



جامعة آزال للتنمية البشرية
Azal University for Human Development

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية
دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء
**The Impact of Total Quality Management on Improving
Competitive Advantage A Field Study of a Sample of
Private Universities in the Capital City Sana'a**

إعدادُ البَاحِثِ

عماد صالح أحمد العزب

إشرافُ الدُكْتُورِ

ماجد مبخوت مبخوت جعيل

قُدِّمَتِ هَذِهِ الرِّسَالَةُ إِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِّبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ

فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

كُلِّيَّةُ الدِّرَاسَاتِ الْعُلْيَا وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

جامعة آزال للتنمية البشرية

مارس/٢٠٢٢م

إقرار

أنا الموقع أدناه مُقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

**The Impact of Total Quality Management on Improving
Competitive Advantage A Field Study of a Sample of Private
Universities in the Capital City Sana'a**

أقرُّ بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاجُ جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this. The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

اسم الطالب: عماد صالح أحمد العزب

التوقيع:

التاريخ: ٢٢ / ٣ / ٢٠٢٢ م

نتيجة الحكم على رسالة الماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة أزال للتنمية البشرية على تشكيل لجنة الحكم على رسالة الباحث/
عماد صالح احمد العزب لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال وعنوانها:
أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة.
وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء بتاريخ 2022-3-22 الساعة 12:00 ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الرسالة
والمكونة من:

لجنة المناقشة		التوقيع
أ.د. فضل محمد المحمودي	رئيساً
أ.د. توفيق مصلح السنباني	عضواً
أ.د. ماجد مبخوت جعيل	عضواً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد علي هريزة

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَدْعُ بِالدُّعَاءِ الْمُنِيرَةِ
وَلْيَدْعُ بِالدُّعَاءِ الْمُنِيرَةِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة المجادل - الآية 11

الإهداء

إلى وطني الغالي اليمن الحبيب....

الى من احمل اسمه بكل فخر، الى سندي وقودتي ومعلمي، الى من علمني أن الحياة مثابرة وكفاح

والذي الغالي حفظة الله ورعاه..

الى رمز الحنان والعطاء والتضحية والدتي الغالية حفظها الله تعالى..

الى احبابي اخواني الغاليين على قلبي..

الى الحب الذي لا ينتهي، نور حياتي زوجتي الحبيبة..

الى اهلي واصدقائي وكل احبتي..

إلى كل مُحبي العلم، والطامحين بمستقبل ريادي للوطن العظيم.

اعتزازاً وتقديراً،

إلى هؤلاء جميعاً ... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع،..

الباحث

شكرٌ وتقديرٌ

في البداية أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على تمكينه لي من إتمام رسالة الماجستير فله دوام الشكر والفضل والمنه.

كما أتقدم بجزيل شكري وامتناني، إلى أستاذي الفاضل الدكتور "ماجد مبخوت مبخوت جُعل"، الذي لم يكن مشرفاً وحسب، بل كان خير معلم ومعين طوال فترة الرسالة، ولتحمله عناء البحث والمتابعة، وإبداء التوجيهات العلمية السديدة التي أغنت الدراسة، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعتي جامعة أزال للتنمية البشرية ممثله برئيسها الأستاذ الدكتور حسين البهجي، واتقدم بالشكر الى عمادة الدراسات العليا ممثلة بالعميد الأستاذ الدكتور:

أحمد هُريرة، ومنسق الدراسات العليا الأستاذ خالد الجرافي، وإلى كافة العاملين في الجامعة.

واتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة العلنية لقبولهم لمناقشة هذه الرسالة ولملاحظاتهم

وتوجيهاتهم القيمة، ويُسعدني أيضاً أن أقدم شكري وتقديري لكل الدكاترة الذين حكموا الاستبيان

واعطوني خلاصة خبرتهم العلمية والمهنية وتسهيلهم عملية الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجامعات التي وافقت على اجراء الدراسة عليها (جامعة العلوم والتكنولوجيا،

الجامعة الإماراتية، جامعة الناصر، جامعة آزال، جامعة الاندلس، جامعة السعيدة)، وكذلك أتقدم

بالشكر إلى كل من ساهموا معنا بنصحهم وإرشاداتهم.

الباحث

قائمة المحتويات

إقرار.....	أ
آية قرآنية.....	ت
الإهداء.....	ث
شكر وتقدير.....	ج
قائمة المحتويات.....	ح
قائمة الجداول.....	د
قائمة الأشكال.....	ر
ملخص الدراسة.....	ز
Abstract.....	س
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	2
1.1 المقدمة:.....	2
1.2 مشكلة الدراسة:.....	4
1.3 أهمية الدراسة:.....	5
1.4 أهداف الدراسة:.....	6
1.5 أنموذج الدراسة المعرفي:.....	7
1.6 فرضيات الدراسة:.....	9
1.7 حدود الدراسة.....	11
1.8 التعريفات الإجرائية:.....	11
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	15
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة.....	15
2.1.1 تمهيد:.....	15
2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	15
2.1.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة:.....	23
2.1.4 أهداف إدارة الجودة الشاملة :.....	27
2.1.5 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:.....	31
2.1.6 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:.....	33
2.1.7 معوقات إدارة الجودة الشاملة.....	47
المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....	50
2.2.1 تمهيد.....	50
2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:.....	50
2.2.3 أهمية الميزة التنافسية.....	53
2.2.4 أهداف الميزة التنافسية.....	55
2.2.5 مصادر تحسين الميزة التنافسية.....	56
2.2.6 خصائص الميزة التنافسية.....	56

58.....	2.2.7 الاستراتيجيات التنافسية:
60.....	2.2.8 أبعاد الميزة التنافسية
64.....	2.2.9 مصادر الميزة التنافسية:
65.....	2.2.10 مؤشرات الميزة التنافسية:
72.....	المبحث الثالث: الجامعات الأهلية محل الدراسة
76.....	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
76.....	2.4.1 الدراسات المحلية:
79.....	2.4.2 ثانياً الدراسات العربية:
88.....	2.4.3 ثالثاً الدراسات الأجنبية:
93.....	2.4.4 التعليق على الدراسات السابقة:
101.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
101.....	3.1 تمهيد
101.....	3.2 منهج الدراسة:
101.....	3.3 مصادر الدراسة:
102.....	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها:
103.....	3.5 أداة الدراسة.....
105.....	3.6 الصدق والثبات:
109.....	3.7 المُعالجات الإحصائية
112.....	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
113.....	المبحث الأول عرض وتفسير نتائج تحليل الشخصية لعينة الدراسة
113.....	4.1 تحليل البيانات الديموغرافية:
118.....	المبحث الثاني عرض وتحليل فقرات ومتغيرات الدراسة.....
118.....	4.2.0 تمهيد
118.....	4.2.1 تحليل إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها لدى الجامعات
129.....	4.2.2 عرض وتحليل الميزة التنافسية لدى الجامعات
135.....	المبحث الثالث عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
135.....	4.3.0 تمهيد
137.....	4.3.1 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.....
151.....	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
151.....	5.0 تمهيد
151.....	5.1 الاستنتاجات النظرية والعملية:
155.....	5.2 التوصيات:
157.....	5.3 المقترحات
156.....	المصادر والمراجع.....
171.....	الملاحق

قائمة الجداول

7	جدول (1-1) يوضح ملخص تناول الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.....
8	جدول رقم (2-1): يوضح أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين.....
18	الجدول (2-1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.....
22	جدول رقم (2-2) الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.....
24	الجدول (2-3) أهمية إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.....
46	الجدول (2-4) أبعاد ومبادي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.....
52	جدول رقم (2-5): يوضح مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين.....
72	جدول (2-6) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة العلوم والتكنولوجيا.....
73	جدول (2-7) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة أزال للتنمية البشرية.....
73	جدول (2-8) يوضح المعلومات الأساسية عن الجامعة الإماراتية الدولية.....
74	جدول (2-9) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة الاندلس للعلوم والتقنية.....
74	جدول (2-10) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة السعيدة.....
75	جدول (2-11) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة الناصر.....
103	جدول (3-1) عينة الدراسة حسب الاستبيانات الموزعة والمستردة.....
104	جدول (3-2) عينة الدراسة حسب الاستبيانات الموزعة والمستردة.....
104	جدول (3-3) مقياس ليكرت.....
105	جدول (4-3) الوزن النسبي.....
107	جدول (5-3) قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.....
107	جدول (6-3) تابع قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.....
108	جدول (7-3) تابع قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الميزة التنافسية.....
109	جدول (3-7) معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات.....
113	جدول (4-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع.....
114	جدول (4-2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....
115	جدول (4-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل.....
116	جدول (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي.....
117	جدول (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.....
118	جدول رقم (6-4) يبين ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية...
119	جدول رقم (7-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدعم الإدارة العليا في الجامعة.....
121	جدول رقم (8-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمشاركة العاملين.....
122	جدول رقم (9-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحسين المستمر.....
123	جدول رقم (10-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتركيز على العميل (الطالب).....
125	جدول رقم (11-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي الشامل.....
126	جدول (12-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدريب وتأهيل العاملين.....
128	جدول رقم (13-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتخاذ القرارات بناء على حقائق.....

جدول رقم (4-14)	يبين ترتيب أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية	129.....
جدول رقم (4-15)	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجودة	130.....
جدول رقم (4-16)	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكلفة	131.....
جدول رقم (4-17)	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحصة السوقية	132.....
جدول رقم (4-18)	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لولاء الطلاب	133.....
جدول رقم (4-19)	اختبار كولمجروف – سمرنوف Saminov - Kolmogorov	135.....
جدول رقم (4-20)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	136.....
جدول رقم (4-21)	معامل الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية	137.....
جدول رقم (4-22)	معامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية	142.....
جدول رقم (4-23)	مُعامل الانحدار المتدرج لتحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية	143.....
جدول رقم (4-24)	تحليل التباين لدلالة الفروق بين الجامعات قيد الدراسة باستخدام One Way Anova	144.....
جدول رقم (4-25)	المقارنة البعدية لدلالة الفروق بين الجامعات قيد الدراسة	145.....
جدول رقم (4-26)	تحليل التباين لدلالة الفروق بين نوع أفراد العينة باستخدام Two Sample T test	146.....
جدول رقم (4-27)	تحليل التباين لدلالة الفروق بين عمر أفراد عينة الدراسة باستخدام One Way Anova	147.....
جدول رقم (4-28)	المقارنة البعدية لدلالة الفروق بين الفئات العمرية للأفراد قيد الدراسة	148.....
جدول رقم (4-29)	تحليل التباين لدلالة الفروق بين مؤهلات أفراد عينة الدراسة باستخدام One Way Anova	149....

قائمة الأشكال

- الشكل (1-1) انموذج المعرفي للدراسة.....9.
- الشكل (1-2): مفهوم إدارة الجودة الشاملة المصدر: (حمود، 2000، 73).....20.
- شكل رقم (4-2) أبعاد فلسفة إدارة الجودة الشاملة (عيشاوي، 2013، 39).....41.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير استبانة تضمنت (7) أبعاد تغطي المتغير المستقل، فيما شملت الميزة التنافسية لدى الجامعات كمُتغير تابع وتمثلت بـ (4) أبعاد هي (الجودة، التكلفة، الحصة السوقية، وولاء العميل)، وتم اختيار العينة لست جامعات أهلية وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آزال للتنمية البشرية، الجامعة الإماراتية، جامعة السعيدة، جامعة الأندلس، وجامعة الناصر)، وبلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل (206) استمارة، ودلت نتائج الدراسة على أنّ الجامعات الأهلية تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل مرتفع وبدرجات متفاوتة نسبياً، حيث كان أعلاها تطبيقاً كلاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل، ثم دعم الإدارة العليا، وكان أدناها تطبيقاً تأهيل وتدريب العاملين ثم التركيز على العميل، وأظهرت الدراسة أن الميزة التنافسية لدى الجامعات كانت بمستوى مرتفع أيضاً، وتدرجت الأبعاد تنازلياً بدءاً بالجودة، ثم التكلفة، الحصة السوقية وأخيراً ولاء الطلاب، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وأكثر تفصيلاً كان يوجد أثراً كبيراً لبُعدي التركيز على العميل، و التحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية، فيما كان الأثر متوسطاً في بقية الأبعاد. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات تركّز في معظمها على ضرورة المزيد من اهتمام الإدارة العليا في الجامعات بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر بوصفها عاملاً مؤثراً في تحسين ميزتها التنافسية.

Abstract

The Study aimed to identify The impact of total quality management on improving competitive advantage: A field study of a sample of private universities in the capital city. Descriptive approach have been used, through designing questionnaire include 7 dimensions of TQM , where 4 dimensions(quality, cost, market share, customer loyalty) covering competitive advantage , The sample have been selected among private universities at Sana'a which an employees of six universities have chosen (UST, UAHD, EIU, SU, , AU, and UN), however the return and valid form reached 206.

The results of the study indicated that the private universities practice TQM dimensions with a high degree relatively uneven manner. The highest of dimensions applied were strategic planning, and top management support, where the lowest were client-focused, and employees training and qualification. The study showed that the competitive advantage of the universities was also high, and the dimensions on the ground graded, which appeared to be of quality, cost, market share and finally the loyalty of students.

The study concluded that there is a statistically significant impact of creating the advantage in the capital in creating the competitive advantage, while the capital city, there was a more detailed focus on the client.

The study proposed a set of recommendations, most of which focused on the need for higher management in universities to focus more on comprehensive quality management, as a factor influencing the University's activities and activities in general, most of which focus on the need for more attention by the higher management in universities to apply the dimensions of total quality management more as an influencing factor in improving its competitive advantage.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

أدت التغيرات المختلفة خلال العقود الأخيرة أدت إلى تزايد اهتمام الفكر الإداري الحديث بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، من هنا لجأت الكثير من المنظمات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على عدد من المبادئ والتي ستمكنها من التغلب على كافة تحدياتها وتحقيق لها الميزة التنافسية.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تُشكل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات، لكونها إدارة تركز على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تطوير إدارة المؤسسات وتساعد في ضمان البقاء والاستمرارية لها، بالإضافة إلى رفع جودة الأداء وتحقيق التميز لها، إذ واجهت المنظمات الخدمية والإنتاجية، تحديات وتهديدات كبيره نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والمستند على تقنيات عالية التقدم (بن علي، 2018). وبفعل هذه التطورات والتغيرات أدى لتعرض قطاع التعليم الجامعي لتهديدات ومنافسة شديدة لا يمكن مواجهتها والقضاء عليها بغير تطبيق سلاح الجودة أدراكاً لأهميتها في خطط الميزة التنافسية، بما يضمن تحسين أدائها وقابليتها على مواكبة التطور الذي تفرضه بيئة العمل، ولذلك أصبح تحقيق النجاح لمؤسسات التعليم العالي في الأسواق التنافسية مرهون بأدراكها لأهمية امتلاكها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ تمثل قاعدة أساسية لتقوية البناء المنظمي ومدى فاعلية وكفاءة الأداء وإحداث نقلة نوعية فيها (بن عيسى، 2019).

ولتحقيق ذلك على الإدارة أن تبين أن الجودة هي العامل الرئيسي للنجاح لما حققته من نجاحات في العديد من المنظمات الخدمية والإنتاجية، ورغم هذه النجاحات لا يمنع من ظهور بعض العقبات والمشاكل

التي تعيق تقدمها ولاسيما عدم وضوح الخطة الإستراتيجية اللازمة لتغير تلك الخطة ورسمها بالشكل الصحيح، وقلة الكوادر الفنية الكفؤة المتخصصة، ووجود القيادات الإدارية غير الكفؤة في المستويات العليا للإدارة أدى إلى ضعف التوجيه والتأثير في العاملين، وضعف الوعي لدى الأفراد بأهمية الجودة الشاملة لدى الجامعات، ولتحقيق ذلك على الإدارة إدراك أهمية امتلاكها قدرة التعامل مع الزبائن واستكشاف حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم مما يقود للاحتفاظ بهم على المدى البعيد وجذب المزيد منهم ، وعليه فإن تحسين خدمة العميل (الطالب) بشكل فعال يعتمد على رضا زبائنهم كونهم المحور الأساسي الذي تدور حوله إستراتيجية التنافس إذ تسعى بمجموعها لتحقيق الهدف المنشود وهو البقاء في الأسواق اليمينية وتحقيق الميزة التنافسية.

ويرى جونش وديفيز (Goetsch & Davis, 2006) أن للجودة الشاملة عدة عناصر مهمة لا بد من توافرها لنجاح الجودة والتي تتمثل في الخطة الإستراتيجية الشاملة والتي تشمل العناصر التالية: (الرؤية والرسالة والأهداف)، فالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة لازم لضمان استمرار تنافسيتها في السوق ولذلك فإن الفوائد التنافسية لإدارة الجودة الشاملة يجب أن توجه نحو قيادة الجودة والعمل على تحسينها باستمرار وللأبد.

وقد برزت قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في العالم العربي بأن إدارة الجامعات تقتصر إلى الجودة الشاملة وأن معظم الجامعات العربية، بما في ذلك الجامعات اليمينية، تعاني من نقص في الاستقلالية، وتزايد الأنظمة، وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الدوائر الإدارية والهرمية. فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، في حين أن هناك إهمالاً لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين أصحاب الكفاءة وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الأزمات وإن طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على

أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، ومن ثمّ لا يمكن معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تُستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير، حيث تُعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً لتحسين تنافسية الجامعات الأهلية وضمان استمراريّتها ونجاحها، ومن خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف بعيدة الأجل، وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، الذي بالتالي ينعكس على رضا العملاء، وبذلك يتعين على الجامعات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، والتركيز على كفاءة الكادر التعليمي من أجل تحقيق الأهداف.

1.2 مشكلة الدراسة:

شهدت الجامعات اليمنية خلال السنوات العشر الماضية تطوراً كمياً ونوعياً واضحاً وجوهرياً، وهذا التطور لا بُد أن يواكبه تطوراً في أساليبها الإدارية، والتحول للأساليب الحديثة منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي ينسجم مع التحديات الداخلية والإقليمية والدولية، ومتطلبات وزارة التعليم العالي ومجلس الاعتماد الأكاديمي والتي تطالب الجامعات بالالتزام بمعايير الجودة، ولهذا سعت بعض الجامعات إلى إنشاء مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة لتحقيق مستويات عالية من الجودة في كل المستويات الإدارية والأكاديمية لديها. وبالتالي فهل تُدرك الجامعات أنها تستطيع المحافظة على بقائها واستمرارها وتحسين ميزتها التنافسية من خلال تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

ولذا تشير نتائج عدد من الدراسات السابقة المحلية إلى وجود حاجة ماسة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة كدراسة (المحيا، 2018) و (المؤيد، 2018) في مؤسسات التعليم العالي اليمنية والمتمثل بالجامعات الحكومية والأهلية معاً، والذي مازال يُعاني حالة من الإرباك أو عدم الوضوح في استخدام إدارة الجودة الشاملة بأبعادها وهذا يزيد من الحاجة إلى دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي نظراً لشدة المنافسة العالية بين الجامعات الأهلية وتحقيق جودة التعليم والتميز،

وبالتالي قد يكون نجاح الجامعات الأهلية وتحسينها لميزات تنافسية يتوقف على مدى تطبيقها لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في اليمن.

وعليه يمكن ترجمة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1) ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة؟
- 2) ما مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة؟
- 3) ما أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة؟
- 4) هل توجد فروق معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجامعة، النوع، العمر، المؤهل، الموقع الوظيفي)؟

1.3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة وأثره في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتُصنف أهمية الدراسة كالآتي:

1.3.1 الأهمية العلمية:

- 1) تعود متغيرات الدراسة إلى حقلين مهمين في إدارة الأعمال (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية) وهذا بدوره يعمق ويسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في تبني أسس نظرية مهمة.
- 2) تُسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ما أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية وبالتالي يمكن أن يُشكل إضافة علمية للمكتبة الفكرية اليمنية والعربية.

3) أهمية الوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثون والكتاب في المجالات الفكرية لمتغيرات الدراسة مع تركيز الباحث على رصانة المصادر وحداثتها وفقاً لتوصيات ومقترحات الدراسات السابقة.

1.3.2 الأهمية العملية:

1) تأتي أهمية الدراسة العملية من أهمية المشكلة التي تعالجها وهي كيفية استدامة بقاء الجامعات الأهلية اليمنية في سوق العمل من خلال تحسين ميزات التنافسية عبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2) المعلومات الحديثة التي تقدمها الدراسة تُساعد المسؤولين في الجامعات المبحوثة وغيرها، على تطوير خدماتها التعليمية وتوجيهها لتوظيف ما تمتلكه الجامعات من رصيد في مجال إدارة الجودة الشاملة من أجل المحافظة على حسن أدائها وجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء (طلابها).

1.4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقات ذات الأثر بين إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الأهلية في تحسين الميزة التنافسية، ولذا يمكن تأطير الأهداف من خلال الآتي:

- 1) التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة.
- 2) التعرف على مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة.
- 3) تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.
- 4) تحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجامعة، النوع، العمر، المؤهل، الموقع الوظيفي، وحدات الجودة).

1.5 أنموذج الدراسة المعرفي:

(1) المتغير المستقل: أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

بناء على الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل ووفقاً للأدبيات الجودة الشاملة يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

جدول (1-1) يوضح ملخص تناول الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الباحث والسنة	التحسين المستمر	دعم الإدارات العليا	التركيز على العميل	الشامل	التخطيط الاستراتيجي	تأهيل وتدريب العاملين	مشاركة العاملين	حقائق	اتخاذ القرار بناء على	تمكين العاملين
Melese,2019	+	+	+	+	+	+	+			
المحيا: 2018	+	+	+	+	+	+	+			
العزاوي: 2018	+		+	+	+	+	+	+		
Alaoun,2018	+	+	+			+	+		+	
باديس: 2016	+	+		+					+	
العظيم 2014	+		+				+	+		
Sic Soc,2013		+	+	+				+		
Muchara,2012	+	+	+				+			+
لعمور: 2012	+	+	+	+	+	+	+	+		
العيد: 2009	+		+					+		
النسبة	80%	70%	90%	60%	40%	70%	50%	30%		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد المصادر الموجودة في الجدول

وبعد الاطلاع على جدول المقارنة السابقة، تبين أن معظم الدراسات تعتمد على إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها السبعة وهي: (دعم الإدارات العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التخطيط الاستراتيجي الشامل، التحسين المستمر، تأهيل وتدريب العاملين، واتخاذ القرار بناء على الحقائق).

(2) المتغير التابع: الميزة التنافسية.

بناء على الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير التابع ووفقاً لأدبيات الميزة التنافسية يمكن

تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

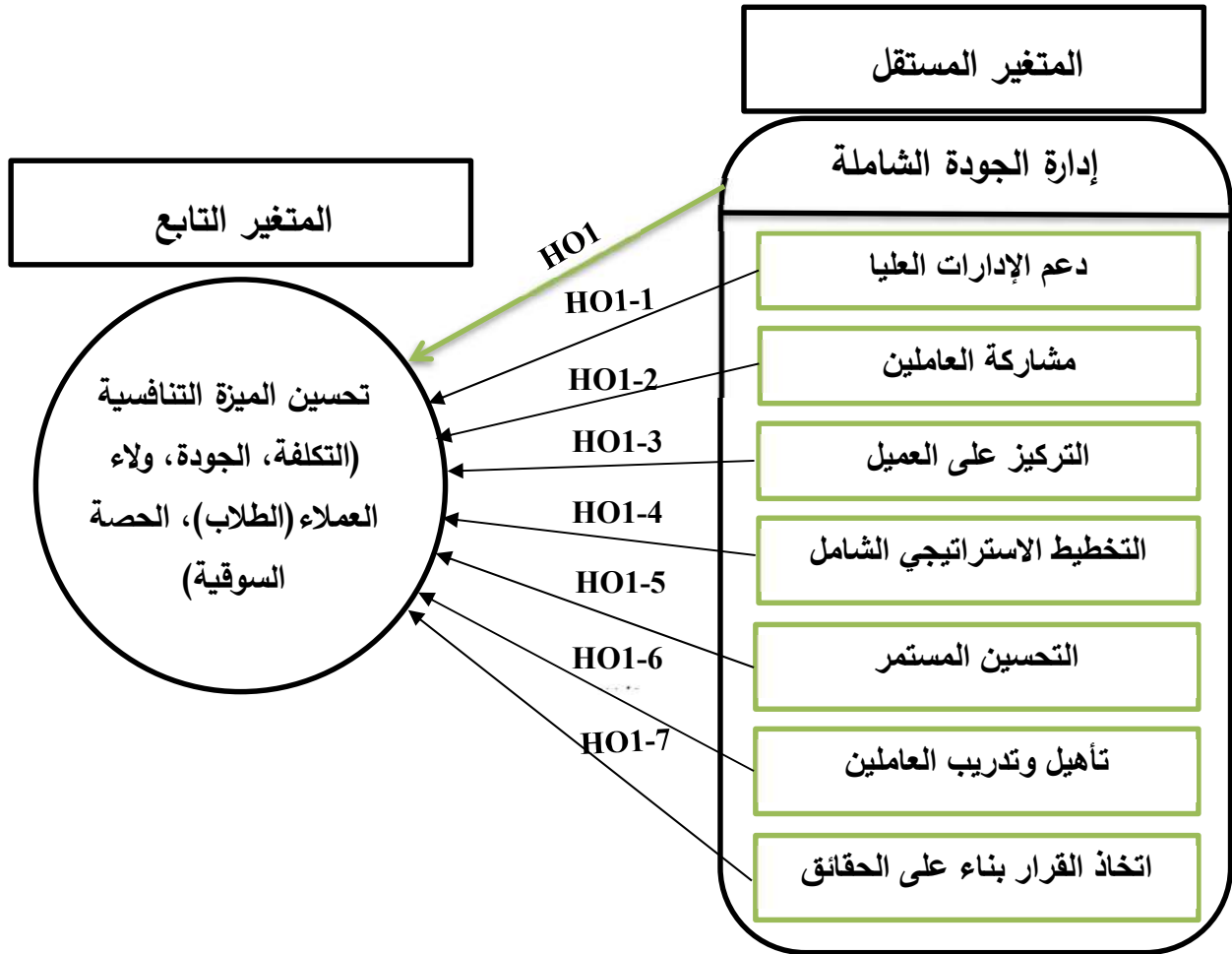
جدول رقم (1-2): يوضح أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث والسنة	الجودة	التكلفة	ولاء العملاء	الحصة السوقية
حسن، 2014	+	+	+	
رغرافي، 2014	+	+		+
صافي، 2017	+	+		
جعفر، 2016	+	+		+
الكميم، 2017	+	+	+	
الحبابي، 2018	+	+	+	
الدبي، 2019	+	+	+	
الفقية، 2016		+	+	+

المصدر اعداد الباحث ووفقاً للدراسات السابقة.

والشكل الاتي يوضح انموذج الدراسة للمتغيرين وابعادهما:

الشكل (1-1) انموذج المعرفي للدراسة.



الشكل (1-1) المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة.

1.6 فرضيات الدراسة:

في إطار تساؤلات الدراسة وأهدافها ووفقاً لنموذج الدراسة المعرفي الذي تم بناء فرضيات الدراسة والتي

ستتم التحقق من صحتها، وهي الفرضيات التالية:

HO1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) بين إدارة

الجودة الشاملة بدلالة أبعادها (دعم الإدارات العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التخطيط

الاستراتيجي الشامل، التحسين المستمر، تأهيل وتدريب العاملين، واتخاذ القرار بناء على الحقائق) في

تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO1-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لدعم

الإدارات العليا في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO1-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لمشاركة

العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) للتركيز على

العمل في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO1-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) للتخطيط

الاستراتيجي الشامل في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO1-5 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) للتحسين

المستمر في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO1-6 الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لتأهيل

وتدريب العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO1-7 الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) لاتخاذ

القرار بناء على الحقائق في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

HO2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين

حول إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى للمتغيرات

الديموغرافية التالية: (الجامعة، النوع، العمر، المؤهل، الموقع الوظيفي، وحدات الجودة).

1.7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على ست جامعات أهلية بأمانة العاصمة وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا - جامعة الناصر - جامعة آزال - الجامعة الإماراتية - جامعة السعيدة - جامعة الاندلس).

الحدود البشرية: تشمل موظفي الجامعات قيد الدراسة (في الجانب الإداري والأكاديمي).

1.8 التعريفات الإجرائية:

إدارة الجودة الشاملة: عرفها أوكلاند (Oakland,2014) بأنها: طريقة لتحسين كفاءة ومرونة العمل بشكل عام، وهي طريقة تنظيمية تشمل المنظمة بأكملها وجميع الإدارات والأنشطة والموظفين على جميع المستويات. ويُعرفها الباحث إجرائياً: بأنها نظام إداري يركز على رضا المستفيدين في الجامعة داخلياً وخارجياً، بهدف التحسين المستمر لكل العوامل المتعلقة بالخدمات التعليمية وتلافي الأخطاء قبل وقوعها في تعاون مشترك بين العاملين يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية.

دعم الإدارات العليا: عرف (زومان وأبو بكر، 2007:70) "التزام الإدارة العليا بالجودة التزام كل موارد المنظمة، فكلما زاد التزام القيادة كانت الرؤى أكثر وضوحاً ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال وبالتالي تكون هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة". **عرفها الباحث إجرائياً:** بأنها عملية مشاركة ومساهمة الإدارات العليا في تحقيق أهداف الجامعة وتحسين عملياتها من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.

مشاركة العاملين: هي الالتزام بمبدأ تضافر وتعاون كل العاملين بها من خلال العمل بروح الفريق الواحد (بوناطير، 2009، 33). **ويُعرف الباحث مشاركة العاملين إجرائياً:** بأنه عملية إشراك جميع العاملين في تحسين وتطوير الجودة الشاملة للمنظمة التعليمية والمساهمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحفيزهم

وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، فبدءاً من المدربين ومروراً برؤساء الدوائر والأقسام ووصولاً إلى العاملين، فكل فرد يعمل في المنظمة مسؤول عن جودة الخدمة.

التركيز على العميل: ويعني بأنه مجموعه من الأسس التي ينبغي على الإدارة الالتزام بها لتحقيق رضا العملاء (عشاوي، 2013، 39). **ويعرفه الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنه:** مبدأ يعتمد على أساس الاهتمام والتركيز على العميل وتقديم له الخدمات التعليمية التي تتناسب مع متطلباته واحتياجاته بحيث يصير لديه ولاء للمؤسسة التعليمية.

التخطيط الاستراتيجي الشامل: وهو تخطيط طويل الأمد يقوم بتحديد كافة الشرائح والقطاعات المستهدفة، بالإضافة إلى أساليب المنافسة، وينظر إلى هذا النوع من التخطيط على أنه أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، ويعتمد ذلك على ما إذا كنت تكتسب نظرة ثاقبة على الحالة المستقبلية للمؤسسة وتستعد لها (Anthony Taylor, 2018). **ويمكن تعريفه إجرائياً في هذه الدراسة بأنه:** عبارة عن تخطيط بعيد المدى لجميع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل شامل داخل المنظمة من خلال وضع أهداف استراتيجية وتحديد الإجراءات لتحقيق الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة للتنفيذ ويتم ذلك من قبل الإدارات العليا للمنظمة.

التحسين المستمر: هي فلسفة يابانية تمثل أحد مصادر أسلوب فرق الإدارة الذاتية والتي يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم على نحو أفضل من السابق، بما يتضمن منحهم صلاحيات أداء المهام الاعتيادية للمديرين، وهي مرحلة لا تنتهي في إطار فكرة أن هناك مجالاً للتحسين دوماً (الجبوري، 2010: 207). **ويمكن تعريفها إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:** عبارة عن عملية إدخال تحسينات وتطويرات مستمرة في كافة أعمال وإدارات وأفراد المنظمة وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

تأهيل وتدريب العاملين: ويعني وضع خطط للتعليم والتدريب لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة، على أن يكون التأهيل والتدريب يهدف إلى إعدادهم بما يتوافق مع متطلبات خدمة المستفيدين بصورة مثالية (بن عزه، وزوهرى، 2010، 16). **ويُعرف الباحث تأهيل وتدريب العاملين إجرائياً:** عبارة عن تطوير وتعزيز المهارات والسلوكيات للعاملين بهدف تحسين قدرتهم الإنتاجية ورفع فاعليتهم داخل المنظمة.

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: توافر الحقائق المناسبة لاتخاذ القرارات بناءً على بيانات واقعية، يتم جمعها وتحليلها والوصول إلى معلومات مناسبة لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية، (الخشالي، 2007، 7).

ويُعرف الباحث اتخاذ القرارات بناء على الحقائق إجرائياً: بأنها مدى إمكانية المؤسسة التعليمية في الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تمكنها من بناء ميزة تنافسية قوية.

