

الجودة الشاملة كمتغير وسيط للوصول إلى الميزة التنافسية والتميز التنظيمي

Total quality as a mediating variable to reach competitive advantage and organizational excellence.

د.سمير سليمان الجمل/جامعة القدس المفتوحة

sameeraljamal@yahoo.com

تمهيد:

تنتمي مؤسسات اليوم إلى بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، ومع بداية القرن الواحد والعشرين تسارعت الاحداث، مما خلق صعوبة في التحكم في المؤسسات، وفي اقتصاد المعرفة والعولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الاحداث كان على المؤسسات أن تتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على تحقيق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في ظل تعدد المؤسسات، وبالتالي شيوع نظام المنافسة حتى تتبوأ المؤسسات مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المؤسسات المنافسة.

ويعد التميز أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، ٢٠٠٧).

والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلي، ٢٠٠٢).

وتحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للمورد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (غازي، ٢٠١٤). وعليه فإن هذه الورقة البحث تسعى إلى التعرف على:

- أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة.
ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
خامساً: مفهوم الميزة التنافسية:
سادساً: الجودة الشاملة كمتطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية.
سابعاً: مفهوم التميز.
ثامناً: مفهوم التميز التنظيمي.
تاسعاً: أنواع التميز التنظيمي.
عاشراً: أهداف التميز التنظيمي.
حادي عشر: العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي.
ثاني عشر: مقارنة بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.
ثالث عشر: الوصول إلى التميز التنظيمي.
رابع عشر: آلية الوصول إلى التميز التنظيمي.

أهمية الورقة:

- يمكن تلخيص أهمية هذه الورقة بالآتي:
1. المساعدة في توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في تبوأ المنظمة مركزاً متقدماً بين مثيلاتها من المنظمات المنافسة.
 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من أجل حث المنظمات على تحقيق الجودة الشاملة.
 3. أهمية الجودة الشاملة كمتطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية.
 4. المقارنة بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.
 5. وضع الآليات للوصول إلى التميز التنظيمي، مما يشكل نقطة إنطلاق للمؤسسات للوصول إلى التميز التنظيمي.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بين(الطائي والعلاق، ٢٠٠٩) مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال توضيح محتويات الجودة، كما يلي:

1. الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
2. الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
3. الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

تعريف W.Edwarde deming :

هي طريقة الإدارة في المنظمة وتهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع (أبو النصر، ٢٠٠٨).

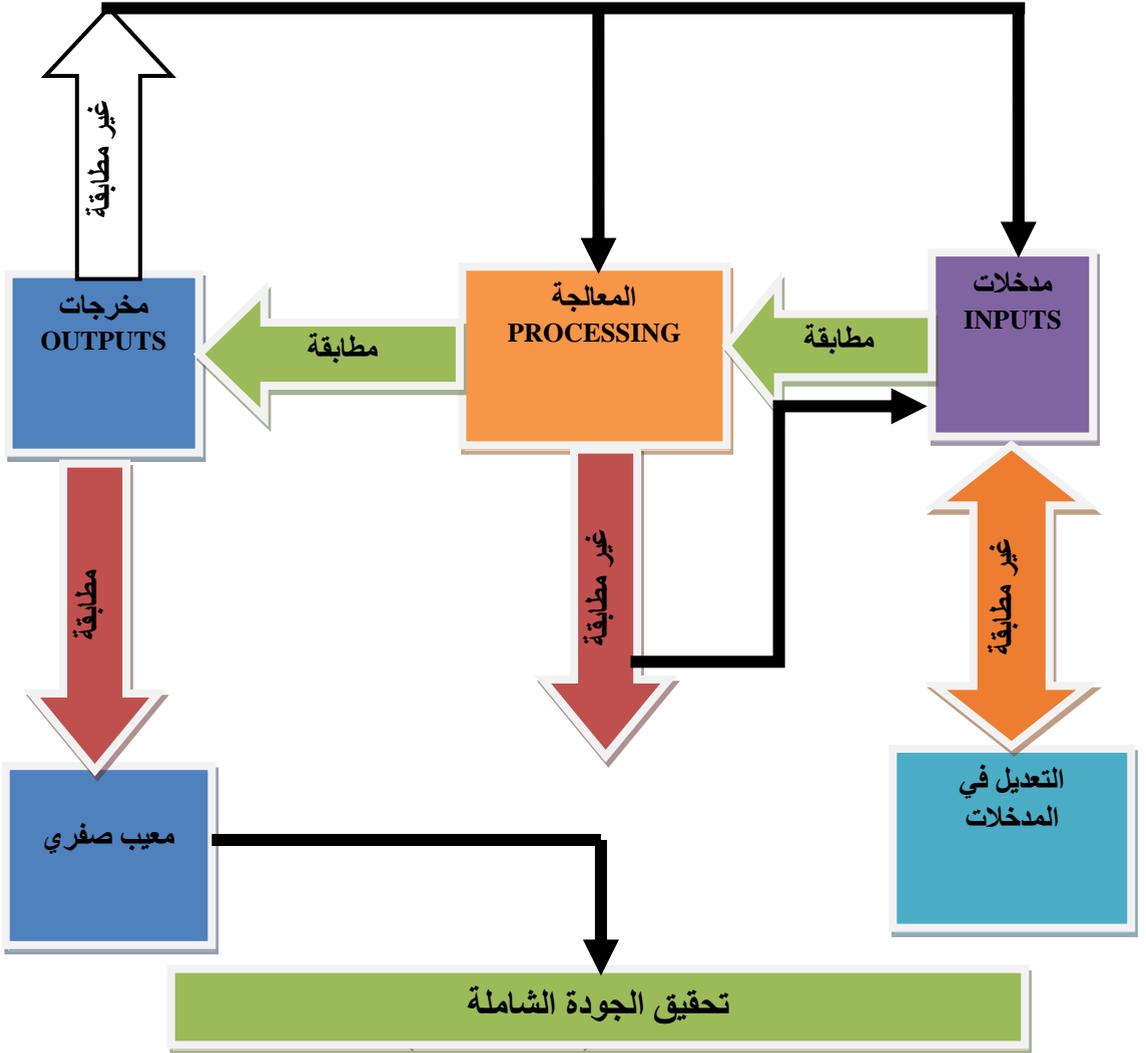
تعريف N.Chorn :

هي أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وان إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل (الحراشة، ٢٠١٠).

