

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

د. رانية حسن محمد علي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باحثة، السودان.

بريد الكتروني: ranyahali@hotmail.com

HNSJ, 2026, 7(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj74/4>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/74/4>

تاريخ النشر: 2026/04/01م

تاريخ القبول: 2026/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2026/03/07م

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة أعمال متسارعة ومتغيرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وأدواتها، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، بما يدعم سمعة المؤسسة ويعزز قدرتها على الاستمرار والتفوق في السوق. كما بينت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بتوافر عدد من المتطلبات الأساسية، وفي مقدمتها التزام الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، وتطوير البنية التكنولوجية، وتحفيز العاملين، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وبناء ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، الأداء المؤسسي، رضا العملاء، التميز الاستراتيجي.

## RESEARCH TITLE

## The Role of Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage

### Abstract

This study aimed to demonstrate the role of Total Quality Management in achieving competitive advantage for organizations in a rapidly changing and dynamic business environment. The study adopted the descriptive-analytical approach by addressing the concept of Total Quality Management, its principles, tools, and its relationship to improving organizational performance and strengthening competitive capacity. The findings showed that the implementation of Total Quality Management contributes to enhancing operational efficiency, reducing waste, improving productivity, and increasing customer satisfaction, thereby supporting the organization's reputation and reinforcing its ability to sustain and excel in the market. The study also indicated that the success of implementing Total Quality Management is linked to the availability of several essential requirements, most notably top management commitment, the dissemination of a quality culture, the development of technological infrastructure, employee motivation, and the improvement of internal communication channels. The study concluded that Total Quality Management represents a strategic necessity for achieving organizational excellence and building a sustainable competitive advantage in contemporary institutions.

**Key Words:** Total Quality Management, Competitive Advantage, Organizational Performance, Customer Satisfaction, Strategic Excellence.

## مقدمة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات ورفع مستوى رضا العملاء من خلال التركيز على الجودة في جميع العمليات. وتساهم الجودة الشاملة في تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في السوق. ومن هذا المنطلق، يظهر دور إدارة الجودة الشاملة كعامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويمكن تناول هذا البحث من عدة محاور كالتالي:

## المحور الأول : مفهوم الجودة الشاملة

هنالك تعريفات كثيرة لمفهوم الجودة الشاملة منها على سبيل المثال:

**حسين محمد الحراشنة:** إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة، وتطبيق أساليب علمية لضمان جودة المنتجات والخدمات.(1)

**محفوظ أحمد جودة:** إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يركز على تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة، وتطبيق أساليب علمية لضمان جودة المنتجات والخدمات.(2)

**بهجت عطية راشد وهشام يوسف العريب:** إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة، وتطبيق أساليب علمية لضمان جودة المنتجات والخدمات.(3)

**محمد عبد الوهاب العزاوي:** إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يركز على تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة، وتطبيق أساليب علمية لضمان جودة المنتجات والخدمات.(4)

**موقع "مركز الجودة الشاملة:** إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة، وتطبيق أساليب علمية ومنهجية لضمان جودة المنتجات والخدمات.(5)

**المنظمة الدولية للتوحيد القياسي(ISO) :** إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يركز على الجودة، يعتمد على مشاركة جميع أعضائها، ويهدف إلى النجاح طويل الأجل من خلال رضا العملاء وفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.(6)

**مؤسسة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة(MBNQA) :** جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة هي أعلى مستوى من التقدير الوطني الذي يمكن أن تحصل عليه منظمة أمريكية للتميز في الأداء، وتُمنح للمؤسسات التي تُظهر التميز في الجودة والإدارة.(7)

**نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة(EFQM) :** نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المنظمات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ويُعتبر نموذجاً متكاملًا يركز على الجودة والتميز المؤسسي(8).

(1) حسين محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار النشر، عمان، 2010.

(2) محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار النشر، القاهرة، 2025.

(3) بهجت عطية راشد، هشام يوسف العريب، "إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، دار النشر، القاهرة، 2016.

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار النشر، عمان، 2019.

(5) مركز الجودة الشاملة، "إدارة الجودة الشاملة: تعريفها وأهدافها"، موقع مركز الجودة الشاملة، القاهرة، 2025.

(6) المنظمة الدولية للتوحيد القياسي(ISO) ، "إدارة الجودة الشاملة: تعريفها وأهدافها"، موقع ISO ، جنيف، 2025.

(7) مؤسسة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، "جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة: تعريفها وأهدافها"، موقع NIST ، واشنطن، 2025.

(8) المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، "نموذج EFQM: تعريفه وتطبيقاته"، موقع EFQM ، بروكسل، 2025.

## عناصر ومبادئ الجودة الشاملة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، إذ تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتعتمد هذه الإدارة على دمج جميع عناصر المنظمة في عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، مع التركيز على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. ويظهر من خلال الدراسات أن تبني فلسفة الجودة الشاملة يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والعمليات التشغيلية<sup>(9)</sup>. تتألف إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العملي لتحسين الأداء المؤسسي. وتشمل هذه المبادئ التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة الأفراد، القيادة، النهج المنهجي، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وبناء علاقات متبادلة المنفعة. وتسهم دراسة هذه العناصر وفهمها في توضيح كيفية تطبيق الجودة الشاملة على أرض الواقع بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية وهي:<sup>(10)</sup>

**التركيز على العميل (Customer Focus):** يشكل العميل محور الاهتمام الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة، إذ يحدد رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويُترجم هذا التركيز من خلال تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر، وضمان توافرها مع توقعات العملاء، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>(11)</sup>.

**التحسين المستمر (Continuous Improvement):** تتمحور إدارة الجودة الشاملة حول التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، حيث تُطبق أدوات مثل دورة PDCA (خطط، نفذ، تحقق، عمل) لتطوير الأداء على نحو مستمر. ويساعد هذا النهج على تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير الدائم، وربط النظرية بتطبيقات عملية تعكس جودة الأداء المؤسسي<sup>(12)</sup>.

**مشاركة الأفراد (People Involvement):** تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية مشاركة جميع الأفراد في عملية تحسين الأداء، حيث تسهم المشاركة الفعالة في تعزيز العمل الجماعي وتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم. كما ترتبط هذه المشاركة بشكل مباشر بتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الالتزام المؤسسي والرضا الوظيفي<sup>(13)</sup>.

**القيادة (Leadership):** تُعد القيادة الفعالة عنصرًا محوريًا في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهي تحدد الرؤية الاستراتيجية وتوفر الدعم اللازم لتحفيز الأفراد. ويتيح دور القيادة ربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج العملية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ما يعزز من تطبيق مبادئ الجودة بشكل متكامل<sup>(14)</sup>.

**النهج المنهجي (Process Approach):** يعتمد النهج المنهجي على إدارة الأنشطة والموارد كعمليات مترابطة لتحقيق نتائج متسقة وفعالة. ويشمل ذلك قياس الأداء وتحليل العمليات بشكل مستمر لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للجودة<sup>(15)</sup>.

(9) خالد يوسف عبد الله، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها ومبادئها، دار الفكر العربي، الرياض، 2025، ص 45.

(10) محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2012، ص 78.

(11) مدحت أحمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر العربية، القاهرة، 2020، ص 45.

(12) محمود أحمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 78.

(13) نورة أحمد البركنو، مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2021، ص 33.

(14) حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار النشر العربية، عمان، 2010، ص 60.

(15) بهجت عطية راشد، هشام يوسف العريب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016، ص 88.

اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق (Fact-Based Decision Making): تعتمد إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وتحليل علمي للمعلومات، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل المخاطر التشغيلية. ويربط هذا المبدأ بين النتائج العملية والتحليل العلمي، ويعزز موثوقية العمليات داخل المؤسسة<sup>(16)</sup>

بناء علاقات متبادلة المنفعة (Mutually Beneficial Supplier Relationships): تساهم العلاقات القوية مع الموردين والشركاء في تعزيز جودة المدخلات وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والتطوير المشترك. ويشكل هذا المبدأ رابطاً فعالاً بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بما يضمن استدامة النجاح المؤسسي وتعزيز التكامل في منظومة الجودة<sup>(17)</sup> أهمية الجودة في المؤسسات الحديثة:

تتبع أهمية الجودة في المؤسسات الحديثة من الدور المحوري الذي تلعبه في تعزيز الأداء تتبع أهمية الجودة في المؤسسات الحديثة من الدور المحوري الذي تلعبه في تعزيز الأداء وتتبع أهمية الجودة في المؤسسات الحديثة من الدور المحوري الذي تلعبه في تعزيز الأداء. فهي ليست مجرد عملية لتحسين المنتجات والخدمات، بل تمثل فلسفة متكاملة تربط بين جميع عناصر المؤسسة، من موظفين وعمليات وقيادة استراتيجية. ويمكن تناول هذه الأهمية على النحو التالي:

تسهم الجودة في تعزيز التميز المؤسسي وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في السوق من خلال رفع مستوى الأداء وتحسين سمعة المؤسسة، كما تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات والإنتاج بما يضمن أفضل استغلال للموارد المتاحة. كما تعزز الجودة رضا العملاء وتساعد على بناء علاقات طويلة الأمد معهم، ما يساهم في استدامة الأعمال، وتساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الموظفين من خلال تعزيز المشاركة وتطوير المهارات. وأخيراً، تمكن الجودة المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات المستقبلية بمرونة وفاعلية<sup>(18)</sup>.

أيضاً، تسهم الجودة في تعزيز التميز المؤسسي من خلال رفع مستوى أداء المؤسسة في جميع العمليات والمنتجات والخدمات بما يتوافق مع توقعات العملاء، مما يؤدي إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى العملاء والشركاء وزيادة ثقة السوق فيها. وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد أنظمة الجودة تستطيع تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر وتقليل الأخطاء والعيوب، وبالتالي رفع كفاءة الأداء العام. وأكدت الدراسات أن التميز المؤسسي الذي يتحقق من خلال تطبيق الجودة يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة ويساعد في جذب الاستثمارات وتعزيز النمو الاقتصادي للمؤسسة<sup>(19)</sup>.

تُسهم الجودة في تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر تحسين العمليات وتقليل الهدر في الموارد، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وتقليل التكاليف. كما تساعد الجودة في تحديد نقاط الضعف في العمليات وتصحيحها، ما يحد من تكرار الأخطاء ويزيد من فعالية الأداء. ويُترجم تطبيق الجودة أيضاً إلى تبني أساليب وتقنيات مبتكرة لتحسين الإنتاجية وضمان استخدام الموارد البشرية والمادية بأفضل شكل ممكن. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة تتميز بكفاءة تشغيلية أعلى وقدرة أفضل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع تقليل التكاليف الزائدة<sup>(20)</sup>. يلعب رضا العملاء دوراً محورياً في استدامة المؤسسات الحديثة، ويُعد من أهم نتائج تطبيق معايير الجودة. فالتركيز على تلبية توقعات العملاء وتقديم

(16) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015، ص 42.

(17) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، عمان، 2019، ص 102.

(18) خالد يوسف عبد الله، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها ومبادئها، دار الفكر العربي، الرياض، 2025، ص 50.

(19) محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2012، ص 78.

(20) مدحت أحمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر العربية، القاهرة، 2020، ص 45.

منتجات وخدمات عالية الجودة يخلق علاقة متينة وطويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها، ويعزز من ولائهم ويزيد من فرص تكرار التعامل معهم، كما يساعد في جذب عملاء جدد من خلال سمعة المؤسسة الطيبة في السوق. وتشير الدراسات إلى أن رضا العملاء يرتبط بشكل مباشر بتطبيق نظم الجودة، حيث يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على المنافسة وتحقيق أهداف النمو<sup>(21)</sup>.

تُعد جودة بيئة العمل أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسات الحديثة، إذ تؤثر بشكل مباشر على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي. وتساعد تطبيقات الجودة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل الجماعي، وتحفيز الأفراد على تقديم أفضل أداء، وتطوير مهاراتهم. كما تُسهم الجودة في إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى الجودة الشاملة تتمتع بموظفين أكثر تحفيزاً والتزاماً، مما يعزز من كفاءة الأداء ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية<sup>(22)</sup>.

تُمكّن الجودة المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل والبيئة التكنولوجية. فعند تطبيق معايير الجودة، تصبح المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتحديات المختلفة والتغيرات المفاجئة في احتياجات العملاء، كما تسهم الجودة في تطوير استراتيجيات مستدامة للتكيف مع المتغيرات، ما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية. وأكدت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى الجودة الشاملة تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية أعمالها بكفاءة<sup>(23)</sup>.

#### الميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية من الركائز الأساسية لاستدامة المؤسسات في الأسواق الحديثة، إذ تمثل القدرة الفريدة للمؤسسة على التفوق على منافسيها في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء. ويمكن القول إن الميزة التنافسية ليست مجرد استراتيجية قصيرة المدى، بل هي نتاج تخطيط طويل الأجل يعتمد على موارد المؤسسة وقدراتها الفريدة، بما يحقق لها التفوق في الأداء وتحقيق رضا العملاء وتعزيز حصتها السوقية. ويمكن تناول مفهوم الميزة التنافسية من خلال التعريفات التالية التي قدمها مجموعة من الباحثين العرب والأجانب وقد جاءت في عدت تعريفات منها:

1. **خالد عبد الله سعيد:** الميزة التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة لتقديم قيمة فريدة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يمكنها من تحقيق أداء أعلى واستدامة النمو.<sup>(24)</sup>
2. **سمير حسن محمود:** يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها المزيج من الموارد والقدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها وتحقيق أداء متفرد في السوق.<sup>(25)</sup>
3. الميزة التنافسية هي القدرة التي تتمتع بها المؤسسة على خلق قيمة أعلى للعملاء مقارنة بالمنافسين، سواء عبر خفض التكاليف أو تقديم منتجات أو خدمات متميزة، بما يضمن تحقيق تفوق مستدام في السوق<sup>(26)</sup>.

(21) نورة أحمد البركنو، مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2021، ص 33.

(22) حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار النشر العربية، عمان، 2010، ص 60.

(23) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، عمان، 2019، ص 102.

(24) خالد عبد الله سعيد، استراتيجيات الميزة التنافسية، دار الفكر العربي، الرياض، 2018، ص 45.

(25) سمير حسن محمود، إدارة الأعمال الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017، ص 62.

(26) Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York,

4. Jay Barney: الميزة التنافسية تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على استغلال مواردها النادرة والقيمة والفريدة بطريقة تحقق أداءً يتجاوز أداء المنافسين، ويستمر هذا التفوق لفترة زمنية كافية لضمان استدامة النجاح<sup>(27)</sup>.
5. توماس بيترز: الميزة التنافسية هي مجموعة القدرات والعمليات المتميزة التي تمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى للعملاء مقارنة بالمنافسين، مما يرفع مستوى رضا العملاء ويعزز الربحية على المدى الطويل<sup>(28)</sup>.
6. نادية محمد علي: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تتميز بالاختلاف والجودة العالية، مما يجعلها أكثر جاذبية للعملاء مقارنة بالمنافسين<sup>(29)</sup>.
7. محمود أحمد حسين: إن الميزة التنافسية تمثل القدرة التي تمكن المؤسسة من خلق قيمة إضافية للعملاء عبر استغلال الموارد والقدرات بشكل أكثر فعالية من المنافسين<sup>(30)</sup>.
8. رانيا سمير عبد الرحيم: الميزة التنافسية هي خصائص فريدة تميز المؤسسة عن منافسيها، وتساهم في تحقيق ولاء العملاء وتحسين الأداء المالي على المدى الطويل<sup>(31)</sup>.