الميزة التنافسية: يُعرفها السلمي (2001، 104) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. **وتُعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها:** قدرة الجامعة على التفوق على منافسيها وكسب ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة وذات جودة عالية وبأسعار منافسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول: إدارة الجودة الشاملة

2.1.1 تمهيد:

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمناً وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك ، ولكن سرعان ما استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يُعبر عنه بالجودة الشاملة نقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، (عبدالمالك: 2019، 6). وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التطرق لمفهوم وأبعاد وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، ويتخللها التطرق إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سيتم تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

أولاً: مفهوم الجودة: تُعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية رواجاً إذ نالت اهتمام الباحثين الأكاديميين والميدانيين وغيرهم، إذ أدت التغيرات المتسارعة في ثقافة الزبائن وأذواقهم، فضلاً عن ازدياد

المنافسة العالمية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم إلى جعل الجودة لها أسبقية تنافسية، يعتمد عليها كل من يختار المسار الصحيح لأداء العمليات الإنتاجية والخدمية (Davis,2003:214). كما تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يُعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تُحدد المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

عرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة على إنها القيام بالعمل السليم وبالشكل الصحيح والواضح منذ البداية، مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة التحسين في الأداء، وذلك باستعمال الطرق الكمية لأحداث التطوير المستمر في المنظمة (باشيوه، والبروري، 2011: 138). وقد ركز هذا التعريف على تحقيق رغبة الزبون وإشباع حاجاته، كما عرفها (James Rilay) على إنها تحول في الطريقة التي تدار فيها المنظمة، التي تضمن تركيز طاقات المنظمة على إجراء التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء في المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون (الدرادكة والشبلي، 2002: 18). وقد ركز هذا التعريف على إجراء التحسينات المستمرة في كل العمليات والوظائف وربط الجودة بالزبون لتحقيق رضاه، وعرفها (Knillow) على إنها الاستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود الأفراد في المنظمة كفريق واحد، لأغراض رفع مستوى الجودة باستمرار، وأن رضا الزبون هو الحكم الفاصل لمستوى الجودة (البروري، 2000: 92)، وقد ركز هذا التعريف على تطوير المنتج وتحسين طرائق العمل، أما التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية فمنها تعريف الجمعية الأمريكية للجودة على أنها: الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وحتمية، وتُعرفها المنظمة الدولية للمعايير "بأنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو

السلعة، أو الخدمة، أو المنظمة، أو النظام، أو فرد، أو مزيج منها التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية" (المسعودي، 2010:18).

كما تجد في تعريف جمعية الجودة البريطانية والمعهد البريطاني ووزارة الدفاع الأمريكية تعريفاً أكثر شمولية لتوضيح مفهوم الجودة الشاملة. والتي تعرف الجودة بأنها: فلسفة إدارية تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في إشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع سواءً كانت هذه المتطلبات متقنة أم متعارف عليها (الصبري:2016).

ومما سبق يتضح أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، ويأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها، فهي من الناحية الفنية المطابقة للمواصفات الفنية المحددة، ومن الناحية الاجتماعية تلبية المنتج لمتطلبات المستهلك، ومن الناحية الإدارية تتمثل بالأنشطة والأساليب التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج. ومن خلال التعريفات والمفاهيم السابقة للجودة من الممكن تعريف الجودة بأنها: مطابقة المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي للمواصفات والمعايير الفنية والاجتماعية والبيئية المعدة سلفاً في ضوء احتياجات العملاء المتغيرة ومتطلبات تحقيق السلامة العامة.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لم يكن ثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم تعني الآتي: .

الإدارة: وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل التحسين المستمر (باشيوة والبرواري، 2011:145).

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

الشاملة: تعني شمول جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف بالتحسين المستمر للعمليات ويضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى العميل (العزاوي، 2005:52). ويُعرف الأحمدى (2006:29) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «صُنْع ثقافة متميزة في الأداء؛ حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات العميل (المستفيد) بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية علمية وفي أقصر وقت. والجدول التالي يُلخص المفهوم وفق بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (1-2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	تعريف إدارة الجودة الشاملة
1	Kotler & Armstrong 2010:254	مدخل لتحسين فاعلية ومرونة الأعمال بالشكل تام وتحفيز جميع أفراد المنظمة للمشاركة في التحسين والمساهمة في إيجاد طرق جديدة وابتكار خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
2	Grajewski et al., 2010:198	فلسفة تحتوي على ثلاث مبادئ مهمة وأساسية لتحقيق مستويات عالية من الجودة، أداء العمليات والممارسات وتتضمن تحقيق رضا الزبون، واندماج العاملين ومشاركتهم.
3	Evans & Lirdsay, 2011:11	مدخل نظامي وتكاملي موجه لتحسين العمليات كافة ومشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحقيق رضا الزبون وتحسين الجودة وتغيير ثقافة المنظمة بهدف التمايز والتفوق على المنافسين بغية تلبية توقعات الزبون أو تجاوزها.
4	(جباري، 2011، 17)	فلسفة إدارية تعمل عليها المنظمة بشكل تعاوني وذلك لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من قدرات ومهارات جميع العاملين بالمنظمة من إداريين ومهنيين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج بشكل مستمر عن طريق فرق العمل للتقليل من الهدر وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة
5	(رضوان، 2012)	أشار إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يشمل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية التي تسعى لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العملاء.
6	(الحسيني، وآخرون، 2013)	جميع الأنشطة التي يعملها المسؤولون في تسيير شؤون المنظمة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وهي مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.
7	Goetsch & Davis 2014:7	تعظيم القدرة التنافسية والتحسين المستمر للعمليات التي تشبع وتنفذ توقعات الزبون.

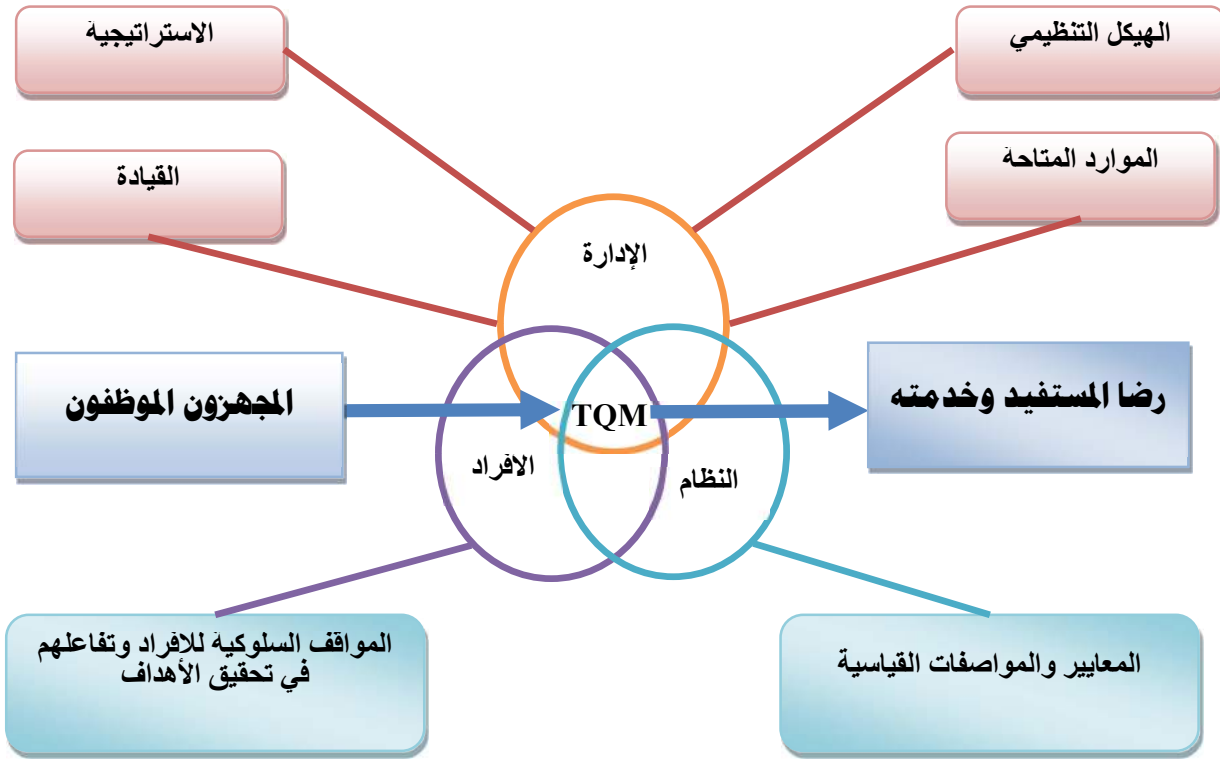
8	(أبو النصر، 2015)	عرّفها بأنها: نهج علمي يسعى إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة بهدف توفير السلع والخدمات التي تلبي متطلبات العميل من خلال ضمان التحسين المستمر وتدريب الموظفين والعمل الجماعي في المؤسسة في جميع مراحل العمل.
9	(فلكاوي، 2017)	المدخل الإداري الأكثر نجاحاً في تحقيق جميع أطراف العمليات الإنتاجية والتنظيمية، بل الأكثر حرصاً على بقاء واستمرار المنظمات وذلك بالاستثمار في الوسائل المتاحة دون هدر أو تقريط.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

من الجدول (1-2) يتبين تنوع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكنها موحده على النقاط الآتية:

- (1) تُعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً شاملاً ومتكاملاً للتطوير الذي يؤدي إلى إحداث التكامل بين جميع العمليات والممارسات داخل المنظمة.
- (2) تتمثل إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية هادفة للتحسين المستمر للمنتجات والخدمات وتسمح بتحقيق مستويات اقتصادية عالية وقدرات تنافسية وصولاً لرضا الزبون.
- (3) يُنظر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية شاملة تربط جميع الأفراد في المنظمة فهي إطار عمل كل المنظمات التي تطمح للارتقاء لمستوى العالمية.
- (4) تُعد إدارة الجودة الشاملة تقنية إدارية تركز على جودة المنتج أو الخدمة ومنهج متكامل لتعزيز القدرات التنافسية.

ويمكن وصف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها "إستراتيجية وفلسفة إدارية شاملة لتحسين فاعلية الأداء والشكل التالي يوضح (حمود، 2000، 73):



الشكل (1-2): مفهوم إدارة الجودة الشاملة المصدر: (حمود، 2000، 73).

وهناك من يُعرّف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف الشركة» (بنقة: 2017، 36)، وتُعرف بأنها: «تميز المنتج أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبّون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب» (الحواج: 2020، 132).

إذاً فمجمّل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

ويُعرّف الباحث إدارة الجودة الشاملة: أنها نظام إداري يركز على رضا المستفيدين داخلياً وخارجياً، بهدف التحسين المستمر لكل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة وتلافي الأخطاء قبل وقوعها في تعاون مشترك بين العاملين يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج.

ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية داخل المنظمة وتدفع جميع العاملين فيها على اختلاف مناصبهم ومهامهم للعمل كفريق واحد في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال أداء أعمالهم وفق معايير قياسية ذات كفاءة عالية في تقديم الخدمات التي تحقق الإشباع الأمثل للمستفيدين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي بذلك تتميز عن الإدارة التقليدية من وجوه عدة، ويمكن بيان تلك الفروق في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة TQM	الإدارة التقليدية	التفاصيل
ملاقة توقعات الزبون أو تجاوزها.	تعظيم العائد على الاستثمار.	رسالة شاملة Overall Mission
الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.	الأهداف قصيرة الأجل.	الأهداف Objectives
دور الإدارة البيئات، وبناء الثقة مع العاملين.	دور الإدارة هو إصدار الأوامر وتنفيذها بالقوة.	دور الإدارة Role of Management
اهتمام عالٍ لكافة الزبائن (الداخلي والخارجي).	اهتمام عالٍ فقط للزبائن المستفيدين من الخدمة.	متطلبات الزبائن Customer Requirement
هي فرصة لتشخيص وإعادة حل المشكلة لتحسين أداء المنظمة.	بسبب إهمال العاملين.	المشاكل Problems
بالشكل نظامي (منظم)، عن طريق فرق عمل مستمرة.	بالشكل غير نظامي (غير منظم)، عن طريق الإدارة، أو بعض الأفراد.	حل المشاكل Problems Solving
تحسين العمليات بالشكل مستمر.	تحسين العمليات بالشكل غير منتظم (متقلب)	التحسين Improvement
شركاء في تحديد الجودة.	غير شركاء في تحديد الجودة.	المجهزون Suppliers
يعملون كفريق واحد (فرق العمل).	لا يعملون كفريق واحد (جهود شخصية).	العاملون Jobs
نحو العمليات / الزبون.	نحو المنتج/ الخدمة النهائية.	التركيز Focus

Source: Stevenson, William. "Operations Management ". 10th edition. McGraw- Hill. New York, 2009. P., 429.

وفي الفترات الأخيرة توسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة مما أدى بالمؤسسات التعليمية الى تبني هذا المفهوم في مختلف الجامعات والكليات في الدول المتقدمة ،و ذلك لتحقيق التواصل مع العالم ومواكبة التطور ، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم الجامعي التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من (78) مؤسسة عام 1980م إلى (2196) مؤسسة عام 1991م ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام 2000م(العاجز،

ونشوان، 2006) ويجب التنويه الى أن هناك فروقات جوهرية بين الجودة في الصناعة وبين الجودة في التعليم حري بنا ان يتم ايضاحها على سبيل المثال لا الحصر وهي إن المؤسسة التعليمية ليست شركة مصنعة، وأن الطلاب لا يمكن ان نصفهم بالمنتجات إلا بعد اكتسابهم المعرفة ، وأن الانتاج في التعليم هو تعليم الطالب وليس الطلاب انفسهم، والمنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه (الطاهر، 2007، 6). وإذا كانت الجودة تعني رضا الزبون او العميل فمن هو العميل او الزبون المستفيد في مؤسسات التعليم العالي؟ يرى البعض ان الزبون في مؤسسات التعليم العالي هو الطالب كمتلق للمعرفة والخدمة، والمجتمع ككل كمستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية (قدورة، 2011). في حين عرفت جامعة هارفارد (Harvard) الزبون أي شخص يتم تزويده بمعلومات او خدمات ما، اما جامعة اورجن (Oregon) فقد ذهبت الى تقسيم الزبائن الى مجموعات داخلية وخارجية في حين جامعة (Missouri) انشدت في تعريفها للزبون على المقولة التالية :في قاعات الدرس فان الطالب سوية مع الأساتذة هم الموردون الذين ينتجون المنتج (المعرفة) والذي يتم تقويمه بواسطة الزبائن المستقبليين اما جامعة (Fox) فتعرف الزبائن بأنهم الطالب الذين يستفادون من خدماتنا وأرباب الاعمال. (توازن وبلقاسم، 2017، 271).

2.1.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM):

بصورة عامة دخلت إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيز التطبيق من قبل العديد من المنظمات الراغبة في تعزيز آمال بقائها واستمرارها وذلك بإدخال الجودة والتحسين المستمر ضمن أولوياتها الإستراتيجية (عوجه، 2010: 41)، فبرزت أهميتها في المنظمات وتباينت من خلال وجهات نظر الكتاب والباحثين فلاحظوا أن هناك أهمية أبعد لإدارة الجودة الشاملة كونها مدخلاً ومضموناً، ويمكن توضيح أهميتها بالجدول الاتي:

الجدول (2-3) أهمية إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM)
Kurtz & Boone, 2006:364	تحقيق الأداء الأفضل في العالم. تطوير المنتجات والخدمات ونظم الاتصالات. تهيئة الكوادر المؤهلة.
Kreither & Kinicki, 2007:10	تلبية رغبات الزبون. تطوير وتحسين العمليات التنظيمية. تقنية TQM توفر الدعم والإسناد للمنظمة.
McAuley & et al., 2007:410	تتطلب TQM خلق مشاركة العاملين في الأعمال المستندة على حلقات الجودة توفير آليات تقنية للعمل كمعيار لتلبية متطلبات الزبون واستثماره.
الخطيب, 2008:78	القدرة على المنافسة العالمية. العمل على جذب المزيد من الزبائن الجدد. ترشيد أفضل استهلاك للطاقة.
الدوري & صالح, 2009:46	زيادة القدرة التنافسية. قدرة المنظمة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملاتها.
Witcher & Chau, 2010:134	إضافة قيمة للزبون. تعريف الزبون بالجودة. دعم وإسناد أنموذج أعمال المنظمة.
Evans & Lindsay, 2011:26	تحسين إستراتيجية الجودة التي تقود لزيادة الحصة السوقية. المساهمة في تخفيض كلف العمليات ذات الربحية. التمييز على المنافسين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وبالاعتماد على الآراء الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

تكمن في أنها تُساعد على (الصبري:2016):

تحسين المركز التنافسي للمنظمة: إذ أن تعزيز قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم بالوقت

والسعر المناسبين مما يساعدها على السعي المتواصل والتوجه للسوق العالمية وإيجاد موقع تنافسي لها ضمن الشركات الأخرى العاملة في القطاع نفسه وبقية القطاعات الأخرى التي تطمح للارتقاء.

خلق مناخ ملائم للمنظمة: من خلال إمكانية تصميم منتجات وخدمات وتقديمها بجودة عالية تفوق توقعات الزبون للخدمة أو تتجاوزها.

زيادة الحصة السوقية: تسهم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية للزبائن وتطوير الأنظمة والوسائل ورفع مستوى العاملين في المنظمة وتحفيزهم بمايسهم في زيادة الأرباح ومن ثم تحسين الأداء وخلق ثقافة تنظيمية وقدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر وتخفيض التكاليف.

تحسين الميزة التنافسية: بما أن (TQM) تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية وخفض التكاليف والعمل على تحسين المنتجات والخدمات القائمة أو الحالية، أو ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تستطيع أن تشبع رغبات الزبون الحالية وجذب المزيد من الزبائن الجدد يسهم في زيادة ربحية المنظمة فالتنافس هو السبب وراء تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وظهرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات كوسيلة لمواجهة التحديات المعاصرة وزيادة الربحية والحفاظ على استمرارية هذه المنظمات، وبعد أن أثبتت نجاحها في هذه المنظمات تم تبنيها من قبل المنظمات الحكومية في أغلب الدول المتقدمة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة لأفراد المجتمع، وتقديم الخدمات الكفيلة بتحقيق متطلباتهم وإشباع رغباتهم وترشيد الإنفاق العام وغيرها من الأسباب. وبالتالي فإن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ليس من باب الترف، بل هو ضرورة ملحة فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة، ولذلك أكد الباحثون على أهمية تطبيق هذه الفلسفة الجديدة في المنظمات العامة.

وفي مؤسسات التعليم الجامعي حيث تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وعليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة، ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي، لذا فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة، منها (مدوخ، 2008، 23):

- (1) التركيز على حاجات الطلاب والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- (2) تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية، وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- (3) القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الخدمات التعليمية.
- (4) الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في تقديم الخدمات التعليمية.
- (5) تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، وتحسين العمليات.
- (6) الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل الجامعة. تطوير إجراءات الاتصال؛
- (7) إنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
- (8) ويرى آخرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يؤدي إلى (المهداوي وبودي، 2016).

(9) تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم الجامعي .

(10) رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية .

(11) تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.

(12) تحسين مخرجات النظام التعليمي.

(13) إتقان الكفاءات المهنية.

(14) تطوير أساليب القياس والتقييم.

2.1.4 أهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM):

من خلال التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة يتبين للباحث أن تطبيق هذه الفلسفة في المنظمات تهدف إلى تحقيق أمرين رئيسيين هما (العيار، 2005، 62):

(1) إشباع رغبات المستفيدين وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم بما يحقق رضاهم عن خدمات ومنتجات المنظمة.

(2) الارتقاء بأداء المؤسسات والشركة بما يحقق أهدافها والمهام التي أنشأت لأجلها على الوجه الأكمل. وقد أشار الباحثون إلى عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة أو المنظمات التي تعمل على تطبيقها سواء على مستوى المنظمات أو المستفيدين، وقد عمل الباحث على جمع أهم هذه الأهداف المتعلقة بالمنظمات وتصنيفها إلى قسمين الأول ويتضمن الأهداف المتعلقة بالمنظمات من حيث خدماتها وأدائها والعاملين فيها، أما القسم الثاني فيتضمن الأهداف المرتبطة بالمستفيدين وبالمجتمع، وذلك كما يلي:

أهداف إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات: تحتل المنظمات أهمية كبرى بالنسبة لتطور المجتمع ونمائه واستقراره، فهي المنظمات المسؤولة بشكل أساسي ورئيسي عن خدمة المجتمع وتحقيق تطلعاته وتلبية احتياجاته في مختلف المجالات، ولكل منها مجال عمل محدد بمهامه، وحتى يتسنى لها ذلك ينبغي أن تكون على قدر عالي من الكفاءة. وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات والشركات يهدف إلى تحقيق هذه الكفاءة فيها، وذلك من خلال تحقيق الآتي (حمود، 2000، 83):

1) **تطوير جودة منتجاتها وخدماتها** بما تلبي حاجات وتطلعات المستفيدين، مع تخفيض في التكاليف والنفقات وترشيد الموارد والإقلال من الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين، وتمكينها من أداء أعمالها والقيام بمهامها في مختلف الظروف.

2) **زيادة الفعالية التنظيمية:** أي دفع جميع العاملين في المنظمات إلى بذل أقصى الجهود لتحسين أدائها والرفع من مستوى جودة خدماتها، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات وإشراك أكبر عدد للموظفين في معالجة وحل المشكلات المتعلقة بالأداء وتقديم الخدمات وتحسين العلاقات والوظيفة التنظيمية بينهم.

3) **إحداث تغيير في جودة الأداء** وتطوير أساليب وأنظمة العمل وتحسين بيئته (بوناطيرو، 2009، 59).
فإدارة الجودة الشاملة تحدد معايير الأداء الجيد اللازم إتباعها، كما تساعد على وضع التصميمات المناسبة لأساليب العمل والملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.

4) **الرفع من مستوى مهارات الموظفين** وقدرتهم وولائهم للمنظمة، وبناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، وذلك من خلال التزام الإدارة بمبادئها المتعلقة بتدريب وتأهيل العاملين بما يتواءم ومتطلبات الجودة، ومن توفير بيئة مناسبة للإبداع والتميز والعمل بروح الفريق الواحد (التميمي، 2005، 190).

5) **التقليص من إجراءات العمل:** من حيث الوقت والتكلفة دون المساس بمستوى الجودة، حيث أنها تركز على تبسيط الإجراءات والابتعاد عن الروتين المعقد وتفويض السلطة، وتعريف العاملين بمهامهم مما يساعدهم في أدائها بسهولة ويسر، بالإضافة إلى رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات وتسهيل عملية الرقابة على الأداء والقياس (الغامدي، 2008، 59).

6) **التقليل من شكاوى المستفيدين**، وتحقيق الاستقرار لجودة الخدمات في المنظمة، ويتحقق ذلك من

خلال تمكين العاملين من مهامهم وفهمهم الكامل لحاجات المستفيدين ورغباتهم واتخاذ الإدارة قراراتها في ضوء ذلك، مع الإجراءات المبسطة للعمل، وهي المسائل التي تحقق رضا المستفيدين وقلة شكاويهم وتحقيق الاستقرار لجودة الخدمات المقدمة (حمود، 2000، 79).

(7) **تعزيز المرونة داخل المنظمة** بصورة دائمة بما يمكنها من التكيف مع مختلف الظروف وإدخال التعديلات في العمليات والأنظمة ودون حدوث أي معوقات، وذلك من خلال ارتكازها على مبدأ التحسين المستمر الذي يمكنها من وضع السياسات والنظم المرنة، والخطط الإستراتيجية المناسبة (السامرائي، 2012، 90).

(8) **رفع مستوى الأداء العام للمنظمة** والتقليل من نسب الأخطاء، فهي تركز على مبدأ الوقاية القائم على حقيقة مفادها القيام بالأعمال الصحيحة من أول مرة، وإمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل (الغامدي، 2005، 59).

(9) **الارتقاء بمختلف جوانب المنظمة ومجالاتها** بما يحافظ على سمعتها وتمكينها من أداء مهامها بتميز في مختلف الظروف، وتحقيق الاعتراف والتقدير المحلي والعالمي للمنظمة لما تقدمه من خدمات تلبي متطلبات المستفيدين (التميمي، 2005، 190).

أهداف إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستفيدين: يعتبر تحقيق رضا المستفيدين هو المرتكز الرئيسي والغاية الأهم لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية والخاصة، ويتحقق هذا الرضا من خلال إدراك المستفيد وارتياحه لمستوى الخدمة المقدمة له من حيث جودتها ودقتها وكفاءتها وسرعة إنجازها وغيرها من الأمور التي تحقق رضاه عنها. وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف بالنسبة للعميل إلى الآتي (بوعنان، 2007، 163):

1) تقديم المنتجات والخدمات التي تحقق توقعاته وتلبي احتياجاته ومتطلباته، فهي تركز على مبدأ التركيز على العميل، وهو المبدأ الذي يدفع الإدارة لمعرفة حاجياته وأساليب تمكينه منها وفق تطلعاته، المتغيرة بتغير الظروف والأحوال.

2) إنجاز خدماته بسهولة ويسر وبسرعة، ويأتي ذلك من خلال الإجراءات المبسطة التي تقود إليها إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

3) التعامل الحسن مع العميل وجعل رضاه عن الخدمة أهم مرتكزاتها، وذلك انطلاقاً من مبدأ التزام الإدارة بالتركيز على العميل وتحقيق رضاهم عن خدماتها ومنتجاتها.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى: (عليما، 2007)، (سالم، وسراي، 2016)

1) ضبط النظام الإداري بالجامعة وتطويرها نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وفق قدراته ومستواه .

2) الارتقاء بمستوى الطالب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي بوصفهم أحد مخرجات النظم الجامعي .

3) تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .

4) توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.

5) تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

6) رفع مستوى الوعي لدى الطالب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

7) النظرة الشمولية لعملية التعليم من جوانبها كافة والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر للمعنيين والمشاركين كافة من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.

8) زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

في حين يرى آخرون أن أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تكون بنوعين أهداف إدارية، وأهداف أكاديمية وستؤدي إلى (فرج، والفقي، 2013):

1) إدارياً: تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح، توثيق العمليات الإدارية

وتبنيها، وتحليل وتطوير العمليات الإدارية، وتوضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة، وتحسين عملية الاتصال، وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها .

2) أكاديمياً: توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة

وكفاءتها، والمراقبة المحكمة للعمليات التعليمية، وزيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية

التدقيق المستمرة.

2.1.5 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام له العديد من الفوائد حيث يركز على الفهم الكامل لأهداف العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وزيادة التعاون بين الإدارة وتنمية القدرات والمهارات من خلال التدريب المستمر والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، وتجنب العيوب والضعف ، وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية ، وزيادة حصتها في السوق ، وتحسين الربحية ، وزيادة سعر السهم ، وخفض التكاليف ، وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وزيادة قدرتها على النمو وضمان

جودة المنتجات والمخرجات والعمليات وزيادة رضا العملاء حيث أن تلبية احتياجات العملاء يُعتبر أحد الأهداف الأساسية لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة الفعال (القباج ، 2005 ، 11).

وحدد كلا من (حمود، 2002، صيام، 2005) و (الصفير، 2001، 25) و(شعبان، 2008، 25) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بمايلي:

- 1) تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار.
- 2) رفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
- 3) رفع الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- 4) استيفاء متطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي وتحقيق رضاهم.
- 5) تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها في المستقبل.
- 6) رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إظهار الالتزام بنظام الجودة.
- 7) تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بإعطاء الجامعة الاحترام والتقدير وصورة ذهنية إيجابية.
- 8) التطوير المستمر لرسالة الجامعة وأهدافها، حيث يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على دفع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الى إجراء مراجعة مستمرة لرسالة الجامعة وأهدافها بما يجعلها تواكب المتغيرات السريعة.
- 9) تنفيذ هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- 10) يوفر إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- 11) توافر تدريب نوعي وشامل ومناسب لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.

2.1.6 أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تتركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد التي ترسخت منذ ظهور هذا المفهوم، والتي تشكل الحقائق الأساسية الواجب الاعتماد عليها عند التطبيق العملي لفلسفتها داخل المنظمة، ويتوقف نجاحها أو فشلها على مدى التزام المنظمة بها في التطبيق السليم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، فهي كما يميزها البعض بأنها: "البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" (الراشد، 2011، 14). وبشأن ذلك يتفق العديد من الكتاب والباحثين على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، ويبين الجدول (1-1) آراء الكتاب عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة

ولم تتفق الأدبيات العلمية حول تحديد هذه الأبعاد، فقد اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن خلال مراجعته تلك الأدبيات عمل الباحث على جمع وتلخيص أهم تلك الأبعاد والتي هي محل اتفاق لدى أغلب الباحثين، وذلك على النحو التالي:

دعم الإدارة العليا: تُعرف القيادة بأنها: "عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين واستنهاض القدرات للعمل من أجل تحقيق الأهداف" (المقيد، 2006، 96) تعتبر القيادة الفعالة من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وأن تحقيق هذه الفعالية يتأتى من اقتناع القادة الإداريين في المنظمات الحكومية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتزامها بأبعادها، وهو الأمر الذي ينطلق من إلمامهم بمختلف جوانب هذه الفلسفة وأساليبها، وأهميتها بالنسبة للمنظمة، وما سيقدمه تطبيق هذه الفلسفة من فوائد إيجابية للمنظمة والعاملين وإفراد المجتمع. فاقتناع القيادة الإدارية بالمنظمة بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتزامها بأبعادها له أهمية كبيرة لنجاح تطبيقها فيها، وتكمن هذه الأهمية بالآثار التي تترتب على هذا الاقتناع والالتزام، "إذ أن ذلك سيزيد من الدعم الموجه للمؤسسة والإدارة التنفيذية فيها وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب ووضع الرؤى والأهداف والسياسات الملائمة لتطبيق هذه الفلسفة الجديدة،

وتمكين العاملين، وتنمية القدرات التنظيمية، وتخصيص الموارد المناسبة للتحفيز، ونقل ثقافة الجودة إلى المرؤوسين وتعزيز تحليلهم بها" (الشوارة والمطيري، 2010، 140). كما أن القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن اقتناع والتزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها، وتنشيط القائمين عليها، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح فلسفة (TQM) بل وتطبيقها ابتداءً داخل المنظمة. وتقع مسؤولية مبادرة تطبيق الجودة في المنظمات في المقام الأول على قادة الإدارة العليا في المنظمة، فالجودة لا تفوز، فهي ليست مثل قرارات وسياسات المنظمة الأخرى التي يمكن إنجازها من خلال الآخرين (زومان، وأبو بكر، 2007:70). وتلعب الإدارة العليا الدور الأكثر حيوية في تحول المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة للموقع الذي تشغله المنظمة، وبوجود هذا الدور تبدأ شعلة إدارة الجودة الشاملة بالتوهج، ومعه تتحول المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة وتجنّي ثماره (الطائي وقتادة، 2008:88). "هي أن تتفهم الإدارة العليا حاجتها إلى الجودة، وتوصل هذا الفهم إلى جميع عمال المنشأة، بحيث يغير كل عامل أدائه وفقاً لاحتياجات المنشأة والعميل وتكون هذه السياسة معلنة ومكتوبة" (الطراونه، 2011:31). كما عرف (زومان وأبو بكر، 2007:70) "التزام الإدارة العليا بالجودة التزام كل موارد المنظمة، فكلما زاد التزام القيادة كانت الرؤية أكثر وضوحاً ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال وبالتالي تكون هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة". ويتمثل دور الإدارة العليا فيما يلي (الوادي، وآخرون، 2010:177):

1) تعزيز ثقافة الجودة.

2) تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في الأداء.

3) توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

4) اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة وكذلك المتعلقة بنظام إدارة الجودة (جودة، 2006:100).

5) إبلاغ المنظمة بأهمية الإيفاء لمتطلبات العميل والمتطلبات القانونية والنظامية (القزاز، 2009:59).

مشاركة العاملين: تكمن قوة المنظمات في الأشخاص الذين يعملون لديها، فالعامل هو مصدر الأفكار التطويرية والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل الجودة وتحسينها، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب "الالتزام بمبدأ تضافر وتعاون كل العاملين بها من خلال العمل بروح الفريق الواحد"(بوناطيرو، 2009، 33). وهو الأمر الذي ينبغي على المنظمات الحكومية لتحقيقه نشر ثقافة الجودة بين موظفيها وتأهيلهم وتدريبهم على أساسها وأدواتها، وخلق المناخ المناسب لمشاركاتهم في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسسها، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، كتشكيل فرق الجودة. وتعتبر المشاركة الجماعية أي مشاركة العاملين من أهم الأبعاد التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبالتالي يؤكد الباحثون بأن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة يتطلب: "تشكيل فرق العمل أو ما يسمى حلقات الجودة في كل مجال من مجالات عمل المنظمة، تضم في عضوية كل واحدة منها ما بين (5-8) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره، وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة، على أن يتم منحهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين"(المهيدب، 2005، 77)(اسبر، 2009، 35). وتكمن أهمية فرق العمل بأنها ضمان مشاركة جميع العاملين على مختلف المستويات الإدارية في تطبيق الجودة، وتتولى هذه الفرق مهام معينة تتمثل أبرزها بالآتي: (المحياوي، 2006، 254)

- 1) خلق البيئة المناسبة التي تساعد العامل على أداء وظيفته بشكل أفضل.
- 2) تحديد ودراسة المشكلات المتعلقة بمجال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) داخل المنظمة وتقديم المقترحات بالحلول المناسبة لها.