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات.

والجودة الشاملة تعني السيطرة على المدخلات والعمليات أولاً بأول للوصول إلى منتجات تحقق بل وتفوق التوقعات، أي أن الجودة الشاملة تعني تسخير كافة إمكانيات المنظمة الملموسة (مواد خام، وآلات ومعدات... الخ) وغير الملموسة (رأس المال الفكري والإبداعي، والحوافز المعنوية، ... الخ)، والذي يحمله المورد البشري، من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية خالية من المعيبات (معيب صفري). ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (١):

شكل (١): مفهوم إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: الجمل (٢٠١٩).

من خلال الشكل (١) يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الآتي:

١. السيطرة التامة والشاملة على مدخلات العملية، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي معالجة المدخلات، وإذا كانت المدخلات غير مطابقة، يتم تعديلها.
٢. السيطرة التامة والشاملة على عمليات المعالجة، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي الحصول على النتائج، وإذا كانت المعالجة غير مطابقة، يتم تعديلها، أو الرجوع إلى المدخلات لفحص الخلل.
٣. مرحلة النتائج والتي يتم فيها مطابقة المنتج لجودة التصميم، وجودة الأداء، فإذا تحققت المطابقة، وتم الوصول إلى المعيب الصفري، تكون قد تحققت الجودة الشاملة. وإذا لم تتحقق الجودة المنشودة يتم فحص خطوات العملية من جديد، وهكذا.

ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي (الطائي وآخرون، ٢٠٠٩):

١. **تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن وتكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس.
 ٢. **زيادة الفعالية التنظيمية:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي لتتحقق تحسيناً في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.
 ٣. **كسب رضا الزبون:** إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة.
 ٤. **تقوية المركز التنافسي للمنظمة:** إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتجات ذات جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، والحصول على أكبر حصة سوقية.
 ٥. **المحافظة على حيوية المنظمة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك جودة منتجاتها.
- كما أجريت العديد من الدراسات التي بينت الفوائد الناجمة عن تطبيق المؤسسات للجودة الشاملة، نذكر منها:**
١. تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وأن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول.
 ٢. الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها (عمران وسعدلي، ٢٠١٢).
 ٣. دور المديرين في الجودة الشاملة هو التعرف على حاجات ورغبات العملاء (السامرائي، ٢٠١٢).
 ٤. تهتم معظم المنظمات بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم.

٥. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي(أبو زيادة، ٢٠١٢).
٦. وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين(بوخلوة وبن قرينة، ٢٠١٣).
٧. تمتاز منظمات الصناعات التحويلية بأسبقيات تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار) (Russell & Millar, 2014).
٨. العوامل الحاسمة نظرياً في المشاركة والتمكين الإداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة (بالجبل، ٢٠١٤).
٩. وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
١٠. وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية (قنديل، ٢٠١٥).
١١. وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين (جربيع، ٢٠١٧).

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حدد المثني (٢٠٠٩) مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

١. **التركيز على العميل:** التركيز هنا يكون على العميل الداخلي والخارجي، لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء العاملين داخل المنظمة.
٢. **التركيز على العمليات والنتائج معاً:** لأن النتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لتدني مستوى الأداء للعمليات ثم لا بد من التركيز على حسن سير العمليات بنسبة أكبر من التركيز على السلع والخدمات في المنظمة.
٣. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وهذا يتطلب استخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات بدلاً من القيام بالفحص والتفتيش بعد الانتهاء من الأداء.
٤. **مكافأة العاملين بحسب أداءهم:** على اعتبار أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد بل إن العاملين يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، وأن تكون موضع احترام وتقدير من رؤسائهم.
٥. **اتخاذ القرارات استناداً للحقائق:** وهذا يتطلب وجود نظام معلومات فعال يقدم المعلومة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين.
٦. **التغذية الراجعة:** حيث تلعب الاتصالات الدور المحوري في أي إدارة من الإدارات.

رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

- تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً هاماً ومحورياً، في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق الميزة التنافسية، دون الوصول إلى الجودة الشاملة، ويمكن توضيح أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية(الجمل، ٢٠١٩):
١. الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها.
 ٢. المديرين يقومون بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء.
 ٣. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
 ٤. وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والشركات على العاملين.

٥. تمتاز منظمات الصناعات التحويلية بأساليب تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي: (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار).
٦. وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأساليب التنافسية.
٧. وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأساليب التنافسية.
٨. وجود أثر دال لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة وبنسب متفاوتة.
٩. وجود علاقة دالة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
١٠. وجود علاقة دالة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية.
١١. وجود علاقة دالة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.
١٢. إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد الشركات على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.
١٣. أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوط التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء.
١٤. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.
١٥. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
١٦. اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية.
١٧. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية.
١٨. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.
١٩. استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته.
٢٠. إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها.
٢١. إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.
- نخلص مما تقدم التوجه من قبل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بتحسين جودة المنتج، حيث أصبح الهدف الرئيس والأول لقادة المؤسسات هو إرضاء الزبون، والذي لن

يتحقق إلا بتحقيق الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى التميز التنظيمي، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تمكين العاملين وتعزيز انتمائهم وولائهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، ومشاركتهم في صنع القرارات، وغيرها من الأمور التي تزيد من رغبة العاملين للعمل.