#### أنواع الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الابتكار، الخدمة):

تُعد الميزة التنافسية من الركائز الأساسية لاستدامة المؤسسات في الأسواق العالمية، إذ تمثل القدرة الفريدة للمؤسسة على التفوق على منافسيها بطرق متنوعة. ويمكن القول إنها ليست مجرد ميزة قصيرة المدى، بل هي نتاج تخطيط استراتيجي طويل الأجل يعتمد على الموارد والقدرات الفريدة لكل مؤسسة. ويمكن تناول أنواع الميزة التنافسية على النحو التالي:

**ميزة التكلفة:** يمكن القول إن ميزة التكلفة تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. وتتيح هذه الميزة جذب شريحة أوسع من العملاء وتحقيق حصة سوقية أكبر. وتعتمد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر، واستغلال الموارد بفعالية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد ميزة التكلفة تتمتع بقدرة أفضل على مواجهة تقلبات السوق والتحديات، مما يعزز من قدرتها<sup>(32)</sup>.

**ميزة الجودة:** تتمثل ميزة الجودة في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة تلبى توقعات العملاء أو تتجاوزها. ويمكن القول إن الجودة تشمل جميع العمليات الداخلية والإجراءات المؤسسية لضمان تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر. وتعتمد ميزة الجودة على الالتزام بالمعايير والممارسات المثلى، والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تركز على الجودة تكتسب سمعة قوية في السوق وتحقق ولاء العملاء بشكل أكبر، مما يعزز استدامة الميزة التنافسية<sup>(33)</sup>.

**ميزة الابتكار:** يمكن تناول ميزة الابتكار على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات بطرق مبتكرة تمنحها تفوقاً على منافسيها. وتعتمد هذه الميزة على البحث والتطوير والإبداع، بما يتيح إطلاق منتجات وخدمات فريدة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة. وقد أظهرت الدراسات أن الابتكار يخلق فرصاً جديدة للنمو ويعزز استدامة

(27) Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), 1991, p. 99

(28) Thomas J. Peters, Thriving on Chaos, Harper & Row, New York, 1987, p. 45

(29) Nadia Mohamed Ali, Studies in Strategic Management, Anglo-Egyptian Library, Cairo, 2019, p. 88

(30) محمود أحمد حسين، استراتيجيات التنافس في المؤسسات الحديثة، دار الفكر العربي، عمان، 2020، ص 54

(31) رانيا سمير عبد الرحيم، تحليل استراتيجي للأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2021، ص 71.

(32) Robert Grant, Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases, Wiley, 2016, p. 75.

(33) Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, Pearson, 2016, p. 482.

الميزة التنافسية على المدى الطويل، كما يرتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف<sup>(34)</sup>.

**ميزة الخدمة:** تعتمد ميزة الخدمة على تقديم تجربة استثنائية للعملاء من خلال سرعة الاستجابة، والدعم الفني، والتفاعل المستمر معهم. ويمكن القول إن المؤسسات التي تقدم خدمات متميزة تحافظ على رضا العملاء وولائهم، ما يترجم إلى تكرار الشراء وتحقيق أداء مالي أفضل. كما أن التركيز على الخدمة يتيح التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة. وأكد الباحثون أن المؤسسات التي تتميز في تقديم الخدمة تحقق ميزة تنافسية مستدامة وتعزز مكانتها في السوق<sup>(35)</sup>. **علاقة الميزة التنافسية بأداء المؤسسة واستدامتها:** تُعتبر الميزة التنافسية حجر الأساس في تحسين أداء المؤسسات، إذ تمكّنها من التفوق على منافسيها عبر استغلال مواردها وقدراتها بشكل أفضل. فعندما تتمكن المؤسسة من امتلاك ميزة في التكلفة أو الجودة أو الابتكار، فإنها تستطيع تعزيز حصتها السوقية وتحقيق أرباح أعلى. هذا الانعكاس المباشر للميزة التنافسية على الأداء المالي والتشغيلي يجعلها ركيزة إستراتيجية لأي منظمة تسعى إلى التفوق. ويشير بورتر إلى أن المؤسسات التي تطور ميزات تنافسية قوية تستطيع تحقيق أداء يفوق متوسط أداء الصناعة، مما يعكس الأثر الحاسم لهذه الميزة في تحقيق التفوق المؤسسي<sup>(36)</sup>.

علاقة الميزة التنافسية باستدامة المؤسسة تظهر في قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية المستمرة. فالمؤسسات التي تبني استراتيجيات تنافسية قائمة على الابتكار المستمر أو التميز في الخدمة، تكون أكثر قدرة على الصمود أمام المنافسة العالمية والتقلبات الاقتصادية. وهذا ينعكس على قدرتها في الحفاظ على موقعها في السوق على المدى الطويل. وقد أكد بارني أن استدامة الأداء المؤسسي تعتمد على قدرة المؤسسة على تطوير ميزات يصعب تقليدها أو استساخها من قبل المنافسين، مما يمنحها استقرارًا استراتيجيًا في بيئات العمل المعقدة<sup>(37)</sup>. كما أن العلاقة بين الميزة التنافسية واستدامة المؤسسة تتجلى في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين على حد سواء. فالمؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية قوية عبر الجودة العالية أو تقديم قيمة مضافة للعملاء، تستطيع بناء علاقات طويلة الأمد مع جمهورها المستهدف. وهذا ينعكس إيجابًا على قدرتها في جذب استثمارات جديدة وضمان تدفقات مالية مستمرة. ويرى كابلان ونورتون أن الأداء المستدام يرتبط بالقدرة على ترجمة الميزة التنافسية إلى نتائج قابلة للقياس، سواء من حيث رضا العملاء أو القيمة المالية أو الابتكار المستمر، وهو ما يجعل الميزة التنافسية أداة إستراتيجية للحفاظ على البقاء والتوسع<sup>(38)</sup>.

### المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية كبرى في العقود الأخيرة، حيث ساهمت في إحداث تحول نوعي في كيفية إدارة المؤسسات لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها. وقد تنوعت تعريفات الباحثين والدارسين لهذا المفهوم، باختلاف زوايا تناولهم له؛ فمنهم من ركّز على التحسين المستمر، ومنهم من أبرز دور العاملين، فيما شدّد آخرون على رضا العملاء والتميز المؤسسي. وفي هذا السياق يمكن تناول أبرز تعريفات إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

(34) Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), 1991, p. 102.

(35) Thomas J. Peters, Thriving on Chaos, Harper & Row, New York, 1987, p. 48.

(36) Michael E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985, p. 12.

(37) Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), 1991, p. 106.

(38) Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 45.

1. يرى **محمود أحمد عبد العال** أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، من خلال إشراك جميع الموظفين في عمليات التطوير بما يضمن رضا العملاء ويعزز من قدرات المؤسسة التنافسية<sup>(39)</sup>.
2. **فاطمة محمد عبد الغني** إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب متكامل يركز على تطوير جميع العمليات التنظيمية من خلال مشاركة كافة أفراد المنظمة، بما يضمن أن تصبح الجودة مسؤولية مشتركة وليست مقتصرة على مستوى إداري معين<sup>(40)</sup>.
3. يرى **جوزيف جيران (Juran)** أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية استراتيجية تهدف إلى رفع مستوى الجودة عبر كافة المستويات التنظيمية، من خلال دمج متطلبات العملاء في جميع مراحل العمل، مما يعزز من كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف<sup>(41)</sup>.
4. أما **فيليب كروسبي (Philip Crosby)** فيعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجًا إداريًا يقوم على مبدأ "الجودة المجانية"، حيث إن الاستثمار في تقليل الأخطاء والعيوب يؤدي إلى تقليص التكاليف وتحقيق رضا العملاء بشكل أكبر<sup>(42)</sup>.
5. عزف **إدوارد ديمينغ (Deming)** إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تحسين مستمر تهدف إلى معالجة مشكلات الجودة عبر النظام ككل، معتمداً على التعاون بين القيادة والموظفين لإحداث تغيير شامل في العمليات والثقافة التنظيمية<sup>(43)</sup>.

#### أهداف الإدارة الشاملة للجودة:

تتبع أهداف إدارة الجودة الشاملة من كونها فلسفة إدارية استراتيجية تسعى إلى إحداث تحول جذري في أسلوب عمل المؤسسات، من خلال تطوير العمليات والموارد وتحقيق رضا العملاء على المدى الطويل. وهذه الأهداف لا تقتصر على تحسين المنتجات والخدمات فقط، بل تمتد لتشمل الكفاءة التشغيلية، تعزيز التنافسية، وضمان الاستدامة. ويمكن تناول هذه الأهداف على النحو التالي:

من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا العملاء باعتباره الغاية النهائية لكل نشاط مؤسسي. فالمؤسسة التي تركز على جودة منتجاتها وخدماتها، وتعمل على تلبية احتياجات عملائها بشكل مستمر، تضمن لنفسها مكانة قوية في السوق. وقد إلى أن أي استراتيجية للجودة لا تضع العميل في مركز الاهتمام ستفشل في تحقيق الاستدامة طويلة الأمد<sup>(44)</sup>.