(3) تقديم المقترحات التطويرية المناسبة بشأن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطوير أنظمة المؤسسة.

التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العملاء أو المستفيدين، والمنظمات الحكومية أنشأت لأغراض معينة خدمةً للمجتمع الذي يعد أفرادها جمهورها الرئيسي، والمستفيدين من خدماتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويقوم مبدأ التركيز على المستفيد في إدارة الجودة الشاملة على مجموعه من الأسس التي ينبغي على الإدارة الالتزام بها لتحقيق هذا المبدأ، ومن أهم هذه الأسس ما يلي (عشاوي، 2013، 39):

(1) أن تعمل المنظمة على توفير قاعدة بيانات غنية عن المستفيدين ومعرفة احتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية المتعلقة بنشاطها بصورة مستمرة، في مختلف الظروف، والعمل على تلبية الحاضرة، والتخطيط الدقيق لتلبية المستقبلية في حينها، وفق توقعاتهم وتجاوز ذلك، وبما يحقق لهم الإشباع لحاجياتهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة. (الراشد، 2011، 14)

(2) إن تجعل المنظمات تطلعات العميل واحتياجاته ورضاه للخدمة التي تقدمها هي المحور الرئيسي عند تصميم وتنفيذ جميع عملياتها وأنشطتها بما يحقق إشباع حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم (حمود، 2000، 99).

(3) أن تعمل الشركة ما في وسعها على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستفيدين من أنشطتها وخدماتها بالصورة التي تتلاءم مع احتياجاتهم، وأن تجعل أسلوب التعامل الحسن معهم أساس اتصالها بهم في تقديم خدماتها وفق إجراءات سهلة وسلسة وعادلة (بوناطيرو، 2009، 32).

وفي الجامعات يُعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت؛ وهذا ما يراه أغلب الباحثين حيث يكون العميل المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة

(الفضل، والطائي، 2004:332). ومن خلال هذه الأسس فإن مبدأ التركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي على الجامعات الالتزام به لتطبيق هذا النظام يقوم على تحديد احتياجات المستفيدين في مختلف الظروف والعمل على تلبيتها بالكم والكيف المتطابق مع المواصفات والمعايير اللازمة بما يحقق رضاهم، ويشبع حاجياتهم، والتعرف على آراءهم حول الخدمات المقدمة لهم، والعمل على تحسينها بصورة مستمرة.

التحسين المستمر: هو فلسفة يابانية تمثل أحد مصادر أسلوب فرق الإدارة الذاتية والتي يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم على نحو أفضل من السابق، بما يتضمن منحهم صلاحيات أداء المهام الاعتيادية للمديرين، وهي مرحلة لا تنتهي في إطار فكرة أن هناك مجالاً للتحسين دوماً (الجبوري، 2010:207). وعرف (Krajwisk&Ritzman, 2005, 200) التحسين المستمر بأنه مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة، وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي.

كما يُقصد بالتحسين المستمر كمبدأ من أبعاد إدارة الجودة الشاملة "أن تضع المنظمات تحسين أدائها وخدماتها بصورة مستمرة، كضرورة حتمية لمواجهة التنامي المستمر لحاجات ورغبات المستفيدين ومجارات التغيرات المحيطة بها" (منصف، 2010، 39). فالجودة الشاملة ليست برنامجاً له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة تتطور بتغير رغبات المستفيدين غير الثابتة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها وإشباعها. فالتحسين المستمر يهدف إلى "العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد والأداء بشكل مستمر وصولاً إلى الاتفاق الكامل للأعمال والحصول على أفضل النتائج" (عشاوي، 2013، 35)، ويستند التحسين كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، ومما لا شك فيه أن عملية التحسين المستمر

رحلة لها بداية بدون نهاية، لأنه من متطلبات بقاء الشركة وثباتها وتميزها، وحتى تؤدي هذه العملية ثمارها

فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية(الصيرفي،2006:144):

(1) أن التحسين المستمر عملية مستمرة ليس لها نهاية.

(2) إن التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.

(3) إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة العاملين بالمنظمة.

(4) لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.

(5) إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً.

ولذلك فإن مبدأ التحسين المستمر يُعتبر من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي على المنظمات

الالتزام بها.

التعليم والتدريب للعاملين: إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يستلزم تعليم

العاملين وتدريبهم لضمان مشاركتهم بكفاءة وفاعلية، وتتمثل أهم جوانب التعليم والتدريب للعاملين

بالآتي(الراشد، 2011، 97):

(1) تعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة وتدريبهم عليها.

(2) إكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، وتحدد المهارات

الإدارية التي يحتاجها العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بثلاث أنواع من المهارات هي: (عبد الله، 2011،

118،119)

(1) **المهارات الفنية:** وتشمل القدرة على تطبيق المعرفة المتخصصة أو الخبرة والتمرس في مجال

الاختصاص.

(2) **المهارات الإنسانية:** وتتمثل بالقدرة على العمل مع الآخرين، والاستيعاب، وتحفيز الآخرين على الصعيد الفردي والجماعي، ومن هذه المهارات: مهارات الاتصال ومهارات التفاوض وحل المشكلات، وتفهم الآخرين واحترام مشاعرهم.

(3) **المهارات الفكرية:** وتتمثل بالقدرة العقلية والفكرية على تحليل وتشخيص المواقف المعقدة، فتدريب العاملين كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تمكينهم من التعرف على أساليب التطوير الجديدة ومبادئها وأدواتها.

اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات، يتطلب "توافر الحقائق المناسبة لاتخاذ القرارات، وتوافر هذه الحقائق يتوقف على مدى التزام الإدارة فيها باتخاذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات واقعية، يتم جمعها وتحليلها والوصول إلى معلومات مناسبة لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية، سواء تلك القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية أو المرتبطة بالجودة، بعيداً عن الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات والذي يعتمد على جهة الإدارة فقط بموجب الخبرة والحدس أو التخمين" (الخشالي، 2007، 7). وبالتالي فإن مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي لها دور فعال في تحقيق رضا المستفيدين.

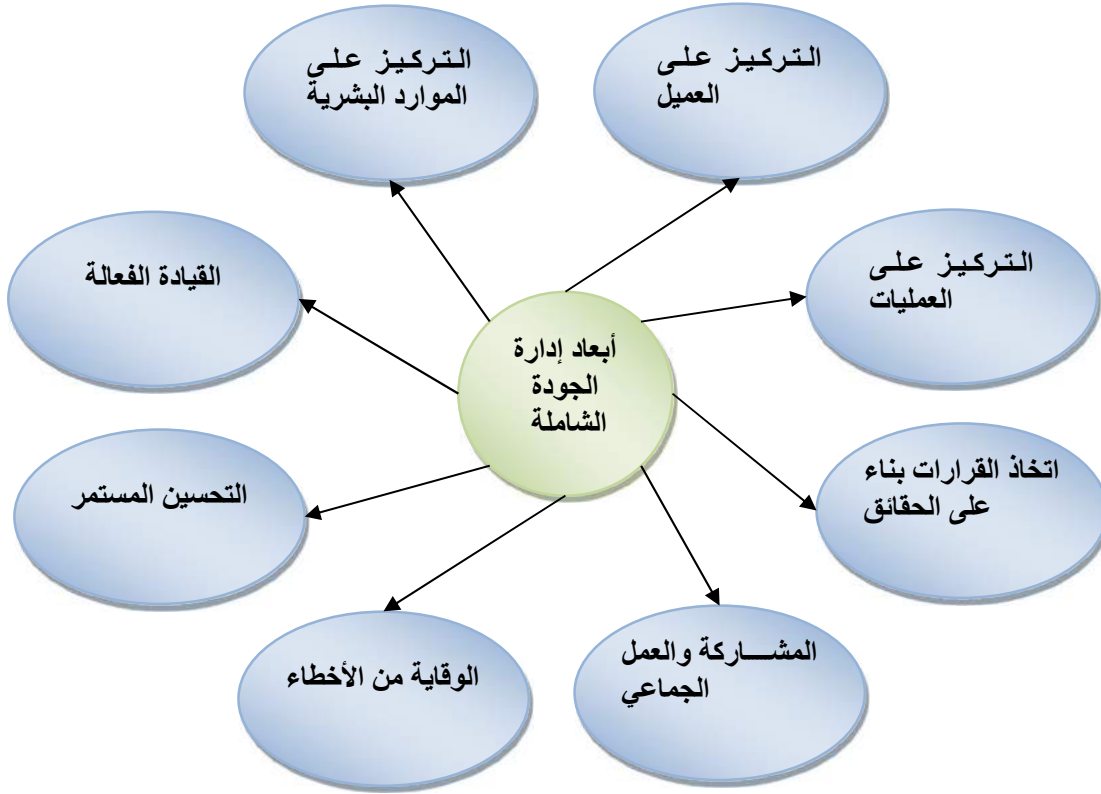
التركيز على الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية في المنظمات والشركات من أهم المراكز التي يتوقف عليها نجاحها، ويقصد بالتركيز عليها كمبدأ من أبعاد إدارة الجودة الشاملة "توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وانتهاء بتقييم الأداء وتطويره" (النعمي، 2006، 42) وبالتالي ينبغي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تجعل المنظمات والشركات الاهتمام بمواردها البشرية في مقدمة أولوياتها، وذلك بأن تعمل على إعداد كوادرها إعداداً يتوافق مع

متطلبات تطبيق الجودة، وتهيئة بيئة عمل ملائمة لهم، وتوظيف قدرتهم لتحقيق تميز مرتفع في الأداء. ويكمن التركيز على الموارد البشرية بالآتي: (المهيدب، 2005، 76).

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: ينطلق هذا المبدأ من "أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية التي تتم بإدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية، ومراقبة الانحرافات أولاً بأول، ومحاولة تصحيحها في حينها، وليست من العملية التفتيشية التي تتم بعد عملية تقديم الخدمة، إذ أن هذه الأخيرة تستنزف الكثير من الطاقات والموارد المالية من أجل الكشف عن العيوب والأخطاء" (عشاوي، 2013، 36). ويتمثل التزام الإدارة في المنظمات والشركات بمبدأ الوقاية من الأخطاء من خلال: "العناية بجودة عملية التصميم للخدمات وآليات تقديمها ووسائل أدائها، حتى تقديمها بصورتها النهائية للمستخدمين" (قنديل، 2008، 30). أي بوضع نظام دقيق للخدمات المقدمة من حيث كيفية أدائها ومواصفاتها بصورة يسهل معها الرقابة على مدى الالتزام بها من قبل العاملين أولاً بأول، ومن ثم تصحيح الانحرافات في وقتها إن وجدت.

التركيز على العمليات: إن الجودة في الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تتم من خلال العديد من العمليات اللازمة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، وبالتالي ينبغي على هذه المنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) فيها، "التركيز على هذه العمليات بالتحكم بها وتحسينها لتحقيق الاستخدام الكفء للموارد والإمكانات ووضع ذلك من أولى اهتماماتها" (العيهار، 2005، 68). فالتصميم الفعال للعمليات والخدمات مسألة مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، إذ يساهم في إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وفقاً لثقافة الجودة، وضمان الالتزام بمعايير وثقافة الجودة، ويسهل عملية الرقابة على الأداء وتقويمه، والوقاية من الأخطاء، ويكشف عن حاجات ورغبات المستخدمين، ويحدد الوسيلة والآلية المناسبة لتحقيقها والوفاء بها (الزين، ومراد، 2010، 10).

وأهم الأبعاد التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تمثيلها بالشكل الآتي:



شكل رقم (2-4) أبعاد فلسفة إدارة الجودة الشاملة (عشاوي، 2013، 39).

ويُضيف آخرون بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة منها:

تأسيس نظام معلومات فعال: إن من أبعاد إدارة الجودة الشاملة التركيز على المستفيدين واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، ومن مقتضيات ذلك توافر معلومات دقيقة لدى الإدارة حول تحديد حاجات ورغبات المستفيدين، من حيث نوعها وكمها ووقت احتياجهم لها، إضافة إلى مستوى رضائهم عن الخدمة المقدمة، وهذه الأمور ليست ثابتة بل متغيرة بمرور الوقت، ولذلك "يجب على الإدارة تأسيس نظام معلوماتي فعال يتم من خلاله جمع المعلومات والحقائق وتحليلها بشكل دوري" (بوناطيرو، 2009، 31). ويتكون نظام المعلومات الفعال في إدارة الجودة الشاملة من: "أدوات جمع البيانات، وآليات تحليلها واستخلاص النتائج، ويوجه نحو جودة نوعيه الخدمة، وكيفية تقديمها، ووقت تقديمها والمستفيدين، ومن ثم تزويد من هو بحاجة إلى هذه المعلومات في الوقت المطلوب، على أن يكون ذلك بشكل مستمر ودوري" (عقيلي، 2001، 190).

التخطيط الاستراتيجي الشامل: يعتبر أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، ويعرف بأنه ((عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، ومحاولة تحقيق هذا الشكل، وهو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الإستراتيجية التي تواجه الإدارة، ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها.

فالتخطيط الاستراتيجي ضرورة مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن هذه الأهمية في: أن تطبيق هذه الفلسفة يستلزم وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، إضافة إلى وجود سياسات التنفيذ وآلياته والقائمين عليه في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية(الملاح، 2005، 21).

وهي الأمور التي تتم من خلال خطة إستراتيجية مبنية على أسس علمية وفق معايير ومبادئ الجودة.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على العديد من المرتكزات، أهمها ما يلي(أبو زيادة، 2012، 176):

- (1) تحديد رؤية ورسالة المنظمة في ظل أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- (2) تحديد أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية.
- (3) تحديد قيم المنظمة.
- (4) تحديد سياسات المنظمة.
- (5) تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- (6) تحديد وسائل وآليات تنفيذ الإجراءات.
- (7) تحديد المورد المالية والبشرية وسبل توفيرها.
- (8) تحديد المسؤولين عن التنفيذ.
- (9) تحديد مدد التنفيذ لكافة المشروعات والعمليات.

10) تحديد مؤشرات قياس التنفيذ أو الإنجاز.

11) تحديد الأساليب البديلة للتصرف والوصول إلى أهداف المنظمة.

التشجيع والتحفيز للعاملين: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مساهمة الأفراد في المنظمة، ولذا فإن تطبيقها يتطلب إيجاد روح الحماسة والاندفاع نحو إتقان العمل، وإطلاق طاقات العاملين الكامنة نحو تحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وتحليلهم بالمسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد.

ولذا يكون من الضرورة بمكان "وضع نظم وآليات للتحفيز وتشجيع العاملين، ورفع الثقة بهم تدعيماً للأداء الفعال" (العبد، 2009، 61)، ومن ذلك: منحهم بعض الامتيازات كالضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي، إضافة إلى إظهار التقدير والاحترام لهم، وتكريم المبرزين وإعطائهم المكافآت والحوافز، وتوفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير بين الجميع، وإتاحة فرص الإبداع والابتكار والتطوير والمشاركة، وحرية التعبير والثقة المتبادلة.

إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتهيئة البيئة الملائمة: تعتبر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من أهم الركائز التي توجه سلوك العاملين وتصرفاتهم ومواقفهم تجاه مهامهم والمنظمة وأهدافها ومسؤولياتها، وهي تتمثل ب: ((القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، والتي ورثها العاملون من سابقيهم أو التي تغرسها القيادة العليا في نفوسهم، وتمثل المرجعية الفكرية والخلفية الثقافية لسلوكياتهم الوظيفية، وشعورهم تجاه المنظمة) (الغامدي، 2008، 76). ونظراً لهذه الأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية، ذهب الباحثون والمهتمون بفلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى التأكيد بأن نجاح تطبيق هذه الفلسفة في أية منظمة عامة أو خاصة يتوقف

- بعد تبني الإدارة العليا لها - على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية فيها بكل أبعادها مع

متطلبات تطبيق هذا المفهوم الجديد (القحطاني، 2011، 42).

وبالنظر الى أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات حيث يعتمد درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد والتي تعتبر الأساس الي يستند عليه مفهوم الجودة الشاملة ، فعندما تسعى أي مؤسسة علمية الى تحقيق جودتها الشاملة من خلال وضع مجموعة من المعايير فلا بُد من أن يكون هناك فلسفة إدارية جديدة للالتزام في تحقيق هذه المعايير وهذه الفلسفة الإدارية تركز على مجموعة من الأبعاد التي تعتبر روح مفهوم إدارة الجودة الشاملة.(محمد، وآخرون،2018) فبعضهم اطلق عليها مبادئ وآخرون قالوا عناصر، وفريق ثالث سماها أبعاد ورابع مرتكزات وهذا التنوع رافق كذلك التنوع في عددها فبعضهم وضعها في خمسة أبعاد، ومنهم من حددها بستة وآخرون سبعة، وبعضهم أكثر من هذا العدد، ويعود تعدد وتعدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بسبب التغيرات البيئية المختلفة، حيث يتفق المؤلفون والباحثون المختصون على أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من الأبعاد أو المستلزمات أو المرتكزات، أو الأسس إلا أنهم يختلفون في تقسيمها وعددها، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذه الأبعاد وعددها، ويعود أيضا إلى اختلاف حجم المنظمات وطبيعة عملها ونشاطها والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات(الناصر،2017). وقبل عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نستعرض الأبعاد التي وضعها (Deming) والمُعرفة بالمبادئ الاربعة عشر والتي تصلح حتى في النظام التعليمي وعلى النحو التالي(إسماعيل، وآخرون،2009)، (الحامد،2011)، (العساف والصريرة،2011):

- 1) إيجاد هدف واضح وثابت للعمل على تحسين المنتجات أو الخدمات.
- 2) توفير المناخ الملائم الذي يعمل على تحفيز العاملين.
- 3) العمل على تبني فلسفة التطوير والتحسين.
- 4) العمل على التخلص من كل العوائق والخلافات التي بين الأقسام.
- 5) الابتعاد عن استخدام أسلوب التفتيش والفحص الكامل ليتم تحقيق الجودة.

(6) البُعد عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للموظفين التي تطلب منهم تحقيق مستوى جيد وعالي،

من دون تقديم وسائل تساعدهم في تحقيق الجودة.

(7) الابتعاد عن اختيار الموردين بناءً على السعر فقط، إنّما على جودة المنتج.

(8) إزالة العوائق التي تحرم الموظفين من الافتخار بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي.

(9) العمل على التحسين المستمر لكل الأنشطة والعمليات التي لها علاقة بالتخطيط والإنتاج

والخدمات، التي تساعد في تطوير وتحسين الجودة والعمل على تخفيض التكاليف.

(10) العمل على تأسيس برامج تدريب قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل أفراد

المنظمة؛ ل يتم مواجهة كل التقدم التكنولوجي وكل ما هو جديد.

(11) التدريب في العمل بناءً على أحدث طرق التدريب.

(12) وضع كل موظف في المكان المناسب له ولكفاءته وخبرته؛ ليخصص جهده من أجل

التطوير المستمر.

(13) وصول إلى تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.

(14) عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربطها بالجودة.

وفيما يلي جدول يوضح فيها أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وحسب رؤية الباحثين

والدارسين وكالاتي:

الجدول (2-4) أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
(عزت، 2012)	التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر مشاركة العاملين وتدريبهم، البحث العلمي التركيز على العمليات، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، تطوير المنتجات والخدمات ونظم الاتصالات، تهيئة الكوادر المؤهلة.
(النجار، وجواد: 2014)	التخطيط الاستراتيجي، السناد والدعم، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين.
(خلج، وبرائيس، 2016)	التركيز على العميل، العمليات، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، التزام الإدارة العليا الوقاية من العليا الوقاية المبينة على الحقائق، المسؤولية الاجتماعية، والتغذية العكسية.
(شريف: 2016)	التركيز على العميل، القيادة، مشاركة العاملين، الوسيلة، اتخاذ القرارات، التحسين المستمر، الاستقلالية.
(الكرعاوي: 2016)	التزام القيادة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على العملية مشاركة العاملين، والتحسين المستمر.
(محمد، 2018)	التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، اتخاذ القرار، الوقاية من الأخطاء، والتركيز على العمليات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وبعد الاطلاع على المقارنة في الجدول (1-1)، تبين أن معظم الدراسات تعتمد على إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها السبعة وهي: (دعم الإدارات العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التخطيط الاستراتيجي الشامل، التحسين المستمر، تأهيل وتدريب العاملين، واتخاذ القرار بناء على الحقائق).

2.1.7 معوقات إدارة الجودة الشاملة

تواجه المنظمات عدداً من الصعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، (Ghosh,2018) و(بن عشاوي، 2013 :40) وهي كالآتي:

1) عدم التزام الإدارة: تخفق الإدارة في تطبيق الجودة الشاملة إذا كانت إجراءات العمل الإداري لا

تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي يجب على الإدارة توضيح الفوائد المحتملة من تطبيقها، كعمل أساسي.

2) عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: تغيير الثقافة التنظيمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة أمر صعب للغاية ويستغرق وقتاً طويلاً، بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المنظمة، والمزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول.

3) التخطيط غير السليم: تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو جهد مشترك لجميع مكونات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع في شكل خطة تطوير معتمدة وقابلة للتنفيذ.

4) نقص التدريب والتعليم المستمر: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب و تثقيف الموظفين، وتكون أكثر فاعلية عندما يتم تدريب الإدارة نفسها على منهج إدارة الجودة الشاملة.

وفي المجال التعليمي وبرغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها يصادف العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر منها (فؤاد، ونشوان، 2006) :

- (1) إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسئوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول الى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي
- (2) عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي.
- (3) عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (4) عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك فيما يختص بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطالب.
- (5) عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.
- (6) مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطي.
- (7) المركزية في اتخاذ القرار فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء .
- (8) قلة الافراد المدربين والمؤهلين في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرين على تحمل المسئولية والابتكار.
- (9) يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية .

(10) الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل أي شي جديد ومتطور .

مما سبق ذكره يستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات يتطلب إحداث تغيرات شاملة واسعة انطلاقاً من تغير الثقافة التقليدية بثقافة تنظيمية داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ل يتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ. وتتم بإنشاء نظام شامل يهدف إلى التحسين المستمر لإرضاء العملاء والاستخدام الأمثل لموارد المشروع بمشاركة كافة الأطراف المعنية، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وبعبارة أخرى يمكن التوصل إلى النتيجة التالية: أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل الجامعات يؤكد تحقيق شكل تعاوني لأداء الأعمال التي تعتمد على القدرات والمهارات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين في هذه المنظمات، والسعي المستمر لتحسين الأداء وضبط ومراقبة وقياس كافة العمليات المباشرة والساندة لتحقيق أهداف الجامعة.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

2.2.1 تمهيد

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تشهد بيئة الأعمال اليوم شدة المنافسة وكثرة المنافسين.

وتُعد الميزة التنافسية هدفاً رئيسياً لجميع المؤسسات على اختلافها تسعى إلى تحقيقه بهدف الديمومة والاستمرار في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر، وفي ظل المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات في كافة العالم، الأمر الذي جعل المؤسسات تتسابق فيما بينها لا يجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز عن نظيراتها من المؤسسات المشابهة سواءً أكان على المستوى المحلي أم الدولي (شادي، وحيدات 2014:264).

2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد.

أصبح اكتساب المنظمة للميزة التنافسية من الأولويات الأساسية لتحقيق الأفضلية في السوق أو الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من العملاء، وكذلك لتبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملافاة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة،

فأنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تتعرف على قواعد التنافس القائمة في السوق، وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم أو التفوق عليهم. (البكري، 2002:6).

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في المنظمة تعد من العوامل التي تحدد قدرة تلك المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المنظمة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية (البلال:2016: 66).

يُشير مفهوم الميزة التنافسية إلى " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية" (أوبكر، 2007).

يُعتبر مايكل بورتر (porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس بين المؤسسات نفسها.

والجدول (5-2) يلخص مفهوم الميزة التنافسية حسب الباحثين:

جدول رقم (5-2): يوضح مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم
(Anik,2010)	يعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات العملاء من حيث ان تهتم بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية بهدف إرضائها وكذلك تلبية احتياجات العاملين في توفر الشركة عائدًا على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور والوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة.
(العريفي،2014)	ذكر أن الميزة التنافسية "هي استحواذ الشركة على معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة التي تنتمي إليها".
Naliaka & Namusonge, 2015	يرون بأن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها".
Ejrami, et. Ai. 2016	ماهي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في المؤسسة، وتعظيم أرباحها.
Ranjith,2016	يعتقد أن الميزة التنافسية "عبارة عن استراتيجية تتقوم على تطوير نموذج أعمال المؤسسة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للمؤسسة فرصة إنتاج وتقديم خدمات وبيع ومنافع للزبائن تتفوق فيها عن نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن سمعتها في السوق".

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وفي ضوء ما سبق نجد أن الكتاب والباحثين تناولوا مفهوم الميزة التنافسية وتشخيصها من أجل تحديد أبعادها، فهناك من أشار إليها بأنها تطبيق نظام معلومات تكنولوجية يقصد التقدم على المنافسين وآخر من نظر إليها ضمن المقدرة والجدارة، ويرى آخر بأنها الموارد والإمكانات التي تميز المنظمة عن منافسيها، وعدّها آخر أنها تمثل ميزة الكلفة وميزة التنوع. لذا يمكننا أن نعرف الميزة التنافسية في ضوء ما تقدم بأنها

الخاصية التي تتفرد بها المنظمة من أجل كسب الزبائن وإرضائهم وتحقيق الريادة والتفوق في السوق على منافسيها وفقاً لما تمتلكه المنظمة من قدرات ومهارات وإمكانيات في السعر والجودة والتصميم والتوزيع وسرعة التسليم بطريقة تخلق قيمة إجمالية أكبر مما يفعله المنافسون.

ومؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى التفوق على منافسيها وتحسين ميزة تنافسية، حيث يتم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، مما يمنحهم الإمكانيات والمزايا التنافسية في سوق العمل بمختلف مستوياته وفي نفس الوقت تعكس ثقة المجتمع به ومن ثم التعاون معه وزيادة إقبال الطلاب عليه (إبراهيم، 2009).

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها: قدرة الجامعة على تلبية متطلبات واحتياجات الطلاب التي تؤثر على استقرارها في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها، ويجعلها قادرة على اكتساب خاصية منفردة عن بقية الجامعات من أجل البقاء والاستمرار.

2.2.3 أهمية الميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية هي الطريقة الوحيدة للمنظمات للبقاء والاستمرار في الأسواق الاقتصادية نتيجة للانفتاح والعولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة، وهذا يزيد من أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة تلبي احتياجات العملاء وتضمن ولائهم وتحسن سمعتهم وتحقق التميز الاستراتيجي في الخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين وتحقق حصة سوقية ومكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة ، ومن ناحية أخرى فإن الميزة التنافسية السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال تطوير المنظمة للمزايا التنافسية، وتمثل معياراً لتحديد المنظمات المتميزة والناجحة من خلال نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها، وتمثل معياراً للمنظمة في أن يكون لديها عملاء أكثر من منافسيها مما يزيد

من أرباحها (السوسي، 2015). وبشكل عام، تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال (عوض، 2003) و(الطائي وآخرون، 2012):

- (1) أنها سلاح المؤسسة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها ذلك من الاستجابة السريعة للعملاء.
 - (2) تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر مما يزيد ذلك من حجم مبيعاتها وإرباحها.
 - (3) الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والتي تعمل المؤسسات الى تحسينها من اجل النجاح على المنافسين.
 - (4) تمنح المنظمة ميزة نوعية وكمية على المنافسين، مما يسمح لها بتحقيق نتائج أداء عالية.
 - (5) يجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كليهما.
 - (6) المساهمة في التأثير الإيجابي على تصورات العملاء، وبقيّة أولئك الذين يتعاملون مع المنظمة وتحفيزهم على مواصلة وتطوير التعاملات.
 - (7) حقيقة أن المزايا التنافسية تتميز بالاستمرارية والتجديد، وهذا يسمح للمنظمة بمتابعة التطور والتقدم على المدى الطويل.
 - (8) نظراً لحقيقة أن المزايا التنافسية تعتمد على موارد المنظمة وقدرتها وكفاءتها، فإنها تعطي ديناميكية وحيوية للعمليات الداخلية للمنظمة.
- واستناداً على ماسبق تبرز أهمية الميزة التنافسية لدى الجامعات بوصفها هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه نحو التفوق والتميز، فإن اشتداد المنافسة تفرض توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل مدة بحسب استراتيجيات المنافسين يعتمد على قدرة المنظمة التعليمية على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الطلاب والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب

على المنظمات الأخرى تقليدها، فعندما تحافظ على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل لخدمتها فإنها قد امتلكت ميزة تنافسية تفوق منافسيها.

2.2.4 أهداف الميزة التنافسية

يرى (تريس، وقادري، 2016:150) أن الميزة التنافسية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) زيادة مستوى الأرباح والدخل للمؤسسة، ومن ثم ازدياد قدرة الادخار مما يرفع من مستوى الاستثمار.
- 2) دخول الأسواق العالمية بعد خدمة السوق المحلي.
- 3) خلق فرص تسويقية جديدة.
- 4) الخوض في مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن، أو نوع جديد من السلع والخدمات.
- 5) تكوين رؤية مستقبلية للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والفرص التي ترغب في اقتناصها.
- 6) تحقيق وفورات الكفاءة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج ومن ثم انخفاض سعر بيع المنتج.
- 7) التميز في الخدمة من خلال تحسين خدمة التسليم، أو تحسين جودة الخدمة من خلال الجودة الأعلى للمنتج.
- 8) تمكين المؤسسة من تسويق للخدمة التي تحقق عائد على الاستثمار أعلى من ذلك العائد الذي يحققه المنافسين.

2.2.5 مصادر تحسين الميزة التنافسية

تتمثل مصادر تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة بما يلي:

(1) **الابتكار:** يُعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحسين ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية

في استراتيجية المؤسسة، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل

ركيزة أساسية، وبعداً مهماً في الأداء، ولذلك فمن الأهمية بمكان أن تسعى المؤسسة إلى التكيف مع

البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق بهدف

تحسين ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح وجذب أكبر عدد من الزبائن (Zatrochova & Janakova, 2015).

(2) **الوقت:** فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحسين الميزة التنافسية، والتي تتطلب من المؤسسة السرعة

في تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل،

والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات

بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة التكاليف (Sachitra, et, 2016).

(3) **المعرفة:** فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي مؤسسة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي

وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل

المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها

ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (همشري

(2013,

2.2.6 خصائص الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز على الزبائن

والاحتفاظ بهم (المليجي, 2012). عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتبعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية بحسب ما يرى (النسور, 2010) بما يلي:

(1) أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.

(2) تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.

(3) أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المؤسسة.

(4) أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف المؤسسة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.

كما يرى (Dirisu, 2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية وكما يلي:

(1) إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير المؤسسة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.

(2) تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين الماهرين، والذين يملكون القدرات

والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمؤسسة.

(3) من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم

الخدمات والسلع للزبائن.

(4) المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة

السوقية، وبما يحقق للمؤسسة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.

5) الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم

خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للمؤسسة التميز والتفرد المستدام.

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط

مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للمؤسسات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى

تحقق المؤسسة الأهداف والغايات التي ترنو لها.

2.2.7 الاستراتيجيات التنافسية:

قام بوتر بوضع استراتيجيات كوسيلة لتعامل المؤسسة مع المؤسسات المنافسة والتي ترتبط بعوامل

البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية بما يلي (سليم, 2010):

استراتيجية قيادة التكلفة: تتطلب استراتيجية التكلفة العمل على تشييد تسهيلات تساعد المؤسسة على

الوصول إلى المستوى المطلوب، وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات

غير المباشرة، وذلك يساعد على إنتاج خدمة نمطية بتكلفة مخفضة جداً للوحدة. وتسمح استراتيجية الكلفة

بتحسين الوضع التنافسي للشركة على محاور إطار القوى التنافسية، وبالتالي حماية المؤسسة من

المنافسين والموردين (حجاج، 2015: 8).

استراتيجية التميز: وتركز هذه الاستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه

المؤسسة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة والخدمة، وهو ما يجعل المستهلك

على استعداد لدفع مقابل هذا التميز. وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن، وتسعى

إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وخصائص

مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها (Wang, et .2011).

استراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، وتطوير استراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل المؤسسات المنافسة التي تركز على السوق ككل. ومن الجدير ذكره، أن هذه الاستراتيجية تقوم على إنتاج خدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز هذه الاستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومتفرد يضاهي نظيراتها في السوق، لكسب رضا زبائنها (Wang, et.al. 2011).