خامسا: مفهوم الميزة التنافسية:

للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف تقدم مختلف جهات نظر أصحاب الاختصاص.

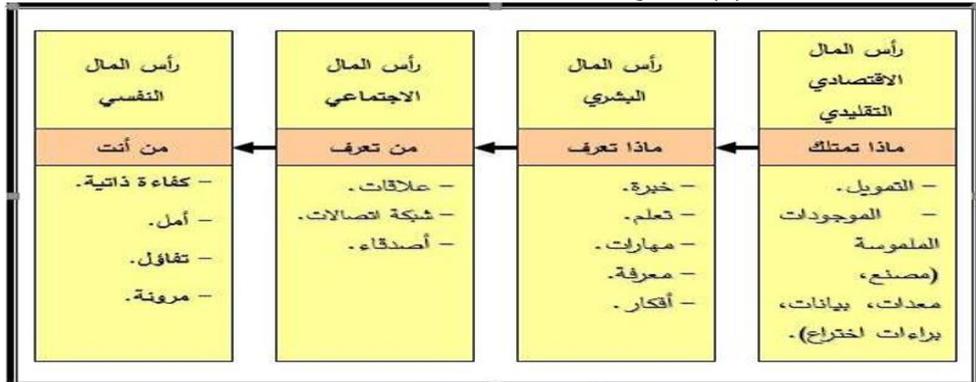
-التعريف الأول: يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة.

-التعريف الثاني: حسب الكاتب Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع (حيدر، ٢٠٠٢).

-التعريف الثالث: تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين (الداوي، ٢٠٠٤).

من التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن. وأوضح العنزى وإبراهيم (٢٠١٤) أن هناك أربعة أنواع من رأس المال يجب توافرها للوصول إلى الميزة التنافسية، وذلك حسب الشكل (٢):

شكل (٢): توسع رأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: العنزى وإبراهيم (٢٠١٤).

بالنظر إلى الشكل (٢) يتضح أن رأس المال التقليدي، غير كافي للوصول إلى الميزة التنافسية، فهناك رأس المال البشري والذي هو أساس بناء المنظمة ووصولها لتحقيق أهدافها، ثم رأس المال الاجتماعي والذي يعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وأخيراً رأس المال النفسي، والذي يهتم بالحالة النفسية للفرد، ومدى توافر الجو النفسي الملائم للعمل داخل التنظيم.

سادساً: الجودة الشاملة كمتطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر الجودة الشاملة متطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، وهذا بدوره يعظم الأداء مما يقود إلى التميز التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

١. للتدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل.
٢. إن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية (حريق، ٢٠١١).
٣. وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
٤. وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسة، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية.
٥. وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات (التلبناني والأغا وشراب، ٢٠١٢).
٦. إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد الشركات على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية (Al-Qudah, 2012).
٧. أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء.
٨. أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع (Korankye, 2013).
٩. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Munizu, 2013).
١٠. أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق (الأسمرى، ٢٠١٤).
١١. اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد متطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية.
١٢. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية (Ware, 2014).

١٣. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة (Gitangu, 2015).

١٤. استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته.

١٥. إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها (Daru, 2016).

١٦. إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين (حسن، ٢٠١٧).

سابعا: مفهوم التميز:

رغم تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

١. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: (التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Aldallal, 2005). فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. ويؤكد (Zairi, 2005) إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات.

ويشير جواد والخرشنة (٢٠٠٨) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

٢. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق لإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، ٢٠٠٧)، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعد لي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، ٢٠٠٦)، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، ٢٠٠٩).

٣. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به (عبد الفتاح، ٢٠٠٤)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق، وآخرون، ٢٠٠٨).

ويؤكد (Standen, 2004) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتغطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (التيجاني، ٢٠٠٧).

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Harrington, 2008)

ثامناً: مفهوم التميز التنظيمي:

ينطلق تعريف التميز التنظيمي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.

وفيما يلي بعض التعاريف للتميز التنظيمي:

عرفه (Kinji, 2001) بأنه: عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.

وعرفه السلمي (٢٠٠١) بأنه: حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

وعرفه (Pinar & Girard, 2008) بأنه: استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

بينما عرّفه خيربي (٢٠١٤) بأنه: عملية تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لتحقيق الأهداف المميزة. وتشير الشمائيلة (٢٠٠٤) إلى أن التميز التنظيمي يمكّن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

مما سبق نخلص إلى أن التميز التنظيمي هو عملية يتم فيها استثمار كافة الجهود المتاحة، بحيث يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل، والتميز التنظيمي يكون في بيئتي المنظمة (الداخلية والخارجية) بكافة مكوناتهما، ويتحقق التميز التنظيمي من خلال:

-تحقيق الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات المقدمة.

-تحقيق الميزة التنافسية الداخلية والخارجية.

تاسعاً: أنواع التميز التنظيمي:

يمكن إجمال أنواع التميز التنظيمي بالآتي:

-**التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، فالفائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini, 2013).

-**التميز البشري:** المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Daft, 2000).

ويقصد بلفظ " موارد بشرية" كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة، وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو وسيط التعلم في المنظمة، وبالرغم من الأساليب الكمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (غازي، ٢٠١٤).

