفيز والعمل الجماعي.
- 5- تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق استدامة الأداء.
- 6- تقليل الوقت اللازم لإتمام العمليات التعليمية والإدارية.
- 7- التركيز على رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم بأعلى مستوى ممكن.
- 8- توفير نظم وإجراءات واضحة تسهل سير العمل وتحسينه.
- 9- ترشيد الموارد والإنفاق بما يعزز كفاءة المؤسسة التعليمية.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- 1- الحفاظ على التنافسية المؤسسية في القطاع التعليمي.
- 2- زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية والتحديات.
- 3- تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة.
- 4- رفع كفاءة الإجراءات والعمليات التعليمية والإدارية.
- 5- خلق بيئة عمل تحفز العاملين على المشاركة وتحمل المسؤولية.
- 6- تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية وصورتها لدى الطلاب والمستفيدين.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مجموعة من الخطوات المنظمة التي تساهم في تحقيق الأداء التنافسي وتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة. ومن أبرز هذه الخطوات:

التزام الإدارة العليا:

يبدأ تطبيق الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا بتطبيق البرنامج، من خلال تدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم TQM وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية. ويعد هذا الالتزام شرطاً أساسياً لضمان نجاح البرنامج (Daru, 2016).

صياغة الرؤية والفلسفة المؤسسية:

يجب على المؤسسة تحديد رسالة واضحة تحتوي على الأهداف العامة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع العاملين لضمان توحيد الرؤى والجهود.

تشكيل مجلس للجودة:

يُنشأ مجلس للجودة يضم المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، للإشراف على تخطيط وتنفيذ برنامج الجودة الشاملة، ومتابعة تطبيقه في مختلف وحدات المؤسسة التعليمية.

وضع استراتيجية لإدارة الجودة:

يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات والخطط العامة للمؤسسة، مع تحديد أهداف واضحة لكل وحدة، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحسين المستمر.

تحديد نطاق التطبيق:

يقرر فيما إذا كان برنامج الجودة سيطبق على المؤسسة بأكملها أم يبدأ في قسم محدد، مع تقييم مدى استعداد القسم للتغيير وتطبيق الأساليب الجديدة.

تدريب العاملين:

يتم تحليل احتياجات التدريب وتحديد البرامج والمواضيع التدريبية لكل مجموعة، مع توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للبرامج التدريبية.

تطوير معايير قياس الأداء:

يجب التأكد من وضع معايير لقياس مدى تلبية الخدمات التعليمية لاحتياجات المستفيدين، وتعديل الأنظمة الحالية لضمان مطابقة النتائج مع هذه الاحتياجات.

تنفيذ برنامج الجودة الشاملة:

يشمل ذلك إدخال البرنامج في الهيكل التنظيمي، وتحديد كيفية التنفيذ، وتفويض الصلاحيات، وتوضيح الإجراءات العملية والموارد اللازمة لتسهيل التطبيق.

المتابعة والتقييم المستمر:

يجب مراقبة وتقييم نتائج البرنامج بشكل دوري، للتأكد من توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، ولضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الاعتراف بالنجاح والمكافأة:

يتضمن الإعلان عن النجاحات، ومكافأة الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتوسيع نطاق البرنامج ليشمل جميع أقسام المؤسسة.

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تواجه المؤسسات التعليمية تحديات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكمن معظمها في الأخطاء الإدارية والفنية: (جامعة بابل، 2023)

أولاً: الأخطاء الإدارية:

- 1- ضعف دعم الإدارة العليا أو عدم الالتزام المستمر.
- 2- التركيز على المكاسب الفورية بدلاً من الأهداف طويلة المدى.
- 3- عدم تدريب العاملين بالشكل الكافي أو تقصير برامج التدريب.
- 4- تجاهل فرق حل المشكلات أو اعتبار دورهم غير منتج.
- 5- وتلخيصاً، هناك أربعة عوامل رئيسية لنجاح برامج الجودة الشاملة:
- 6- التزام الإدارة العليا.
- 7- النظر بعين الاعتبار طويلة الأجل.
- 8- استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.
- 9- إنشاء فرق لحل المشكلات وتطويرها بشكل مستمر.