تسعى إدارة الجودة الشاملة أيضًا إلى **التحسين المستمر** في العمليات والأنشطة التنظيمية، بحيث تصبح الجودة جزءًا من الثقافة المؤسسية. فالتحسين المستمر لا يعني معالجة الأخطاء بعد وقوعها، بل يقوم على الوقاية المسبقة وتقليل فرص حدوث العيوب. وقد أكد **جوزيف جيران** على أن الجودة الشاملة تمثل عملية دائمة لا تنتهي، تهدف إلى رفع الكفاءة في كل خطوة من خطوات الإنتاج والخدمة<sup>(45)</sup>.

<sup>(39)</sup> محمود أحمد عبد العال، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2019، ص 34.

<sup>(40)</sup> فاطمة محمد عبد الغني، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2020، ص 57.

<sup>(41)</sup> Juran, J.M., Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 1999, p.88

<sup>(42)</sup> Crosby, Philip B., Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, McGraw-Hill, New York, 1979, p. 112.

<sup>(43)</sup> Deming, W. Edwards, Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, 1986, p. 23.

<sup>(44)</sup> Deming, W. Edwards, Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, 1986, p. 51.

<sup>(45)</sup> Juran, J.M., Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 1999, p. 102.

من الأهداف الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية. فتبني ممارسات الجودة الشاملة يساعد على تقليل الهدر وتقليل معدلات الأخطاء وإعادة العمل، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تخفيض النفقات وزيادة الأرباح. وفي هذا السياق يؤكد فيليب كروسبي أن الجودة لا تمثل عبئاً مالياً على المؤسسة، بل على العكس، فإن الاستثمار فيها يحقق وفورات مالية على المدى الطويل

تعمل إدارة الجودة الشاملة كذلك على تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين داخل المؤسسة، حيث يُنظر إلى الموظفين باعتبارهم حجر الأساس في بناء ثقافة الجودة. ومن خلال تدريبهم وتحفيزهم وتوسيع دائرة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، يتم ضمان تطبيق استراتيجيات الجودة بكفاءة. وقد أكد محمد حسن القاضي أن تفعيل دور العاملين في إطار إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي<sup>(46)</sup>.

إلى جانب ذلك، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية. فالمؤسسات التي تطبق معايير الجودة الشاملة تستطيع تقديم منتجات وخدمات متميزة تجعلها قادرة على منافسة نظيراتها بل والتفوق عليها. ويشير جون أوكلاند إلى أن الجودة الشاملة لم تعد خياراً في بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية للمنافسة والبقاء<sup>(47)</sup>. من بين الأهداف كذلك تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر دمج مبادئ الجودة الشاملة مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية. فالمؤسسات الحديثة لم تعد مطالبة فقط بتحقيق أرباح، بل عليها أن تقدم قيمة مضافة للمجتمع وتحافظ على الموارد للأجيال القادمة. وقد أكد Feigenbaum Armand أن الجودة الشاملة تعزز استدامة المؤسسات عبر بناء أنظمة متكاملة تُراعي احتياجات السوق والمجتمع معاً<sup>(48)</sup>.

وأخيراً، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة والشفافية، بحيث تصبح الجودة مسؤولية جماعية وليست مقصورة على الإدارة العليا. هذه الثقافة تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة، وتضمن استمرارية النمو في بيئات الأعمال المعقدة. وقد أشارت فاطمة محمد عبد الغني إلى أن المؤسسات التي تبني ثقافة تنظيمية داعمة للجودة تكون أكثر قدرة على الصمود أمام الضغوط الخارجية والتغيرات التكنولوجية<sup>(49)</sup>.

### عناصر النجاح في تطبيق الجودة الشاملة:

إن نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق بمجرد تبني المفهوم نظرياً، بل يحتاج إلى توافر مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن استمرارية وفاعلية التنفيذ. هذه العناصر تتداخل فيما بينها وتشكل منظومة متكاملة تعزز فرص النجاح وتقلل من احتمالات الفشل. ويمكن تناول أبرز عناصر النجاح على النحو التالي:

يُعد التزام الإدارة العليا من أهم عناصر نجاح تطبيق الجودة الشاملة، إذ يمثل العامل الأساسي في دعم ثقافة الجودة ونشرها عبر جميع مستويات المؤسسة. فبدون التزام القيادة، تصبح ممارسات الجودة مجرد شعارات شكلية لا تحقق أي أثر حقيقي. وقد أشار إدوارد ديمينغ إلى أن القيادة الفعالة هي المسؤولة عن صياغة الرؤية وتوفير الموارد اللازمة للتغيير<sup>(50)</sup>.

يُعتبر الموارد البشرية المؤهلة عنصراً حاسماً في نجاح الجودة الشاملة، حيث أن مشاركة الموظفين وتدريبهم وتوعيتهم

(46) محمد حسن القاضي، الجودة الشاملة وإدارة المؤسسات الحديثة، دار المناهج، عمان، 2018، ص 144.

(47) Oakland, John S., Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases, Routledge, London, 2014, p. 39.

(48) Feigenbaum, Armand V., Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, 1991, p. 11.

(49) فاطمة محمد عبد الغني، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2020، ص 167.

(50) Deming, W. Edwards, Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, 1986, p. 27.

بمفاهيم الجودة يؤدي إلى رفع كفاءتهم ويعزز من قدرتهم على الإبداع في العمل. ويؤكد محمد حسن القاضي أن تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يسهم في بناء بيئة عمل داعمة للجودة المستدامة<sup>(51)</sup>.  
من العناصر الجوهرية كذلك تركيز المؤسسة على رضا العملاء، حيث يمثل العملاء حجر الأساس في تقييم فعالية تطبيق الجودة. فكلما استطاعت المؤسسة فهم احتياجات عملائها وتوقع رغباتهم المستقبلية، زادت قدرتها على التميز في السوق. وقد أكد فيليب كروسبي أن "الجودة تعني مطابقة المنتج أو الخدمة لتوقعات العملاء"، ما يجعل رضاهم معياراً أساسياً للنجاح<sup>(52)</sup>.

التحسين المستمر يعد أحد أعمدة نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث لا يمكن النظر إلى الجودة باعتبارها هدفاً نهائياً يتم بلوغه ثم التوقف عنده، بل هي عملية مستمرة تتطور مع تغير ظروف السوق والتكنولوجيا. وقد شدد جوزيف جيران على أن المؤسسات التي تسعى إلى التميز لا بد أن تضع التحسين المستمر ضمن استراتيجيتها الرئيسية<sup>(53)</sup>.

وأخيراً، فإن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة يعد عنصراً أساسياً لنجاح تطبيقها. فالثقافة المؤسسية التي تقوم على الشفافية، التعاون، والعمل الجماعي تُسهم في ترسيخ قيم الجودة وتحويلها إلى ممارسة يومية. وقد أوضحت فاطمة محمد عبد الغني أن الثقافة التنظيمية تمثل البنية التحتية غير المرئية التي تُحدد مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات<sup>(54)</sup>.

#### أدوات وتقنيات الجودة الشاملة:

تمهيداً يمكن القول إن أدوات وتقنيات الجودة الشاملة (TQM Tools & Techniques) تمثل الركيزة العملية التي تساعد المؤسسات على تحويل مبادئ الجودة من مجرد شعارات إلى ممارسات فعلية قابلة للقياس والتنفيذ. فهي تمكن من تحليل العمليات، وتحديد الانحرافات، والكشف عن أسباب المشكلات، وبالتالي تحسين الأداء وضمان استمرارية التطوير. ويمكن تناول أبرز هذه الأدوات والتقنيات على النحو التالي:

الفكرة الأولى، تتمثل في مخططات (Pareto Charts) التي تساعد على تحديد أهم المشكلات أو العوامل التي تؤثر بشكل رئيسي في جودة المنتج أو الخدمة. حيث تشير قاعدة 20/80 إلى أن 80% من المشكلات غالباً ما تكون نتيجة لـ 20% من الأسباب. وقد أكد جوزيف جوران أن هذه الأداة أساسية في تحديد أولويات التحسين لأنها تختصر الجهد والوقت<sup>(55)</sup>.