-**التميز بتقديم الخدمة:** إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأً في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور (النعيمة وآخرون، ٢٠٠٨).

عاشرا: أهداف التميز التنظيمي:

١. ذكر اللوقان (٢٠١١) والهالات (٢٠١٤) عدّة أهداف للتميز التنظيمي وهي:
 ١. تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها.
 ٢. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
 ٣. تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
 ٤. دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
 ٥. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.
 ٦. تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
 ٧. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
 ٨. زيادة القدرة على مواجهة التغير.
 ٩. استحداث الوعي لدى الموظف نحو تحقيق هدف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة والغير مرنة.
 ١٠. توفير محيط محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي للمنظمة بالنسبة للموظفين.

حادي عشر: العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي:

- هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، منها:
١. هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية (النصير، ٢٠٠٩).
 ٢. وجود أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 ٣. وجود أثر معنويا للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 ٤. وجود أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 ٥. وجود أثر للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة (حسن، ٢٠١٠).
 ٦. وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي .
 ٧. وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية (النسور، ٢٠١٠).
 ٨. وجود علاقة طردية بين معيار " القيادة والإدارة " وباقي المعايير التنظيمية: التخطيط التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع" (الدجني، ٢٠١٣).
 ٩. توجد علاقة بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي(منشي، ٢٠١٧).
 ١٠. وجود ارتباط بين ممارسة الإدارة التحويلية والتميز التنظيمي (الجمال، ٢٠١٨).
- مما سبق نخلص أنه حتى تصل المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي وجب تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز التنظيمي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.

ثاني عشر: مقارنة بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي:

- الميزة التنافسية والتميز التنظيمي مكملان لبعضهما البعض، بحيث يتم الوصول إليهما عن طريق تحقيق الجودة الشاملة.

-تركز الميزة التنافسية بالدرجة الأولى على البيئة الخارجية، وتهتم بشكل كبير بالحصول على رضا العملاء، وتوفير احتياجاتهم بأفضل جودة، لتبقى في صدارة المؤسسات المنافسة. بينما يركز التميز التنظيمي على البيئتين الداخلية والخارجية، ويهتم بضبط البيئة الداخلية، وتوفير احتياجات العاملين للحصول على رضاهم وولائهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء وبالتالي يقود إلى أن تحتل المنظمة مركزاً متقدماً في منتجها بين المنظمات المنافسة.

- ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، أن يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفردها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه.

-في حال وجود مؤسسات وشركات منافسة فلا بد للمنظمة التي تسعى للحصول على التميز التنظيمي أن تطبق معايير الميزة التنافسية حتى تصل إلى التميز التنظيمي وتحافظ عليه.

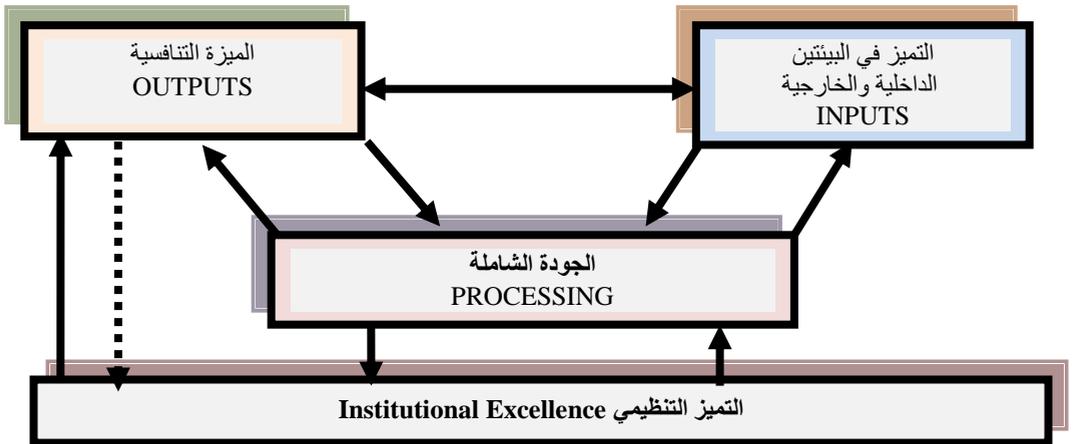
-يمكن القول بشكل عام أن الميزة التنافسية هي خطوة سابقة وضرورية للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي.

-الميزة التنافسية والتميز التنظيمي يكملان بعضهما البعض، حيث أن كلاهما يتطلب تحقيق الجودة الشاملة من خلال:

١. تعزيز كل المتغيرات الإيجابية التي تعتبر الحافز الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.

٢. تقليص، والعمل على إخفاء كل المتغيرات السلبية (الحافز السلبي) لتحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي، ويمكن توضيح العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية من خلال الشكل (٤):

شكل (٤): العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية



بالنظر إلى الشكل (٤) يتبين الآتي:

- أن التميز التنظيمي هو الحصلة النهائية للتميز في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة حتى تحصل على مركز تنافسي متقدم، وكذلك ديمومة الاستمرار في هذا المركز التنافسي، وكل ذلك يتم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تمتع المنظمة بميزة تنافسية لا يعني بالضرورة تحقيق التميز التنظيمي، فالتميز التنظيمي أوسع وأشمل وأعم من الميزة التنافسية.

- للوصول إلى الميزة التنافسية يتم التركيز على البيئة الخارجية بشكل أكبر من البيئة الداخلية، بينما يتطلب الوصول إلى التميز التنظيمي التركيز على البيئتين الداخلية والخارجية.