ثانياً: الأخطاء الفنية:

- 1- افتراض التوزيع المعتدل عند رسم خرائط الرقابة دون التأكد من صحتها.
- 2- عدم فهم العلاقة بين البيانات والعمليات التي تتم مراقبتها.
- 3- إعادة حساب حدود الرقابة بشكل متكرر، مما قد يشوش على الهدف طويل المدى. (جامعة بابل، 2023)

العوامل المؤثرة في الجودة

تتأثر الجودة بعدة عوامل رئيسية، يمكن تصنيفها ضمن مدخلين أساسيين:

- 1- مدخل التحري والاكتشاف: يركز على فحص وضبط المنتجات والخدمات بعد إنتاجها.
- 2- مدخل الوقاية: يركز على نشاطات ضمان الجودة ومتابعة العمليات لمنع المشكلات قبل وقوعها، ويعتمد على التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة التعليمية.

عناصر إدارة الجودة الشاملة (W. Edward Deming)

تتضمن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية ما يلي:

- 1- خلق توافق بين الأهداف والخطط.

- 2- تبني فلسفة الجودة الجديدة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل فقط.
- 4- اختيار الموردين والمعلمين على أساس الجودة وليس السعر فقط.
- 5- متابعة المشكلات والعمل المستمر على تحسين النظام.
- 6- اعتماد طرق تدريب حديثة.
- 7- التحول من التركيز على الكم إلى التركيز على جودة التعليم.
- 8- التخلص من ثقافة الخوف داخل المؤسسة.
- 9- إزالة العوائق التي تمنع العاملين من الشعور بالفخر بعملهم.
- 10- تعديل أهداف الإنتاج أو الأداء دون فرض ضغوط غير واقعية.
- 11- تكوين سلوك فريق فعال ومتكامل.
- 12- إزالة الحواجز في الاتصال بين الإدارة والعاملين.
- 13- تقديم التدريب وإعادة التأهيل المستمر. (جامعة بابل، 2023)

فوائد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية السعودية

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تتيح للمؤسسات التعليمية تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها العام. فقد أصبح الاهتمام بالجودة ضرورة استراتيجية نتيجة التنافس المتزايد بين المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية، وازدياد توقعات المستفيدين من العملية التعليمية. وعليه، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد الجوهرية، يمكن تلخيصها كما يلي: (جامعة بابل، 2023)

تحسين الربحية والقدرة التنافسية:

على الرغم من أن المؤسسات التعليمية ليست مؤسسات ربحية بالمعنى التقليدي، إلا أن تحسين جودة التعليم والخدمات الطلابية يساهم في تعزيز السمعة الأكاديمية للمؤسسة وزيادة قدرتها على جذب الطلاب، وبالتالي تحسين مركزها التنافسي. فالتركيز على الجودة وفق شعار "أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" يضمن تقليل الهدر في الموارد التعليمية والإدارية، وزيادة الكفاءة في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، مثل إدارة الصفوف، الموارد التعليمية، والخدمات الطلابية.

زيادة الفعالية التنظيمية:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تحسين الأداء وحل المشكلات، ما يعزز من التعاون بين الإدارات المختلفة ويقلل من الصراعات الداخلية. هذا النهج يساهم في تقليل معدل دوران العاملين وتحسين العلاقات بين الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، ويعزز بيئة تعليمية أكثر استقرارًا وكفاءة.

تحقيق رضا الطلاب والمستفيدين:

تركيز إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين يعد من أبرز مزاياها، حيث تشمل مراقبة جودة العملية التعليمية منذ مرحلة التخطيط والتصميم الأكاديمي، مروراً بمرحلة التدريس، وصولاً إلى التقييم وخدمات ما بعد التخرج. تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسات التعليمية السعودية يسهم في رفع مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور، وتحقيق التوقعات الأكاديمية والمهنية، بما يعزز سمعة المؤسسة ويساعدها على الحفاظ على مكانتها في بيئة تعليمية تنافسية.

تعزيز ثقافة التحسين المستمر:

يسهم الوعي والاقتناع بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا في تبني ثقافة التحسين المستمر على مستوى المؤسسة التعليمية. وهذا يشمل تحسين الخطط التعليمية، تطوير المناهج، ورفع مستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية واللوجستية. وبهذا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة أكبر، مع توفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب والموظفين على حد سواء.

