



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION / ARABIC

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Competitive Advantage through the Adoption of Total Quality Management - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Salahaddin University / Erbil**

**PHD DISSERTATION**

SARHANG SALAHADIN SALEH

NICOSIA  
2023



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال / العربية

دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة دراسة إستطلاعية لآراء  
عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين / أربيل

أطروحة دكتوراه

سرهنك صلاح الدين صالح

NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION / ARABIC

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Competitive  
Advantage through the Adoption of Total Quality Management - An  
Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at  
Salahaddin University / Erbil**

**PHD DISSERTATION**

SARHANG SALAHADIN SALEH

**SUPERVISOR**

***PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI***

NICOSIA  
2023

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال / العربية

دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة دراسة إستطلاعية لآراء  
عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين / أربيل

أطروحة دكتوراه

سرهنك صلاح الدين صالح

بإشراف

الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

## APPROVAL

We as the jury members certify the “The Role of Transformational Leadership in Enhancing Competitive Advantage through the Adoption of Total Quality Management - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Salahaddin University / Erbil” prepared by “Sarhang Salahadin Saleh” defended on 21 /06/ 2023 has been found satisfactory for the award degree of PhD

## JURY MEMBERS



**Prof. Dr. Darman Sulayman Sadiq (Head of Jury)**

University of Duhok

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



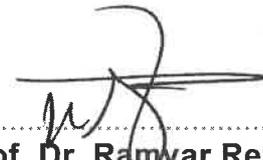
**Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed**  
Near East University  
Faculty of Economic and Administrative  
Science, Economics Department



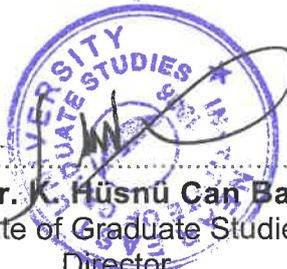
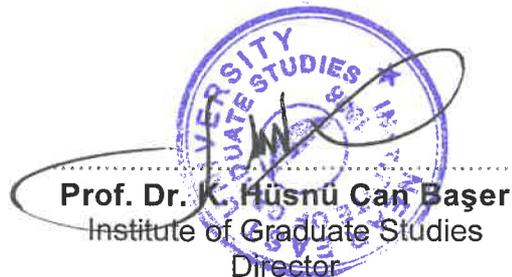
**Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)**  
Near East University  
Faculty of Economic and Administrative  
Science, Business Administration Department



**Assist. Prof. Dr. Abdulsatar Abduljabbar Sultan**  
Catholic University in Erbil  
Faculty of Economic and Administrative Science,  
Business Management Department



**Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**  
Near East University  
Faculty of Economic and Administrative  
Science, Banking and Accounting Department

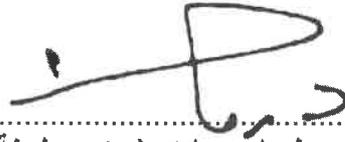


**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director

## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب دكتوراه ( سرهنك صلاح الدين صالح ) عن أطروحته الموسومة بـ " دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين / أربيل" نشهد بأننا اطلعنا على الاطروحة المذكورة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2023/06/21، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة دكتوراه

## أعضاء لجنة المناقشة



.....  
الاستاذ الدكتور درمان سليمان صادق ( رئيس لجنة المناقشة )  
جامعة دهوك  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



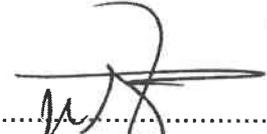
.....  
الاستاذ المساعد الدكتور دلداد حيدر احمد  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....  
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ( المشرف )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....  
الاستاذ المساعد الدكتور عبدالستار عبدالجبار سلطان  
الجامعة الكاثوليكية في أربيل  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....  
الاستاذ المساعد الدكتور راميان رزكار احمد  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة



.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسن حسن باشير  
معهد الدراسات العليا  
المدير

## DECLARATION

I'm **Sarhang Salahadin Saleh**; hereby declare that this dissertation entitled "**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Competitive Advantage through the Adoption of Total Quality Management - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Salahaddin University / Erbil**" been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accessible from anywhere.
- My thesis can only be accessible from the Near East University.
- My thesis cannot be accessible for (2) two years. If I do not apply for extension at the end of this period, the full extent of my thesis will be accessible from anywhere.