- لا يوجد تميز مؤسسي دون وجود الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

وعليه يمكن استنتاج المعادلتين التاليتين لتوضيح الفرق بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي:

الميزة التنافسية = تميز بيئي +/- جودة شاملة.

التميز التنظيمي = تميز بيئي + ميزة تنافسية (داخلية وخارجية) + جودة شاملة.

وعليه فإن المؤسسة التي تمتلك تميز تنظيمي، تمتلك ميزة تنافسية وجودة شاملة، وفي المقابل ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك الميزة التنافسية تتوفر فيها الجودة الشاملة، فأنفراد بعض المنظمات في منتج معين أو خدمة معينة يوفر لها ميزة تنافسية لتنافس نظيراتها، وفي المقابل فإن المنظمة المتميزة تمتلك الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

وعليه نخلص أن الجودة الشاملة هي نقطة الارتكاز الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة في ظل عالم التنافس.

ثالث عشر: الوصول إلى التميز التنظيمي:

هناك حاجة ماسة لأي نظام إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والتميز، رغم وجود بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمات بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية، ويمكن الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال (الجم، ٢٠١٩):

١. إيجاد سياسات واضحة وشفافة للاستقطاب والتعيين والتي تقود إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

٢. إتباع سياسات واضحة ودقيقة ومعلنة للتدريب والتطوير والتي تقود إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

٣. وضع نظام فعال ودقيق وفق معايير موضوعية لتقييم الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

٤. إيجاد سياسات واضحة للتعويضات والتي تؤدي إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

٥. إتباع استراتيجيات (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) والتي تقود إلى تحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.

٦. توفر التمكين الإداري في المنظمات في مجالات: فرق العمل المرتبة، وتفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، والثقافة التنظيمية.

٧. ممارسة الإدارة التحويلية.

٨. تحقيق الميزة التنافسية.

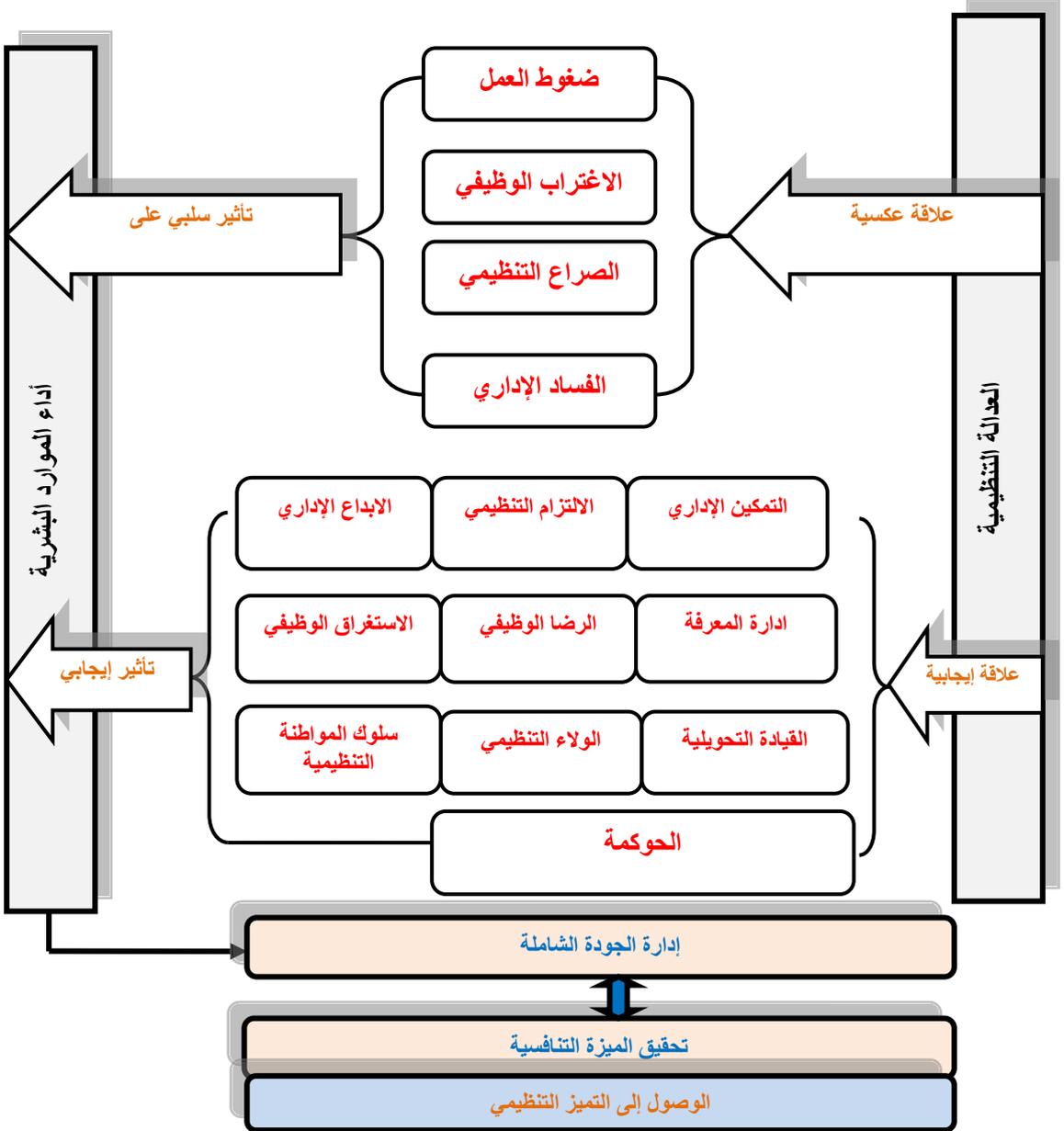
٩. تحقيق رضا العاملين.