ولكي تتجح في تحقيق هذه الميزة التنافسية وتغلب أداء منافسيها المنتمين إلى نفس قطاع الأعمال، فإنها تسعى إلى تقليل التكاليف والتحكم فيها. خلال جميع أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بهم. وبالنسبة لاستراتيجية التفاضل الشركات التي تتبنى استراتيجية التمايز وتسعى إلى تقديم خدمات ذات قيمة مضافة حتى تتمكن من جذب العملاء الراغبين في الدفع. سعر أعلى، لذلك يحاولون في كل شيء. تتمثل إحدى خطوات سلسلة القيمة في زيادة الجودة والفوائد والجاذبية الشاملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها، ومن بين الجهود التي قد تبذلها لتحقيق ذلك: تركيز البحث والتطوير عمليات الابتكار، وتقديم خدمات ممتازة للعملاء، وتعزيز قيمة العلامة التجارية للشركة من خلال التسويق. الاستراتيجية التنافسية الثالثة التي حددها بورتر هي استراتيجية التركيز، وهي تختلف قليلاً عن الاستراتيجيتين السابقتين. يجب على الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن تختار إحدى هاتين الاستراتيجيتين لتنظيم أنشطتها، وهذا يعني أنها ستسعى لتقليل التكاليف أو إضافة قيمة مميزة، ولكن ما يختلف في هذه الحالة هو أن الشركات التي تختار استخدام استراتيجية التركيز سوف تركز جهودهم التسويقية والبيعية على الأسواق الصغيرة. مستهدف من قبل الشركات التي لديها قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز، والشركات في اليمن تستخدم هذه الاستراتيجيات حسب الموارد المتاحة لها والتفوق التسويقي.

2.2.8 أبعاد الميزة التنافسية

هناك عدد من الأبعاد التي تعتبر مداخل وأولويات لقدرة الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن أن تميز بعدة طرق، مثل تقديم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع. وصنف الباحثون هذه الأبعاد إلى أربعة أساسية: التكلفة والجودة والوقت والمرونة، وبعضهم أضاف إليها بعداً خامساً وهو الإبداع. وستركز الدراسة الحالية على الأبعاد التالية للميزة التنافسية وهي:

1) التكلفة: تُعد بوصفها أحد أبعاد الميزة التنافسية وتُعني تكييف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالتالي تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليل حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب. (الفضل، وإنعم: 2012:243). وتعد التكلفة الأقل، البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه المنظمات ومازالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على، أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كبير. فيما يرى (Krajewsky and Ritzman, 2005,62) بأن تخفيض سعر الخدمات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها وخدماتها بتكاليف منخفضة. ويبين (Evans and Collier , 2007,124) بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والإبداع في تصميمها وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال التكلفة، وتعد التكلفة أحد أبعاد الميزة التنافسية وأسلوباً للتمايز كشركات الاتصالات مثلاً، وعلى ذلك تعد التكلفة الأقل من طرائق التمايز المتعددة نسبة إلى المنافسين، وبذا يعكس مفهوم التمايز والتفرد في أداء الأبعاد التي يقومها عدد كاف من الزبائن.

مما تقدم يرى الباحث بأن التكلفة تُعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية، تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات وخدمات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

(2) الجودة:

تُعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع الإدارات والأفراد في المؤسسة والعمل على تحقيقه، وأصبحت الجودة في الاهتمام الأول والقيمة التي تسعى المنظمات الحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة، أن تقدم خدمات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيب يدعم ويزيد الكفاءة. (حلموس، 2017: 191) تتجلى أهمية الجودة من خلال النتائج الكبيرة والنجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية وغيرها التي طبقت هذه الفلسفة. أما علوش (2003: 41) فقد نظر إلى الجودة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً. وفي ضوء ذلك فإن التميز بالجودة بأبعادها يجعل المنظمات تتفوق على الأخرى بوصفها الأداة المناسبة لزيادة وتحسين عمليات التصنيع والتطوير.

(3) الحصة السوقية:

تُعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف

بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيرادات أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق (kaplow,2015).

وتُعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والاهتمام بالعملاء الحاليين. (Peter, et. al. 2014)

وتتجلى أهمية الحصة السوقية لدى المؤسسات في تطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للمؤسسة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى جودة الخدمات التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في الأسواق. كما أن للحصة السوقية التأثير الكبير في زيادة الأرباح وتوسيع دائرة عملائها من خلال توسيع نطاق أسواقها التي تتوجه إليها والذي يجعلها تحصل على عائد ثابت على الاستثمار وتوفر لها استقرار في السوق وتجعلها تنفتح على الأسواق العالمية، ولذلك سعى صناع القرار في المؤسسات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهدين نحو توفير البيئة المناسبة للعمالين والإدارات التي تحسن أدائهم وإنتاجهم من أجل تطوير الحصة السوقية ورفع مكانة المؤسسة (atzikonstantinou & Economou,2009).

(4) ولاء العميل:

إن عملية جذب العميل أصبحت اليوم أكثر تعقيداً من السنوات الماضية، حيث كانت المهمة الأساسية للشركة هي خلق العميل، ولكن العميل اليوم لديه العديد من الخيارات من قبل العديد من الشركات المنافسة تتعدد تعاريف الولاء وتختلف بحسب وجهات النظر، غير أنها في مجملها تدور حول نفس المحور، ويُعرف (صالح, 2010:13) ولاء العميل أنه هو ذلك الانطباع في عقل العميل الذي يؤدي به إلى اتخاذ موقف من تراكم التجارب الإيجابية، ويمكن أن يصل به إلى التحول إلى مسوق للشركة ومُدافع عنها. كما عرف (الخشروم، وآخرون, 2011:74) الولاء بأنه الارتباط النفسي المستمر نحو مقدم

خدمة معينة، والالتزام العميق لإعادة شراء المنتج أو الخدمة المفضلة لدى العميل، وتكرار شرائها في المستقبل يرجع سعي الشركات إلى محاولة كسب ولاء العميل إلى الفوائد الناجمة عنه وتأثيره المباشر على ربحية الشركات من خلال (سومر، 2011:38):

(1) أن تكاليف الاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء أقل مقارنة بتكاليف اجتذاب عملاء جدد، فقد أثبتت الدراسات أن تكلفة جذب عملاء جدد يبلغ أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

(2) يعتبر العميل ذو الولاء للشركة مصدراً من المصادر التي يمكن الرجوع إليها عند القيام بأنشطة جديدة.

(3) كما أن توصياتهم تؤدي إلى اجتذاب عملاء جدد دون أن تتحمل الشركة تكلفة تسويقية في اجتذابهم.

(4) الحد من تقديم الأسعار التشجيعية خصوصاً أن العميل ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة.

(5) أن العميل الجديد يحتاج إلى سنوات متعددة كي يشتري بنفس معدل العميل القديم الذي ترك الشركة.

(6) يستغرق موظف الشركة 50% فقط من الوقت المنفق في العرض البيعي للفرد العادي عند تقديمه لذلك العرض للعميل ذي الولاء.

(7) أن ولاء العملاء يعني وجود جماعات مرجعية قوية للشركات وخدماتها، حيث يتحدث هؤلاء العملاء مع أصدقائهم وأقاربهم عن خدمات المؤسسة ومزاياها.

(8) ويعد ولاء العملاء أكثر أهمية في القطاع الخدمي بالمقارنة مع القطاع السلعي.

ويلخص الباحث ما سبق أن الميزة التنافسية تحتل أهمية كبيرة في حياة المنظمات ولا تقتصر أهميتها على القطاع الخدمي فقط بل هي تمثل طموحاً مشروعاً لكل المنظمات الهادفة إلى التحسين المستمر

والتغيير في المجالات كافة. وإن التغيير في الاقتصاد العالمي من حيث السلع والخدمات والأفكار التي تعدت الحدود الجغرافية. يتطلب معرفة الخصائص أو العوامل والطرق للميزة التنافسية، إلى ذلك أن تطوير وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتحقيق كلف أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير تقنيات الخدمة، فضلاً عن جعلها أكثر ملائمة مع حاجات الزبون، والقدرة على جلب الخدمة الجديدة إلى السوق أسرع من المنافسين، وامتلاك خبرة تقنية أكبر من المنافسين، وتطوير كفاءات جديدة في طرق ترويج للخدمات تلأم الزبون، كمعايير التفوق في السرعة والمرونة والجودة مما يسهم في خلق بيئة تنافسية في السوق اليمني.

2.2.9 مصادر الميزة التنافسية:

يشير (السكرانة، 2011) إلى أن المنظمات التي تتميز عن غيرها سواء كانت طبيعة المخرجات أو الخدمات، أو الموارد التي تمتلكها، قادرة على تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية وتوفير الأفضل، ويمكن أن تستمر الميزة التنافسية على المدى الطويل من خلال الموارد الشحيحة.

بينما يؤكد (مايكل بورتر) في نموذج الشهير حول خمسة مصادر للميزة التنافسية والتي تتلخص في قدرة المنظمة على كبح جماح المنافسين والحصول على عوائد أعلى من معدل المنافسين من خلال مخاطبة القوى التنافسية الخمس التالية (الماضي ، 2011):

أ- دخول منافسين جدد.

ب- مواجهة مخاطر بطرح بديل للمنتج.

ج- مواجهة القدرة التفاوضية للمشتريين.

د- مواجهة القدرة التفاوضية للبائعين.

هـ- مواجهة المنافسة بين المنافسين الحاليين.

كما تحتاج المؤسسات دائماً إلى تحديد منافسيها، فضلاً عن درجة تأثيرهم المباشر والحقيقي عليهم، ومحاولة تطوير قائمة أولية تتضمن عدداً من الاحتمالات التي تمكنهم من تطوير استراتيجية لوضع أنفسهم في موقع أكثر مكانة جذابة من منافسيهم (Marios ، 2006).

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم مصادر المزايا التنافسية للمنظمات على النحو التالي:

أ - **المصادر الداخلية:** وهي التي تتعلق بـ الموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة وترتبط ببيئتها الداخلية، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة، والموارد الأولية، والأنظمة الإدارية المستخدمة، والمعرفة وغيرها.

ب- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتنوعة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مثل: شروط العرض والطلب على المواد الخام، والتمويل، والموارد البشرية المؤهلة، والعلاقة مع الآخرين، وغيرها.

2.2.10 مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للإشارة إلى امتلاك المنشأة لميزة تنافسية مثل: الربحية، وحصة السوق، ونمو المبيعات السنوية، ورضا العملاء، وغيرها.

وقد ذكر (شراب، 2011) ان المؤشرات الأكثر استخداماً والأكثر شيوعاً هي مؤشرات الربحية وحصة السوق ونمو المبيعات السنوي بسبب المزايا التي تتمتع بها هذه المؤشرات، مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الوصول إليها، فيما يلي شرح لهذه المؤشرات:

1. **الربحية:** يتم تعريف الربحية على أنها مقياس يستخدم لتقييم أداء المشاريع من خلال نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، واستخدام التقنيات الحديثة، واستخدام الموارد بشكل أفضل ويعتقد أن هناك أربع طرق تستخدم لقياس الربحية وهي:

أ. العائد على الأصول.

ب. العائد على حقوق الملكية.

ج. العائد على الاستثمار.

د. العائد على المبيعات.

2. **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحيين والخاسرين في السوق وهناك ثلاثة أنواع من الحصة السوقية (عبد الوهاب، 2012، 74):

أ- الحصة السوقية الإجمالية للمنشأة: يتم احتسابها بقسمة إجمالي مبيعات المنشأة على إجمالي المبيعات في السوق.

ب- الحصة السوقية النسبية للشركة: وهي تشير إلى الفرق الدقيق بين المؤسسة وأكبر منافس لها، وتحسب بقسمة إجمالي مبيعاتها على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ت- حصة السوق المدعوم: السوق الذي تركز عليه المؤسسة أنشطتها، وتحسب بقسمة إجمالي مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات السوق المخدومة.

3. **نمو المبيعات السنوية:** المبيعات هي محور النشاط الرئيسي لمنشآت الأعمال، فهي ناتج النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، حيث

تسعى العديد من الشركات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مقدار مستهدف محدد للنمو في المبيعات ليتم تحقيقه كأحد معايير النجاح (العتوم، 2009، 47).

2.2.11 معايير الحكم على الميزة التنافسية:

يتم تحديد جودة الميزة التنافسية والحكم عليها من خلال المعايير التالية:

1. مصدر الميزة:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار بحسب (وسيلة ، 2012) إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية منخفضة الترتيب مثل: أقل تكلفة للعمالة والمواد الخام ، حيث يسهل تقليدها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية عالية المستوى مثل: التكنولوجيا وتميز المنتج والتفرد والسمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية والعلاقات والتضامن مع العملاء وأصل المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة التقليد أو التغلب عليها من قبل المنافسين ، مثل اعتمادها على سبيل المثال على انخفاض تكلفة المواد الخام ، بينما يصعب تقليد الميزة عندما تكون مصادرها متعددة (وسيلة ، 2012).

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في السمة:

على المؤسسات أن تسعى إلى تقديم مزايا جديدة وأسرع قبل أن يحاكي المنافسون ميزتهم الحالية وأن تقدم مزايا تنافسية جديدة ذات مرتبة عالية (كحيل ، 2016).

4. تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات:

تطور المؤسسات بتطور مزايا تنافسية جديدة من خلال تحقيق أو اكتشاف طرق جديدة وأفضل للمنافسة ، من خلال خلق تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا ، في المنتج ، في طرق التسويق ، وفي طرق عمليات الإنتاج ، والتي لا يمكن القيام بها إلا باستخدام البحث والتطوير وتطوير القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد. من أهم الدوافع التي تؤدي إلى الابتكار في الميزة ظهور تقنيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات ، وظهور احتياجات جديدة للعميل أو تغيير احتياجاته الأولية ، مما يؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تطوير ميزة تنافسية جديدة (كحيل ، 2016).

2.2.12 الميزة التنافسية المستدامة:

تعد استدامة الميزة التنافسية هدفاً ومساراً استراتيجياً لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى البقاء والاستمرار من ناحية ، وتجنب الضغوط التي تمارس عليها من البيئة المحيطة من ناحية أخرى ، باعتبارها نظرية الميزة التنافسية المستدامة. ظهرت في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كواحدة من أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري. خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أن الميزة التنافسية المستدامة هي في الواقع منتج مرتبط بالميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، بالنظر إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الاحتياجات الحالية للسوق ، مع مراعاة الاحتياجات المستقبلية للأجيال القادمة (البكري وبني حمدان، 2013).

عوامل استدامة الميزة التنافسية:

حدد الباحث "جاي بارني" (Jay Barney) مجموعة من خصائص الموارد التي تضمن للشركة استمرارية ميزتها التنافسية ، ويمكن تلخيصها بما يلي:

1. موارد الشركة نادرة وقيمة: وهذا يتطلب مزيجاً خاصاً من الموارد المادية والبشرية والتنظيمية. إذا لم تكن

هذه الموارد شحيحة ومتاحة لعدد كبير من الشركات ، فقد أدى ذلك إلى الحد من استمرارية الميزة التنافسية

نظراً لقدرة المنافسين على إنشاء ميزة مماثلة ، وتكون موارد الشركة ذات قيمة عندما تجسد الإستراتيجية

فعالة، و ليس هناك بديل.

2. موارد الشركة ليست قابلة للتقليد: الموارد القيّمة والنادرة هي مصدر للميزة التنافسية المستمرة فقط إذا لم

يتمكن المنافسون من تقليدها تماماً، ولا يمكن تقليدها تماماً إذا كانت لها ثلاث خصائص:

(1) الظروف التاريخية للشركة: يقصد بها الظروف الخاصة التي مرت بها الشركة في السابق، حيث أن

استغلال بعض المصادر المتعلقة بفترة زمنية معينة يجعل هذه الميزة غير قابلة للتقليد بسهولة، لأن

المنافسين الذين لم يستغلوا هذا الوقت. والمكان الذي خلق هذه الفرصة، لن يتمكنوا من الحصول

عليها بسهولة مرة أخرى.

(2) غموض الميزة التنافسية: يرجع غموض الميزة التنافسية إلى عدم قدرة المنافسين على فهم كيفية

استغلال الشركة لمواردها، وبالتالي فإن المصدر الحقيقي لهذه الميزة غامض، ويتساءل المنافسون

عما إذا كانت هذه الميزة تأتي من الموارد المعروفة التي تمتلكها الشركة أو هناك مصادر أخرى غير

معروفة،

(3) التعقيد الاجتماعي للشركة: يمكن تمييز العديد من الموارد داخل الشركة بالتعقيد الاجتماعي، مثل

العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والعادات الثقافية السائدة داخل الشركة، هذه خصائص يصعب

تقليدها لأنها مرتبطة بالجانب الإنساني وتنشأ بمرور الوقت.

2.2.13 معوقات تطبيق الميزة التنافسية:

من المعوقات التي تضعف من دور الميزة التنافسية (كحيل، 2016) و(النجار، 1999) (263: Richard) ما يلي:

- 1) ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- 2) تدني مستوى الموارد البشرية وضعف الاتصالات الإدارية.
- 3) عدم وجود قاعدة بيانات ونظام معلومات إداري.
- 4) غياب الحرية للمديرين.
- 5) ضعف روح الفريق الواحد.
- 6) تدهور السلوك التنظيمي الفعال.
- 7) عدم وجود أداء تشغيلي جيد.
- 8) عدم قياس الفرص وتحديد التهديدات البيئية.

2.2.14 الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى التفوق على منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية، حيث يتم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، مما يمنحهم الإمكانات والمزايا التنافسية في سوق العمل بمختلف مستوياته وفي نفس الوقت تعكس ثقة المجتمع به ومن ثم التعاون معه وزيادة إقبال الطلاب عليه (إبراهيم، 2009).

مستويات تنافسية التعليم العالي ومؤسساته ومجالات قياسه:

تتجلى تنافسية التعليم العالي ومؤسساته على مستويين (الصالح، 2012، سيد ، 2003):

1- القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي: حيث المنافسة العالمية هي من يكتشف المعرفة الجديدة أولاً،

وبالتالي فإن الازدهار الاقتصادي والمادي يعتمد على المهارات التنافسية في فعالية التعليم العالي.

2- القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: الاتجاه المهني في التعليم العالي وقوى العولمة التي أوجدتها

الجامعة موجهة نحو السوق ، وتقوم على جزأين رئيسيين:

(1 الجزء الأول: القدرة على التفوق على المنافسين في مجالات حيوية مثل برامج الدراسة وخصائص

أعضاء هيئة التدريس وتقنيات المعلومات والمواد ومعدات البحث وأسلوب الإدارة وأنظمة الجودة.

(2 الجزء الثاني: يتمثل في قدرة مؤسسات التعليم العالي على استقطاب وجذب الطلاب والتمويل من

السوق المحلي والأجنبي ، حيث يعتمد نجاح الجزء الثاني على نجاح الجزء الأول.

يمكن قياس أداء مؤسسات التعليم العالي في ثلاثة مجالات هي (المقادمة ، 2013: 42):

1- المجال الأول: البحث الذي يشمل المؤشرات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات والبرامج

والجوائز التي حصلت عليها الكلية وغيرها.

2- المجال الثاني: التدريس والتعلم، ويتضمن مؤشرات جودة مخرجات الطلاب وتنوعهم ونتائجهم.

3- المجال الثالث: ويتعلق بالخدمة العامة المتعلقة برضا المتعاملين ومشاركتهم في الأنشطة العامة.

المبحث الثالث

الجامعات الأهلية محل الدراسة

جدول (2-6) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة العلوم والتكنولوجيا.

جامعة العلوم والتكنولوجيا	
1994	تاريخ التأسيس
أن تصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا إحدى الجامعات الرائدة إقليمياً والمتميزة عالمياً.	رؤية الجامعة
تسعى جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لتقديم خدمات تعليمية وبحثية واستشارية متميزة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع الالتزام بالمسؤولية المجتمعية من خلال كادر بشري مؤهل، ومناهج متطورة، وبيئة تعليمية وتكنولوجية محفزة للإبداع، وشراكات فاعلة، تسهم في إعداد مخرجات كفؤة تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، وفقاً لأنظمة ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	رسالة الجامعة
<p>(1) الحصول على المرتبة الأولى محلياً في تقييم دليل مؤسسات التعليم العالي 2014م.</p> <p>(2) الحصول على المرتبة الأولى في مجال التعليم المفتوح على مستوى الجامعات العربية وتم منحها جائزة الإبداع والتميز في التعليم عن بُعد من قبل الشبكة العربية للتعليم المفتوح والتعلم عن بُعد.</p> <p>(3) شهادة الجودة ISO 9001:2008 للأمانة العامة بـجامعة العلوم والتكنولوجيا مارس 2013م.</p> <p>(4) جائزة البحث العلمي في التنمية الإدارية والاقتصادية من قبل مجالس الشيوخ والشورى في أفريقيا والعالم العربي (أسيكا) 2014.</p> <p>(5) حاصلة على شهادة عضوية الهيئة الدولية الأميركية لتطوير كليات إدار الأعمال AACSB بكلية العلوم الإدارية 2013م.</p> <p>(6) جائزة الاستثمار كأفضل جامعة أهلية في اليمن خلال عامي 2009م، و2013م.</p> <p>(7) عضوية المجلس الدولي في التعليم المفتوح 2013 م.</p>	جوائز الجامعة
شارع الستين، جوار جسر مذبح.	عنوان الجامعة
www.ust.edu.ye	موقع الجامعة الإلكتروني

المصدر: من اعداد الباحث وفق معلومات موقع الجامعة.

جدول (7-2) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة أزال للتنمية البشرية.

جامعة أزال للتنمية البشرية	
2008	تاريخ التأسيس
الرؤية: أن تكون جامعة أزال للتنمية البشرية رائدة محلياً وإقليمياً في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتنمية البشرية.	رؤية الجامعة
الرسالة: توفير فرص تعليم جامعي متميز من خلال برامج رائدة ذات جودة عالية تسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية والبحث العلمي والتنمية البشرية لرفد سوق العمل المحلي والإقليمي بكوادر بشرية منافسة.	رسالة الجامعة
شارع السنين الغربي (مبنى مستشفى أزال سابقاً) - صندوق بريد: 447.	عنوان الجامعة
بريد إلكتروني: info@azal-uni.edu.ye	طرق التواصل
www.auhd.edu.ye	موقع الجامعة الإلكتروني

المصدر: من اعداد الباحث وفق معلومات موقع الجامعة.

جدول (8-2) يوضح المعلومات الأساسية عن الجامعة الإماراتية الدولية.

الجامعة الإماراتية الدولية	
2014م	تاريخ التأسيس
رؤية الجامعة: تسعى الجامعة الإماراتية الدولية لأن تصبح إحدى مؤسسات التعليم العالي المتميزة على مستوى الشرق الأوسط وصولاً إلى مصاف الجامعات العالمية عالية الجودة.	رؤية الجامعة
رسالة الجامعة: تعمل الجامعة الإماراتية الدولية على تزويد طلبتها بالعلوم والمعارف الرصينة والمهارات الحديثة من أجل مواجهة التحديات التعليمية والمهنية وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في اليمن والأقطار المجاورة استناداً إلى تعليم عالي الجودة، ومن خلال مجموعة من الخدمات الأكاديمية والمهنية والمجتمعية المتميزة. وتعمل الجامعة على رفد المجتمع بمخرجات نوعية وكفاءات علمية ومهنية وثقافية قادرة على المنافسة والتفوق وتحمل المسؤولية، بحيث يكونوا مواطنون فاعلين ومؤثرين في المجتمع اليمني والمنطقة، وعلى المستوى العالمي عموماً.	رسالة الجامعة
الجامعة الاماراتية الدولية، صنعاء - مدينة حدة، شارع فج عطان.	عنوان الجامعة
موبايل 009671432222	طرق التواصل
www.eiu-edu.net	موقع الجامعة الإلكتروني

المصدر: من اعداد الباحث وفق معلومات موقع الجامعة.

جدول (9-2) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة الاندلس للعلوم والتقنية.

جامعة الاندلس للعلوم والتقنية	
تاريخ التأسيس	1994م
رؤية الجامعة	رؤية الجامعة: الريادة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع انطلاقاً من قيمنا الإسلامية.
رسالة الجامعة	رسالة الجامعة: تسعى جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، إلى تحقيق القيمة الكاملة للتعليم وتلبية متطلبات سوق العمل، من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة وتقنيات حديثة وكادر بشري مؤهل، يسهم في تنمية المعارف والقدرات لدى طلابها وإقامة شراكات محلية وإقليمية فاعلة، مع الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتطوير المستمر والحفاظ على القيم الإسلامية السامية.
عنوان الجامعة	عنوان الجامعة الجمهورية اليمنية - صنعاء - شارع الخمسين - بداية جولة دار سلم.
طرق التواصل	البريد الإلكتروني: Email: info@andalusuniv.net
موقع الجامعة الإلكتروني	http://www.andalusuniv.net

المصدر: من اعداد الباحث وفق معلومات موقع الجامعة.

جدول (10-2) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة السعيدة.

جامعة السعيدة	
تاريخ التأسيس	2010
رؤية الجامعة	الرؤية: أن نكون جامعة متميزة محلياً وإقليمياً في التعليم العالي، داعمة للتنمية المستدامة ومساهمة في بناء المجتمع.
رسالة الجامعة	الرسالة: نسعى إلى تقديم تعليم متميز يكسب الطلاب المعارف والمهارات التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل، من خلال بيئة تعليمية محفزة، وكادر أكاديمي وإداري كفء وبرامج متطورة، مع التوسع في الشراكة محلياً وإقليمياً.
عنوان الجامعة	الجمهورية اليمنية: (صنعاء - جولة 45) (ذمار - شارع صنعاء / الدائري الغربي).
طرق التواصل	البريد الإلكتروني Email: info@su-edu.net
موقع الجامعة الإلكتروني	https://su-edu.net

المصدر: من اعداد الباحث وفق معلومات موقع الجامعة.

جدول (11-2) يوضح المعلومات الأساسية عن جامعة الناصر.

جامعة الناصر	
2007	تاريخ التأسيس
الريادة المحلية والتميز الإقليمي ومواكبة التطورات العالمية علميا وبحثيا.	رؤية الجامعة
تقديم خدمات علمية وبحثية تساهم في رفد المجتمع بكفاءات فاعلة قادرة على المنافسة والإبداع محليا وإقليميا.	رسالة الجامعة
صنعاء - شارع الستين الغربي - السنية.	عنوان الجامعة
تلفون: 210103-1 - 210105-1.	طرق التواصل
https://www.al-edu.com	موقع الجامعة الالكتروني

المصدر: من اعداد الباحث وفق معلومات موقع الجامعة.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات المحلية:

(1) دراسة الحميدي، والماوري (2021) بعنوان: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال. هدفت الدراسة للتعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع (38) استبانة على عينة من موظفي الشركة في مدينة رداع وقد تبين أن الشركة تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط وأن هنالك علاقة وأثر بين أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في مدينة رداع.

(2) دراسة المحيا (2018) بعنوان: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية هدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية - صنعاء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم ذلك من خلال مرحلتين، تتعلق الأولى بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وفي المرحلة الثانية تم إجراء الدراسة الثانية، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من قسمين احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية، وتضمن القسم الثانية على أسئلة الاستبانة، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية النسبية وذلك بنسبة (12%) من مجتمع البحث البالغ (840) فرد وبذلك فأن حجم عينة البحث هو (101) فرد، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث وقد تم استرجاع (85) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات

الإحصائية توصل الباحث الى عدة نتائج أهمها: جاء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا بنسب متفاوتة، فقد حصل على المرتبة الأولى التخطيط الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، وفي المرتبة الثانية كل من التركيز على العميل وتدريب وتأهيل العاملين، وفي المرتبة الثالثة التزام ودعم الإدارة العليا، وفي المرتبة الرابعة التحسين المستمر، وفي المرتبة الأخيرة مشاركة العاملين. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة العلوم والتكنولوجيا، فقد بلغ معامل التأثير R Square (0.349) عند مستوى دلالة (0.05). فيما مستوى الميزة التنافسية التي تحققتها جامعة العلوم والتكنولوجيا جاء بدرجة مرتفعة بلغ (4.22) ودرجة موافق (84.38%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.46).

3) دراسة المؤيد (2018) بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. هدفت الدراسة الى التعرف على مدى أثر القيادة الإدارية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (201) موظف إداري بجامعة العلوم والتكنولوجيا. وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة ومستوى إدارة الجودة الشاملة بجامعة العلوم والتكنولوجيا، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا ومستوى توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاكل والمعوقات الإدارية وبين توفير متطلبات الجودة الشاملة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: الاستمرار في التحسين وذلك

من خلال وضع خطط واضحة ومزمنة، وزيادة الاهتمام بالمنافسة على المستويين العربي والدولي في الجودة الشاملة.

4) دراسة الدعيس (2015) بعنوان: الابداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، هدف هذا البحث الى توضيح علاقة الابداع الإداري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث ما علاقة الابداع الإداري (المناخ الابداعي - القدرات الإبداعية - السلوك الإبداعي - التنفيذ الإبداعي) لتحقيق الميزة التنافسية في اليمن؟، ولإجابة على مشكلة البحث تم صياغة فرضيات تم اختيارها عن طريق تطبيق أداة البحث على عينة من الجامعات اليمنية الخاصة، وكانت العينة عشوائية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة بغرض جمع البيانات، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع وعينة البحث، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإداري - السلوك الإبداعي - تنفيذ الإبداع) بتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، حيث جاءت درجة الارتباط الكلية (72.9%) وأنه ارتباط إيجابي قوي عند مستوى دلالة (0.05) أي بزيادة الإبداع الإداري تزيد الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، بينما في بعد (القدرات الإبداعية) اتضح أنه لا علاقة له بتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة فقد جاءت درجة الارتباط (0.42%) أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) في الجامعات الخاصة اليمنية.

5) دراسة العامري (2012) بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية اليمنية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نشاطات وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بطريقة المسح الشامل لكل الموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات المحلية اليمنية والبالغ عددهم (262) موظفة. وأظهرت الدراسة أن الجامعات المحلية اليمنية تملك معدل منخفضة من ممارسات إدارات الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتصميم برامج تعليمية جديدة تساهم في تحسين وضع الجامعات اليمنية، والعمل على استقطاب الطواقم الإدارية والأكاديمية المتميزة.

2.4.2 ثانياً الدراسات العربية:

6) دراسة المولى، مثنى عبد الوهاب (2019) بعنوان: أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأبعاده الأربعة (القيادة-العاملين-السياسة الاستراتيجية- الموارد والشراكات) والتميز التنظيمي كمتغير وسيط وأبعاده الثلاثة (إدارة العمل -العمليات -المعرفة) في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع وتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استمارة الاستبيان وبواقع (135) استمارة في الكليات الأهلية المعنية وهي خمسة كليات (كلية الرافدين ، وكلية الرشيد ، وكلية الفارابي ، وكلية المعارف ، وكلية المستقبل) وأظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ووجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

وجود علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وان التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة .

7) دراسة عابدين، جميلة صالح (2019) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية، الخرطوم، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية ، وقد أجريت الدراسة التطبيقية في كلية الجزيرة التقنية بمدينة الخرطوم وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة و تم تصميم استبانة مناسبة لخدمة البحث بغرض جمع البيانات الأولية ثم تحليلها ، واستخدمت الباحثة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها اهتمام الكلية بترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية للعاملين بالكلية عن طريق حريه المشاركة بأفكارهم واتخاذ القرار. كما تقوم إدارة الكلية بتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئه التدريس من خلال إيجاد الحلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية. تلبي الكلية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل. وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة ضمن معايير محددة إلزامية. والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الكلية وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة باتجاه أبعد مما هو قائم ويستند على التميز المؤسسي. ضرورة إجراء مسوحات شاملة حول خريجي الكلية لتقديم مؤشرات دقيقة للخريجين لربط أكثر دقة حول عالقة جودة التميز مع المزايا التنافسية.

8) دراسة بني عيسى (2019) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة إربد وبلغ عددهم 948 موظف. ومن أهم نتائج الدراسة: جاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة إدراك موظفي المستشفيات لأهمية التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد. ومن أهم توصيات الدراسة: تعليم وتدريب الموظفين على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، ضرورة تبني المستشفيات لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا المستفيدين.

9) دراسة أبو زيد، إبراهيم، إشراقة (2019) بعنوان: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة - دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، في شركة (دال) للمواد الغذائية في الخرطوم/ السودان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات دال للمواد الغذائية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الشركة لمعايير الجودة الشاملة، والاهتمام بتدريب العاملين على الجودة لما يؤديه ذلك من دور مهم في تحسين الأداء.

10)دراسة المالكي (2018)، بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة

في ليبيا. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة في ليبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف الحالة الراهنة الموضوع محل الدراسة وكذلك المنهج التحليلي وذلك بتحليل الإجابات المتحصل عليها لمعرفة آراء أفراد العينة. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مركز بنغازي الطبية ومركز طرابلس الطبي، واقتصرت عينة الدراسة على (48) من مديري الإدارات. ومن أهم النتائج: عدم وجود تطبيق فعال إدارة الجودة الشاملة، وعدم توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل يتيح بتطبيقها بفعاليتها، اتباع الطرق التقليدية في الادارة وضعف إدراك وفهم الموظفين بأهمية إدارة الجودة الشاملة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: العمل على توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بفعالية، وإعداد نظام حوافز يدفع للموظفين للمشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، العمل على تثقيف حول أهمية الجودة الشاملة وبناء نظام اتصال يتيح تدفق المعلومات.

11) دراسة نور الدائم، مدني (2016) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بدراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين بمدينة كوستي بولاية النيل الأبيض. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اهتمام الشركة التعاونية بتطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية. كما تعمل الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي على رفع ثقافة العاملين بها عن مفهوم الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة

بالاستمرار في التحسين المستمر بصورة مستمرة مما يؤدي إلى المزيد من تحقيق الميزة التنافسية كما أوصت بالتركيز على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم أجود الخدمات بدلاً عن التركيز على الأرباح.