الاستعداد لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسات التعليمية السعودية على الالتزام بالمعايير المحلية والدولية للاعتماد الأكاديمي، مما يسهل عليها الحصول على اعتراف وطني ودولي، ويعزز قدرتها على المنافسة مع المؤسسات التعليمية المرموقة عالمياً (جامعة بابل، 2023).

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يتناول هذا المبحث الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الدراسة الحالية، والتي تمثل الركائز الرئيسة لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

التزام الإدارة العليا: يوضح الدور القيادي للإدارة العليا في توفير الدعم والموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة وضمان الالتزام بأهداف المؤسسة.

التحسين المستمر: يركز على تطوير الأنظمة والعمليات التعليمية والإدارية بشكل مستمر لضمان جودة المخرجات.

التركيز على المستفيدين: يشمل مراعاة احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لضمان رضاهم وتحقيق أهداف التعلم والتدريب.

مشاركة العاملين: يعزز مشاركة جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتنفيذ ممارسات الجودة الشاملة، مما يزيد من فعالية تطبيقها.

كما يشير المبحث إلى الأدبيات السابقة التي أكدت أن تبني هذه الأبعاد يرفع مستوى الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية (Al Khasabah, 2022; Kit Yeng, 2018).

ويمكن توضيح أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أكثر في التالي:

تركز المنهجية الحديثة لإدارة الجودة الشاملة على عدة أبعاد رئيسية متفق عليها في الأدبيات، مع إمكانية تضمين الأبعاد الفرعية كآليات تنفيذية، وأهمها:

التحسين المستمر (Continuous Improvement): جميع العمليات التعليمية والإدارية تخضع للتحسين المستمر لضمان تقديم أفضل مستوى ممكن للطلاب والمستفيدين. ويشمل تبني ثقافة Kaizen أو فلسفة التحسين التدريجي المستمر لجميع العمليات.

اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات: استخدام نظم معلومات دقيقة وشاملة لدعم اتخاذ القرار في العمليات التعليمية والإدارية. ويساهم هذا البعد في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحقيق أفضل النتائج للطلاب والمستفيدين.

دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح TQM على التزام الإدارة العليا وحرصها على توفير الدعم المادي والمعنوي.

يشمل ذلك إنشاء بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والمشاركة في تطبيق الجودة.

التركيز على المستفيدين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس): يهدف إلى تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم بما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

المبحث الثالث: الأداء التنافسي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

يركز هذا المبحث على مفهوم الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية، ويعرفه على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق التميز الأكاديمي والإداري مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال جودة العمليات، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار والتحسين المستمر (Kit Yeng, 2018).

كما يناقش العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي، حيث أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الجودة وأداء المؤسسات التنافسي (Al Khasabah, 2022؛ Daru, 2016).

ويشمل المبحث أيضاً دور جودة الأداء كعامل وسيط بين ممارسات الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يساهم في تعزيز فعالية ممارسات الجودة وتحقيق التميز المستدام للمؤسسة التعليمية.

ويختتم المبحث بالتأكيد على أن تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة يشكل أساساً علمياً لتصميم أدوات البحث واختبار الفرضيات في الدراسة الحالية، ويعزز من فهم كيفية تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واستكشاف التأثيرات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية السعودية. يتيح هذا المنهج للباحثين جمع البيانات وتحليلها بطريقة منظمة تمكنهم من التوصل إلى استنتاجات دقيقة ومدعومة بالأدلة حول أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء التنافسي)، بالإضافة إلى دراسة التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في هذا السياق.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات التعليمية السعودية، وتشمل الجامعات والكليات المطبقة لسياسات إدارة الجودة الشاملة. نظراً لعدم إمكانية دراسة جميع هذه المؤسسات، سيتم اختيار عينة عشوائية ميسرة من (60) فرداً من المؤسسات التعليمية مع مراعاة التمثيل الجغرافي والتنوع النوعي بين الجامعات والكليات الحكومية والخاصة. ويشمل البحث أفراد هيئة التدريس، الإداريين، والعاملين في الأقسام المختلفة ذات الصلة بإدارة الجودة، حيث تم توزيع أدوات جمع البيانات عليهم لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

أدوات البحث:

تعد أدوات البحث الوسيلة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ويتم اختيارها بعناية لضمان قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

الاستبيان:

يتم تصميم استبيان موجه لأفراد هيئة التدريس، الإداريين، والعاملين في المؤسسات التعليمية السعودية.