١٠. توفير الدعم اللازم والضروري للموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار.

رابع عشر: آلية الوصول إلى التميز التنظيمي:

من خلال الاطلاع على الدراسات التي أجريت في مجال العدالة التنظيمية ودورها في التأثير على المتغيرات التنظيمية بالحد من المتغيرات السلبية، وتعزيز المتغيرات الإيجابية، وبالتالي الوصول إلى التميز التنظيمي المنشود، ويمكن صياغة تلك العلاقة من خلال شكل (٥):

شكل (٥): آلية الوصول إلى التميز التنظيمي.



- من خلال النظر إلى شكل (٥) والذي يوضح آلية الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال الآتي:
١. محاولة التقليل من ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٢. محاول الحد من الاغتراب الوظيفي الذي قد يشعر بها العاملون داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٣. التقليل من الصراعات بين العاملين داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٤. الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بسبب الحرص الدائم من قبل العاملين والانتماء الحقيقي للمنظمة لأن العدالة أساس التعامل داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٥. تمكين العاملين داخل التنظيم مما يعزز انتماءهم وزيادة معرفتهم وتوظيف ما يمتلكون من معارف لخدمة أهداف التنظيم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٦. التوجه من قبل كافة العاملين من رؤساء ومروسين نحو تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، مما يعزز الشفافية والوضوح، مما يقود إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٧. ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطات مما يعزز من رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٨. العدالة في الأمور الإدارية والمالية تؤدي إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره يزيد من إبداع العاملين من خلال استغراقهم الإيجابي داخل العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
 ٩. تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مما يقود إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.

الاستنتاجات:

في ظل بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، ومع بداية القرن الواحد والعشرين وتسارع الاحداث، وفي ظل اقتصاد المعرفة والعولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الاحداث كان على المؤسسات أن تتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على تحقيق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في ظل تعدد المؤسسات، لذا فإن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب رئيسي وأساسي، لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، وخلصت الورقة البحثية إلى النتائج الآتية:

١. الجودة الشاملة هي أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وان إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل، والجودة الشاملة تعني السيطرة على المدخلات والعمليات أولاً بأول للوصول إلى منتجات تحقق بل وتفوق التوقعات، أي أن الجودة الشاملة تعني تسخير كافة إمكانيات المنظمة الملموسة وغير الملموسة، والذي يحمله المورد البشري، من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية خالية من المعيبات (معيب صفري).

٢. تتضمن إدارة الجودة الشاملة الآتي:

- السيطرة التامة والشاملة على مدخلات العملية، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي معالجة المدخلات، وإذا كانت المدخلات غير مطابقة، يتم تعديلها.

- السيطرة التامة والشاملة على عمليات المعالجة، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي الحصول على النتائج، وإذا كانت المعالجة غير مطابقة، يتم تعديلها، أو الرجوع إلى المدخلات لفحص الخلل.

- مرحلة النتائج والتي يتم فيها مطابقة المنتج لجودة التصميم، وجودة الأداء، فإذا تحققت المطابقة، وتم الوصول إلى المعيب الصفري، تكون قد تحققت الجودة الشاملة. وإذا لم تتحقق الجودة المنشودة يتم فحص خطوات العملية من جديد، وهكذا.

٣. من فوائد إدارة الجودة الشاملة: (تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة، زيادة الفعالية التنظيمية، كسب رضا الزبون، تقوية المركز التنافسي للمنظمة، المحافظة على حيوية المنظمة).

٤. تركز إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ، منها) التركيز على العميل، التركيز على العمليات والنتائج معاً، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، مكافأة العاملين بحسب أداءهم، اتخاذ القرارات استناداً للحقائق، التغذية الراجعة).

٥. تتوجه معظم المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بتحسين جودة المنتج، حيث أصبح الهدف الرئيس والأول لقادة المؤسسات هو إرضاء الزبون، والذي لن يتحقق إلا بتحقيق الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى التميز التنظيمي، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تمكين العاملين وتعزيز انتمائهم وولائهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، ومشاركتهم في صنع القرارات، وغيرها من الأمور التي تزيد من رغبة العاملين للعمل.

٦. الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويوهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

٧. تعتبر الجودة الشاملة متطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، وهذا بدوره يعظم الأداء مما يقود إلى التميز التنظيمي.

٨. التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتغطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة.

٩. التميز التنظيمي هو عملية يتم فيها استثمار كافة الجهود المتاحة، بحيث يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل، والتميز التنظيمي يكون في بيئتي المنظمة (الداخلية والخارجية) بكافة مكوناتها.

١٠. يمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال: التميز القيادي، التميز البشري، التميز بتقديم الخدمة.
١١. يهدف التميز التنظيمي إلى: (تحسين الأداء التنظيمي، تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي، دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة، تحفيز ودفع الأفراد معنويًا ونفسيًا، تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، زيادة القدرة على مواجهة التغيير، استحداث الوعي لدى الموظف نحو تحقيق هدف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة والغير مرنة، توفير محيط محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي للمنظمة بالنسبة للموظفين).

١٢. حتى تصل المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي وجب تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز التنظيمي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.
١٣. الميزة التنافسية والتميز التنظيمي مكملان لبعضهما البعض، بحيث يتم الوصول إليهما عن طريق تحقيق الجودة الشاملة.

١٤. تركز الميزة التنافسية بالدرجة الأولى على البيئة الخارجية، وتهتم بشكل كبير بالحصول على رضا العملاء، وتوفير احتياجاتهم بأفضل جودة، لتبقى في صدارة المؤسسات المنافسة. بينما يركز التميز التنظيمي على البيئتين الداخلية والخارجية، ويهتم بضبط البيئة الداخلية، وتوفير احتياجات العاملين للحصول على رضاهم ولأنهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء وبالتالي يقود إلى أن تحتل المنظمة مركزاً متقدماً في منتجها بين المنظمات المنافسة.