كما أشار محمود عبد الغفار إلى أن هذه الأداة تسهم في رفع كفاءة قرارات الإدارة عبر توجيه الموارد نحو الأسباب الأكثر تأثيراً<sup>(56)</sup>.

الفكرة الثانية، وهي المخططات الانسيابية (Flowcharts) التي تساعد في توثيق الخطوات والإجراءات داخل العملية الواحدة، مما يكشف الثغرات ومواطن التكرار والخلل. وقد تبين أن التصوير البياني للعملية يسهم في إدراك العلاقة بين المدخلات والمخرجات بشكل أفضل، ويعزز فرص ضبطها وأكد أن هذه التقنية تُستخدم أيضاً لتبسيط الإجراءات وتقليل

(51) محمد حسن القاضي، الجودة الشاملة وإدارة المؤسسات الحديثة، دار المناهج، عمان، 2018، ص 212.

(52) Crosby, Philip B., Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, McGraw-Hill, New York, 1979, p. 118.

(53) Juran, J.M., Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 1999, p. 144.

(54) فاطمة محمد عبد الغني، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2020، ص 189.

(55) Joseph Juran, Quality Control Handbook, McGraw Hill, New York, 1999, p. 54.

(56) محمود عبد الغفار، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص 77.

التعقيدات الإدارية<sup>(57)</sup>. الفكرة الثالثة، ترتبط باستخدام المخطط السببي (Cause-and-Effect Diagram) أو ما يُعرف بمخطط "عظم السمكة" (Fishbone Diagram) الذي وضعه كارو إيشيكاوا، حيث يمكن من تحليل الأسباب الجذرية لأي مشكلة متعلقة بالجودة. وقد أشار إيشيكاوا إلى أن هذه الأداة تساعد على النظر الشمولي للمشكلة بدلاً من الاكتفاء بمعالجة نتائجها، كما أضاف محمد حسن عبد الكريم أن هذه التقنية أساسية في فرق الجودة لتحديد عوامل الفشل المحتملة قبل وقوعها<sup>(58)</sup>. الفكرة الرابعة، تتمثل في المخططات الرقمية (Histograms & Control Charts) التي تقدم صورة بيانية للبيانات، وتوضح تباين العمليات عبر الزمن. وقد أكد والتر شيوارت أن استخدام هذه الرسوم الإحصائية يساعد في التمييز بين التباينات الطبيعية والتباينات غير وأن هذه الأدوات تعدّ مقياساً علمياً يتيح ضبط العمليات وتحقيق الاستقرار فيها<sup>(59)</sup>.

الفكرة الخامسة، وهي العصف الذهني وتقنيات فرق العمل (Brainstorming & Team Techniques) التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية وتوسيع نطاق الحلول المتاحة. وقد أوضح أليكس أوزبورن أن العصف الذهني يعد أداة حيوية لتوليد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة<sup>(60)</sup>. كما أكد حسين عبد الباسط أن تفعيل فرق الجودة المشتركة يعزز مشاركة الموظفين ويجعل عملية التحسين مستمرة وأكثر فاعلية<sup>(61)</sup>.

### المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تمهيداً يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تمثل محوراً استراتيجياً في فكر الإدارة الحديثة، حيث لم تعد الجودة مجرد عنصر تشغيلي مرتبط بالمنتج أو الخدمة، بل أصبحت أداة حيوية لتعزيز قدرة المؤسسة على التميز في بيئة تنافسية متغيرة. فالمؤسسات التي تتبنى فلسفة الجودة الشاملة تعمل على تحسين جميع عملياتها وأنشطتها من خلال إشراك العاملين، وتبني ثقافة التحسين المستمر، والاستجابة لمتطلبات العملاء بكفاءة عالية، وهو ما ينعكس مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن هذا المنطلق، يمكن الربط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد رئيسية، أبرزها: خفض التكاليف نتيجة تقليل الهدر والأخطاء، رفع مستوى رضا العملاء عبر تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم، تحسين الكفاءة الداخلية من خلال تبسيط العمليات والإجراءات، وأخيراً دعم الابتكار بما يساهم في تقديم قيمة مضافة للسوق. وبالتالي فإن الجودة الشاملة ليست مجرد آلية لتحسين الأداء الداخلي، بل هي مدخل استراتيجي لتحقيق التفوق على المنافسين وضمان استدامة المؤسسة في المدى الطويل.

### تأثير الجودة على الأداء المؤسسي:

تمثل الجودة في المؤسسات الحديثة ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءته، إذ إن اعتماد استراتيجيات الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التشغيلية والإدارية على حد سواء. فالمؤسسات التي تتبنى معايير الجودة تتمكن من ضبط عملياتها الداخلية بما يقلل من نسب الأخطاء والهدر، ويرفع من كفاءة استغلال الموارد المتاحة. ومن هنا، يصبح الأداء المؤسسي أكثر انتظاماً وفعالاً، وهو ما ينعكس على النتائج النهائية من حيث الإنتاجية والقدرة على المنافسة في الأسواق<sup>(62)</sup>.

<sup>(57)</sup> Edward Deming, Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, 1986, p. 120.

<sup>(58)</sup> محمد حسن عبد الكريم، الجودة الشاملة في المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2021، ص 98.

<sup>(59)</sup> سامي عبد الحميد، أدوات الجودة الشاملة، دار الملتقى، عمان، 2019، ص 121.

<sup>(60)</sup> Alex Osborn, Applied Imagination, Charles Scribner's Sons, New York, 1953, p. 36.

<sup>(61)</sup> حسين عبد الباسط، إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية، دار الصفاء، عمان، 2020، ص 147.

<sup>(62)</sup> محمود عبد القادر محمد، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2019، ص 55.

كما أن الجودة تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء، وهو أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي. فكلما التزمت المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها، ازدادت ثقة العملاء بها، وتنامت قدرتها على الاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد. هذا الانعكاس يرفع من قيمة المؤسسة السوقية ويزيد من حصتها التنافسية، مما يجعل الجودة عنصراً محورياً في بناء علاقة قوية ومستدامة مع البيئة الخارجية<sup>(63)</sup>.

إضافة إلى ذلك، فإن الجودة تساهم في تعزيز بيئة العمل الداخلية من خلال تحفيز الموظفين على الالتزام بالمعايير، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات التحسين المستمر. هذا الأمر يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما يعكس نفسه على زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وبهذا يتضح أن الجودة لا تؤثر فقط على مستوى العمليات أو المخرجات، بل تمس الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتوجهها نحو التميز والابتكار<sup>(64)</sup>.

تتبع أهمية الجودة الشاملة من قدرتها على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، حيث إن تطبيق مبادئها يفتح المجال أمام المؤسسات لتحقيق نتائج ملموسة تتجسد في تحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر، ورفع رضا العملاء، فضلاً عن تعزيز السمعة التنافسية في السوق. ومن هذا المنطلق يمكن تناول تأثير الجودة في ضوء هذه الأبعاد المترابطة التي تصنع في مجموعها ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

إن أحد أبرز مخرجات تطبيق الجودة يتمثل في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر، حيث تركز الجودة الشاملة على إعادة تصميم العمليات وضبطها بما يقلل من الأخطاء والانحرافات. هذا التوجه يساهم في ترشيد استغلال الموارد المتاحة، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الكفاءة العامة، مما يسمح للمؤسسة بتوجيه مواردها نحو مجالات أكثر استراتيجية. وقد أشار محمود أحمد حسين إلى أن ضبط العمليات من خلال الجودة يمثل أداة أساسية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعزيز العوائد طويلة المدى<sup>(65)</sup>.