12) دراسة كحيل (2016) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع (144) من العاملين في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدي وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة. وهناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية. كما قدمت الدراسة للجامعة مجموعة من التوصيات للعمل بها أهمها ما يلي: التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد. إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.

13) دراسة مصطفى (2015) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في منظمات الخدمة) هدفت إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار وتحديد الممارسات التي قد يكون لها تأثير أكبر على الابتكار ثم الخروج بـ نموذج يوصى به في هذه العلاقة. تم جمع البيانات باستخدام المسح طريقة من المنظمات الخدمية التي تعمل في ماليزيا تحت خدمة مختلفة القطاعات الفرعية. تم استخدام تقنية تحليل عامل التأكيد للتحقق من صحة البنى المدرجة في نموذج البحث. تم التحقق من صحة نموذج القياس باستخدام الجودة مؤشرات الملائمة، وزن الانحدار القياسي، الصلاحية المتقاربة، صلاحية المحتوى، صلاحية التمييز وتقييم التعددية. نموذج معادلة هيكلية باستخدام برنامج تحليل الهياكل اللحظية تم استخدام AMOS لاختبار الفرضيات. ساهمت هذه الدراسة في نتائج جديدة تتميز بممارسات إدارة الجودة الشاملة الفريدة في المنظمات الخدمية. خرجت هذه الدراسة بنموذج عن تأثير إدارة الجودة الشاملة ممارسات الابتكار في الخدمة. أضافت الدراسة منظور الخدمة المنظمات إلى النقاش حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار. نتائج هذه الدراسة قابلة للتطبيق في كل من مؤسسات الخدمة الخاصة والعامة. المديرين ويمكن للممارسين في المؤسسات الخدمية استخدام هذه الدراسة لتوظيف إدارة الجودة الشاملة للابتكار.

14) دراسة بوحروود (2014) بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف). تضمن البحث في جانبه النظري عرض للمفاهيم الفكرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة موضوع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بمدخل الإدارة بالجودة الشاملة. أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف؛ حيث وجهت استمارة بحث إلى مسيري هذه المؤسسات

بهدف الحصول على البيانات التي تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى إدراكهم لأهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية مؤسساتهم. وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، تبين أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تطبق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وتركز على بعض جوانبه بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

15)دراسة النجار (2014) بعنوان: دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي). هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية، وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فقد تمثل مجتمع البحث في التدريسيين في ثلاث كليات أهلية في بغداد، وتم توزيع 60 استمارة استبيان، وبخصوص منهجية الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، أما أبرز نتائج الدراسة، توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها الاتفاق على العقبات التي تم تشخيصها في هذا البحث.

16)دراسة مرزوقة (2014) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن). هدفت الدراسة إلى تعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وقد اختيرت عينة قصدية

من أربع جامعات هي (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة الخاصة، وجامعة البتراء، وجامعة فيلادلفيا). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض وزعت على قيادات هذه الجامعات بعد تحكيمها من قبل مجموعة من أساتذة الجامعات. توصلت الدراسة بعض النتائج أهمها أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة. فيما مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. 17دراسة الحسيني، وآخرون (2013) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل). هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في مجال تحسين الجودة الشاملة، وإيجاد ميزات تنافسية لهذه المنظمات، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين في مصنع المحاقن الطبية في بابل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، فضلا عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

18دراسة على (2013) بعنوان: (متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت أسلوب الحصر

الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا ومدرء الوحدات في الجامعة الإسلامية وبلغت عينة الدراسة (131)، وكان من أهم النتائج أن مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية بلغت (75 %) وهي كبيرة جدا إلى حد ما، وإن مستوى استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (75%)، ووجود علاقة طردية قوية بين مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات المستقلة التالية: تقييم موارد الجامعة، التعليم المنظم، التحسين المستمر، التكيف المنظم، التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية).

19)دراسة الصالح (2012) بعنوان: (بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية). هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات، استخدمت المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، وتم تطبيق الدراسة الميدانية في ست جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية هي (جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل) بطريقة الحصر الشامل لكل الأعضاء مجالس الجامعات الست محل الدراسة، وبلغ عددهم (206) أعضاء . وأهم النتائج التي توصلت إليها منها يدرك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جده وتعتبر مجالات البحث العلمي، التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة، المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية. وتعتبر إستراتيجيات التمايز والتركز من أجل التمايز، والمقارنة المرجعية، والتحالفات الاستراتيجية الخيارات الأنسب إستراتيجياً لبناء

الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية، وتحمل متطلبات المجالات التنافسية، ومتطلبات الاستراتيجيات التنافسية درجة مهمة جداً، من أجل بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.

20)دراسة القحطاني (2010) بعنوان: (الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة). هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية ودورها كما تهدف إلى بيان أثر المهارات القيادية ودورها في نجاح المشروعات وهدفت الدراسة أيضاً إلى توضيح أهمية الوصول للتنافسية في البرامج والإدارة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي والاستنتاجي بالأعمال على المسح لعينة الدراسة في ضوء الفرضيات التي تنبئها الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة كان من أهمها: أن القيادة الإدارية في البنوك حازت على درجة مرتفعة كونها تستخدم التحفيز للوصول إلى التميز، كما أوضحت الدراسة أن المديرين التنفيذيين الناجحين قد ساهموا في نجاح مؤسساتهم، كما أشارت الدراسة إلى مهارة إنجاز المهمة كبعد من أبعاد المهارات القيادية الإدارية وأثبتت الدراسة دور العمل بروح الفريق في تحقيق الإيجابية.

2.4.3 ثالثاً الدراسات الأجنبية:

21)دراسة (Al-Qubei,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، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية في

المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام المصارف للتكنولوجيا الحديثة في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية بشكل جيد، وإجراء لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين؛ لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة الشاملة، وكذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.

22)دراسة (Melese,2019) بعنوان: (أثر إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية) هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الفعالية الشاملة لشركة النيل للتأمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم أخذ البيانات من عينة من 100 موظف من المختارين الفروع بما في ذلك المكتب الرئيسي في أديس أبابا. يتم تحليل البيانات باستخدام ملف منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية. تشير النتائج إلى أن مستوى الوعي فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة والدور الموجود على المستوى المتوسط بخصوص أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفعالية التخطيط الاستراتيجي والعمل وجد التوجه في فئة منخفضة بينما البعد إلى التواصل والقيادة وكانت مشاركة الموظف في فئة معتدلة. وبالتالي، بشكل عام سعى بعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المصنفة تحت فئة معتدلة. كما تشير النتائج الوصفية إلى أن جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، الاتصالات، تم العثور على مشاركة الموظفين وتوجيه العملاء والقيادة) ارتباط مهم وإيجابي برضا الموظفين وربحياتهم. مثل نتيجة الانحدار المصورة، باستثناء الاتصالات الأربعة الأخرى وهي استراتيجية تم العثور على التخطيط ومشاركة الموظف وتوجيه العملاء والقيادة كبيرة في رضا الموظف. من ناحية أخرى، باستثناء مشاركة الموظف، كانت جميع المتغيرات مهمة بشأن ربحية الشركة. وبالتالي، تأثرت الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي بممارسات إدارة الجودة الشاملة.

Evaluating Total Quality Management as a Competitive Advantage

Tool in Mobile Telecommunication Services in Ghana

"تقييم إدارة الجودة الشاملة كأداة للميزة التنافسية في خدمات الاتصالات المتنقلة في غانا"

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة كأداة للوصول إلى ميزة تنافسية في خدمات الاتصالات المتنقلة في غانا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن إدارة الجودة الشاملة أداة لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات المتنقلة في غانا، وأن التغطية الأوسع لشبكات الاتصالات المتنقلة هي إحدى السمات الحيوية لجذب العملاء، وأوصت الدراسة بأن يزيد مشغلو شبكات الاتصالات المتنقلة من المناطق التي تغطيها شبكاتهم، وكذلك ضرورة اتجاه المشغلين نحو تقليل تكلفة الخدمات، لجذب الانتباه أو جذب المزيد من المشتركين المحتملين.

24)دراسة (Alaoun,2018) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأولويات التنافسية

لشركات الاتصالات في قطر، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM). الممارسات بشأن الأولويات التنافسية لشركات الاتصالات القطرية. استخدمت هذه الدراسة الوصفية وكذلك السبب / النتيجة. البيانات التي تم جمعها من القطريين شركات الاتصالات (Ooredoo و Vodafone) عن طريق استبيان أثناء ديسمبر 2017. تم توزيع الاستبيان على 150 مديرا و180 مديرا المشرفين، تم الحصول على 125 استبيانًا فقط، وكان 119 فقط مناسبًا لمزيد من المعلومات تحليل. بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحيه وموثوقية الأداة، الارتباط بين المتغيرات، ومن ثم تم اختبار الفرضية باستخدام متعددة الانحدار. وتظهر النتائج أن كلا الشركتين تنفذ بشكل كبير إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات

الأولويات التنافسية، وهناك علاقات قوية بين إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الأولويات التنافسية. تظهر نتائج الانحدارات المتعددة أن هناك تأثير كبير لإدارة الجودة الشاملة على الأولويات التنافسية لشركات الاتصالات في دولة قطر. تظهر النتائج أيضًا أن تمكين الموظف ومكافأته وتقديره والتركيز على العملاء له تأثير إيجابي كبير على الأولويات التنافسية لشركات الاتصالات في قطر.

25)دراسة (Ware,2014) بعنوان: تحقق من الممارسة المفيدة لإدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في مؤسسة الشركات) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فائدة إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في المؤسسة. تم أخذ Coca Cola Bottling Company Ghana Ltd كدراسة حالة في هذا البحث. كانت الطريقة المستخدمة هي تحليل الارتباط والسلسلة الزمنية ومخطط التحكم. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها فوائد في الحفاظ على المزايا التنافسية وتطويرها مقارنة بالمنافسين.

26)دراسة (Soc Sic,2013) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي: دراسة حالة على الصناعة السمكية في إندونيسيا، هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، وتمثل مجتمع البحث في عدد 66 منظمة أعمال عاملة في قطاع الأسماك في أندونيسيا، تم جمع البيانات من 55 منها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على كل من الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.

27)دراسة Korankye (2013) بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة: مصدر للميزة التنافسية. دراسة

مقارنة على منظمات الأعمال الصناعية والخدمات في غانا).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر للميزة التنافسية أم لا، في القطاعات الصناعية والخدمات في غانا، وتمثل مجتمع وعينة البحث في 30 من منظمات الأعمال الصناعية، و30 من منظمات الأعمال الخدماتية في أكرا في غانا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، و أوضحت نتائج الدراسة أن التطبيق الكامل والفعال لإدارة الجودة الشاملة ، يعتبر ذلك مصدر من مصادر استدامة الميزة التنافسية.

28)دراسة Ceko (2011) بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

الألبانية).

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص لمنظمات الأعمال الألبانية المتوسطة والصغيرة، وتمثل مجتمع البحث في عدد 150 من منظمات الأعمال الخاصة الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن أغلب منظمات الأعمال المستهدفة في الدراسة، لا تعرف أي شيء عن إدارة الجودة الشاملة، زولا تطبق أبعادها، وبالتالي، لا تمتلك ميزة تنافسية في سوق الأعمال.

2.4.4 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتي شملت (5) دراسات محلية و(15) دراسات عربية و(5) دراسات اجنبية وقد تم ترتيبها حسب حداثتها، فتم البدء بالدراسات الأحدث وانتهائها بالدراسات الأقدم وقد تم تقسيمها الى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات اجنبية، وسيتم التعليق عليها حسب أوجه التشابه والاختلاف كما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة وكذلك في بعض محاوره، وتشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، كما أن بعض الدراسات تم عملها على الجامعات الأهلية محلية وعربية وأجنبية وهذا احد أوجه التشابه، حيث أن هذه الدراسة ستطبق على الجامعات الأهلية في اليمن، كما أن هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (المحيا،2018)(نورالدائم،مدني،2016) (كحيل،2016) (بوحرو،2014) (الحسيني،الوطيفي،الجبوري،2013) (2018,Duah& Owusu) (2014,Ware) (2013,Soc Sic) (2013,Korankye) (2011,Ceko) في المتغيران المستقل والتابع، ولم تتشابه في الابعاد والمحاور وعينة المجتمع.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتميز لهذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض محاور متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والتي تضمنت سبعة ابعاد وهي(دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التخطيط الاستراتيجي الشامل، التحسين المستمر، تأهيل وتدريب العاملين، اتخاذ القرار بناء على الحقائق)، وكذلك المتغير التابع الميزة التنافسية حيث اختلفت ابعادها الأربعة(الكلفة، الجودة، ولاء الطلاب،

الحصة السوقية) عن باقي الدراسات السابقة، كما اختلفت الدراسات في عينة مجتمع الدراسة واختلفت مع اغلب الدراسات السابقة في مكان وزمان الدراسة، كما تختلف الدراسة على بعض الدراسات السابقة في القطاع حيث إن بعض الدراسات السابقة طبقت على شركات ومنظمات صناعية وإنتاجية وخدمية بينما هذه الدراسة ستطبق على القطاع التعليمي في الجامعات الأهلية في اليمن.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 تمهيد

بعد أن تناولت الدراسة الإطار الفكري والنظري في الفصل السابق، يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي استخدمها الباحث في إعداد الدراسة، وذلك من خلال التعريف بمنهجية الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها والتأكد من صدق أدواتها وثباتها، وكذلك المعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث للتوصل إلى النتائج.

3.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يسعى هذا المنهج لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويُقدِّم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي يتم دراستها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات"، حيث يشمل التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للبحث الدقيق والتقصي من خلال وصف وتفسير " أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة " وذلك أملاً في التوصل إلى نتائج يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

3.3 مصادر الدراسة:

المصادر الثانوية: اتَّجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى العديد من مصادر البيانات الثانوية، لعلَّ أهمها الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير المنشورة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المصادر الأولية: لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال تحديد كل من مجتمع الدراسة وطُرق جمع البيانات والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث طورت استبانة متخصصة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ثم تم توزيعها وتفرغ البيانات وتحليلها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS25.

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة: ويتمثل بالمجموع الكلي للعناصر التي يتم تعميم النتائج عليها، ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هم موظفي الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة من (الأكاديميين والإداريين)، والذي من الصعب تحديدهم نظراً لتحفظ الجامعات الأهلية، عند زيارة بعضها والبالغ عدد الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة (29) جامعة وفقاً للبوابة الإلكترونية التابعة لوزارة التعليم العالي.

عينة الدراسة: تم اختيار ست جامعات أهلية في أمانة العاصمة (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آزال للتنمية البشرية، الجامعة الإماراتية، جامعة الأندلس، جامعة السعيدة وجامعة الناصر) وفقاً لاستخدام القرعة العشوائية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، وبناءً على قدرات وإمكانات الباحث المحدودة فقد تم توزيع (50) استمارة بالتساوي للجامعات أنفة الذكر يداً بيد بإجمالي (300) استمارة، وقد بلغت الاستثمارات المستردة (206) استبانة ونسبة استرداد بلغت (70%)، وهذه الاستبيانات يُمكن أن استخدامها حسب نظريات المعاينة الإحصائية وفقاً (Sekaran, & Bougie, 2010) و (Hair, 1999) والذي يرون بأن حجم العينة الذي يتراوح بين (30 - 500) مفردة، كحد أدنى يمكن أن يمثل مجتمع الدراسة عموماً، والتي لا تتنافى مع شروط الاختبارات الإحصائية، والجدول (3-1) يوضح حجم العينة حسب الجامعة ونسبة الاسترداد:

جدول (1-3) عينة الدراسة حسب الاستبيانات الموزعة والمستردة

الجامعة	الاستمارات الموزعة	الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد
جامعة العلوم والتكنولوجيا	50	35	70%
جامعة أزال للتنمية البشرية	50	44	88%
الجامعة الإماراتية	50	32	64%
جامعة السعيدة	50	30	60%
جامعة الناصر	50	35	70%
جامعة الأنجلس	50	30	60%
الإجمالي	300	206	70%

3.5 أداة الدراسة

طور الباحث أداة خاصة لقياس " أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة"، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة، حيث تم توزيعها على أفراد العينة، وذلك بعد اختبارها وتحليلها.

خطوات بناء أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر، والتي تمثلت في الأدب النظري "إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، كما تم تحديد المجالات الرئيسية التي تضمنتها الاستمارة، والفقرات التي تندرج تحت كل مجال والجدول التالي يوضح:

جدول (2-3) عينة الدراسة حسب الاستبيانات الموزعة والمستردة

القسم	البيان	الفقرات	المصدر
القسم الأول: <u>(بيانات ديموغرافية)</u>	(الجامعة، النوع، العمر، المؤهل، الموقع الوظيفي، وحدات الجودة)	6	إعداد الباحث
القسم الثاني: <u>(إدارة الجودة الشاملة)</u>	أولاً: دعم الإدارة العليا للجامعة	6	المقري، محمود (2017)
	ثانياً: مشاركة العاملين	7	
	ثالثاً: التحسين المستمر	6	
	رابعاً: التركيز على العميل (الطالب)	7	
	خامساً: التخطيط الاستراتيجي الشامل	7	
	سادساً: تأهيل وتدريب العاملين	7	
	سابعاً: اتخاذ القرارات بناء على حقائق	4	
القسم الثالث: <u>(الميزة التنافسية)</u>	أولاً: الجودة	5	الدبي (2019)
	ثانياً: التكلفة	4	
	ثالثاً: الحصة السوقية	4	
	رابعاً: ولاء الطلاب	5	
الإجمالي		68	

مقياس أداة الدراسة

استخدم الباحث مقياس ليكرت وفق مقياس (ليكرت الخماسي) لاستجابات عينة البحث

جدول (3-3) مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار المستفيد الدرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة"، يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100%،

حيث تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (3-4)، وتم حساب الوزن النسبي بحسب

الفقرات الإيجابية، ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932).

جدول (4-3) الوزن النسبي

المستوى	النسبة 100%	الوزن النسبي من - إلى	التقدير اللفظي	مسلسل
مرتفع جداً	100%	5.00 - 4.20	موافق بشدة	1
مرتفع	85.1%	4.20 - 3.40	موافق	2
متوسط	68.5%	3.40 - 2.60	محايد	3
ضعيف	49.8%	2.60 - 1.80	غير موافق	4
ضعيف جداً	أقل من 30	أقل من 1.80	غير موافق بشدة	5

3.6 الصدق والثبات:

ينظر للصدق بالتأكد من قياس الاستبانة وما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل

العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون

مفهومة لكل من يستخدمها" (أبو ناهيه، 2012، 63) وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق المحكمين: يُسمى أحياناً صدق الخبراء ، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل

بينهما بقدر ما يُعد الواحد منهما مكمل للآخر، أو بعبارة أدق أن تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق

المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، كما أن لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة

بالاختصاص ، إذ أن هذا الصدق ومن تسميته أنه يلامس اختصاص أشخاص ذوو معرفة بالمجال أو الحقل

العلمي الذي ينتمي إليه المقياس المزمع تحكيمه فضلاً عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة

الظواهر أو بناء المقاييس، فيكون القول الفصل لهؤلاء المحكمين ولا يؤدي علم الإحصاء فيه دوراً للبت في

صلاحية المقياس أو فساده كما في اختبارات الصدق والثبات والاتساق وغيرها من الاختبارات والبالغ عددهم

(11) محكم والموضحة بياناتهم في الملحق رقم (1).

الصدق الظاهري: هو أبسط أنواع الصدق ويمكن إجراءه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري

مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالباً

ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهرياً من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نروم قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة. وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوو الاختصاص وكما مبين في الملحق وجرى الأخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

صدق المحتوى : وهو صدق مهم قياساً بالصدق الظاهري إذ أنه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه ، لذا فإن خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال الاختصاص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه ، فإن تحكيم صدق أي متغير سلوكي يستوجب المعرفة التامة بمكونات ذلك المتغير وما هي الأبعاد الفرعية التي يتكون منها ومن ثم ما هي الأنشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات ، وبهذا فإن من الخطأ أن يكون هناك توازن في عدد الفقرات لمتغيرات مقياس محدد، فلكل مقياس خصوصية ، ولكل مقياس عدد من الأبعاد ، ولكل بعد عدد من الأنشطة الضمنية التي لا يمكن أن تتساوى بين الأبعاد، وهكذا بعد أن يتحقق المحكم من كفاية كل مجموعة من الفقرات على تغطية مجالها المكرسة لقياسه يحكم على ذلك بصدق هذا المجال، أما في حالة عدم صدق المتغير أو أحد أبعاده فيوصى بزيادة عدد الفقرات لتغطية كل الأنشطة. وقد تبين أن آراء المحكمين قد أكدت صلاحية المقياس على تغطية الأبعاد.

الصدق البنائي: هو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (الشبتي: 1996: 17-62).

الاتساق الداخلي: يُقصدُ بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال نفسه(أبو لبة: 1982: 72).

نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق.

جدول (3-5) قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا بالجودة			مشاركة العاملين			التحسين المستمر		
الدالة	الارتباط	ف	الدالة	الارتباط	ف	الدالة	الارتباط	ف
0.000	0.848	1	0.000	0.786	7	0.000	0.829	14
0.000	0.813	2	0.000	0.71	8	0.000	0.837	15
0.000	0.855	3	0.000	0.749	9	0.000	0.73	16
0.000	0.788	4	0.000	0.674	10	0.000	0.848	17
0.000	0.803	5	0.000	0.737	11	0.000	0.789	18
0.000	0.845	6	0.000	0.739	12	0.000	0.714	19
0.000	0.825	الإجمالي	0.000	0.796	13	0.000	0.791	الإجمالي
			0.000	0.741	الإجمالي			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة

تابع نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

يوضح جدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لقياسه.

جدول (3-6) تابع قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الدالة	التركيز على العميل		التخطيط الاستراتيجي الشامل		تأهيل والتدريب		اتخاذ القرارات	
	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف
0.000	0.689	20	0.896	27	0.657	34	0.862	41
0.000	0.83	21	0.895	28	0.799	35	0.907	42
0.000	0.779	22	0.89	29	0.886	36	0.907	43
0.000	0.818	23	0.901	30	0.88	37	0.907	44
0.000	0.886	24	0.868	31	0.876	38	0.895	الإجمالي
	0.806	25	0.847	32	0.884	39		
	0.809	26	0.767	33	0.819	40		
	0.802	الإجمالي	0.866	الإجمالي	0.829	الإجمالي		
0.000							0.822	الإجمالي العام

نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد الميزة التنافسية.

يوضح جدول (7-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لقياسه.

جدول (7-3) تابع قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الميزة التنافسية

الدالة	ولاء الطلاب		الحصة السوقية		التكلفة		الجودة	
	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف
0.000	0.809	58	0.749	54	0.832	50	0.862	45
0.000	0.833	59	0.797	55	0.837	51	0.808	46
0.000	0.851	60	0.818	56	0.847	52	0.856	47
0.000	0.783	61	0.847	57	0.767	53	0.817	48
0.000	0.811	62	0.802	الإجمالي	0.820	الإجمالي	0.731	49
0.000	0.817	الإجمالي					0.825	الإجمالي
0.000	0.814	الإجمالي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة

ثبات الأداة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (أبو لبدة، 1982: 261)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3-8).

جدول (3-7) معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

المتغيرات الرئيسية	معامل الثبات	الأبعاد	معامل الثبات للأبعاد	الدلالة الإحصائية
إدارة الجودة الشاملة	0.905	أولاً: دعم الإدارة العليا للجامعة	0.904	0.000
		ثانياً: مشاركة العاملين	0.862	0.000
		ثالثاً: التحسين المستمر	0.880	0.000
		رابعاً: التركيز على العميل (الطالب)	0.908	0.000
		خامساً: التخطيط الاستراتيجي الشامل	0.944	0.000
		سادساً: تأهيل وتدريب العاملين	0.924	0.000
		سابعاً: اتخاذ القرارات بناء على حقائق	0.918	0.000
الميزة التنافسية	0.849	أولاً: الجودة	0.871	0.000
		ثانياً: التكلفة	0.836	0.000
		ثالثاً: الحصة السوقية	0.812	0.000
		رابعاً: ولاء الطلاب	0.875	0.000
الثبات الكلي			0.877	0.000

بيّنت النتائج في جدول (3-8) باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ) أن جميع محاور البحث تتسم بالثبات حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.877) وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، وهي مقبولة لأغراض الدراسة والتحليل، وكلما كانت قيمة (ألفا كرو نباخ) تقترب من الواحد الصحيح كلما زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran, & Bougie, 2010).

3.7 المعالجات الإحصائية

قام الباحث بتفريغ الاستبانة وتمت عملية التحليل باستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- 1) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لمعرفة تكرار الفئات، ما يفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2) المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة

لكلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يُفقد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

(3) الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكلّ عبارة من محاور البحث.

(4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كلّ عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

(5) اختبار معامل الثبات (Cronbach's alpha) لقياس درجة الموثوقية لمحاور الدراسة

(6) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution) لمعرفة طبيعة توزيع البيانات لتحديد الاختبار المناسب.

(7) اختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor) لقياس الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة

(8) اختبار الانحدار (Regression Analysis) لتحديد مدى الارتباط ومستوى الأثر بين المتغيرات

الفصل الرابع

النتائج والمناقشات

الفصل الرابع

النتائج والمناقشة

4.0 تمهيد

بعد التطرق لمنهجية الدراسة في الفصل السابق، يُمكننا في هذا الفصل تحليل بيانات البحث تحليلاً علمياً، وتفسير نتائجها، والاستفادة من تحقيق أهدافه التي بُنيَ عليها، عبر التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة"، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والارتباط والانحدار) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة، باستخدام التحليل الوصفي للمتغيرات، ومن ثم استخلاص نتائجها، أيضاً يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل ومناقشة فرضيات وأهداف الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الخاصة بتفسير فرضيات الدراسة، ويُعدّ من أبرزها اختبارا (الارتباط والانحدار)، واستعراض أبرز الاستنتاجات، والتي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، حيث قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والبرنامج الإحصائي العربي APSS.

المبحث الأول

عرض وتفسير نتائج تحليل الشخصية لعينة الدراسة

4.1 تحليل البيانات الديموغرافية:

يُساهم تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة؛ في معرفة مدى تمثيل إجابات أفراد العينة ومن ثم التعبير عنها بالإحصاءات الوصفية للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة، في شكل أرقام ونسب نوردتها كالآتي:

(1) متغير النوع

جدول (1-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	132	64.1
أنثى	74	35.9
الإجمالي	206	100.0

يتضح من الجدول رقم (1-4) أنَّ غالبية أفراد العينة لموظفي الجامعات الأهلية قيد الدراسة كانت من فئة الذكور بنسبة (64.1%)، فيما كانت نسبة الإناث (35.9%) من إجمالي أفراد العينة، ويمكن القول إنَّ الموظفين من فئة الذكور هم الغالبية في عينة الدراسة، نظرًا لكون العينة كانت عشوائية، وكان مستوى الاستجابة والتفاعل للذكور بشكلٍ أكبر من الإناث، وبناء عليه تفاوتت النسب لصالح الذكور في الدراسة، وقد تعزوا إلى نسبة توظيف الذكور لدى الجامعات قيد الدراسة.

2) متغير العمر

جدول (4-2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	12	5.8
25 إلى أقل من 35 سنة	60	29.1
35 إلى أقل من 45 سنة	74	35.9
45 إلى أقل من 55 سنة	60	29.1
الإجمالي	206	100.0

يتضح من الجدول رقم (4-3) أنَّ أغلبية أفراد العينة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة) كانت من الفئة العمرية (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (35.9%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم أصحاب الفئتين العمريتين بالتساوي (25 إلى أقل من 35 سنة) والفئة العمرية (45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة (29.1%)، من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا حلت الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة (5.8%) من إجمالي أفراد العينة ويعزو الباحث غالبية نسبة الفئة العمرية الوسطى في العينة؛ نظراً لشغلها مع الفئة الأقل الأعمار لموظفي الجامعات.

3) المؤهل العلمي

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة %
دبلوم بعد الثانوية فأقل	7	3.4
بكالوريوس	87	42.2
ماجستير	36	17.5
دكتوراه	76	36.9
الإجمالي	206	100.0

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن غالبية أفراد العينة من موظفي الجامعات كانت من الذين يحملون الشهادة الجامعية (البكالوريوس) بنسبة (42.2%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم الموظفون من حملة (دكتوراه) بنسبة (36.9%) من إجمالي أفراد العينة، بينما حل ثالثا الموظفون من حملة (ماجستير) بنسبة (17.5%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا الموظفون من حملة (دبلوم بعد الثانوية فأقل) بنسبة (3.4%) من إجمالي أفراد العينة ويعزوا الباحث تلك النسب إلى متطلبات الوظيفة في الكليات والأقسام لدى الجامعات حيث تتطلب معظمها درجة البكالوريوس فما فوقها للقيام بمهام الوظيفة على أكمل وجه حيث أن شغل هذه الوظائف بمؤهل أقل قد لا يكون ملائما للقيام بمهام العمل بالكفاءة والقدرة المناسبة.

4) الموقع الوظيفي

جدول (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الموقع
3.9	8	رئيس الجامعة/نائبه
7.8	16	عميد/نائب
26.2	54	رئيس قسم أكاديمي
24.4	50	مدير إدارة/ رئيس قسم إداري
37.9	78	مختص/منسق
100.0	206	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن غالبية أفراد العينة من موظفي الجامعات كان مستواهم الوظيفي مختصين ومنسقي كليات بنسبة (37.9%) من إجمالي أفراد العينة، تلتها فئة الموظفين الذين كان مستواهم الوظيفي رؤساء أقسام أكاديمية بنسبة (26.22) وحلت ثالثاً فئة الموظفين الذين الذين كان مستواهم الوظيفي مدير إدارة/ رئيس قسم إداري بنسبة (24.4%) فيما بقية النسبة توزعت بين الفئات الوظيفية العليا لدى الجامعات كعمداء ونوابهم ورؤساء للجامعات ونوابهم ، وهذا مؤشر إيجابي الى نوعية البيانات التي تم جمعها من جميع الفئات المستهدفة من اداريين واكاديميين لدى الجامعات الاهلية المستهدفة.

5) وحدات الجودة في الجامعة

جدول (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوحدة
63.1	130	لا يوجد
26.2	54	وحدة التخطيط الإستراتيجي
8.3	17	وحدة البرامج الأكاديمية
5.3	11	وحدة التدريب والدعم الفني
6.8	14	وحدة القياس والتقييم
24.3	50	وحدة التوثيق والأرشفة والمعلومات

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن من أفراد العينة يرون بعدم توفر وحدات تنظيمية للجودة لدى الجامعات قيد الدراسة بنسبة (63.1%) يُسمح التكرار، فيما يرى (26.2%) من أفراد العينة بتوفر وحدة التخطيط الاستراتيجي للجودة لدى الجامعات، وحلت ثالثاً فئة الموظفين الذين يرون بتوفر وحدة التوثيق والأرشفة والمعلومات لدى الجامعات بنسبة (24.3%) فيما بقية النسبة توزعت تنازلياً بين بقية الوحدات كوحدة البرامج الأكاديمية، وحدة القياس والتقييم، وحدة التدريب والدعم الفني.

المبحث الثاني

عرض وتحليل فقرات ومتغيرات الدراسة

4.2.0 تمهيد

يتناول هذا المبحث عرضاً إحصائياً لتحليل الدراسة التطبيقية مع تفسير هذه النتائج والتي تتضمن محوري إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها لدى الجامعات، فيما يتضمن المحور الثاني الميزة التنافسية بأبعادها، وسيتم ذلك عبر إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمعرفة نسبة الاتفاق أو (الأهمية النسبية) المتحققة.

4.2.1 تحليل إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها لدى الجامعات.

تحليل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات مجتمعة:

جدول رقم (6- 4) يبين ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

المستوى	ميل البعد	ترتيب البعد	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
مرتفع	الموافقة	2	77.1	0.864	3.85	دعم الإدارة العليا في الجامعة
مرتفع	الموافقة	5	70.5	0.877	3.53	مشاركة العاملين
مرتفع	الموافقة	3	75.7	0.888	3.78	التحسين المستمر
مرتفع	الموافقة	7	69.1	0.876	3.45	التركيز على العميل (الطالب)
مرتفع	الموافقة	1	79.5	0.846	3.98	التخطيط الاستراتيجي الشامل
مرتفع	الموافقة	6	70.0	0.869	3.48	تأهيل وتدريب العاملين
مرتفع	الموافقة	4	71.5	0.797	3.57	اتخاذ القرارات بناء على حقائق
مرتفع	الموافقة		73.3	0.8591	3.66	المتوسط الإجمالي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من معطيات الجدول رقم (4-6) بعض المؤشرات التحليلية ،حيث أظهر التحليل أنّ مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات حسب الأكاديميين والإداريين من أفراد العينة يقع في خانة مرتفع على حسب مقياس (ليكرت) ،حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (3.66) مما يُفسر أن الجامعات قيد الدراسة تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالي، وانحراف معياري (0.859)، فيما تدرج مستوى تمثيل الجامعات للأبعاد ابتداء بالتخطيط الاستراتيجي الشامل متوسط حسابي بلغ (3.98)، وحل ثانيا بعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وحل ثالثاً بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وحلت تبعاً بقية الأبعاد الأخرى.