١٥. ليس بالضرورة أن تمتلك المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، أن يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفرداها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه.

١٦. في حال وجود مؤسسات وشركات منافسة فلا بد للمنظمة التي تسعى للحصول على التميز التنظيمي أن تطبق معايير الميزة التنافسية حتى تصل إلى التميز التنظيمي وتحافظ عليه.

١٧. بشكل عام فإن الميزة التنافسية هي خطوة سابقة وضرورية للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي.

١٨. لا يمكن تحقيق التميز التنظيمي دون وجود الميزة التنافسية والجودة الشاملة.
وعليه يمكن استنتاج المعادلتين التاليتين لتوضيح الفرق بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي:
الميزة التنافسية = تميز بيئي +/- جودة شاملة.

التميز التنظيمي = تميز بيئي + ميزة تنافسية (داخلية وخارجية) + جودة شاملة.
١٩. إن المؤسسة التي تمتلك تميز تنظيمي، تمتلك ميزة تنافسية وجودة شاملة، وفي المقابل ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك الميزة التنافسية تتوفر فيها الجودة الشاملة، فأنفراد بعض المنظمات في منتج معين أو خدمة معينة يوفر لها ميزة تنافسية لتنافس نظيراتها، وفي المقابل فإن المنظمة المتميزة تمتلك الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

٢٠. يمكن الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال: (إيجاد سياسات واضحة وشفافة للاستقطاب والتعيين، إتباع سياسات واضحة ودقيقة ومعلنة للتدريب والتطوير، وضع نظام فعال ودقيق وفق معايير موضوعية لتقييم الأداء، إيجاد سياسات واضحة للتعويضات، إتباع استراتيجيات الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل، توفر التمكين الإداري في المنظمات، ممارسة الإدارة التحويلية، تحقيق الميزة التنافسية، تحقيق رضا العاملين، توفير الدعم اللازم والضروري للموارد

البشرية بما يمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار، محاولة التقليل من ضغوط العمل، محاولة الحد من الاغتراب الوظيفي، التقليل من الصراعات بين العاملين داخل التنظيم، الحد من ظاهرة الفساد الإداري، تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، العدالة في الأمور الإدارية والمالية، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين).

المقترحات والتوصيات:

١. ضرورة القناعة التامة من قبل الإدارة والعاملين فيها بتطبيق الجودة الشاملة.
٢. العمل على تنمية وتطوير العاملين، وتمكينهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة.
٣. توفير الحوافز المناسبة (المادية والمعنوية) للعاملين.
٤. تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، وهذا بدوره يعظم الأداء مما يقود إلى التميز التنظيمي.
٥. استثمار كافة الجهود المتاحة، مما يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل.
٦. تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز التنظيمي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.
٧. سعي المنظمات التي تتمتع بميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، لتحقيق التميز المؤسسي.

ملخص الورقة: الجودة الشاملة كمتغير وسيط للوصول إلى الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.
في ظل بيئة تنسم بالتغير والديناميكية الشديدة، ومع بداية القرن الواحد والعشرين وتسارع الاحداث، وفي ظل اقتصاد المعرفة والعولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الاحداث كان على المؤسسات أن تتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على تحقيق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في ظل تعدد المؤسسات، لذا فإن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب رئيسي وأساسي، لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، وخلصت الورقة البحثية إلى أن الجودة الشاملة هي أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وإن إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل، والجودة الشاملة تتطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، وهذا بدوره يعظم الأداء مما يقود إلى التميز التنظيمي، وحتى تصل المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي وجب تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز التنظيمي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات، كما تبين أنه ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، أن يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفرداها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه).

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، التميز التنظيمي.

Total quality as a mediating variable to reach competitive advantage and organizational excellence.

Abstract:

In an environment characterized by change and intense dynamism, with the beginning of the twenty-first century and the acceleration of events, and in light of the knowledge economy, globalization, sharp competition and the revolution in information and communication systems, and as a result of the pressures imposed by these events, institutions had to shift towards new organizational patterns that are flexible and focus on achieving quality. In order to reach the achievement of competitive advantage and thus achieve institutional excellence in light of the multiplicity of institutions, thus achieving comprehensive quality is a major and basic requirement, to achieve competitive advantage and institutional excellence, and the research paper concluded that comprehensive quality is a new way of thinking regarding the management of organizations. Total quality in promoting the concept of full commitment to customer satisfaction through continuous improvement and creativity in all aspects of work, and total quality is a basic requirement to achieve competitive advantage, through the development of processes and continuous improvement on products, and this in turn maximizes performance, which leads to organizational excellence, and until organizations reach To achieve organizational excellence, excellence must be achieved in all areas of the organization, the first of which is leadership excellence, which in turn strengthens For human excellence that leads to achieving excellence in service provision and product quality, and organizational excellence will not be achieved without achieving total quality in organizations, and it has also been shown that it is not necessary for an organization that has a competitive advantage in its products and services to have institutional excellence, so you may have obtained That competitive advantage through its uniqueness in the service or product it offers).

Keywords: Total quality, Competitive advantage, Organizational excellence.