ويرتبط ذلك ارتباطاً مباشراً بتحقيق رضا العملاء، إذ إن جودة المنتجات والخدمات تعد عاملاً رئيسياً في بناء الثقة مع المستهلكين. فالمؤسسة التي تتبنى معايير صارمة للجودة قادرة على تلبية توقعات عملائها، بل وتجاوزها أحياناً، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الولاء والاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل. وقد بين عبد الله يوسف عبد الرحمن أن رضا العملاء لم يعد خياراً في بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبح مقياساً جوهرياً لتقييم الأداء المؤسسي واستمراريته<sup>(66)</sup>.

وفي السياق ذاته، يعزز رضا العملاء من سمعة المؤسسة في السوق، حيث ترتبط صورة العلامة التجارية بجودة ما تقدمه من منتجات أو خدمات. فالمنظمات التي تضع الجودة في مقدمة استراتيجياتها غالباً ما تحظى بمكانة مرموقة لدى جمهورها، وتصبح قادرة على المنافسة بقوة في مواجهة المؤسسات الأخرى. وقد أشار جون أوكلاند (John Oakland) إلى أن السمعة السوقية القائمة على الجودة تمنح المؤسسة قيمة مضافة وتؤهّلها لاجتذاب عملاء جدد بشكل مستمر<sup>(67)</sup>.

كما أن العلاقة بين الإنتاجية ورضا العملاء والسمعة المؤسسية علاقة تكاملية، إذ يؤدي تحسين الإنتاجية إلى خفض التكاليف وتقديم منتجات بأسعار تنافسية، الأمر الذي يعزز رضا العملاء. وهذا الرضا يتجسد في صورة إيجابية للمؤسسة داخل السوق، وهو ما يمنحها مكانة متقدمة في مواجهة المنافسين. وقد أكد جوزيف جوران (Joseph Juran) أن الجودة

(63) عبد الرحمن أحمد الطاهر، إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، الخرطوم، 2021، ص 78.

(64) خالد يوسف عبد الله، الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، مجلة الإدارة والتنظيم، الرياض، 2020، ص 102.

(65) محمود أحمد حسين، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 67.

(66) عبد الله يوسف عبد الرحمن، الجودة والتميز المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، 2020، ص 112.

(67) John Oakland, Total Quality Management and Operational Excellence, Routledge, London, 2014, p. 89.

لا تُقاس فقط بالمعايير الفنية للمنتج، بل بقدرتها على بناء قيمة محسوسة لدى العملاء تسهم في استدامة المؤسسة<sup>(68)</sup>. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الجودة الشاملة تعمل كحلقة مترابطة، تبدأ من تحسين الكفاءة الداخلية وتقليل الهدر، مروراً برفع رضا العملاء، وصولاً إلى تعزيز السمعة التنافسية. وهذا الترابط يجعل من الجودة رافعة استراتيجية تدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقق ميزة تنافسية يصعب تقليدها. ومن ثم فإن المؤسسات التي تسعى للتفوق ينبغي أن تنظر للجودة ليس فقط كأداة تشغيلية، بل كخيار استراتيجي يحدد مكانتها في السوق.

### الجودة كعامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية:

تتبع أهمية الجودة الشاملة من قدرتها على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، حيث إن تطبيق مبادئها يفتح المجال أمام المؤسسات لتحقيق نتائج ملموسة تتجسد في تحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر، ورفع رضا العملاء، فضلاً عن تعزيز السمعة التنافسية في السوق. ومن هذا المنطلق يمكن تناول تأثير الجودة في ضوء هذه الأبعاد المترابطة التي تصنع في مجموعها ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

إن أحد أبرز مخرجات تطبيق الجودة يتمثل في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر، حيث تركز الجودة الشاملة على إعادة تصميم العمليات وضبطها بما يقلل من الأخطاء والانحرافات. هذا التوجه يساهم في ترشيد استغلال الموارد المتاحة، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الكفاءة العامة، مما يسمح للمؤسسة بتوجيه مواردها نحو مجالات أكثر استراتيجية. وقد أشار محمود أحمد حسين إلى أن ضبط العمليات من خلال الجودة يمثل أداة أساسية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعزيز العوائد طويلة المدى<sup>(69)</sup>.

ويرتبط ذلك ارتباطاً مباشراً بتحقيق رضا العملاء، إذ إن جودة المنتجات والخدمات تعد عاملاً رئيسياً في بناء الثقة مع المستهلكين. فالمؤسسة التي تتبنى معايير صارمة للجودة قادرة على تلبية توقعات عملائها، بل وتجاوزها أحياناً، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الولاء والاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل. وقد بين عبد الله يوسف عبد الرحمن أن رضا العملاء لم يعد خياراً في بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبح مقياساً جوهرياً لتقييم الأداء المؤسسي واستمراريته<sup>(70)</sup>.

وفي السياق ذاته، يعزز رضا العملاء من سمعة المؤسسة في السوق، حيث ترتبط صورة العلامة التجارية بجودة ما تقدمه من منتجات أو خدمات. فالمنظمات التي تضع الجودة في مقدمة استراتيجياتها غالباً ما تحظى بمكانة مرموقة لدى جمهورها، وتصبح قادرة على المنافسة بقوة في مواجهة المؤسسات الأخرى. وقد أشار جون أوكلاند (John Oakland) إلى أن السمعة السوقية القائمة على الجودة تمنح المؤسسة قيمة مضافة وتؤهّلها لاجتذاب عملاء جدد بشكل مستمر<sup>(71)</sup>.

كما أن العلاقة بين الإنتاجية ورضا العملاء والسمعة المؤسسية علاقة تكاملية، إذ يؤدي تحسين الإنتاجية إلى خفض التكاليف وتقديم منتجات بأسعار تنافسية، الأمر الذي يعزز رضا العملاء. وهذا الرضا يتجسد في صورة إيجابية للمؤسسة داخل السوق، وهو ما يمنحها مكانة متقدمة في مواجهة المنافسين. وقد أكد جوزيف جوران (Joseph Juran) أن الجودة لا تُقاس فقط بالمعايير الفنية للمنتج، بل بقدرتها على بناء قيمة محسوسة لدى العملاء تسهم في استدامة المؤسسة<sup>(72)</sup>.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الجودة الشاملة تعمل كحلقة مترابطة، تبدأ من تحسين الكفاءة الداخلية وتقليل الهدر،

<sup>(68)</sup> Joseph Juran, Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, New York, 2010, p. 54.

<sup>(69)</sup> محمود أحمد حسين، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 67.

<sup>(70)</sup> عبد الله يوسف عبد الرحمن، الجودة والتميز المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، 2020، ص 112.

<sup>(71)</sup> John Oakland, Total Quality Management and Operational Excellence, Routledge, London, 2014, p. 89.

<sup>(72)</sup> Joseph Juran, Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, New York, 2010, p. 54.

مروراً برفع رضا العملاء، وصولاً إلى تعزيز السمعة التنافسية. وهذا الترابط يجعل من الجودة رافعة استراتيجية تدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقق ميزة تنافسية يصعب تقليدها. ومن ثم فإن المؤسسات التي تسعى للتفوق ينبغي أن تنظر للجودة ليس فقط كأداة تشغيلية، بل كخيار استراتيجي يحدد مكانتها في السوق. توثيق

#### المحور الرابع: تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم النظم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. غير أن تطبيق هذا النهج يواجه تحديات متعددة تتنوع بين ما هو تنظيمي وثقافي، وما هو مالي وتقني، إضافة إلى صعوبات ترتبط بتبني ثقافة التحسين المستمر على جميع المستويات. إن فهم هذه التحديات واستيعابها يشكل خطوة أساسية نحو صياغة استراتيجيات فعالة تضمن نجاح تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها.