تحليل فقرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات بالتفصيل:

أولاً: دعم الإدارة العليا في الجامعة:

جدول رقم (7-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدعم الإدارة العليا في الجامعة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
1	تضع الإدارة العليا للجامعة خطط واضحة لتحقيق الالتزام بجودة خدماتها.	3.98	0.796	79.6	2	الموافقة	مرتفع
2	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بتعميق مفهوم الجودة الشاملة	3.82	0.862	76.4	4	الموافقة	مرتفع
3	تتظر الإدارة العليا في الجامعة إلى تحسين وتطوير خدماتها التعليمية على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه.	3.94	0.862	78.7	3	الموافقة	مرتفع
4	تتبنى الإدارة العليا للجامعة اقتراحات العاملين التي ترفع مستوى جودة خدماتها.	3.54	0.950	70.9	6	الموافقة	مرتفع
5	تؤكد الإدارة العليا على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين.	4.09	0.743	81.8	1	الموافقة	مرتفع
6	تشجع الإدارة العليا للجامعة موظفيها بشكل دائم لتحسين مستوى جودة خدماتها.	3.74	0.971	74.9	5	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي لدعم الإدارة العليا في الجامعة	3.85	0.864	77.1		الموافقة	مرتفع

من خلال نتائج الجدول (4-7) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة) يرون بدعم الإدارة العليا لدى الجامعات نحو تبني الجودة الشاملة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الي 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.864)، مما يدل على أنّ هناك انسجاماً بين أفراد العيّنة، واتفاق وجهة نظرهم نحو مستوى دعم الإدارة العليا لدى الجامعات، وبلغت الأهمية النسبية (77.1) حيث تَعكّس شِدّة الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين تبني قيادة الجامعات للجودة الشاملة، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر يتضح أن متوسط الفقرات لبعء دعم الإدارة العليا تراوحت بين (3.54 الى 4.09) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (مرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (5) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو تأكيد الإدارة العليا للجامعة على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين، كما تضع خطط واضحة لتحقيق الالتزام بجودة خدماتها ، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (4) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو تبني الإدارة العليا للجامعة اقتراحات العاملين التي ترفع مستوى جودة خدماتها ، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة نحو تبني قيادات الجامعات عينة الدراسة للجودة الشاملة وتساعدهم في دعم تطبيقها لدى الجامعات وتعتمد الى تقديم ما يمكن تقديمه من اهتمام لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة.

ثانياً: مشاركة العاملين:

جدول رقم (8-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمشاركة العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
7	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	3.15	0.964	63.0	7	الحياد	متوسط
8	تستدعي طبيعة المهام في الجامعة مشاركة العاملين.	3.66	0.948	73.2	2	الموافقة	مرتفع
9	يشارك الموظفون بوضع الأهداف والخطط الخاصة بأعمالهم.	3.50	0.860	69.9	5	الموافقة	مرتفع
10	يتم منح العاملين الصلاحيات الكافية لحل ما يواجههم من مشكلات في عملهم.	3.46	0.897	69.1	6	الموافقة	مرتفع
11	تتبنى إدارة الجامعة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الخدمات التعليمية.	3.54	0.887	70.8	4	الموافقة	مرتفع
12	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم.	3.63	0.752	72.6	3	الموافقة	مرتفع
13	تحرص إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين الموظفين.	3.75	0.835	75.0	1	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين في الجامعة	3.53	0.877	70.5		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-8) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة)

يرون بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار لدى الجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.53) (الدرجة الكلية

من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الى 4.20) وهي الفئة التي تُشير

الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.877)، مما يدل على أنّ هناك انسجاماً بين أفراد العيّنة، واتفاق وجهة

نظرهم نحو تلك المشاركة، وبلغت الأهمية النسبية (70.5) حيث تعكس الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين

الموظفين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لدى الجامعات، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر نجد أنّ

متوسط الفقرات لبعده مشاركة العاملين تراوحت بين (3.15 الى 3.75) وهي متوسطات تتوزع بين الفئة الثالثة والرابعة

من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (متوسط، ومرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في

إيجابية هذا البعد الفقرة (13) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو حرص إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين الموظفين ، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في تدني هذا البعد الفقرة (7) حيث تبين حياد أفراد الدراسة نحو تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مع بروز بعض القصور .

ثالثاً: التحسين المستمر:

جدول رقم (9-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحسين المستمر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
14	تتبنى الجامعة الأفكار الجديدة التي تؤدي الى التحسين المستمر لخدماتها التعليمية.	3.84	0.866	76.8	2	الموافقة	مرتفع
15	تسعى إدارة الجودة في الجامعة الى تحسين ميزاتھا التنافسية.	3.79	0.994	75.7	4	الموافقة	مرتفع
16	تحرص الجامعة على تطوير مراكز الأبحاث العلمية.	3.54	0.930	70.8	6	الموافقة	مرتفع
17	تسعى الجامعة لتحسين تصنيفها العلمي مقارنة بالجامعات المنافسة.	3.93	0.881	78.6	1	الموافقة	مرتفع
18	تطور الجامعة خدماتها بشكل دوري لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل.	3.83	0.795	76.5	3	الموافقة	مرتفع
19	تسعى الجامعة إلى استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا في تقديم خدماتها التعليمية.	3.78	0.814	75.5	5	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي للتحسين المستمر في الجامعة	3.78	0.888	75.7		الموافقة	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-9) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنَّ أفراد العينة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة) يرون بالتحسين المستمر لدى الجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الي 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.888)، مما يدل على أنَّ هناك انسجاماً بين أفراد العينة، واتفاق وجهة نظرهم نحو تلك التحسن، وبلغت الأهمية النسبية (75.7) حيث تَعكسُ الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين حول

مستوى التحسين المستمر لدى الجامعات، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر نجد أن متوسط الفقرات لبعده التحسين المستمر تراوحت بين (3.54 الى 3.91) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير إلى المستوى (مرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (17) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو سعي الجامعات لتحسين تصنيفها العلمي مقارنة بالجامعات المنافسة، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (16) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو حرص الجامعة على تطوير مراكز الأبحاث العلمية ، يدل ذلك أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون إلى الموافقة نحو التحسين المستمر حيث تسعى الجامعات لتحسين تصنيفها العلمي مقارنة بالجامعات المنافسة، وتتبنى الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى التحسين المستمر لخدماتها التعليمية .

رابعاً: التركيز على العميل (الطالب):

جدول رقم (10 - 4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتركيز على العميل (الطالب)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
20	تقوم الجامعة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء (الطلاب).	3.51	0.837	70.2	3	الموافقة	مرتفع
21	تُلبي الجامعة حاجات ورغبات العملاء بشكل كافي.	3.58	0.809	71.6	1	الموافقة	مرتفع
22	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تفوق توقعات العملاء.	3.23	0.886	64.7	7	الحياد	متوسط
23	تتابع الجامعة شكاوى العملاء وتعمل على حلها أولاً بأول.	3.57	0.896	71.4	2	الموافقة	مرتفع
24	تستفيد إدارة الجامعة من شكاوى العملاء لتطوير الخدمات المقدمة.	3.49	0.898	69.7	4	الموافقة	مرتفع
25	تأخذ إدارة الجامعة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة أو تحسينها.	3.46	0.870	69.1	5	الموافقة	مرتفع
26	تقيس الجامعة رضا العملاء بشكل دوري ومستمر.	3.35	0.934	67.0	6	الحياد	متوسط
	المتوسط الحسابي للتركيز على العميل (الطالب)	3.45	0.876	69.1		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-10) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة) يرون بتركيز الجامعات على العميل (الطالب)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.45) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الي 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.876)، مما يدل على أنّ هناك انسجاماً بين أفراد العيّنة، واتفاق وجهة نظرهم نحو اهتمام الجامعات بالعميل، وبلغت الأهمية النسبية (69.1) حيث تَعكّس الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين ادراك الجامعات لحاجات العميل وتهتم بها، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر يتضح أن متوسط الفقرات لبعد التركيز على العميل تراوحت بين (3.23 الى 3.58) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (متوسط الي مرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (21) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو تُلبي الجامعة حاجات ورغبات العملاء بشكل كافي، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (22) حيث تبين حياد أفراد الدراسة نحو تقدم الجامعة خدمات تعليمية تفوق توقعات العملاء، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة نحو تركيز الجامعات على عملائها من الطلاب وتهتم باحتياجاتهم مع بروز لبعض القصور المتمثل في مستوى الخدمات التعليمية، كذا قياس رضا العملاء بشكل دوري ومستمر .

خامساً: التخطيط الاستراتيجي الشامل:

جدول رقم (11- 4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي الشامل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
27	يوجد لدى الجامعة رؤية واضحة.	4.15	0.833	83.0	2	الموافقة	مرتفع
28	يوجد لدى الجامعة رسالة واضحة.	4.17	0.820	83.5	1	الموافقة	مرتفع
29	تتصف أهداف الجامعة بأنها محددة وواضحة.	4.12	0.824	82.3	3	الموافقة	مرتفع
30	يوجد لدى الجامعة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة.	3.92	0.834	78.4	5	الموافقة	مرتفع
31	تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع متطلبات تحقيق الجودة.	3.95	0.865	79.0	4	الموافقة	مرتفع
32	تدرس الجامعة وتحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	3.74	0.882	74.9	7	الموافقة	مرتفع
33	تدرس الجامعة وتحلل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.	3.77	0.862	75.4	6	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي الشامل	3.98	0.846	79.5		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول (4-11) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد

الدراسة) يرون بتطبيق الجامعات للتخطيط الاستراتيجي الشامل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.98) (الدرجة

الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الي 4.20) وهي الفئة التي

تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.846)، مما يدل على أنّ هناك انسجماً بين أفراد العيّنة، واتفاق

وجهة نظرهم نحو اهتمام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي ،وبلغت الأهمية النسبية (79.5) حيث تَعكّس الإجابة

ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين مستوى التوجه الاستراتيجية المتميز للجامعات، وعند النظر إلى الفقرات

لهذا المؤشر يتضح أنّ متوسط الفقرات لبعء التخطيط الاستراتيجي الشامل تراوحت بين (3.74 الى 4.17) وهي

متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (مرتفع) وأن من أبرز الفقرات

التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (28) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو يوجد لدى الجامعات رسالة

واضحة ورؤيا تستمد منها أهدافها الاستراتيجية، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (32) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو دراسة الجامعات وتحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ويمكن القول أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة نحو ادراك الجامعات لقيمة التخطيط الاستراتيجي الشامل وتعمل على امتلا رؤيا ورسالة واضحة كما تعمد الى الاستفادة من الفرص وتتدارك نقاط الضعف وتتجاوز التحديات للوصول الى مكانة تنافسية في البيئة التعليمية اليمنية.

سادسا: تدريب وتأهيل العاملين

جدول (12- 4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدريب وتأهيل العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
34	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ الدورات التدريبية.	3.83	0.822	76.7	1	الموافقة	مرتفع
35	يوجد لدى الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.	3.47	0.818	69.4	2	الموافقة	مرتفع
36	تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الجامعة.	3.40	0.836	68.0	5	الموافقة	مرتفع
37	تحرص إدارة الجامعة على تدريب الموظفين على أحدث النظم الإدارية في العمل.	3.38	0.885	67.6	6	الحياد	متوسط
38	تقوم إدارة الجامعة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين الموظفين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.37	0.900	67.4	7	الحياد	متوسط
39	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة من وسائل وأدوات مناسبة لتدريب الموظفين.	3.42	0.867	68.3	4	الموافقة	مرتفع
40	تخضع عملية التدريب في الجامعة للتقييم المستمر.	3.47	0.956	69.4	3	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي لتدريب وتأهيل العاملين	3.48	0.869	70.0		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-12) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة) يرون بتوفير الجامعات للتدريب وتأهيل العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الي 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.869)، مما يدل على أنّ هناك انسجماً بين أفراد العيّنة، واتفاق وجهة نظرهم نحو اهتمام الجامعات بتدريب وتأهيل العاملين، وبلغت الأهمية النسبية (70.0) حيث تعكس الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين مستوى التوجه لدى الجامعات في تطوير مهارات الموظفين عبر التأهيل والتدريب، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر نجد أنّ متوسط الفقرات لبعد لتدريب وتأهيل العاملين تراوحت بين (3.37 الى 3.83) وهي متوسطات تتوزع بين الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (متوسط الى مرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة (34) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو قيام الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ الدورات التدريبية، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في حيادية هذا البعد الفقرة (38) حيث تبين حياد أفراد الدراسة نحو تقوم إدارة الجامعة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين الموظفين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويرى الباحث أنّ أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة نحو التزام الجامعات بتدريب وتأهيل كوادرها بما يرفع من مستوى المهارات والقدرات لديهم ولكنها ليست بالمستوى المطلوب ويحتاج لمزيداً من الاهتمام.

سابعاً: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

جدول رقم (13- 4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتخاذ القرارات بناء على حقائق

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
41	تعتمد الجامعة على نظام معلومات متكامل وشامل يوفر معلومات كافية عن الخدمات التعليمية.	3.60	0.800	72.0	1	الموافقة	مرتفع
42	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات دقيقة وصحيحة حول الخدمات التعليمية.	3.58	0.785	71.6	3	الموافقة	مرتفع
43	يتم تحديث نظام المعلومات الذي تستخدمه الجامعة باستمرار.	3.58	0.755	71.6	2	الموافقة	مرتفع
44	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات حول الخدمات التعليمية بشكل سريع لأصحاب القرار (في الوقت المناسب).	3.52	0.819	70.5	4	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي لاتخاذ القرارات بناء على حقائق	3.57	0.797	71.5		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-13) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة)

يرون بإمكانية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.57) (الدرجة الكلية من 5) وهو

متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الى 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار

الموافقة، وبانحراف معياري (0.797)، مما يدل على أنّ هناك انسجاماً بين أفراد العيّنة، واتفاق وجهة نظرهم نحو

اهتمام الجامعات بالحقائق واتخاذ القرارات بموجبها، وبلغت الأهمية النسبية (71.5) حيث تعكس الإجابة ومستوى

الاتفاق النسبي بين الموظفين حتمية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر نجد

أن متوسط الفقرات لبعده اتخاذ القرارات تراوحت بين (3.52 الى 3.58) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من

فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (مرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد

الفقرة (41) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو اعتماد الجامعات على نظام معلومات متكامل وشامل يوفر معلومات

كافية عن الخدمات التعليمية أهدافها الاستراتيجية، وأن من أقل الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البعد الفقرة)

44) حيث تبين موافقة أفراد الدراسة نحو يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات حول الخدمات التعليمية بشكل سريع لأصحاب القرار (في الوقت المناسب)، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة نحو ادراك الجامعات للحقائق عبر امتلاك نظام معلومات يوفر معلومات حول الخدمات التعليمية بشكل سريع لأصحاب القرار (في الوقت المناسب) وتتخذ بموجبة القرارات اللازمة.

4.2.2 عرض وتحليل الميزة التنافسية لدى الجامعات.

تحليل أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات مجتمعة:

جدول رقم (14- 4) يبين ترتيب أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

المستوى	ميل البعد	ترتيب البعد	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
مرتفع	الموافقة	1	77.0	0.804	3.85	أولاً: الجودة
مرتفع	الموافقة	2	75.2	0.789	3.76	ثانياً: التكلفة
مرتفع	الموافقة	3	75.3	0.798	3.76	ثالثاً: الحصة السوقية
مرتفع	الموافقة	4	74.4	0.824	3.74	رابعاً: ولاء الطلاب
مرتفع	الموافقة		75.5	0.8037	3.77	المتوسط الإجمالي للميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

نستخلص من معطيات الجدول رقم (14-4) بعض المؤشرات التحليلية، حيث أظهر التحليل أن الميزة التنافسية لدى الجامعات قيد الدراسة يقع في خانة مرتفعة على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.77) مما يُفسر أن الميزة التنافسية لدى الجامعات قيد الدراسة بمستوى متميز الى حد ما، وانحراف معياري (0.803)، فيما تدرج مستوى تمثيل الميزة التنافسية ابتداءً بالجودة ثم التكلفة، الحصة السوقية وأخيراً ولاء الطلاب في الجامعات قيد الدراسة.

تحليل فقرات أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات بالتفصيل:

أولاً: الجودة:

جدول رقم (4-15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
45	تُلبّي الجامعة حاجات طلابها ورغباتهم بجودة عالية.	3.75	0.856	75.0	4	الموافقة	مرتفع
46	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية بجودة متميزة.	3.90	0.719	78.1	3	الموافقة	مرتفع
47	تسعى الجامعة إلى التطوير المستمر لجودة خدماتها	3.95	0.744	79.0	2	الموافقة	مرتفع
48	تعمل الجامعة على زيادة ولاء العاملين بغية تحقيق رضا الطلاب.	3.59	0.932	71.7	5	الموافقة	مرتفع
49	تمتلك الجامعة سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.	4.05	0.770	81.0	1	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي للجودة	3.85	0.804	77.0		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-15) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد

الدراسة) يرون بأنّ يتمثل خدمات الجامعات بالجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للجودة (3.85) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.60 الى 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.804)، مما يدل على أنّ هنالك انسجاماً كبيراً بين أفراد العيّنة، واتفاق في وجهة نظرهم نحو الجودة لدى الجامعات قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية (77.0) حيث تَعكّس شِدّة الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين بشكل مرتفع نحو الجامعات، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر نجد أنّ متوسط فقرات الجودة تراوحت بين (3.59 الى 4.05) وهي متوسطات تتركز في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (المرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية الجودة الفقرة (49) حيث تبين موافقة أفراد العينة نحو امتلاك الجامعات قيد الدراسة سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات متميزة

مقارنة بالمنافسين المنافسة، وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في تدني هذا البُعد الفقرة (48) حيث يميل أفراد العينة الى الموافقة نحو تعمل الجامعة على زيادة ولاء العاملين بغية تحقيق رضا الطلاب ، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة بشكل مرتفع نحو تمتع الخدمات التعليمية المقدمة من قبل الجامعات قيد الدراسة بالجودة ويشعر الموظفون بالرضا المقبول عن إمكانيات ومستوى أداء الجامعات، حيث تعمد قدر استطاعتها لتلبية معايير الجودة وان قدراتها يمكن أن تنافس بها الجامعات المنافسة.

ثانياً: التكلفة:

جدول رقم (16-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكلفة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
50	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلاب بتكلفة منخفضة.	3.71	0.856	74.3	4	الموافقة	مرتفع
51	تقدم الجامعة خدماتها المختلفة بأسعار منافسة.	3.84	0.704	76.8	1	الموافقة	مرتفع
52	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تقديم خدماتها بتكلفة أقل لتحقيق رغبات طلابها وتوقعاتهم.	3.77	0.793	75.3	2	الموافقة	مرتفع
53	تسعى الجامعة إلى تقليل تكاليف خدماتها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.71	0.803	74.3	3	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي للتكلفة	3.76	0.789	75.2		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-16) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد

الدراسة) يرون بتقديم الجامعات خدماتها بتكلفة مقبولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتكلفة (3.76) (الدرجة

الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.60 الي 4.20) وهي الفئة التي

تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.789)، مما يدل على أنّ هنالك انسجاماً كبيراً بين أفراد العيّنة،

واتفاق لوجهة نظرهم نحو تكلفة الخدمات التعليمية لدى الجامعات قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية (75.2) حيث

تَعكّس شِدّة الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين بشكل مرتفع نحو الجامعات، وعند النظر إلى الفقرات

لهذا المؤشر نجد أن متوسط فقرات البُعد تراوحت بين (3.71 الى 3.84) وهي متوسطات تتركز في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (المرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية التكلفة الفقرة (51) حيث تبين موافقة أفراد العينة نحو تقديم الجامعات قيد الدراسة خدماتها المختلفة بأسعار منافسة ، وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في تدني هذا البُعد الفقرة (50) حيث يميل أفراد العينة الى الموافقة نحو تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلاب بتكلفة منخفضة، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة بشكل مرتفع نحو تمتع الخدمات التعليمية المقدمة من قبل الجامعات قيد الدراسة بالتكلفة المناسبة، ويشعر الموظفون بالرضا المقبول عن إمكانيات ومستوى أداء الجامعات.

ثالثاً: الحصة السوقية:

جدول رقم (17-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحصة السوقية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
54	يؤدي التنوع في طبيعة البرامج والتخصصات العلمية الى زيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بالجامعة.	4.03	0.765	80.6	1	الموافقة	مرتفع
55	توسع الجامعة من نشاطها من خلال تقديم خدماتها التعليمية في مناطق جديدة من وقت لآخر.	3.60	0.909	72.0	4	الموافقة	مرتفع
56	تحقق الجامعة زيادة في حصتها السوقية سنوياً مقارنة بالجامعات الأخرى.	3.73	0.780	74.6	2	الموافقة	مرتفع
57	تحقق الجامعة زيادة في حصتها السوقية سنوياً في معظم برامجها التعليمية.	3.69	0.738	73.9	3	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي للحصة السوقية	3.76	0.798	75.3		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-17) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العينة من (موظفي الجامعات قيد

الدراسة) يرون بامتلاك الجامعات حصة سوقية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحصة السوقية (

3.76) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.60 الى

4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.798)، مما يدل على أنّ هنالك انسجاماً كبيراً

بين أفراد العينة، واتفاق لوجهة نظرهم نحو اكتساب حصة سوقية مناسبة بين الجامعات قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية (75.3) حيث تعكس شدة الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين بشكل مرتفع نحو الجامعات، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر نجد أن متوسط فقرات البعد تراوحت بين (3.60 الى 4.03) وهي متوسطات تتركز في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير إلى المستوى (المرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية التكلفة الفقرة (54) حيث تبين موافقة أفراد العينة نحو يقود التنوع في طبيعة البرامج والتخصصات العلمية إلى زيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بالجامعة، وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في تدني هذا البعد الفقرة (55) حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو تُوسع الجامعة من نشاطها من خلال تقديم خدماتها التعليمية في مناطق جديدة من وقت لآخر، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون إلى الموافقة بشكل مرتفع نحو تتجه الجامعات لزيادة حصتها السوقية بتقديم برامج تعليمية نوعية وتتوسع لمناطق جديدة سعياً منها لجني مزيداً من العملاء وهم الطلاب.

رابعاً: ولاء الطلاب:

جدول رقم (18-4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لولاء الطلاب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	ميل الفقرة	المستوى
58	يوجد لدى طلاب الجامعة الاستعداد التام للبقاء حتى التخرج.	3.95	0.789	79.0	1	الموافقة	مرتفع
59	تتمتع الجامعة بولاء طلابها العالي لجودة خدماتها.	3.72	0.794	74.5	4	الموافقة	مرتفع
60	تعمل الجامعة على حل مشاكل الطلاب وشكواهم بكفاءة.	3.81	0.884	76.1	3	الموافقة	مرتفع
61	تقدم الجامعة خدمات تفوق توقعات طلابها.	3.38	0.874	67.7	5	الحياد	متوسط
62	ينصح طلاب الجامعة أقاربهم وأصدقائهم للالتحاق بهذه الجامعة.	3.82	0.779	76.4	2	الموافقة	مرتفع
	المتوسط الحسابي لولاء الطلاب	3.74	0.824	74.4		الموافقة	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (4-18) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من (موظفي الجامعات قيد الدراسة) يرون بحيازة الجامعات لولاء الطلاب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لولاء الطلاب (3.74) (الدرجة الكلية من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.60 الي 4.20) وهي الفئة التي تُشير الى خيار الموافقة، وبانحراف معياري (0.824)، مما يدل على أنّ هنالك انسجماً كبيراً بين أفراد العيّنة، واتفاق لوجهة نظرهم نحو ولاء الطلاب لدى الجامعات قيد الدراسة، وبلغت الأهمية النسبية (74.4) حيث تعكس شدة الإجابة ومستوى الاتفاق النسبي بين الموظفين بشكل مرتفع نحو الجامعات، وعند النظر إلى الفقرات لهذا المؤشر يتضح أن متوسط فقرات البُعد تراوحت بين (3.38 الى 3.95) وهي متوسطات تتركز في الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير الى المستوى (متوسط الى مرتفع) وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية التكلفة الفقرة (58) حيث تبين موافقة أفراد العينة نحو يوجد لدى طلاب الجامعة الاستعداد التام للبقاء حتى التخرج ، وأن من أبرز الفقرات التي أسهمت في تدني هذا البُعد الفقرة (61) حيث يميل أفراد العينة الى الحياد نحو تقدم الجامعة خدمات تفوق توقعات طلابها، ويرى الباحث أن أفراد العينة قيد الدراسة يميلون الى الموافقة بشكل مرتفع نحو امتلاك الجامعات لولاء طلابها ويشعرون بقدرتها على تلبية متطلباتهم بشكل متوسط .

المبحث الثالث

عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

4.3.0 تمهيد

من أجل تحقيق هدف الدراسة المتمثل بالتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للجامعات الأهلية في أمانة العاصمة، صيغت الفرضيات لاختيارها، بعد أن نتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات والارتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية، لضمان ملاءمة البيانات فيها.

اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف-سمرنوف (Semenov – Kolmogorov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة نوع التوزيع أما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا

جدول رقم (4-19) اختبار كولمجروف-سمرنوف Saminov – Kolmogorov

المتغيرات	الفقرات	قيمة z	القيمة الاحتمالية
أولاً: دعم الإدارة العليا للجامعة	6	0.806	0.132
ثانياً: مشاركة العاملين	7	0.336	0.232
ثالثاً: التحسين المستمر	6	1.318	0.062
رابعاً: التركيز على العميل (الطالب)	7	1.076	0.092
خامساً: التخطيط الاستراتيجي الشامل	7	1.265	0.081
سادساً: تأهيل وتدريب العاملين	7	1.229	0.097
سابعاً: اتخاذ القرارات بناء على حقائق	4	1.252	0.087
الميزة التنافسية	18	0.675	0.421

من خلال الجدول رقم (4-19) يتضح أنه باستخدام " كالمجروف - سمرنوف " تبين أن القيمة الاحتمالية

لجميع المحاور أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا

ما يسمح بتحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية.

اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح

فيما يتعلق بضرورة عدم وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة "حيث القاعدة الإحصائية تقول إذا كان معامل تضخم التباين وكانت قيمة (VIF) لمتغير يتجاوز (10) التباين المسموح به أقل من (0.05) فيقال إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار

جدول رقم (20-4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح	Durbin- Watson
دعم الإدارة العليا	3.201	0.312	1.822
مشاركة العاملين	2.635	0.380	
التحسين المستمر	2.817	0.355	
التركيز على العميل (الطالب)	3.313	0.302	
التخطيط الاستراتيجي الشامل	2.684	0.373	
تأهيل وتدريب العاملين	2.463	0.406	
اتخاذ القرارات بناء على حقائق	1.789	0.559	

من خلال الجدول (20-4) تبين أن معامل تضخم التباين لكل المتغيرات "VIF أقل من (10) حيث تراوحت قيمته للمتغيرات المستقلة بين (1.51، 2.20) والتباين المسموح به "كانت قيم المتغيرات أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.453-0.662) وبذلك يمكن القول إنه من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق لقيم VIF يمكننا القول إنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع ،و يشير معامل ديربن واتسون (Durbin- Watson) إلى استقلالية الأخطاء إذا كانت قيمته تقترب من 2 ،وتبين من الجدول أن قيمة معامل ديربن واتسون (1.822) وهذا يُشير أن الأخطاء غير مقصودة وموزعة عشوائيا.

4.3.1 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة.، لاختبار صحة الفرضيات قام الباحث باختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

تحليل علاقات التأثير (الانحدار البسيط) Simple Regression Analysis

جدول رقم (21-4) معامل الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية

تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة					إدارة الجودة الشاملة
الدلالة الإحصائية	ت المحسوبة	β	R^2	R	
0.000	13.951	0.508	0.488	0.699	دعم الإدارة العليا
0.000	11.614	0.508	0.398	0.631	مشاركة العاملين
0.000	14.673	0.532	0.513	0.717	التحسين المستمر
0.000	16.597	0.558	0.575	0.758	التركيز على العميل (الطالب)
0.000	13.049	0.478	0.455	0.674	التخطيط الاستراتيجي الشامل
0.000	12.307	0.469	0.426	0.653	تأهيل وتدريب العاملين
0.000	10.653	0.434	0.357	0.598	اتخاذ القرارات بناء على حقائق

T = 1.96

P* <= 0.05

N= 206

df= (1,204)

- إذ تُشير مُعطيات الجدول (21-4) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لدعم الإدارة العليا لدى الجامعات حيث

تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.699) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة لدعم الإدارة العليا

في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ مُعامل التحديد (0.488)، أي أن (48%) من التباين

الكلي لدعم الإدارة العليا يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا

يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى

معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (13.951)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة

البالغة (1.96) تبين أن هُناك أثراً متوسطاً لدعم الإدارة العليا في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات

الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ لدعم الإدارة العليا في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة ، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \geq$) لدعم الإدارة العليا في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة. وتختلف مع دراسة (محسن:2012، 61) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر ضعيف لدعم الإدارة العليا في تحسين الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية العامة.

-وبالعودة لمعطيات الجدول السابق الخاص بتحليل الانحدار البسيط لمشاركة العاملين لدى الجامعات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.631) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة لمشاركة العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ مُعامل التحديد (0.398)، أي أنّ (39%) من التباين الكلي لمشاركة العاملين يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (11.614)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) تبين أن هنالك أثراً متوسطاً لمشاركة العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ لمشاركة العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة ، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \geq$) لمشاركة العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة."

- وبالنظر لمعطيات الجدول السابق الخاص بتحليل الانحدار البسيط للتحسين المستمر لدى الجامعات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.717) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية قوية للتحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ مُعامل التحديد (0.513)، أي أنّ (51%) من التباين الكلي للتحسين المستمر يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا

يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (14.673)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) تبين أن هناك أثراً قوياً للتحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة". وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محسن: 2012، 61) والتي بينت أن هناك علاقة وأثر متوسط للتحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية العامة.

وبالرجوع أيضاً لمعطيات الجدول السابق الخاص بتحليل الانحدار البسيط للتركيز على العميل (الطالب) لدى الجامعات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.758) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية قوية للتركيز على العميل (الطالب) في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ معامل التحديد (0.575)، أي أنّ (57%) من التباين الكلي للتركيز على العميل (الطالب) يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (16.597)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) تبين أن هناك أثراً قوياً للتركيز على العميل (الطالب) في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتركيز على العميل (الطالب) في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتركيز على العميل (الطالب) في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة

العاصمة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم:2017، 83) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر للتركيز على العميل في تحسين الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وتتفق مع نتائج دراسة (Korankye,2013) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء وذلك من خلال تحسين ميزة تنافسية كبيرة.

- كما تبين من خلال مُعطيات الجدول السابق الخاص بتحليل الانحدار البسيط للتخطيط الاستراتيجي الشامل لدى الجامعات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.674) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة للتخطيط الاستراتيجي الشامل في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ مُعامل التحديد (0.455)، أي أنّ (45%) من التباين الكلي للتخطيط الاستراتيجي الشامل يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (13.049)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) تبين أن هنالك أثراً متوسطاً للتخطيط الاستراتيجي الشامل في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي الشامل في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة"، وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي الشامل في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة"، وتختلف مع دراسة (محسن:2012، 61) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر ضعيف للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية العامة.

- ومن مُعطيات الجدول السابق الخاص بتحليل الانحدار البسيط لتأهيل وتدريب العاملين لدى الجامعات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.653) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطة لتأهيل وتدريب العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ مُعامل التحديد (0.426)، أي أنّ (42%) من

التباين الكلي لتأهيل وتدريب العاملين يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (12.307)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) تبين أن هنالك أثراً متوسطاً لتأهيل وتدريب العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتأهيل وتدريب العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتأهيل وتدريب العاملين في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم:2017، 84) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر للتدريب في تحسين الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة البشتاوي وجريرة (2015) التي أظهرت أن وجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب الموظفين يحقق الميزة التنافسية للشركة، وتختلف مع دراسة (محسن:2012، 61) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر ضعيف للتدريب في تحسين الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية. وأخيراً تبين من مُعطيات الجدول السابق الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق لدى الجامعات حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.598) والذي يدل على أن هناك علاقة طردية متوسطه لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وبلغ مُعامل التحديد (0.357)، أي أن (35%) من التباين الكلي لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق يعود بالتأثير في تحسين الميزة التنافسية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (1،204)، ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة (ت المحسوبة) البالغة (10.653)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) تبين أن هنالك أثراً متوسطاً لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وعليه يتم رفض الفرضية

الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة ، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة".