Date: 21/06/2023

Signature:

Sarhang Salahadin Saleh

## الاعلان

أنا سرهناك صلاح الدين صالح، أعلن بأن أطروحتة دكتوراه بعنوان " دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إعتماء إدارة الجودة الشاملة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين / أربيل" كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأننى أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتى في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمى إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتى يمكن الوصول إليها من أي مكان.
- رسالتى يمكن الوصول إليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتى قابلة للوصول إليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتى مسموح الوصول إليها من أي مكان.

التاريخ: 2023/06/21

التوقيع:

سرهناك صلاح الدين صالح

## ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God who taught by the pen, taught man what he did not know, and after praising God Almighty and thanking Him for completing this thesis, I extend my sincere thanks and great gratitude to the honorable **Prof. Dr. Khairi Ali Auso** for the knowledge he gave me until the completion of this dissertation, and no matter how many phrases and sentences I write, words of gratitude remain incapable of fulfilling his right.

I also extend my highest expressions of thanks and appreciation to my mother and my dear wife, who gave me everything precious, and it was the credit, after God, for what I have reached now.

I also extend my thanks to all the professors, colleagues, and everyone who gave me advice, extended a helping hand, or did me a favor that contributed to the completion of this work. My sincere thanks and appreciation.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الأطروحة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الأمتنان للأستاذ الفاضل الدكتور خيرى علي أوسو على ما قدمه لي من علم حتى إتمام هذه الأطروحة ومهما كتب من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى والدتي وزوجتي العزيزتان التان قدمتا لي كل غالي ونفيس، وكان الفضل بعد الله فيما وصلت اليه الآن.

كما أتقدم بشكر الى جميع الأساتذة وزملاء وكل من قدم لي نصيحة أو مد لي يد العون، أو أسدى لي معروف ساهمة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

## ABSTRACT

### **The Role of Transformational Leadership in Enhancing Competitive Advantage through the Adoption of Total Quality Management - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Salahaddin University / Erbil**

The study aims to analyze the tools of fiscal policy and their impact on stagnant inflation by influencing the stability of public prices and their role in solving the problem of unemployment.

The study recommends that the restriction of fiscal policy on monetary policy is significant in the Iraqi economy and that inflation is created by fiscal policy from the demand side as a result of the expansion of public spending, especially the current consumption of it as well as inflationary expectations. Therefore, the monetary policy has adopted the nominal stabilizer for inflationary expectations; which is more dangerous than inflation, as it leads to inflation that results from the inflexibility of the production system. Every expectation about inflation turns into reality since expectations match reality for a future period, Hence, the cycle of inflationary expectations must be broken by real mechanisms represented by supporting the dinar exchange rate versus the reserves as well as raising the nominal interest rates, so as to obtain a real interest rate that guarantees the demand for the local currency.

Additionally, unemployment has remained high due to the failure of the state to solve the problem because of the long wars that the country has gone through, the halting of production and service projects to absorb the workforce as well as the poor security situation and its reflection on the fields of investment and construction.

The study suggests the direction of public spending in Iraq in a way that contributes to the raising of the investment share and reducing current useless consumer spending, working on the principle of benefiting the spent dinar through the application of the so-called performance budget, programs and zero budgets.

Also, controlling economic problems by controlling inflation rates through the use of deflationary policies, and achieving optimal operation of the economy by eliminating unemployment by using expansionary monetary policies that are based on a combination of fiscal and monetary policies to bring about this goal.

**Keywords:** Innovative leadership, strategic performance, investment in human capital, Technical University, University of Dohuk.

## ÖZ

### **İnsan sermayesine yatırım yoluyla stratejik performansın arttırılmasında yenilikçi liderliğin rolü Dohuk Teknik Üniversitesi'ndeki liderlerden oluşan bir örneklemin görüşlerine ilişkin bir anket çalışması**

Çalışma, Dohuk Teknik Üniversitesi'nde insan sermayesine yatırım yoluyla stratejik performansın artırılmasında yenilikçi liderliğin oynadığı rolü belirlemeyi amaçladı.

Teknik eğitim, bölgenin çeşitli ekonomik sektörlerinde büyümesine ve gelişmesine yardımcı olan yüksek düzeyde eğitim ve uygulama içeren çıktılar sağlayarak işgücü piyasasının temel temellerinin oluşturulmasına katkıda bulunur. Çalışma, insan sermayesine yatırımın aracı rolünü ve yenilikçi liderliğin stratejik yatırımla ilişkisi üzerindeki etkisini bilmeyi amaçladığından, Dohuk Valiliği Teknik Üniversitesi'nin inovasyonun önemini fark etmede öncü rolü vardır. Bu liderler tarafından uygulanan faaliyetler Dohuk Valiliği Teknik Üniversitesi'nin çalışma alanını temsil eden enstitü ve kolejlerinde performans ve uygulama. Araştırmanın problemi, incelenen üniversitedeki yenilikçi niteliklere sahip liderlerin stratejik performansı arttırmadaki etkisini ve insan sermayesine yapılan yatırımın bu ilişkinin iyileştirilmesinde oynadığı aracı rolün ne olduğunu belirlemek amacıyla özetlenmiştir.