تتمثل إحدى أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الجودة الشاملة في البنية التنظيمية التقليدية التي تعتمد على مركزية القرارات والهرمية الصارمة. فهذه الهياكل تعيق تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة وتحد من مشاركة الموظفين في عمليات التحسين. ومن ثم، يصبح التحول نحو ثقافة تشاركية مرنة أحد المتطلبات الأساسية لتجاوز هذه العقبة.<sup>(73)</sup> من التحديات الثقافية أيضاً مقاومة التغيير، حيث يميل العديد من الموظفين إلى التمسك بالعادات والإجراءات التقليدية خوفاً من المجهول أو فقدان الامتيازات. هذا الرفض قد يؤدي إلى بطء في تطبيق مبادئ الجودة أو حتى فشلها إذا لم تتم إدارته بشكل صحيح. ولذلك، يصبح نشر الوعي وتوضيح فوائد الجودة أمراً حاسماً في كسر حاجز المقاومة.<sup>(74)</sup>

إلى جانب ذلك، تظهر عقبات مالية نتيجة التكاليف المرتبطة ببرامج التدريب والتطوير، وشراء الأنظمة التقنية الداعمة للجودة، وإعادة تصميم العمليات. وتزداد هذه التحديات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تملك الموارد الكافية للاستثمار في برامج طويلة الأمد.<sup>(75)</sup> التحديات التقنية تعد بدورها عائقاً مهماً، إذ يتطلب تطبيق الجودة الشاملة استخدام أنظمة معلومات متطورة، وبرامج قياس دقيقة، وأدوات تحليل حديثة. وفي غياب هذه الأدوات، يصبح من الصعب مراقبة الجودة بشكل مستمر أو إجراء تحسينات فعالة على الأداء.<sup>(76)</sup>

كما أن نقص الكفاءات المؤهلة يمثل عقبة رئيسية، حيث يتطلب نجاح تطبيق الجودة وجود خبرات متخصصة قادرة على تصميم أنظمة الجودة ومتابعتها. وفي كثير من الأحيان، تقتصر المؤسسات على هذه الموارد البشرية، مما يؤدي إلى ضعف التنفيذ أو الاعتماد المفرط على الاستشاريين الخارجيين.<sup>(77)</sup>

من الصعوبات الأخرى عدم وجود التزام إداري على أعلى المستويات، حيث قد يقتصر دعم الإدارة العليا للجودة على الشعارات دون ترجمة حقيقية في السياسات والإجراءات. وفي هذه الحالة، تظل برامج الجودة مجرد مبادرات شكلية لا تحقق أهدافها.<sup>(78)</sup>

كما أن غياب نظام تحفيزي عادل يمثل تحدياً، إذ إن الجودة الشاملة تعتمد على مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر. فإذا لم يتم مكافأة الجهود المتميزة أو تقدير الإنجازات، فإن الحافز لدى الموظفين سيتراجع مما يؤدي إلى انخفاض الفاعلية في التطبيق.<sup>(79)</sup>

(73) محمد حسن عوض، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ، الرياض، 2018، ص55.

(74) خالد عبد الله محمد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز المؤسسي، جامعة القاهرة، 2019، ص72.

(75) محمد صبري الجندي، إدارة الجودة والتطوير الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص101.

(76) Dale H. Besterfield, Total Quality Management, Pearson, New Jersey, 2014, p. 87.

(77) Goetsch, D. L., & Davis, S. B., Quality Management for Organizational Excellence, Pearson, London, 2016, p. 112.

(78) أحمد مصطفى عبد العال، إدارة الجودة الشاملة: النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر، عمان، 2017، ص88.

(79) Evans, J. R., & Lindsay, W. M., Managing for Quality and Performance Excellence, Cengage Learning, Boston, 2017, p. 95.

من التحديات التي تواجه المؤسسات أيضًا ضعف قنوات الاتصال الداخلي، إذ يؤدي قصور التواصل بين الأقسام إلى غياب التنسيق وظهور فجوات في تطبيق الجودة. فنجاح الجودة الشاملة يتطلب شفافية عالية وتدفق مستمر للمعلومات بين جميع مستويات المؤسسة.<sup>(80)</sup>

وللتغلب على هذه التحديات، ينبغي تبني استراتيجيات متكاملة تشمل توفير الدعم الإداري الكامل، الاستثمار في التدريب والتقنية، نشر ثقافة الجودة، وتطوير أنظمة التحفيز والاتصال الداخلي. إن التعامل مع التحديات باعتبارها فرصًا للتطوير يجعل من الجودة الشاملة أداة استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات وتدعم استدامتها.<sup>(81)</sup>

### استراتيجيات التغلب على تحديات تطبيق الجودة الشاملة:

تتطلب مواجهة تحديات الجودة الشاملة تبني التزام قوي من الإدارة العليا، حيث يُعتبر هذا الالتزام الركيزة الأساسية لنجاح برامج الجودة. فالإدارة العليا مسؤولة عن صياغة الرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد وضمان دعم السياسات الموجهة للجودة. إن إظهار القادة لمستوى عالٍ من الجدية يعزز ثقافة الجودة ويمنح الموظفين ثقة أكبر في جدوى هذه المبادرات.<sup>(82)</sup>

من الاستراتيجيات المهمة كذلك نشر ثقافة الجودة بين الموظفين عبر برامج تدريبية مستمرة، بحيث يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق أدوات الجودة وتحقيق أهدافها. فبناء وعي جماعي بضرورة التحسين المستمر يحد من مقاومة التغيير ويجعل العاملين شركاء في عملية التطوير المؤسسي.<sup>(83)</sup>

كما يمثل الاستثمار في البنية التكنولوجية أحد المفاتيح المهمة لتجاوز التحديات التقنية. فاعتماد أنظمة معلومات متقدمة وأدوات تحليل دقيقة يساعد على مراقبة العمليات وتقديم بيانات لحظية تدعم القرارات الإدارية. وهذا يساهم في رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء التي قد تعيق جودة الأداء.<sup>(84)</sup>

ولمواجهة التحديات المالية، يمكن للمؤسسات اتباع سياسات تدريجية في تطبيق الجودة، تبدأ بمشروعات صغيرة منخفضة التكلفة تحقق نتائج ملموسة، ثم التوسع لاحقًا بشكل تدريجي. هذه المقاربة تساعد في تقليل الأعباء المالية وتعزيز قناعة الإدارة بأهمية الاستثمار طويل الأجل في برامج الجودة.<sup>(85)</sup>

أيضًا يمثل بناء نظام فعال للتحفيز والمكافآت وسيلة استراتيجية لدعم مشاركة العاملين. إذ إن تقدير الإنجازات الفردية والجماعية يعزز من روح الانتماء ويحفز على تبني مبادئ الجودة. كما أن توفير بيئة عمل تشاركية قائمة على العدالة والشفافية يساهم في رفع مستويات الالتزام ببرامج الجودة.<sup>(86)</sup>

وأخيرًا، فإن تعزيز قنوات الاتصال الداخلي يعد أمرًا حاسمًا للتغلب على العقبات التنظيمية والثقافية، إذ يساعد التواصل الفعال على تبادل المعلومات بين الإدارات وتوضيح الأهداف المشتركة. ومن خلال اجتماعات منتظمة، ونظم تقارير واضحة، وآليات للتغذية الراجعة، يصبح من الممكن توحيد الجهود لتحقيق الجودة الشاملة بكفاءة أكبر.<sup>(87)</sup>

<sup>(80)</sup> إسماعيل عبد الغني، الجودة الشاملة وأبعادها التطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، 2021، ص134.

<sup>(81)</sup> Oakland, J. S., Total Quality Management and Operational Excellence, Routledge, London, 2014, p. 176.

<sup>(82)</sup> أحمد مصطفى عبد العال، إدارة الجودة الشاملة: النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر، عمان، 2017، ص102.

<sup>(83)</sup> Goetsch, D. L., & Davis, S. B., Quality Management for Organizational Excellence, Pearson, London, 2016, p. 134.

<sup>(84)</sup> Dale H. Besterfield, Total Quality Management, Pearson, New Jersey, 2014, p. 145.

<sup>(85)</sup> محمد صبري الجندي، إدارة الجودة والتطوير الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص119.

<sup>(86)</sup> Evans, J. R., & Lindsay, W. M., Managing for Quality and Performance Excellence, Cengage Learning, Boston, 2017, p. 165.

<sup>(87)</sup> إسماعيل عبد الغني، الجودة الشاملة وأبعادها التطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، 2021، ص156.

**الخاتمة:**

يتضح من العرض السابق أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة إدارية لتحسين الأداء، بل هي إطار استراتيجي متكامل يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التميز المستدام. فالجودة الشاملة تُمكن المؤسسة من تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، ورفع رضا العملاء، فضلاً عن دعم سمعة المؤسسة في السوق. كما أن العلاقة الوثيقة بين الجودة والميزة التنافسية تؤكد أن نجاح المؤسسة في عالم اليوم يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة وتجاوز العقبات المرتبطة بها سواء كانت تنظيمية أو مالية أو ثقافية.