تحليل علاقات التأثير (الانحدار المتعدد) Multiple Regression Analysis

جدول رقم (22-4) معامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)		
			المحسوبة	الجدولية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0.826	0.682	60.647	2.47	0.000

من خلال الجدول (22-4) تبين أن معامل الارتباط (0.826)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، والتي تُعد أقل من مستوى الدلال (0.05)، وهذا يدل على أن هنالك علاقة طردية قوية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للجامعات الأهلية في امانة العاصمة صنعاء، وبلغ معامل التحديد R² (0.682)، والذي يُفسر بأن أي تغيير في ابعاد إدارة الجودة الشاملة للجامعات يعود بالتأثير بنسبة (68%) في تحسين الميزة التنافسية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (60.647)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.47)، ولذا تبين أن هنالك أثراً قوياً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية، وقبول الفرضية البديلة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة". وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم:2017، 67) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر قوي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، ودراسة (Munizu,2013) التي أظهرت أن ابعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على

تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، وتختلف مع دراسة (محسن:2012، 61) والتي بينت أن هنالك علاقة وأثر متوسط لابعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية العامة، والجدول التالي يوضح معامل الانحدار المترج.

جدول رقم (23-4) مُعامل الانحدار المترج لتحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.235	0.131		9.464	0.000
دعم الإدارة العليا	0.084	0.052	0.115	1.658	0.099
مشاركة العاملين	-0.013	0.052	0.016	0.123	0.902
التحسين المستمر	0.184	0.047	0.247	3.918	0.002
التركيز على العميل (الطالب)	0.295	0.045	0.400	6.612	0.000
التخطيط الاستراتيجي الشامل	0.122	0.042	0.173	2.889	0.004
تأهيل وتدريب العاملين	0.046	0.045	0.064	1.100	0.272
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	0.096	0.038	0.132	2.536	0.012

من خلال الجدول (23-4) تبين أن هنالك تباين في مستوى التأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات، حيث نسبة مشاركة المتطلبات في تحسين الميزة التنافسية توزعت تنازلياً حسب قيمتي B ، وأيضاً بيتا Beta، وقيمة ت المحسوبة، بداية بالتركيز على العميل (الطالب) ويُعد من أكثر المتطلبات تأثيراً، يتبعه كلاً من التحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق على التوالي حيث كانت تأثيراتهم ومشاركاتهم متوسطة، فيما تم استثناء بقية المتطلبات نظراً لقلّة تأثيرها في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات، وعليه يمكن التفسير بحجم حضور المتطلب في توجه إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات قيد الدراسة كان الدور الأهم في تحسين الميزة التنافسية، عند مستوى معنوية (0.05) ولذلك يمكن القول إن أيّ تحسين في متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات نتوقع منها مساهمة في تحسين الميزة التنافسية. ومن خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد يمكن تقدير مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات قيد الدراسة حيث تتشكل كالآتي:

تحسين الميزة التنافسية = (1.235) + (0.184) × (التحسين المستمر) + (0.295) × (التركيز على العميل) + (0.122) × (التخطيط الاستراتيجي الشامل) + (0.096) × (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) + معامل الخطأ.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين حول تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجامعة، النوع، العمر، المؤهل، الموقع، سنوات الخبرة).

الفروق الإحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الميزة التنافسية تُعزى للجامعة

جدول رقم (24-4) تحليل التباين لدلالة الفروق بين الجامعات قيد الدراسة باستخدام One Way Anova

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	11.870	5	2.374	1.136	0.123
	داخل المجموعات	92.441	200	.462		
مشاركة العاملين	بين المجموعات	5.618	5	1.124	2.771	0.019
	داخل المجموعات	81.094	200	.405		
التحسين المستمر	بين المجموعات	5.705	5	1.141	1.428	0.063
	داخل المجموعات	93.999	200	.470		
التركيز على العميل	بين المجموعات	3.196	5	.639	1.301	0.265
	داخل المجموعات	98.240	200	.491		
التخطيط الاستراتيجي الشامل	بين المجموعات	11.643	5	2.329	4.744	0.000
	داخل المجموعات	98.175	200	.491		
تأهيل وتدريب العاملين	بين المجموعات	7.237	5	1.447	2.909	0.015
	داخل المجموعات	99.502	200	.498		
اتخاذ القرارات وفق الحقائق	بين المجموعات	1.760	5	.352	.685	0.635
	داخل المجموعات	102.720	200	.514		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	3.154	5	.631	2.431	0.036
	داخل المجموعات	51.902	200	.260		

يتبين من الجدول رقم (4-24) أن الدلالة الإحصائية بلغت أقل من (0.05) في ثلاثة متطلبات للجودة الشاملة (مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي الشامل، تأهيل وتدريب العاملين، والميزة التنافسية) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حسب الجامعات، فيما بقية الأبعاد تبين أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وعند النظر إلى الجدول (4-25) للمقارنة البعدية للفروق فقد تبين أن أفراد العينة من موظفي جامعة آزال للتنمية البشرية وجامعة الناصر يعدون الأقل موافقة بين نظرائهم في بقية الجامعات في مشاركة العاملين، والتخطيط الاستراتيجي الشامل، ويشتركوا مع جامعة السعيدة في تدني مستوى الميزة التنافسية، فيما تبين أن أفراد العينة من موظفي جامعتي الأندلس والعلوم والتكنولوجيا الأكثر ميلاً وموافقة نحو تلقي التدريب والتأهيل ومن هنا أتت الفروق الإحصائية، وبها يمكن القول برفض الفرضية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية الأعمال حسب الجامعات .

جدول (4-25) المقارنة البعدية لدلالة الفروق بين الجامعات قيد الدراسة

المجال	العلوم والتكنولوجيا	آزال للتنمية البشرية	الإماراتية	السعيدة	الناصر	الأندلس
دعم الإدارة العليا	4.13	3.72	4.07	3.80	3.39	4.01
مشاركة العاملين	3.67	3.36	3.60	3.46	3.31	3.78
التحسين المستمر	4.01	3.60	3.87	3.82	3.51	3.88
التخطيط الاستراتيجي الشامل	3.61	3.32	3.54	3.40	3.30	3.59
تأهيل وتدريب العاملين	4.22	3.74	4.18	3.89	3.61	4.23
الميزة التنافسية	3.72	3.36	3.56	3.32	3.24	3.71

الفروق الإحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية

جدول رقم (26-4) تحليل التباين لدلالة الفروق بين نوع أفراد العينة باستخدام Two Sample T test

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	.002	1	.002	.003	.956
	داخل المجموعات	104.310	204	.511		
مشاركة العاملين	بين المجموعات	.070	1	.070	.164	.686
	داخل المجموعات	86.642	204	.425		
التحسين المستمر	بين المجموعات	.196	1	.196	.401	.527
	داخل المجموعات	99.508	204	.488		
التركيز على العميل	بين المجموعات	.065	1	.065	.131	.718
	داخل المجموعات	101.371	204	.497		
التخطيط الاستراتيجي الشامل	بين المجموعات	.018	1	.018	.033	.856
	داخل المجموعات	109.800	204	.538		
تأهيل وتدريب العاملين	بين المجموعات	1.126	1	1.126	2.175	.142
	داخل المجموعات	105.613	204	.518		
اتخاذ القرارات وفق الحقائق	بين المجموعات	.111	1	.111	.216	.642
	داخل المجموعات	104.369	204	.512		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	.111	1	.111	.413	.521
	داخل المجموعات	54.944	204	.269		

يتبين من الجدول رقم (26-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد إدارة الجودة

الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى إلى النوع، وبالتالي لا يوجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ويمكن القول بقبول الفرضية القائلة: " لا توجد فروق ذو

دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة

تُعزى إلى النوع.

الفروق الإحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية

جدول رقم (27-4) تحليل التباين لدلالة الفروق بين عمر أفراد عينة الدراسة باستخدام One Way Anova

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	8.972	4	2.243	1.129	0.100
	داخل المجموعات	95.339	201	.474		
مشاركة العاملين	بين المجموعات	5.430	4	1.357	3.357	0.011
	داخل المجموعات	81.281	201	.404		
التحسين المستمر	بين المجموعات	4.614	4	1.154	1.438	0.076
	داخل المجموعات	95.090	201	.473		
التركيز على العميل	بين المجموعات	6.089	4	1.522	3.209	0.014
	داخل المجموعات	95.347	201	.474		
التخطيط الاستراتيجي الشامل	بين المجموعات	8.272	4	2.068	1.094	0.132
	داخل المجموعات	101.545	201	.505		
تأهيل وتدريب العاملين	بين المجموعات	6.809	4	1.702	3.424	0.010
	داخل المجموعات	99.930	201	.497		
اتخاذ القرارات وفق الحقائق	بين المجموعات	2.910	4	.727	1.440	0.222
	داخل المجموعات	101.570	201	.505		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	3.490	4	.873	1.121	0.232
	داخل المجموعات	51.566	201	.257		

يتبين من الجدول رقم (27-4) أن الدلالة الإحصائية بلغت أقل من (0.05) في ثلاثة متطلبات للجودة الشاملة

(مشاركة العاملين، التركيز على العميل، تأهيل وتدريب العاملين) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05) حسب أعمار أفراد العينة، فيما بقية الأبعاد تبين أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (

0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وعند النظر إلى الجدول (28-4)

للمقارنة البعدية للفروق فقد تبين أن أفراد العينة من الفئة العمرية الصغيرة كانت أقل موافقة نحو تلك

الأبعاد(مشاركة العاملين، التركيز على العميل، تأهيل وتدريب العاملين)ومن هنا أتت الفروق الإحصائية، وعموماً يمكن القول بقبول الفرضية وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية الأعمال حسب العمر .

جدول (4-28) المقارنة البعدية لدلالة الفروق بين الفئات العمرية للأفراد قيد الدراسة

المجال	أقل 35 سنة	35 إلى أقل من 45 سنة	45 إلى أقل من 55 سنة
مشاركة العاملين	3.27	3.64	3.59
التركيز على العميل	3.19	3.56	3.51
تأهيل وتدريب العاملين	3.21	3.56	3.78

الفروق الإحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية تُعزى للمؤهل

جدول رقم (29-4) تحليل التباين لدلالة الفروق بين مؤهلات أفراد عينة الدراسة باستخدام One Way Anova

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	3.504	4	.876	1.746	0.141
	داخل المجموعات	100.808	201	.502		
مشاركة العاملين	بين المجموعات	1.846	4	.462	1.093	0.361
	داخل المجموعات	84.865	201	.422		
التحسين المستمر	بين المجموعات	.574	4	.144	.291	0.884
	داخل المجموعات	99.130	201	.493		
التركيز على العميل	بين المجموعات	2.529	4	.632	1.285	0.277
	داخل المجموعات	98.907	201	.492		
التخطيط الاستراتيجي الشامل	بين المجموعات	5.322	4	1.330	0.559	0.234
	داخل المجموعات	104.496	201	.520		
تأهيل وتدريب العاملين	بين المجموعات	2.463	4	.616	1.187	0.318
	داخل المجموعات	104.276	201	.519		
اتخاذ القرارات وفق الحقائق	بين المجموعات	1.552	4	.388	.758	0.554
	داخل المجموعات	102.927	201	.512		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	1.099	4	.275	1.024	0.396
	داخل المجموعات	53.956	201	.268		

يتبين من الجدول رقم (29-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد إدارة الجودة

الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى إلى المؤهل، وبالتالي لا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ويمكن القول بقبول الفرضية القائلة: " لا توجد فروق

ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية بأمانة

العاصمة تُعزى إلى المؤهل.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.0 تمهيد

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي اعتمدت على النتائج الميدانية كأساس لها وهي تعد الركيزة الأساسية للتوصيات التي يراها الباحث ضرورية لمجتمع الدراسة، وبموجب ما تقدم فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكالاتي: -

5.1 الاستنتاجات النظرية والعملية:

يتمحور هذا المبحث على تقديم الحويلة الفكرية والتطبيقية للدراسة، التي تمّ التعبير عنها بنوعين من الاستنتاجات، تتمثل الأولى باستنتاجات الجانب النظري، التي تُعكس تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة من تحليل الدراسات السابقة، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، والتي من خلالها توصل الباحث إلى بعض الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذه الدراسة، ومن أهمها ما يلي:

أولاً. الاستنتاجات النظرية:

في ضوء الاطار النظري للدراسة ومراجعة الادبيات ذات العلاقة يتضح الاستنتاجات الاتية:

- 1) تُسهم إدارة الجودة الشاملة في التقليل من الأعمال غير الضرورية المتمثلة بضعف إدراك بعض العاملين وتخوفهم من تحمل المسؤولية وعدم الالتزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق الجودة فضلاً عن هدر الكثير من الوقت والجهد في أداء وممارسة العمليات وبذلك يتجلى دورها من خلال التعامل مع هذه المعوقات وتذليلها بالقضاء على مخاطر عدم قناعة ورضا العميل بما يمكن الإدارة من استخدام الذي تراه مناسباً في أحداث

نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات الموارد البشرية والذي يضمن حسن سير الأداء وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعات والمحافظة على البيئة التعليمية مما يجعلها ميزة تنافسية لها.

(2) تعمل إدارة الجودة الشاملة للمحافظة على استمرارية عمل المنظمة من خلال المحافظة على زبائنها وكسب المزيد من العملاء الجدد بتقديم خدمات تفوق المنافسين بكل أعمالها وفي زيادة أرباحها وتخفيض كلفها في إحداث نقلة نوعية في ممارساتها وتطوير أنظمة الاتصال وتدريب العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل للأعمال في تحسين سمعة المنظمة في السوق وإمكانية التنافس والبقاء والتميز على الآخرين.

(3) وعليه فإن الأساس في عمل أي منظمة وسر بقائها في ميدان المنافسة وللارتقاء للعالمية والتوجه للمنافسة مع الأسواق العالمية والتمايز على المنظمات العاملة في القطاع نفسه وبقيّة القطاعات الأخرى من خلال تلبية متطلبات زبائنها سواء كان الداخلي أو الخارجي لأنهما سر نجاحها وغايتها السامية وهدفها المنشود للبقاء والتواصل في السوق، فإن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبون في قلب تصميم المنتجات والخدمات والمدخل الأساسي والمرتكز على التحسين المستمر لعملياتها ونشاطاتها كافة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية لها في ظل المنافسة.

(4) تُعد إدارة الجودة الشاملة إحدى المعايير المعتمدة والمعتبرة لنجاح أي جامعة سواء كانت حكومية أو أهلية، ولا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن ترتقي وتدخل في ميدان وسباق التميز والتطور إلا بالتنافس خاصة في عالم يتسم بالعولمة وتدويل التعليم والتنوع والتغير المستمر مما يتطلب تبني ميزة تنافسية لدى الجامعات، حيث تمثل التنافسية مؤشر لقدرة الجامعة في حصولها لموقع متقدم بين الجامعات المنافسة.

ثانياً: الاستنتاجات العملية:

في ضوء نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها يمكن استنتاج الآتي:

(1) أظهرت نتائج التحليل أن إدارة الجودة الشاملة تمثلت بمستوى إجابة مرتفعة إلى حد ما من الممارسة والتطبيق لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وهذا يُشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية

جيدة ولكنها دون المستوى المطلوب لدى الجامعات قيد الدراسة حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى جيد الى ممتاز من الاتفاق لدى أفراد العينة حول الجودة الشاملة وتطبيقها ميدانياً.

(2) تميزت أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات بمستوى حضور مرتفع وكان ترتيب أهمية الأبعاد ميدانياً (التخطيط الاستراتيجي الشامل، دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على حقائق، مشاركة العاملين، تأهيل وتدريب العاملين، التركيز على العميل(الطالب)) على التوالي، وهذا يؤكد اهتمام جيد لدى إدارات الجامعات الأهلية المبحوثة للوصول الى خلق بيئة عمل ذات قيمة عالية داخل تلك الجامعات عن طريق تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جميع الكليات والأقسام ووحداتها الإدارية، والتأكد من فهمها بشكل كامل وتطبيقها من قبل القيادات والموظفين على كل المستويات من خلال تثبيتها في جميع الأنشطة والمهام لدى هذه الجامعات.

(3) بينت نتائج التحليل ارتفاع مستوى عالي في دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الأهلية حيث بلغت تقييمات الموظفين للعبارات المتعلقة بدعم الإدارة العليا (3.85) وهذا يدل على المستوى المتميز لدى القيادات الإدارية والأكاديمية لدى الجامعات قيد الدراسة، كما يُعد البُعد عالٍ في الميل نحو الطموح الكبير والمثالية.

(4) كشفت نتائج التحليل مستوى عالٍ لبعده مشاركة العاملين لدى الجامعات الأهلية في اتخاذ القرار حيث بلغت تقييمات الموظفين للعبارات المتعلقة بمستوى المشاركة (3.53) وهذا يدل على المستوى الجيد ولكنه دون الطموح والمثالية.

(5) أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تعتمد الى مزيداً من التحسين المستمر في تقديم خدماتها التعليمية وتتبنى الأفكار الجديدة التي تؤدي الى تحديث مستوى تقديم خدماتها التعليمية في ظل المنافسة الحالية.

(6) اهتمام الجامعات المحدود ببعده التركيز على الزبون(الطالب) رغم انه يُعد المفتاح الرئيس نحو السوق المنافسة، وهدف وغاية المنظمة وسر نجاحها ومقياس تقدمها هو الزبون، والتركيز على تلبية رغباته

وتحقيق ما يريده الزبون سواء كان زبون داخلي أو خارجي نظراً لحصوله على اقل مستوى ممارسة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الاهلية في امانة العاصمة.

(7) تولي الجامعات الاهلية عينة الدراسة اهتماماً ملحوظاً لبعء التخطيط الاستراتيجي عبر امتلاكها خطط استراتيجية لتحقيق الجودة، كما تعتمد الى الاستفادة من الفرص وتلافي نقاط الضعف ومواجهة التحديات للوصول الى مكانة تنافسية في البيئة التعليمية اليمنية.

(8) أظهرت النتائج عن مستوى مقبول من التزام الجامعات بتدريب وتأهيل كوادرها بما يرفع من مستوى المهارات والقدرات لديهم ولكنها ليست بالمستوى المطلوب ويحتاج لمزيداً من الاهتمام.

(9) أظهرت نتائج التحليل أن مستوى الميزة التنافسية عالٍ لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة"، وهذا يُشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية جيدة ولكنها دون المستوى المطلوب لدى الجامعات قيد الدراسة حسب إجابات أفراد العينة.

(10) تميزت أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات بمستوى حضور عالٍ حيث تدرج مستوى تمثيل الميزة التنافسية ابتداءً بالجودة ثم التكلفة، الحصة السوقية وأخيراً ولاء الطلاب للجامعات الاهلية قيد الدراسة.

(11) أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وأثر كبير بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وهذا يدل على أن الجامعات تركز بشكل كبير على إبعاد إدارة الجودة الشاملة وتوجيهها الوجهة الصحيحة لعلاقة هذه الإبعاد القوية في عملية تحسين الميزة التنافسية والمساهمة في تحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات التعليمية.

(12) كشفت نتائج التحليل أن هنالك تباين في مستوى التأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة نحو تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية، حيث نسبة مشاركة الابعاد في تحسين الميزة التنافسية توزعت تنازلياً بداية بالتركيز على العميل (الطالب) ويُعد من أكثر المتطلبات تأثيراً، يتبعه كلاً من التحسين المستمر، واتخاذ

القرارات بناء على الحقائق على التوالي حيث كانت تأثيراتهم ومشاركتهم متوسطة، فيما تم استثناء بقية المتطلبات نظراً لقلّة تأثيرها في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات.

(13) تبين أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الاهلية قيد الدراسة نحو مستوى ممارسة ابعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية مما يعكس التوجه المتباين في هذه الجامعات نحو التطوير والتحسين والنجاح.

5.2 التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر، سنذكر مجموعة من التوصيات بأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنهم الإدارات العليا لدى الجامعات، والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق التوافق بين إدارة الجودة الشاملة وبين تحسينها للميزة التنافسية وتعزيز قدرتها في البقاء والارتقاء بدورها الريادي في المجتمع، ومن هذه التوصيات ما يلي:

(1) ضرورة المزيد من اهتمام الإدارة العليا لدى الجامعات بإدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر، بوصفها عاملاً مؤثراً في فعاليات الجامعة وأنشطتها بشكل عام وفي تحسين خدمة الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية.

(2) زيادة الاهتمام بالتركيز على الزبون(الطالب) من حيث تلبية متطلباته واحتياجاته على وفق التغيرات الحاصلة في الخدمات التعليمية وعدم التفريق بين الزبون الداخلي والخارجي نظراً لأهميتها الكبيرة وأثرها في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية.

(3) الاهتمام باستطلاع رأي الزبون الخارجي والاستجابة لمتطلباته كونه يعد هدف الإدارة وغايتها ويسهم في زيادة ربحيتها وإمكانية التنافس المتميز لأنه السبب الأساسي وراء تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وبالتالي إمكانية البقاء والاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين.

(4) ضرورة تطوير الخطة الإستراتيجية لترسيخ رسالة ورؤيا الجامعات، وتوظيفها بالشكل الصحيح، والوضوح والدقة في إنجازها، والسعي لتوفيرها من أجل النهوض بمستوى الإنتاج (الخدمة المتميزة) كماً ونوعاً.

- (5) زيادة اهتمام إدارات الجامعات بتوفر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين، وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح وتفوق وتحسين الميزة التنافسية.
- (6) نشر ثقافة الجودة من خلال زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية من خلال إقامة دورات تثقيفية أسبوعية أو شهرية أو سنوية حسب الحاجة، إذ إن معظم مشاكل الجودة متأتية من عدم اهتمام العاملين وتحملهم للمسؤولية وقلة الوعي والتدريب.
- (7) ضرورة اعتماد الجامعات الاهلية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف من خلال إبعادها إلى توعية القيادات والعاملين لدى الجامعات بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة، لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات التعليمية وإمكانية التفوق على الآخرين، وعلى الارتقاء لدرجة العالمية.

5.3 المقترحات

- (1) محاكاة أنموذج الدراسة باعتماد نفس متغيرات الدراسة الرئيسة مع اعتماد أدوات إدارة الجودة الشاملة وأنواع المقارنة المرجعية كمتغيرات مستقلة فرعية.
- (2) اختبار علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمة العميل من خلال استخدام الأبعاد الأخرى التي طرحها الكتاب والباحثين والتي لم تتناولها هذه الدراسة.
- (3) اختيار نموذج هذه الدراسة المتضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية كما في هذه الدراسة في مجال التعليم في المدارس الاهلية الثانوية نظراً لشدة المنافسة فيها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- باشيوه، حسن، والبرواري نزار (2011) إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع.
- البكري، ثامر ياسر (2002). إدارة التسويق. بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- البكري، سونيا محمد (2003): إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود (2015) إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات.
- أبوبكر، مصطفى، (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو لبدة سبع (1982)، مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي، ط3. الجامعة الأردنية، عمان.
- الثبيتي، علي بن حامد (1999) صدق البناء النظري. جامعة الطائف. السعودية، ص 62-17
- جابلونسكي، جوزيف؛ (1996). تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ج2، مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة
- جودة، محفوظ أحمد، (2004م). إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- خير الله، جمال أنيس، (2009م). الإبداع الإداري، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الدرادكة، مأمون سليمان (2008): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء، عمان الأردن.
- الدرادكة، مأمون، وآخرون (2001): إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان،

- رضوان, محمود عبدالفتاح(2012)، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة, مصر .
- السلمي، علي، (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. مصر، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
- سليم، أحمد عبد السلام (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2011). الجودة الشاملة TQM، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ستيفين، جورج، وويمر زكيرتش، أنولد؛ ترجمة حنين، حسين (1998م). إدارة الجودة الشاملة "الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات نجاحاً اليوم"، الأردن، عمان: دار البشير.
- شعبان، إياد عبد الله، (2009) إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي، نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف، والعجيلي، عاصي & والحكيم، ليث (2009) "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية". الطبعة العربية. دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان .الأردن.
- عبد الفتاح، حمود أحمد (2012). إدارة الجودة الشاملة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عقيلي، عمر وصفي (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2014) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005) إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عوض ، محمد احمد(2003) الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، مصر :الدار الجامعية الإسكندرية (2003) ص ص 40-41.
- المحياوي، قاسم يوسف (2006م). إدارة الجودة في الخدمات، الأردن، عمّان: دار الشروق للطباعة والنشر.
- ملحم، سامي (2010) مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- المليجي، رضا إبراهيم، (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عمان.
- همشري، عمر، (2013) إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر.

ثانياً: المجلات والدوريات:

- البرواري، نزار عبد المجيد (2001). "المقارنة المرجعية وإمكانات تحقيقها كأداة لتحسين المستمر في المنظمات" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1) العدد (1).
- أبو زيد أمل، إبراهيم، فضل الله، إشراقة عوض (2019) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة - دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. مجلة رماح للبحوث و الدراسات، ع. 35، ص ص. 205-222.
- تريس، محمد، وقادري، رياض، (2016) "الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة: مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مجلد 4، العدد 7.
- التميمي، إياد فاضل (2005) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، مجلة البصائر، جامعة البتراء، العدد (2) سبتمبر، الأردن، عمّان، ص ص 185-226.

- توازن، فاطمة، وبلقاسم، زايري، (2017)، الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، العدد 16، ص 271.
- الحسيني، احمد خليل، الوطيفي، كامل شكير، الجبوري، عبدالخالق (2013). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. العراق: *مجلة جامعة بابل*.
- الحميدي، ناصر والماوري، سحر (2021) أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، *مجلة جامعة البيضاء – المجلد (3) والعدد (2)*.
- الحواج، فيصل صادق (2020) "تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد الواحد والعشرون، ص 126-150.
- خلع، مريم، وبرائيس، عبدالقادر، (2016)، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 14، المجلد الأول، ص 111-109.
- الراشد، محمد عبد العزيز (2011م). إدارة الجودة الشاملة "دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية"، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، المجلد (17) العدد (2)، ص 1-30.
- صالح، مؤيد حاج، (2010)، "أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية _ دراسة ميدانية لمشتري أجهزة الهاتف المحمول في مدينة دمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد (26)، العدد (1)، سوريا.
- صالح، ناصر عليما (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير"، المجلد (2)، ص 33-34.
- الصرايرة، خالد أحمد، والعساف، ليلي (2008) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (1)، العدد (1)، اليمن، صنعاء، ص 1-46.

- شريفى، مسعوده(2016) ،إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة الى تجربة جامعة ولاية نورث ويست ميسوري الأمريكية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السادس، ص96
- الطائي، علي حسون، وآخرون،(2012) أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(32)، ، ص15.
- عزت، حسين نورالدين(2012)،إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية- دراسة حالة في الكلية التقنية-كركوك، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، . 77-79، ص1، العدد 14المجلد.
- العساف، ليلي، والصريرة، خالد احمد، (2011)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة دمشق ،المجلد27،العدد 3 .
- عيشاوي، أحمد، (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، العدد (3)، الجزائر. ورقلة، ص ص33-46.
- فرج، عيسى صالحين، والفقي، مصطفى عبدالله،(2013)،واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد14، ص161.
- الفضل، مؤيد محمد علي ، أنعم محسن (2012): تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية " مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد (25)، العدد (1).
- بن علي، الزهرة(2018) إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مجلد 11 العدد(1)251-260.
- قطب، مصطفى، وآخرون (2018) أثر تطبيق أنظم إدارة الجودة على تحسين إدارة مشروعات التشييد، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد (4)، الأردن، عمّان، ص 9-37.

- الكرعائي، مريم إبراهيم حمود (2016)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات أهلية من وجهة نظر عينة من الأساتذة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد الأول، ص 92-93.
- المبيضين، محمد ذيب؛ والطراونة، محمد أحمد (2011م). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد (38)، العدد (2) ص والطراونة 480-505.
- المهداوي، زينب ، وبودي، عبد القادر، (2016) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السابع، ص 153.
- الناصر، احمد، عبد الأمير، (2017) ضرورات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 27، ص 6، واسط، العراق.
- النجار، صباح، وجواد مها كامل (2014) عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي ، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 14، ص 30.

ثالثاً: الدراسات والبحوث:

- بركة، حليلة (2009) دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية - دراسة حالة شركة للإلكترونيك "برج بوعريج" - رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- البلال، فاطمة عمر الطيب، (2016) التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي)، بحث ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني،

- بونايطيرو، ليلي (2009). أدوات إدارة الجودة الشاملة "دراسة حالة مصنع الحراش فرع بوليتيك مجمع صيدال"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة.
- جباري، فادية (2011)، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 17-18
- الحامدي، محمد (2016) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حجاج، عبد الرحمن (2015) دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال فترة 2004-2013، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- السامرائي، برهان الدين حسين، (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، لندن: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- سعيد، هديل كاظم (2001م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "دراسة استطلاعية لعينة من اساتذة وطلبة كليتي الإدارة والاقتصاد بجامعتي بغداد والمستنصرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، العراق: جامعة بغداد.
- السوسي، يوسف رزق (2015) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

- الصبري، محمود عبد الله (2016) دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على ديوان عام وزارة النفط والمعادن اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء.
- عابدين، جميلة صالح (2019) أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية، الخرطوم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، السودان: جامعة الجزيرة.
- عابدي، عبد الحليم (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، سكرة: جامعة محمد خضير.
- عبد المالك، عده (2019) أثر الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو على تنافسية المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة- Cablerie- لصناعة الكوابل بمستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. الجزائر.
- علالي مليكة، (2003) الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو، مذكرة الماجستير، مقدمة إلى مجلس كلية جامعة بسكرة .
- عيشوني، محمد احمد (2007)، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية
- كحيل، إسماعيل صبحي (2016) ،إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، فلسطين.
- مدوخ، نصرالدين حمدي سعيد،(2008)معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الغامدي، ماجد غرم الله. (2008) ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) "دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة: جامعة أم القرى).
- الفرج، حمود بن سليمان (2009م). بناء مقياس لخصائص للقيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فلكاوي، نجوى، (2017)، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأسمنت عين الكبيرة سطيف، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر
- القحطاني، عبد الخالق على (2011م). مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- قدورة، روان منير (2011) دور جودة الخدمة في تعزيز اثر التوجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- مزغيش، عبد الحليم (2012م). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر.
- الملاح، منتهى أحمد (2005م). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- منصف، ملوك (2010م). أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة الموصافة (ISO 9000: 2000)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، سطيف: جامعة فرحات عباس.

- منصور، نعمة عبد الرؤوف (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية.
- المهيدب، علي عبد الله (2005). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المولى، مثنى عبد الوهاب (2019) أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية في العراق ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- النصور، عبد الحكيم عبد الله (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. (أطروحة دكتوراه). جامعة تشرين. سوريا.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات:

- إسماعيل، علي ، وآخرون(2009) ،تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت ، لبنان ص13.
- بن عزة، محمد أمين، وزوهري، جليلة (2010). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني الخامس حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. طاهر مولاي، للفترة 7-8/ ديسمبر/ 2010م، الجزائر، سعيدة.

- سالم، الياس ، وسراي، ام السعد(2016)،نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة ، المؤتمر العربي السادس ضمان الجودة التعليم العالي.
- الطاهر، محمد، سعدي(2007)،الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد إشارة الى جامعة النيلين، المؤتمر العربي الأول، الجامعات العربية :التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية، ص6
- عليما، صالح(2007)،إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول، الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية-الرباط ،المغرب، ص19.

خامساً: المراجع الأجنبية: -

- Anik, R., Nadjadji, A., & Suwignjo, P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. Journal of Economics and Engineering, (4): 51-68
- Ball, Donald, A.,"(2014) . International Business: The Challenge of Global Competition". McGraw- Hill. New York.
- Bateman, Thomas, S., & Snell, Scott, A., (2009) " Management: Leading & Collaborating in A Competitive World". 5th edition, McGraw – Hill Companies, Inc., New York,
- Berman, Barry & Evans, Joel, R., (2010) " Retail Management: Strategic Approach ". 11th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc. 2010.
- Cumming, Thomas, G., & Worley, Christopher, G., "(2009)" Organization: Development & Change", 9th edition, South – Western,
- Daft, R.L. (2001) ، Organization: Theory & Design, South Western College Pub.