المصادر والمراجع:

- الأسمرى، هناء. (٢٠١٤). " دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (٢٠١٢). " إدارة الوقت و الجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: عمان، مجلد(٨)، عدد(١).
- ابو النصر، مدحت. (٢٠٠٨). " أساسيات إدارة الجودة الشاملة". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بالجبل، نادية. (٢٠١٤). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية"، (رسالة دكتوراه علوم التسيير)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بوخلوة، باديس؛ بن قرينة، محمد. (٢٠١٣). " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي /دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، *مجلة الكاتب، جامعة قاصدي مرباح*: مجلد(٣)، ص ص ١٠٣-١١٤، الجزائر.
- التلناني، نهاية؛ والأغا، مروان، وشراب، سائد. (٢٠١٢). " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*: مجلد(١٤)، عدد(٢)، ص ص ٢٠٩-٢٤٨.
- توفيق، عبد الرحمن وآخرون. (٢٠٠٨). "التميز الإداري والفاعلية القيادية". القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك.
- التيجاني، هادي. (٢٠٠٧). "النموذج التطويري ودليل المعايير لفات جائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز"، أبوظبي، الإمارات.
- جريب، حورية. (٢٠١٧). " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي/دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير/الوادي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الجمال، سمير سليمان عبد. (٢٠١٨). "ممارسة الإدارة التحولية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، *مجلة المحاسبة والبحوث التجارية التطبيقية*: مجلد (١)، عدد(١)، ص ص ٧٣-١٠٠.
- الجمال، سمير سليمان عبد. (٢٠١٩). "الوصول إلى التميز التنظيمي". الخليل، فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي؛ والخرشة، ياسين. (٢٠٠٨). "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز/دراسة تحليلية في البنوك الرندية"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الاول ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية لمتتمية الادارية: عمان، الأردن.
- الحراشنة، حسن محمد. (٢٠١٠). "ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي". عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حسن، عبد المحسن احمد. (٢٠١٠). "ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (٢٠١٧). "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"، جامعة الشرق الأوسط.
- حريق، خديجة. (٢٠١١). "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- حيدر، معالي فهمي. (٢٠٠٢). "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". القاهرة: الدار الجامعية.
- خيرى، أسامة. (٢٠١٤). "التميز التنظيمي". عمان، الاردن: دار الراهية للنشر والتوزيع.
- الداوي، شيخ. (٢٠٠٤). "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، (١٠+٩) مارس ٢٠٠٤.
- الدجني، علي يحيى علي. (٢٠١٣). "واقع الأداء التنظيمي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرشايدة، نابل سالم. (٢٠٠٧). "مفهوم الأداء التنظيمي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، (أطروحة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السامرائي، برهان الدين. (٢٠١٢). " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- السلمي، علي. (٢٠٠٢). "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة". القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، رضا. (٢٠٠٧). "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا". القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). "التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم". الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطائي، حميد عبد النبي؛ والعلاق، بشير. (٢٠٠٩). "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي". عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، عصمت عبدالله. (٢٠٠٤). "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عمران، حميدة؛ وسعدلي، فطيمة. (٢٠١٢). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية/حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر.
- العنزي، سعد؛ وإبراهيم، إبراهيم. (٢٠١٤). "رأس المال النفسي الإيجابي) منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: مجلد (١٨)، عدد(٦٥)، ص ص ٣١-١.

-العوايشة، أسماء. (٢٠٠٦). "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-غازي، علي علي. (٢٠١٤). "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز التنظيمي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز: عدد(٣)، ص ص ٨-١٢. -قنديل، يزن عزت محمد. (٢٠١٥). " أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية/ دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي/دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

-اللوكان، محمد فهاد. (٢٠١٠). " إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، السعودية. -المثنى حسان. (٢٠٠٩). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات"، (رسالة ماجستير منشورة)، دمشق.

-منشي، نور بنت فؤاد. (٢٠١٧). " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.

-النسور، أسماء. (٢٠١٠). " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-النصير، دلال بنت منزل. (٢٠٠٩). "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

-النعيمي، محمد عبد العال؛ وصوبص، راتب جميل. (٢٠٠٨). "تحقيق الدقة في ادارة الجودة: مفاهيم وممارسات". عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. -الهلال، صالح علي. (٢٠١٤). "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، ط١. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

-Ajaif, Mona. (2008). "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.

-Aldallal, Mohamed. (2005). "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model": the Case of Abu Dhabi Police College", Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.

-Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan". Perspectives of Innovations, Economics & Business, 12(3): 59-75.

- Borghini ,E,C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " **the journal of creative Behavior** ,Vol(31),No(1), P.P.226-289 .
- Daft,R.(2000)."**Management**" ,The Dryden press,New York.P22.
- Daru, M.(2016).**"Total Quality Management (TQM):A Strategy for Competitive Advantage"**, **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, 6(9): 51-55.
- Gitangu, I.W. (2015). "Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi City County", **Doctoral Dissertation**, University of Nairobi, Kenyan.
- Harrington, J. (2002). "The Impossible Dream", **Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award.**
- Kanji. G.K ,(2002). "An Integrated Approach Business Excellence", **Total Quality Management**, Vol(12), No(2), RoutledgeTaylor&Francis Group.
- Korankye, A. (2013). "Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana". **International Journal of Asian Social Science**, 3(6): 1293-1305.
- Munizu, M. (2013). "The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia". **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 7(1):184-197.
- Pinar, T. M and Girard, A. (2002).**"Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future"**, **The Learning Organization**, Vol(15), No(4), P.P.294-308.
- Russell, S., & Millar, H. (2014). "Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean", **Journal of Business and Management**, 16 (10), 72-82.
- Standen , Jim . (2004) ."**The EFQM Excellence Model**", P.4 .
- Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. **Research Journal of Finance and Accounting**, 5(23): 97-99.
- Zairi, Mohamed.(2005). **"Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance"**, Publishing TQM College, Dubai: E-TQM College.