**أهم النتائج:**

1. أظهرت الدراسة أن التزام الإدارة العليا يمثل حجر الأساس في نجاح برامج الجودة الشاملة، إذ بدونها يصعب تحقيق نقلة نوعية في الأداء المؤسسي.
2. تبين أن نشر ثقافة الجودة بين العاملين يعد شرطاً أساسياً لتقليل مقاومة التغيير وضمان المشاركة الفاعلة في عمليات التحسين المستمر.
3. أكدت النتائج أن البنية التكنولوجية المتطورة تمثل أداة مهمة لمراقبة الأداء وتحسين العمليات بما يعزز الكفاءة ويقلل الأخطاء.
4. أظهرت النتائج أن تحقيق رضا العملاء وتعزيز السمعة التنافسية يمثلان المخرج الأساسي لتطبيق الجودة الشاملة على المدى الطويل.
5. تبين أن العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية علاقة تكاملية تسهم في استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسين.

**التوصيات:**

1. ضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لنشر ثقافة الجودة وتعزيز مهارات العاملين في استخدام أدوات وتقنيات الجودة.
2. العمل على تبني نهج تدريجي في تطبيق الجودة لتقليل الأعباء المالية، مع التركيز على مشروعات صغيرة تحقق نتائج ملموسة في المراحل الأولى.
3. تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية ونظم المعلومات لدعم مراقبة الأداء وتحسين العمليات المؤسسية.
4. بناء نظم تحفيز ومكافآت عادلة تشجع العاملين على المشاركة الفاعلة في برامج الجودة وتبني قيم التحسين المستمر.
5. تطوير قنوات اتصال داخلية فعالة بين جميع مستويات المؤسسة لضمان وضوح الأهداف وتوحيد الجهود نحو الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أحمد مصطفى عبد العال (2017). *إدارة الجودة الشاملة: النظرية والتطبيق*. عمان: دار الصفاء للنشر.
- Ahmed Mostafa Abdel Aal. (2017). *Total Quality Management: Theory and Practice*. Amman: Dar Al-Safaa for Publishing.
- إسماعيل عبد الغني (2021). *الجودة الشاملة وأبعادها التطبيقية*. بيروت: دار النهضة العربية.
- Ismail Abdel Ghani. (2021). *Total Quality and Its Applied Dimensions*. Beirut: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- الحراحشة، حسين محمد (2010). *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*. عمان: دار النشر العربية.
- Al-Hararahsheh, Hussein Mohammed. (2010). *Total Quality Management and Job Performance*. Amman: Dar Al-Nashr Al-Arabi.
- البركنو، نورة أحمد (2021). *مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- Al-Barkno, Noura Ahmed. (2021). *A Conceptual and Cognitive Introduction to Total Quality Management*. Cairo: Arab Journal of Administrative Sciences.
- أبو النصر، مدحت أحمد (2020). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: دار النشر العربية.
- Abu Al-Nasr, Medhat Ahmed. (2020). *Total Quality Management*. Cairo: Dar Al-Nashr Al-Arabi.
- الجندي، محمد صبري (2020). *إدارة الجودة والتطوير الإداري*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- Al-Jundi, Mohammed Sabri. (2020). *Quality Management and Administrative Development*. Alexandria: Dar Al-Fikr Al-Jami'i.
- الخالدي، محمد حسن القاضي (2018). *الجودة الشاملة وإدارة المؤسسات الحديثة*. عمان: دار المناهج.
- Al-Qadi, Mohammed Hassan. (2018). *Total Quality and the Management of Modern Institutions*. Amman: Dar Al-Manahej.
- خالد عبد الله سعيد (2018). *استراتيجيات الميزة التنافسية*. الرياض: دار الفكر العربي.
- Khaled Abdullah Saeed. (2018). *Competitive Advantage Strategies*. Riyadh: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- خالد عبد الله محمد (2019). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز المؤسسي*. القاهرة: جامعة القاهرة.
- Khaled Abdullah Mohammed. (2019). *Total Quality Management as an Approach to Institutional Excellence*. Cairo: Cairo University.
- خالد يوسف عبد الله (2020). *الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي*. الرياض: مجلة الإدارة والتنظيم.
- Khaled Youssef Abdullah. (2020). *Total Quality and Its Impact on Developing Institutional Performance*. Riyadh: Journal of Administration and Organization.
- رانيا سمير عبد الرحيم (2021). *تحليل استراتيجي للأعمال*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- Rania Samir Abdel Rahim. (2021). *Strategic Business Analysis*. Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- سامي عبد الحميد (2019). *أدوات الجودة الشاملة*. عمان: دار الملتقى.
- Sami Abdel Hamid. (2019). *Tools of Total Quality Management*. Amman: Dar Al-Multaqa.
- سمير حسن محمود (2017). *إدارة الأعمال الاستراتيجية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- Samir Hassan Mahmoud. (2017). *Strategic Business Management*. Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- عبد الرحمن أحمد الطاهر (2021). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي*. الخرطوم: مجلة العلوم الإدارية

- Abdel Rahman Ahmed Al-Tahir. (2021). *Total Quality Management: A Strategic Approach*. Khartoum: Journal of Administrative Sciences.
- عبد الله يوسف عبد الرحمن. (2020). *الجودة والتميز المؤسسي*. الرياض: مجلة العلوم الإدارية.
- Abdullah Youssef Abdel Rahman. (2020). *Quality and Institutional Excellence*. Riyadh: Journal of Administrative Sciences.
- عبد الغني، فاطمة محمد. (2020). *مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- Abdel Ghani, Fatima Mohammed. (2020). *Principles of Total Quality Management*. Cairo: Anglo-Egyptian Bookshop.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2019). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار الفكر العربي.
- Al-Azzawi, Mohammed Abdel Wahab. (2019). *Total Quality Management*. Amman: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- محمد حسن عبد الكريم. (2021). *الجودة الشاملة في المؤسسات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- Mohammed Hassan Abdel Karim. (2021). *Total Quality in Institutions*. Alexandria: Dar Al-Ma'rifa Al-Jami'iya.
- محمد حسن عوض. (2018). *إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات*. الرياض: دار المريخ.
- Mohammed Hassan Awad. (2018). *Total Quality Management: Concepts and Applications*. Riyadh: Dar Al-Mareekh.
- محمود أحمد حسين. (2019). *إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- Mahmoud Ahmed Hussein. (2019). *Total Quality Management and Its Applications*. Alexandria: Dar Al-Fikr Al-Jami'i.
- محمود أحمد حسين. (2020). *استراتيجيات التنافس في المؤسسات الحديثة*. عمان: دار الفكر العربي.
- Mahmoud Ahmed Hussein. (2020). *Competition Strategies in Modern Institutions*. Amman: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- محمود أحمد عبد الفتاح. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- Mahmoud Ahmed Abdel Fattah. (2012). *Total Quality Management*. Cairo: Arab Group for Publishing and Training.
- محمود أحمد عبد العال. (2019). *إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- Mahmoud Ahmed Abdel Aal. (2019). *Total Quality Management: Concepts and Applications*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- محمود عبد القادر محمد. (2019). *إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- Mahmoud Abdel Qader Mohammed. (2019). *Total Quality Management and Its Impact on Institutional Performance*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- محمود عبد الغفار. (2018). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- Mahmoud Abdel Ghafar. (2018). *Total Quality Management*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- حسين عبد الباسط. (2020). *إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية*. عمان: دار الصفاء.
- Hussein Abdel Basit. (2020). *Quality Management in Productive Institutions*. Amman: Dar Al-Safaa.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1).
- Besterfield, D. H. (2014). *Total Quality Management*. New Jersey: Pearson.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York:

McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Boston: Cengage Learning.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence*. London: Pearson.

Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.

Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (2010). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. London: Routledge.

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. London: Routledge.

Osborn, A. (1953). *Applied Imagination*. New York: Charles Scribner's Sons.

Peters, T. J. (1987). *Thriving on Chaos*. New York: Harper & Row.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.