- Dirisu, J I , Iyiola , O , & Ibidunni , O .S. (2013). Product Differentiation : A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A study of Unilever Nigeria PLC) European Scientific Journal (ESJ) .9(34): 258-281.
- Ejrami, M, Salehi, N, & Ahmadian ,S. (2016) . The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies . Procedia Economics and Finance, 36:22-28.
- Evans, James, R.& Lindsay, William, M., (2011)" The Management & Control of Quality", 8th edition, Thomson/ South – Western,
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). The management and control of quality (Vol. 5): South-western Cincinnati, OH.
- Fitzsimmons, James, A., & Fitzsimmons, Mona, J., (2008)" Service Management Operations, Strategy, Information Technology ".6th edition, McGraw – Hill Companies, Inc., New York,
- Foster, S., Thomas. (2007)"Managing Quality: An Integrating the Supply Chain " 3rd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc., 2007
- David, L., & Goetsch, S. (2014). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. the United States of America: Pearson Education Limited.
- Heizer, Jay & Render, Barry, (2008) " Operations Management ". 9th edition. USA, Prentice – Hall, Inc.
- Hosny Abdel-Hady H, (1994) Managements Quality for construction projects” first international conference for building and construction. June 23 – 26 – Cairo – Egypt.
- James R. Evans and James W. Dean, (2003) Total Quality Management: Organization and Strategy, 3rd Ed., USA: Thomson / South –Western, 2003, p. 329.
- Jacobs, F., Robert, & Chase, Richard, B., (2008)" Operations & Supply Management the Core ". McGraw- Hill. New York,

- Kotler, Philip & Armstrong, Gary, "Principles of Marketing", 13th edition. Prentice-Hall, USA, 2010.
- Krajwski, Lee, J, Ritzman, Larry P & Malhotra, Manog, K. (2010) "Operations management", USA, Addison – Wesley, Inc.,
- Kreither, Robert & Kinicki, Angelo. " Organizational Behavior ".7th edition. McGraw-Hill. New York, 2007.
- Kurtz, David, L., & Boone, Louis, E., (2006)" Principles of Marketing".12th edition, South – Western, 2006.
- Kaplow, L. (2015). Market Definition, Market Power. Forthcoming in the International Journal of Industrial Organization, 826: 1-29.
- Peter, P.W., Namusonge, M., Waema, C., & Ngongo, C.L. (2014). Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya. International Journal of Innovative Research and Development, 3(5): 149-153
- Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology 44: 1–55.
- Majed Mahbashi, (2007) "Benefits & Difficulties in Implementing TQM in the Construction Industry", College of Environmental Design, King Fahd University of Petroleum & Minerals.
- McAuley, John, Duberley, Joanne, & Johnson, Phil. (2007)" Organization theory: Challenges & Perspective".1st edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc.
- McCabe, S. (2014). Quality improvement techniques in construction: principles and methods: Routledge. Nee, P. A. (1996). ISO 9000 in construction: John Wiley & Sons
- McNurlin, Barbara, C., & Sprague, Ralph, H., (2006) "Information Systems Management in Practice". 7th edition, New York, Prentice – Hall.
- Mondy, R., Wayne & Noe, Robert, M., (2010) " Human Resource Management". 9th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2010.

- Plunkett, Warren, R., Attner, Raymond, F., & Allen, Gemmy, S., (2008) " Management Meet & Exceeding Customer Expectation". 9th edition. Thomson/ South – Western,
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(5): 87-104.
-
- Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvement (Lessons from the Baldrige Winners, (New York: American Management association, 1993), P.56 – 57.
- Ranjith ,V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. Procedie Economics and Finance , 37:203- 207.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Marry. (2007) " Management ". 9th edition. Prentice – Hall.
- Russell, S, Roberta & Taylor, W, Bernard. (2009)" Operations Management: Focusing on Quality & Competitiveness ". 6th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.
- Sachitra ,V ,Chong, S. C, & Khin , A. A.(2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study .Asian Journal of Agricultural Extension , Economics & Sociology , 12(2):1-15.
- Schroeder, Roger G., (2007) "Operations Management", 3rd edition. New York, McGraw – Hill.
- Sekaran, & Bougie, (2010) Research Methods for Business A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Slack, Nigel, & Lewis, Michael, (2008) "Operations Strategy", 2nd edition, Prentice-Hall, USA.
- Solomon, Michael, R., Marshall, Greg, W., & Stuart, Elnora, W., " (2009) Marketing: Real People, Real Choices".6th edition, New Jersey. Prentice – Hall Inc.,

- Steyn, G. M., (2000), “Quality tools and techniques for improving learning in higher education”,
- Stevenson, William, J. (2007) "Operations Management ". 9th edition. McGraw- Hill. New York.
- Stevenson, William. (2009) "Operations Management ". 10th edition. McGraw- Hill. New York, P., 429.
- Wang, W .C, Lin, C H, & Chu ,Y. C.(2011). Types of Competitive Advantage and Anlysis. International Journal of Business and Management , 6(5) :100_104
- Westland, J. (2006). The project management life cycle: A Complete Step-By-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully (1 ed.). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Witcher, Barry, J., & Chau, Vinh, Sum, " Strategic Management: Principles& Practice". South – Western. 2010
- Zatrochova, M. & Janakova, H. (2015). Creative Management on the Enterprise. Procedia Social and Behavioral Sciences ,124: 27_33.

7.0 الملاحق:

ملحق رقم (1) ((قائمة بأسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم))

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أ.د/عبد العزيز محمد احمد المخلافي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة صنعاء
2	أ.د/سنان غالب المرهضي	أستاذ	إدارة اعمال	جامعة صنعاء
3	أ.د/حسين صالح علي البهجي	أستاذ مساعد	انجليزي	جامعة صنعاء
4	أ.د/عبد الله القرشي	أستاذ	إدارة اعمال	جامعة ذمار
5	أ.د/فضل محمد المحمودي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة صنعاء
6	أ.د/عبد الخالق هادي محسن طواف	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة عمران
7	أ.د/أحمد علي هريرة	أستاذ مشارك	احصاء	جامعة صنعاء
8	د/محمود عبده حسن العيزي	أستاذ مساعد	إدارة التخطيط	جامعة الاندلس
9	أ.د/جواد محمد عبده الوبر	أستاذ مساعد	صحة عامة	جامعة آزال
10	أ.د/عبده العامري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
11	أ.د/عبدالله النعمي	دكتور	نظم معلومات إدارية	جامعة السعيدة

استمارة الاستبانة بصورتها الأولى

الأخ / الأخت

المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير شاكر دعمكم المستمر للأبحاث والدراسات العلمية التي تعود علينا وعليكم وعلى الوطن بالنفع والفائدة راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تحمل عنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية في الجمهورية اليمنية) وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

نأمل من حضرتكم التعاون من خلال الاجابة على أسئلة الاستبانة، شاكرين تعاونكم، مع التأكيد أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير..

الباحث:

عماد صالح أحمد العزب

mr.emadsaleh@gmail.com

1. الجنس:	2. العمر:	3. المستوى العلمي:	4. سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى	<input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 50 <input type="checkbox"/> أكثر من 50	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة	<input type="checkbox"/> أقل من سنتين <input type="checkbox"/> 2 – 6 سنوات <input type="checkbox"/> 6 – 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من عشر سنوات
5. المستوى الوظيفي:			
<input type="checkbox"/> إدارة عليا <input type="checkbox"/> إدارة وسطى <input type="checkbox"/> إدارة مباشرة <input type="checkbox"/> موظف			

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة					
م	أسئلة الاستبيان	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
		1	2	3	4
مشاركة العاملين					
1.	يوجد فهم واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة				
2.	تتبنى الجامعة مبدئ مشاركة العاملين				
3.	يوجد متخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة				
4.	قلة الوعي لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة				
5.	يدرك العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة				
6.	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز العاملين لتحسين الجودة				
7.	يتمتع العاملين في الجامعة بالمهارات والكفاءات العالية				
8.	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضع الاهداف وبناء الخطط والاستراتيجيات				
التحسين المستمر					
9.	تتبنى الجامعة الأفكار الجديدة التي تؤدي الى التحسين المستمر				

					10. تسعى إدارة الجودة في الجامعة الى تحسين الميزة التنافسية
					11. تحرص الجامعة على تطوير مراكز الأبحاث العلمية
					12. تسعى الجامعة لتحسين تصنيفها العلمي مقارنة بالجامعات المنافسة
					13. تطور الجامعة خدماتها بشكل دوري لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل
دعم الإدارات العليا					
					14. تتبنى الإدارة العليا مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
					15. تلزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة
					16. تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط الجودة
					17. تخصص الإدارة موارد مالية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل					
					18. يتم تسجيل مقترحات وشكاوى العملاء باستمرار والعمل على معالجتها
					19. يشعر العملاء بالأمان في التعامل مع الجامعة
					20. تقدم الجامعة خدمات ذات جودة عالية
					21. لدى الجامعة سمعة جيدة عند العملاء مقارنة بالمنافسين
					22. تحقق الجامعة مبدأ المساواة بين موظفيها
					23. تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة
					24. للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب العميل والمحافظة عليه
التخطيط الاستراتيجي الشامل					
					25. تمكن الجامعة من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها
					26. تتوفر إدارة مختصة بالجودة الشاملة
					27. يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة
					28. تضع الجامعة خطط استراتيجية طويلة الاجل للجودة
					29. تهتم الجامعة بأجراء دراسة للمنافسين ومتطلبات العملاء
					30. تمتلك الجامعة رؤية واضحة يعلمها الجميع
					31. تمتلك الجامعة رسالة واضحة تعكس رؤيتها التعليمية

					32. تسعى الجامعة إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج
					33. تمتلك الجامعة أهدافا إستراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة
تأهيل وتدريب العاملين					
					34. التدريب حول إدارة الجودة الشاملة أمر مهم
					35. توعية العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين الميزة التنافسية
					36. يسهم تدريب وتأهيل العاملين في زيادة الإنتاجية وتحسين الموقع التنافسي للجامعة
					37. تقوم الجامعة بعمل دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر
					38. تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل
اتخاذ القرارات بناء على حقائق					
					39. تنفيذ إدارة الجامعة من شكاوى العملاء لتطوير خدماتها
					40. تتوفر الإمكانيات المادية والمعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
المحور الثاني: الميزة التنافسية					
					41. تضع الجامعة خطط استراتيجية طويلة الاجل لتحسين ميزتها التنافسية
					42. تتميز الجامعة بتقديم خدماتها بشكل أسرع من منافسيها
					43. تبتكر الجامعة خدمات جديدة من اجل التميز على المنافسين
					44. تتسم القوانين المنظمة للعمل في الجامعة بالمرونة
					45. يتم قياس أداء العاملين باستمرار المتعلق بتحسين الميزة التنافسية
					46. تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدي الجامعة بالتميز والجودة
					47. يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدي الجامعة

شكرا لتعاونكم معنا في نجاح هذه الدراسة.



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أزال للتنمية البشرية
الدراسات العليا
قسم إدارة أعمال

استمارة تحكيم استبيان

الاسم الرباعي..... الدرجة العلمية.....
الوظيفة الحالية..... التخصص.....
الجامعة..... الكلية..... القسم.....

الاستاذ الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،، وبعد

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة استبيان نهدف من خلالها جمع بيانات حول الدراسة الموسومة ب:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية في الجمهورية اليمنية

وهي من متطلبات نيل درجة الماجستير من قسم إدارة الاعمال جامعة أزال للتنمية البشرية، ولما كان لآرائكم وملاحظاتكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، فأتينا نأمل أن تتكرموا بتحكيم فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية. علماً بأن الدراسة تعتمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة) لمتغيري الدراسة، المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية.

شاكرين حسن تعاونكم ،،

الباحث

عماد صالح أحمد العزب
رقم التلفون: 773500342

أولاً: البيانات العامة (البيانات المنظمة والشخصية):

1- اسم الجامعة	(.....)
----------------	---------

2- الجنس	ذكر ()	أنثى ()	
3- العمر	أقل من 25 عام ()	25 إلى أقل من 35 ()	35 إلى أقل من 45 ()
4- المؤهل العلمي	ثانوية فأقل ()	دبلوم ()	بكالوريوس ()
5- الموقع الوظيفي	رئيس الجامعة/نائبه ()	عميد/نائب ()	رئيس قسم علمي ()
	مدير إدارة ()	رئيس قسم إداري ()	أخرى (.....)

6- يوجد لدى الجامعة	مركز متخصص للجودة ()	إدارة متخصصة للجودة ()
	وحدة متخصصة للجودة ()	أخرى (.....)
7- وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والجودة في وزارة التعليم العالي، يتضمن مركز/عمادة/إدارة الجودة في الجامعة الوحدات أو الشعب التالية:	وحدة التخطيط الإستراتيجي ()	وحدة البرامج الأكاديمية ()
	وحدة التدريب والدعم الفني ()	وحدة القياس والتقويم ()
	وحدة التوثيق والأرشيف والمعلومات ()	

ثانياً: البيانات التفصيلية

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأبعاد التالية: (دعم الإدارة العليا – مشاركة العاملين – التحسين المستمر – التركيز على العميل (الطالب) – التخطيط الاستراتيجي الشامل- تأهيل وتدريب العاملين- اتخاذ القرارات بناء على حقائق). وعليه الرجاء قراءة فقراتها ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظركم العلمية.

م	الفقرات	ملانمة ووضوح الفقرات				
		ملانمة	غير ملانمة	واضحة	غير واضحة	ملاحظات
أولاً: دعم الإدارة العليا للجامعة						
1	تضع الإدارة العليا للجامعة خطط واضحة لتحقيق الالتزام بجودة خدماتها.					
2	تهتم الإدارة العليا للجامعة بتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
3	تنظر الإدارة العليا إلى تحسين وتطوير خدماتها التعليمية على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه.					
4	تتبنى الإدارة العليا للجامعة اقتراحات العاملين التي ترفع مستوى جودة خدماتها.					
5	تؤكد الإدارة العليا للجامعة على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين.					
6	تشجع الإدارة العليا للجامعة موظفيها بشكل دائم لتحسين مستوى جودة خدماتها.					

م	الفقرات	ملائمة ووضوح الفقرات			
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
ثانياً: مشاركة العاملين					
7	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.				
8	تستدعي طبيعة المهام والأنشطة في الجامعة مشاركة العاملين.				
9	يشارك الموظفون بوضع الأهداف والخطط الخاصة بأعمالهم.				
10	يتم منح العاملين الصلاحيات الكافية لحل ما يواجههم من مشكلات في عملهم.				
11	تتبنى إدارة الجامعة اقتراحات الموظفين التي ترفع مستوى الخدمات التعليمية.				
12	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل المعلومات والمعارف.				
13	تحرص إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين الموظفين.				
ثالثاً: التحسين المستمر					
14	تتبنى الجامعة الأفكار الجديدة التي تؤدي الى التحسين المستمر لخدماتها التعليمية.				
15	تسعى إدارة الجودة في الجامعة الى تحسين ميزاتھا التنافسية.				
16	تحرص الجامعة على تطوير مراكز الأبحاث العلمية.				
17	تسعى الجامعة لتحسين تصنيفها العلمي مقارنة بالجامعات المنافسة.				
18	تطور الجامعة خدماتها بشكل دوري لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل.				
19	تسعى الجامعة إلى استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا في تقديم خدماتها التعليمية.				
رابعاً: التركيز على العميل (الطالب)					
20	تقوم الجامعة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء(الطلاب).				
21	تلبي الجامعة حاجات ورغبات العملاء بشكل كافي.				
22	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تفوق توقعات العملاء.				
23	تتابع الجامعة شكاوي العملاء وتعمل على حلها أولاً بأول.				
24	تستفيد إدارة الجامعة من شكاوي العملاء لتطوير الخدمات المقدمة.				
25	تأخذ إدارة الجامعة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة أو تحسينها.				
26	تقيس الجامعة رضا العملاء بشكل دوري ومستمر.				
خامساً: التخطيط الاستراتيجي الشامل					
27	يوجد لدى الجامعة رؤية واضحة.				
28	يوجد لدى الجامعة رسالة واضحة.				
29	تتصف أهداف الجامعة بأنها محددة وواضحة.				
30	يوجد لدى الجامعة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة.				

31	تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع متطلبات تحقيق الجودة.				
32	تدرس الجامعة وتحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف				
33	تدرس الجامعة وتحلل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.				
سادساً: تأهيل وتدريب العاملين					
34	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ الدورات التدريبية.				
35	يوجد لدى الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.				
36	تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الجامعة.				
37	تحرص إدارة الجامعة على تدريب الموظفين على أحدث النظم الإدارية في العمل.				
38	تقوم إدارة الجامعة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين الموظفين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
39	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة من وسائل وأدوات مناسبة لتدريب الموظفين.				
40	تخضع عملية التدريب في الجامعة للتقييم المستمر.				
سابعاً: اتخاذ القرارات بناء على حقائق					
41	تعتمد الجامعة على نظام معلومات متكامل وشامل يوفر معلومات كافية عن الخدمات التعليمية.				
42	يتم الاستعانة بنظام المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات.				
43	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات دقيقة وصحيحة حول الخدمات التعليمية.				
44	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات حديثة حول الخدمات التعليمية.				
45	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات حول الخدمات التعليمية بشكل سريع لأصحاب القرار (في الوقت المناسب).				

المحور الثاني: الميزة التنافسية

تسعى الجامعات الاهلية الى تحسين ميزاتها التنافسية والتي تتضمن الابعاد: (الجودة، التكلفة المنخفضة، الحصة السوقية، ولاء الطلاب). وعليه الرجاء قراءة فقراتها ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظركم الشخصية حول ميزات الجامعة التنافسية.

م	الفقرات	ملائمة ووضوح الفقرات			
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
ملاحظات					
أولاً: الجودة					
1	تُلبى الجامعة حاجات طلابها ورغباتهم بجودة عالية.				
2	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية بجودة متميزة.				
3	تسعى الجامعة إلى التطوير المستمر لجودة خدماتها المقدمة.				
4	تعمل الجامعة على زيادة ولاء العاملين بغية تحقيق رضا الطلاب.				
ثانياً: التكلفة					
5	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلاب بتكلفة منخفضة.				
6	تقدم الجامعة خدماتها المختلفة بأسعار منافسة.				
7	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تقديم خدماتها بتكلفة أقل لتحقيق رغبات طلابها وتوقعاتهم.				
8	تسعى الجامعة إلى تقليل تكاليف خدماتها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.				
ثالثاً: الحصة السوقية					
9	يؤدي التنوع في طبيعة البرامج والتخصصات العلمية الى زيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بالجامعة.				
10	توسع الجامعة من نشاطها من خلال تقديم خدماتها التعليمية في مناطق جديدة من وقت لآخر.				
11	تحقق الجامعة زيادة في حصتها السوقية سنوياً مقارنة بالجامعات الأخرى.				
12	تحقق الجامعة زيادة في حصتها السوقية سنوياً في معظم برامجها التعليمية.				
رابعاً: ولاء الطلاب					
13	يوجد لدى طلاب الجامعة الاستعداد التام للبقاء حتى التخرج.				
14	تتمتع الجامعة بولاء طلابها العالي لخدماتها.				
15	تعمل الجامعة على حل مشاكل الطلاب وشكواهم بكفاءة.				
16	تقدم الجامعة خدمات تفوق توقعات طلابها.				
17	ينصح طلاب الجامعة أقرانهم وأصدقائهم للالتحاق بهذه الجامعة.				

خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا،،،



استمارة الاستبيان بصورتها النهائية

الأخ / الأخت

المحترم / المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

إشارة الى الموضوع أعلاء يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبيان بحث بعنوان: " أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية في الجمهورية اليمنية " وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ولأهمية رأيكم الكريم في هذا الموضوع، فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان، من وجهة نظركم. علماً بأن جميع الإجابات ستكون موضع العناية والتقدير، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا داعي لكتابة الاسم أو أي بيانات تدل على شخصيتكم في الاستبيان.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.. متمنين لكم دوام التوفيق،،،
وللجامعة استمرار التقدم والنجاح..

الباحث

عماد صالح أحمد العزب
رقم الهاتف: 773500342

أولاً: البيانات العامة (البيانات المنظمة والشخصية):

1- اسم الجامعة	(.....)
----------------	---------

2- الجنس	ذكر ()	أنثى ()
3- العمر	أقل من 25 عام ()	25 إلى أقل من 35 ()
		35 إلى أقل من 45 ()
4- المؤهل العلمي	ثانوية فأقل ()	دبلوم ()
		بكالوريوس ()
5- الموقع الوظيفي	رئيس الجامعة/نائبه ()	عميد/نائب ()
	مدير إدارة ()	رئيس قسم إداري ()
		رئيس قسم علمي ()
		أخرى (.....)

6- وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والجودة في وزارة التعليم العالي، يتضمن مركز/عمادة/إدارة الجودة في الجامعة الوحدات أو الشعب التالية:	وحدة التخطيط الإستراتيجي ()	وحدة البرامج الأكاديمية ()
	وحدة التدريب والدعم الفني ()	وحدة القياس والتقويم ()
	وحدة التوثيق والأرشفة والمعلومات ()	

ثانياً: البيانات التفصيلية

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأبعاد التالية: (دعم الإدارة العليا – مشاركة العاملين – التحسين المستمر – التركيز على العميل (الطالب) – التخطيط الاستراتيجي الشامل- تأهيل وتدريب العاملين- اتخاذ القرارات بناء على حقائق). وعليه الرجاء قراءة فقراتها ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظركم.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: دعم الإدارة العليا للجامعة						
1	تضع الإدارة العليا للجامعة خطط واضحة لتحقيق الالتزام بجودة خدماتها.					
2	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
3	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة إلى تحسين وتطوير خدماتها التعليمية على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه.					
4	تتبنى الإدارة العليا للجامعة اقتراحات العاملين التي ترفع مستوى جودة خدماتها.					
5	تؤكد الإدارة العليا للجامعة على ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين.					
6	تشجع الإدارة العليا للجامعة موظفيها بشكل دائم لتحسين مستوى جودة خدماتها.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: مشاركة العاملين						
7	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.					
8	تستدعي طبيعة المهام والأنشطة في الجامعة مشاركة العاملين.					
9	يشارك الموظفون بوضع الأهداف والخطط الخاصة بأعمالهم.					
10	يتم منح العاملين الصلاحيات الكافية لحل ما يواجههم من مشكلات في عملهم.					
11	تتبنى إدارة الجامعة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الخدمات التعليمية.					
12	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم.					
13	تحرص إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين الموظفين.					
ثالثاً: التحسين المستمر						
14	تتبنى الجامعة الأفكار الجديدة التي تؤدي الى التحسين المستمر لخدماتها التعليمية.					
15	تسعى إدارة الجودة في الجامعة الى تحسين ميزاتھا التنافسية.					
16	تحرص الجامعة على تطوير مراكز الأبحاث العلمية.					
17	تسعى الجامعة لتحسين تصنيفها العلمي مقارنة بالجامعات المنافسة.					
18	تطور الجامعة خدماتها بشكل دوري لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل.					
19	تسعى الجامعة إلى استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا في تقديم خدماتها التعليمية.					
رابعاً: التركيز على العميل (الطالب)						
20	تقوم الجامعة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء(الطلاب).					
21	تتلقى الجامعة حاجات ورغبات العملاء بشكل كافي.					
22	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تفوق توقعات العملاء.					
23	تتابع الجامعة شكاوي العملاء وتعمل على حلها أولاً بأول.					
24	تستفيد إدارة الجامعة من شكاوي العملاء لتطوير الخدمات المقدمة.					
25	تأخذ إدارة الجامعة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة أو تحسينها.					
26	تقيس الجامعة رضا العملاء بشكل دوري ومستمر.					
خامساً: التخطيط الاستراتيجي الشامل						
27	يوجد لدى الجامعة رؤية واضحة.					
28	يوجد لدى الجامعة رسالة واضحة.					
29	تتصف أهداف الجامعة بأنها محددة وواضحة.					
30	يوجد لدى الجامعة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة.					

31	تتوافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع متطلبات تحقيق الجودة.				
32	تدرس الجامعة وتحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف				
33	تدرس الجامعة وتحلل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.				
سادساً: تأهيل وتدريب العاملين					
34	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ الدورات التدريبية.				
35	يوجد لدى الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.				
36	تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الجامعة.				
37	تحرص إدارة الجامعة على تدريب الموظفين على أحدث النظم الإدارية في العمل.				
38	تقوم إدارة الجامعة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين الموظفين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
39	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة من وسائل وأدوات مناسبة لتدريب الموظفين.				
40	تخضع عملية التدريب في الجامعة للتقييم المستمر.				
سابعاً: اتخاذ القرارات بناء على حقائق					
41	تعتمد الجامعة على نظام معلومات متكامل وشامل يوفر معلومات كافية عن الخدمات التعليمية.				
42	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات دقيقة وصحيحة حول الخدمات التعليمية.				
43	يتم تحديث نظام المعلومات الذي تستخدمه الجامعة باستمرار.				
44	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات حول الخدمات التعليمية بشكل سريع لأصحاب القرار (في الوقت المناسب).				

المحور الثاني: الميزة التنافسية

تسعى الجامعات الاهلية إلى تحسين ميزاتها التنافسية والتي تتضمن الابعاد: (الجودة، التكلفة المنخفضة، الحصة السوقية، ولاء الطلاب). وعليه الرجاء قراءة فقراتها ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظركم الشخصية حول ميزات الجامعة التنافسية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الجودة						
1	تلبى الجامعة حاجات طلابها ورغباتهم بجودة عالية.					
2	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية بجودة متميزة.					
3	تسعى الجامعة إلى التطوير المستمر لجودة خدماتها المقدمة.					
4	تعمل الجامعة على زيادة ولاء العاملين بغية تحقيق رضا الطلاب.					
5	تمتلك الجامعة سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.					
ثانياً: التكلفة						
6	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلاب بتكلفة منخفضة.					
7	تقدم الجامعة خدماتها المختلفة بأسعار منافسة.					
8	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تقديم خدماتها بتكلفة أقل لتحقيق رغبات طلابها وتوقعاتهم.					
9	تسعى الجامعة إلى تقليل تكاليف خدماتها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
ثالثاً: الحصة السوقية						
10	يؤدي التنوع في طبيعة البرامج والتخصصات العلمية الى زيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بالجامعة.					
11	توسع الجامعة من نشاطها من خلال تقديم خدماتها التعليمية في مناطق جديدة من وقت لآخر.					
12	تحقق الجامعة زيادة في حصتها السوقية سنوياً مقارنة بالجامعات الأخرى.					
13	تحقق الجامعة زيادة في حصتها السوقية سنوياً في معظم برامجها التعليمية.					
رابعاً: ولاء الطلاب						
14	يوجد لدى طلاب الجامعة الاستعداد التام للبقاء حتى التخرج.					
15	تتمتع الجامعة بولاء طلابها العالي لجودة خدماتها.					
16	تعمل الجامعة على حل مشاكل الطلاب وشكواهم بكفاءة.					
17	تقدم الجامعة خدمات تفوق توقعات طلابها.					
18	ينصح طلاب الجامعة أقاربهم وأصدقائهم للالتحاق بهذه الجامعة.					

خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا،،،

[illegible]

المحترمون

الحمد لله الذي هدانا لهذا
 ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

University for Human Development

الإخوة / جامعة الناصر

الموضوع: التعاون مع الباحث في مشروع بحثه لنيل درجة الماجستير

تهدىكم جامعة أزال للتنمية البشرية أطيب التحايا وخالص الإمتنان، وتتمنى لكم التوفيق والسداد في جميع أعمالكم.

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، مرسل اليكم الطالب/ **عماد صالح أحمد عبده العزب** المقيد لدينا في كلية الدراسات العليا (ماجستير إدارة أعمال)، ومكلف بإعداد الرسالة العلمية للتخرج بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية في الجمهورية اليمنية).

لذا نرجو منكم التعاون مع الباحث في تسهيل توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة

شاكرين لكم تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

أ.د / أحمد علي هريارة



Yemen - Sana'a
60 Street (Azal hospital old building)
info@auhd.edu.ye - www.auhd.edu.ye

اليمن - صنعاء - شارع الستين - مستشفى أزال سابقاً
Tel : 01201710 - 01201842 - B.O.X : 477
Mobile : 772088099 - 716661010 - Fax : 01206842





جامعة أزال للتنمية البشرية
Azal University for Human Development

Date: ٢٠٢١ - ١٠ - ٩ التاريخ

NO.: ٤٠٤ الرقم

صالح الله
سبح طه نور باهر
المحترمون
12/10/2021

الأخوة/ جامعة العلوم والتكنولوجيا

تحية طيبة وبعد

الموضوع: التعاون مع الباحث في مشروع بحثه لنيل درجة الماجستير

تهديكم جامعة أزال للتنمية البشرية اطيب التحايا وخالص الإمتنان، وتتمنى لكم التوفيق والسداد في جميع أعمالكم..

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، مرسل اليكم الطالب/ عماد صالح أحمد عبده العزب المقيد لدينا في كلية الدراسات العليا (ماجستير إدارة أعمال)، ومكلف بإعداد الرسالة العلمية للتخرج بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية).

لذا نرجو منكم التعاون مع الباحث في تسهيل توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة

شاكرين لكم تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

د. أحمد علي هوييرة



الدكتور / نادية بن عبد الواسع المحمدي



Date: ٢٠٢١ - ١٠ - ٩ التاريخ:

NO.: ٤٠٩ الرقم:

جامعة آزال للتنمية البشرية
Azal University for Human Development

الأخوة عمداء الكليات
للتعاون مع الطالب في توزيع
الاستبيان
المحترمون
٢٠٢١/١٠/٩

الإخوة / الجامعة الإماراتية الحديثة

تحية طيبة وبعد

الموضوع: التعاون مع الباحث في مشروع بحثه لنيل درجة الماجستير

تهديكم جامعة آزال للتنمية البشرية اطيب التحايا وخالص الإمتنان، وتتمنى لكم التوفيق والسداد في جميع أعمالكم..

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، مرسل اليكم الطالب / عماد صالح أحمد عبده العزب المقيد لدينا في كلية الدراسات العليا (ماجستير إدارة أعمال)، ومكلف بإعداد الرسالة العلمية للتخرج بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية).

لذا نرجو منكم التعاون مع الباحث في تسهيل توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة

شاكرين لكم تعاونكم.





جامعة أزال للتنمية البشرية

Azal University for Human Development

Date: ٢٠٢١ - ١٠ - ٩ التاريخ

NO: ٤٦ الرقم

المحترمون

الإخوة/ جامعة السعيدة

تحية طيبة وبعد

الموضوع: التعاون مع الباحث في مشروع بحثه لنيل درجة الماجستير

تهديكم جامعة أزال للتنمية البشرية أطيب التحايا وخالص الإمتنان، وتتمنى لكم التوفيق والسداد في جميع أعمالكم..

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، مرسل اليكم الطالب/ عماد صالح أحمد عبده العزب المقيد لدينا في كلية الدراسات العليا (ماجستير إدارة أعمال)، ومكلف بإعداد الرسالة العلمية للتخرج بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية).

لذا نرجو منكم التعاون مع الباحث في تسهيل توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة

شاكرين لكم تعاونكم.



إشارة للبريد الإلكتروني
استاذة





Date ٢٠٢١ - ١٠ - ٩ التاريخ
NO ٤-٣ الرقم

جامعة أزال للتنمية البشرية
Azal University for Human Development

المحترمون

الاخوة/ جامعة أزال للتنمية البشرية

تحية طيبة وبعد

الموضوع: التعاون مع الباحث في مشروع بحثه لنيل درجة الماجستير

تهديكم جامعة أزال للتنمية البشرية اطيب التحايا وخالص الإمتنان، وتتمنى لكم التوفيق والسداد في جميع أعمالكم.

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، مرسل اليكم الطالب / عماد صالح أحمد عبده العزب المقيد لدينا في كلية الدراسات العليا (ماجستير إدارة أعمال)، ومكلف بإعداد الرسالة العلمية للتخرج بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الاهلية في الجمهورية اليمنية).

لذا نرجو منكم التعاون مع الباحث في تسهيل توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة

شاكرين لكم تعاونكم.

عميد الدراسات العليا
أ.د/ أحمد علي هريرة

جامعة أزال للتنمية البشرية Azal University for Human Development	الرقم ()
التاريخ (/ /)	
المرفقات ()	

Yemen - Sana'a
60 Street (Azal hospital old building)
info@auhd.edu.ye - www.auhd.edu.ye

اليمن - صنعاء - شارع الستين - مستشفى أزال سابقاً
Tel : 01201710 - 01201842 - BO.X : 477
Mobile : 772088099 - 716661010 - Fax : 01206842





جامعة أزال للتنمية البشرية
Azal University for Human Development

Date: ٩ - ١٠ - ٢٠٢١ التاريخ:
NO.: ٢٠٧ الرقم:

المحترمون

الإخوة/ جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

تحية طيبة وبعد

الموضوع: التعاون مع الباحث في مشروع بحثه لنيل درجة الماجستير

تهديكم جامعة أزال للتنمية البشرية أطيب التحايا وخالص الإمتنان، وتتمنى لكم التوفيق والسداد في جميع أعمالكم.

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، مرسل اليكم الطالب/ عماد صالح أحمد عبده العزب المقيد لدينا في كلية الدراسات العليا (ماجستير إدارة أعمال)، ومكلف بإعداد الرسالة العلمية للتخرج بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية).

لذا نرجو منكم التعاون مع الباحث في تسهيل توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة

شاكرين لكم تعاونكم،



الأخوة المستعدين للتعاون مع الباحث
أ.د/ أحمد علي هادي
١١/٢٤
٢٠٢١





إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :

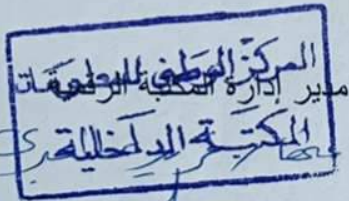
تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية
لدى الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية

الذي يقوم الأخ / عبدالله محمد علي للتقدم به لرسالة الماجستير

قسم / إدارة كلية / الدراسات جامعة آزال - الجمهورية اليمنية
أعمال العليا للتنمية البشرية
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 16,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة



() 70% مشابه