شمل الاستبيان ثلاثة محاور رئيسة متوافقة مع متغيرات الدراسة:

- متغير إدارة الجودة الشاملة (المستقل): ويشمل أبعاد الالتزام الإداري، التحسين المستمر، التركيز على الطلاب، ومشاركة العاملين.
- متغير الأداء التنافسي (التابع): ويشمل جودة الخدمات التعليمية، السمعة الأكاديمية، القدرة على جذب الطلاب، وفعالية العمليات الإدارية.
- التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة: مثل مقاومة التغيير، نقص الموارد، وقلة التدريب المتخصص.

يتم تقييم عناصر الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو خمسة مستويات (من 1 = ضعيف جداً إلى 5 = ممتاز)، لضمان دقة القياس وسهولة التحليل الإحصائي.

التحقق من الصدق والثبات:

يتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال مراجعة محتواه من قبل مجموعة من الخبراء في مجال الجودة والتعليم.

يتم اختبار موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لضمان اتساق الإجابات واستقرار النتائج.

حدود البحث:

تحدد حدود البحث وموضوعه وقيوده، لضمان دقة النتائج وتركيز الاستنتاجات:

- الحدود المكانية: تركز الدراسة على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الجامعات والكليات، سواء الحكومية أو الخاصة.
- الحدود الزمنية: يتم جمع البيانات خلال العام الدراسي الحالي (2025)، مما يعكس الواقع الحالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التنافسي.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسة للجودة الشاملة، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل البنية التحتية أو السياسات التعليمية غير المرتبطة بالجودة.
- حدود بشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في المؤسسات التعليمية السعودية، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين في الأقسام ذات الصلة بتطبيق الجودة الشاملة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، ر. (2023). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإدارية، 12(4).
- الأنصاري، و. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات التعليمية بالمؤسسات الجامعية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- الباشا، م. (2025). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق. جامعة دمشق.
- بن زهية، محمد (2023). دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية—دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة-سطفيف. دراسات اقتصادية، 17(2)، 79-90.
- جامعة بابل، (2023). إدارة الجودة الشاملة /المرحلة الرابعة /الإدارة الصناعية.
- الخثعمي، م. (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي السعودي وأثرها في تحسين الأداء. Journal of Business Research، الرابط
- الخضير، س. (2024). العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للجودة والتميز المؤسسي.
- زرافيلي، لينا شكري جبرا (2020) " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لسلسلة التوريد: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. رسالة دكتوراه. جامعة مؤتة. الأردن.
- العبد اللات، أ. (2021). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء الإداري. المجلة العربية للإدارة، 15(2).
- العتيبي، ف. (2022). العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للإدارة الحديثة، 7(1).
- الغنيمات، إبراهيم، عبد المعبود، أشرف، عزت، & هشام. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 13(2)، 44-65.
- القبي، الطيب محمد؛ محمد، فتحية أبوبكر. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة آفاق اقتصادية، 6(11)، 54-85.
- القحطاني، ن. (2022). مستوى إدراك مديرات المدارس الثانوية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، جامعة أم القرى
- محمد، هاجر عبد العظيم طيفور (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي للفترة 2017–2022م" (Doctoral dissertation، جامعة النيلين).
- مزاغشية، & رجاء. (2025). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

- Al Khasabah, M. A. I., Salleh, H. S., Mat, N. H. N., & Zulkiffli, S. N. A. (2022). Nexus between total quality management and competitive advantage in Jordanian banking sector: the mediating effect of quality performance. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 193-205.
- Daru, M. U. (2016). Total Quality Management (TQM): A strategy for competitive advantage. *International Journal of Research in IT and Management*, 6(9), 51-55.
- Elhawi, R. (2022). Total quality management in achieving competitive advantage. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 3959-3965.
- Elijah, A. & Millicent, A. (2018). The Impact of a Sustainable Competitive Advantage on A Firm's Performance: Empirical Evidence from CocaCola Ghana Limited. *Global Journal of Human Resource Management* Vol.6, No.5, pp.30-46.
- Sharabi, M., et al. (2023). Sustainability and Total Quality Management: Integrating Competitive Advantage Strategies. *International Journal of Management and Sustainability* .
- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-9.