Bu nedenle çalışma, formundan yola çıkmış ve daha sonra yenilikçi liderlik, insana yatırım ve stratejik liderlik ile temsil edilen çalışmanın değişkenlerinin teorik felsefesini ve entelektüel çağrışımlarını açıklığa kavuşturarak bunları yanıtlamayı amaçlayan bir dizi entelektüel ve uygulamalı soruyla ifade etmiştir. Performansı, çevresinin önemli konuları arasında sayılması ve daha sonra okuduğu üniversite için önem düzeyinin bilinmesi.

Bu amaçla hazırlanan anket aracılığıyla saha tarafı için veri elde edilmesine yardımcı olan Dohuk Teknik Üniversitesi'ndeki liderlerden rastgele bir örnek seçilmiştir. Çalışmanın örneklemini üniversitenin enstitülerinde liderlik pozisyonunda olan (129) kişiye ve Örneklem üyelerinin tamamına anket gönderilmiş ve bunlardan analiz için geçerli olan (108) anket geri dönmüş ve yanıt oranı (%83,7) çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bir takım istatistiksel göstergeler kullanılarak ve (SPSS V.29) ve (AMOS V.26) programları aracılığıyla sahada test edilmesi amacıyla bir takım hipotezler de benimsenmiştir.

Çalışmada bir takım sonuçlara ulaşılmıştır ve bunlardan en önemlisi, araştırılan teknik üniversite kurumlarının stratejik performansının arttırılmasında yenilikçi liderlik ilişkisinin iyileştirilmesinde aracı değişken olarak insan sermayesine yatırımın etkili bir rolü olduğudur. Çalışmanın sunduğu en önemli öneriler, araştırılan teknik üniversite yönetiminin ve liderlerinin, insan kaynakları için yaşam standartlarını iyileştirerek ve motivasyonlarını yükseltme motivasyonunu teşvik eden ücretler, maaşlar ve diğer mali teşvikler sağlayarak iş güvenliği sağlamaya bağlı olmalarıydı. Üniversitenin stratejik performans düzeyleri.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilikçi liderlik, stratejik performans, insan sermayesine yatırım, Teknik Üniversite, Dohuk Üniversitesi.

## ملخص

### دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة دراسة

#### إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين / أربيل

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور التي تلعبه القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الأستثمار في رأس المال البشري في جامعة دهوك التقنية.

يساهم التعليم التقني في بناء المرتكزات الأساسية لسوق العمل بما يرفده من مخرجات ذات مستويات تدريبية وتطبيقية عالية تساعد في نمو وتطور الإقليم في مختلف قطاعاته الاقتصادية، ولتحقيق هذه الغاية يقع على عاتق القيادات في كليات ومعاهد الجامعة التقنية في محافظة دهوك الدور الريادي في إدراك أهمية الابتكار في الأنشطة التي تمارسها تلك القيادات، إذ تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للأستثمار في رأس المال البشري وتأثيره في علاقة القيادة الابتكارية بالأداء الاستراتيجي وبالتطبيق في معاهد وكليات الجامعة التقنية في محافظة دهوك والتي مثلت ميدان الدراسة. وتلخصت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر امتلاك القيادات في الجامعة المبحوثة للصفات الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وما هو الدور الوسيط الذي يؤديه الأستثمار في رأس المال البشري في تحسين تلك العلاقة.

لذلك أنطلقت الدراسة من شكله ثم التعبير عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية تهدف الأجابة عنها بأستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الابتكارية والأستثمار في رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي كونها تعد من الموضوعات المهمة من بينها، ومن ثم معرفة مستوى أهميتها للجامعة المدروسة.

وتم اختيار عينة عشوائية من القيادات في جامعة دهوك التقنية والتي ساعدت في الحصول على البيانات للجانب الميداني والتي تم جمعها عن طريق استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عينة الدراسة (129) فرداً ممن يشغلون المناصب القيادية في معاهد وكليات الجامعة، حيث وزعت (129) استمارة على كافة أفراد العينة أعيد منها (108) استمارة والتي كانت صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (83.7%) والتي شكلت عينة الدراسة. كما تم تبني عدد من الفرضيات لغرض اختبارها ميدانياً وذلك باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية ومن خلال برنامجي (SPSS V.29) و(AMOS V.26).

وتوصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات والتي كان من أهمها أن هناك دور تأثيري للأستثمار في رأس المال البشري كمتغير وسيط في تحسين علاقة القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات الجامعة التقنية المبحوثة، وكان من أهم المقترحات قدمتها الدراسة أن تعتمد إدارة الجامعة التقنية المبحوثة وقياداتها على توفير الأمان الوظيفي لمواردها البشرية وذلك بتحسين المستويات المعيشية لهم وتوفير الأجور والرواتب والمحفزات المالية الأخرى والتي تثير الدافع لديهم في الارتقاء بمستويات الأداء الاستراتيجي للجامعة.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الابتكارية، الأداء الاستراتيجي، الأستثمار في رأس المال البشري، الجامعة

التقنية، جامعة دهوك.

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
XI .....	شكر وتقدير
XII .....	ABSTRACT
XIII .....	ÖZ
XIV .....	ملخص
XXIV .....	قائمة الجداول
XXVI .....	قائمة الاشكال
1 .....	المقدمة
3 .....	الفصل الأول
3 .....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
3 .....	1-1: الدراسات السابقة:
3 .....	1-1-1: الدراسات العربية التي تطرقت إلى القيادة التحويلية:
5 .....	2-1-1: الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى القيادة التحويلية:
8 .....	3-1-1: الدراسات العربية التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة:
10 .....	4-1-1: الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة:
13 .....	5-1-1: الدراسات العربية التي تطرقت إلى الميزة التنافسية:
15 .....	6-1-1: الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى الميزة التنافسية:
18 .....	7-1-1: التعليق على الدراسات السابقة
19 .....	2-1: منهجية الدراسة:
19 .....	1-2-1: مشكلة الدراسة:
20 .....	2-2-1: أسئلة الدراسة:
20 .....	3-2-1: أهمية الدراسة:

- 20 ..... 4-2-1: أهداف الدراسة:
- 21 ..... 5-2-1: التعريفات الاجرائية للدراسة:
- 22 ..... 6-2-1: المخطط الإفتراضي للدراسة:
- 24 ..... 7-2-1: فرضيات الدراسة:
- 25 ..... 8-2-1: منهج الدراسة:
- 25 ..... 9-2-1: حدود الدراسة:
- 25 ..... 10-2-1: أدوات جمع البيانات والمعلومات:
- 26 ..... 11-2-1: أسباب إختيار الموضوع:
- 27 ..... 3-1: إستمارة الإستبانة ووصف مكوناتها:
- 27 ..... 1-3-1: توزيع عينة الدراسة:
- 28 ..... 2-3-1: ثبات أداة الدراسة:
- 29 ..... 4-1: إختبارات بيانات الدراسة:
- 29 ..... 1-4-1: التوزيع الطبيعي:
- 31 ..... 2-4-1: حجم العينة:
- 32 ..... 5-1: البيانات الشخصية:
- 32 ..... 1-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين على وفق الجنس:
- 32 ..... 2-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية:
- 34 ..... 3-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للمرتبة العلمية:
- 35 ..... 4-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة:
- 36 ..... 5-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين على وفق المؤهل العلمي:
- 37 ..... 6-1: إختبارات الإستبانة:
- 37 ..... 1-6-1: إختبارات الخبراء والمحكمين: (الصدق الظاهري / آراء المحكمين)
- 38 ..... 2-6-1: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

40	7-1: أساليب تحليل البيانات:
41	8-1: مجتمع الدراسة:
43	الفصل الثاني
43	القيادة التحويلية
43	1-2: مفاهيم حول القيادة
43	1-1-2: مفهوم القيادة
44	2-1-2: تعريف القيادة:
45	3-1-2: أهمية القيادة
45	4-1-2: صفات القيادة
47	5-1-2: متطلبات القيادة:
47	2-2: ماهية القيادة التحويلية
48	1-2-2: مفهوم القيادة التحويلية
49	2-2-2: تعريف القيادة التحويلية
51	3-2-2: نشأة وتطور القيادة التحويلية
52	4-2-2: أهمية القيادة التحويلية
53	5-2-2: أهداف القيادة التحويلية
54	6-2-2: أبعاد القيادة التحويلية
58	7-2-2: خواص القيادة التحويلية
59	8-2-2: عناصر القيادة التحويلية
60	9-2-2: مراحل القيادة التحويلية
61	3-2: أساسيات القيادة التحويلية
61	1-3-2: مبادئ القيادة التحويلية
62	2-3-2: وظائف القيادة التحويلية

63	..... أنواع القيادة التحويلية	3-3-2
67	..... التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية:	5-3-2
68	..... عيوب القيادة التحويلية:	6-3-2
69	..... أداة قياس القيادة التحويلية	7-3-2
69	..... الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي(التقليدي)	8-3-2
71	..... فوائد القيادة التحويلية	10-3-2
71	..... القيادة التحويلية في الجامعات	4-2
71	..... أهداف القيادة التحويلية في الجامعات	1-4-2
72	..... أهمية القيادة التحويلية في الجامعات	2-4-2
74	..... الفصل الثالث	
74	..... إدارة الجودة الشاملة	
74	..... ماهية الجودة	1-3
75	..... مفهوم الجودة	1-1-3
75	..... تعريف الجودة	2-1-3
76	..... نشأة وتطور مفهوم الجودة	3-1-3
78	..... أهمية الجودة	4-1-3
78	..... أهداف الجودة	5-1-3
79	..... 2-3 ماهية إدارة الجودة الشاملة	
80	..... 1-2-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة	
80	..... 2-2-3 تعريف إدارة الجودة الشاملة	
82	..... 3-2-3 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة	
83	..... 4-2-3 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	
85	..... 5-2-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة	

86	6-2-3: أهداف إدارة الجودة الشاملة
86	7-2-3: أبعاد إدارة الجودة الشاملة
89	8-2-3: خواص إدارة الجودة الشاملة
89	9-2-3: عناصر إدارة الجودة الشاملة
90	10-2-3: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
91	11-2-3: وظائف إدارة الجودة الشاملة
91	3-3: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
91	1-3-3: عيوب إدارة الجودة الشاملة:
92	2-3-3: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة وإسهاماتهم
100	3-3-3: الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
102	4-3-3: معايير إدارة الجودة الشاملة
102	5-3-3: مميزات إدارة الجودة الشاملة
103	4-3: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
103	1-4-3: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
104	2-4-3: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
105	3-4-3: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
107	4-4-3: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
108	5-4-3: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
108	6-4-3: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
109	7-4-3: الآثار السلبية لعدم تطبيق الجودة الشاملة
110	8-4-3: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
118	5-3: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
119	1-5-3: مفهوم الجودة الشاملة في الجامعة

120	2-5-3: أهمية الجودة الشاملة في الجامعات
120	3-5-3: أهداف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
122	4-5-3: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:
123	5-5-3: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
124	6-5-3: مزايا إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
124	7-5-3: معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:
125	8-5-3: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
125	9-5-3: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
126	10-5-3: وظائف التعليم الجامعي:
127	11-5-3: طرق قياس الجودة في الجامعات
129	الفصل الثالث
129	الميزة التنافسية
129	1-4: ماهية الميزة التنافسية
129	1-1-4: مفهوم الميزة التنافسية
130	2-1-4: تعريف الميزة التنافسية
132	3-1-4: نشأة وتطور الميزة التنافسية
132	4-1-4: مراحل تطور الميزة التنافسية
133	5-1-4: أهمية الميزة التنافسية
134	6-1-4: أهداف الميزة التنافسية
135	7-1-4: أبعاد الميزة التنافسية
138	8-1-4: خواص الميزة التنافسية
140	9-1-4: استراتيجيات الميزة التنافسية
144	2-4: أساسيات حول الميزة التنافسية

144	1-2-4: مصادر الميزة التنافسية
145	2-2-4: مراحل بناء الميزة التنافسية
147	4-2-4: معوقات الميزة التنافسية
148	5-2-4: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
149	6-2-4: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
151	7-2-4: دورة حياة الميزة التنافسية
152	8-2-4: أساليب تحقيق الميزة التنافسية
154	3-4: متطلبات وخطوات وأنواع ومحددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في تحقيقها
154	1-3-4: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية
155	2-3-4: خطوات تحقيق الميزة التنافسية:
155	3-3-4: أنواع الميزة التنافسية
158	4-3-4: محددات الميزة التنافسية
161	4-4: أسباب وشروط وفوائد ومداخل الميزة التنافسية والحفاظ عليها
161	1-4-4: أسباب التنافسية
162	2-4-4: شروط الميزة التنافسية
162	3-4-4: فوائد الميزة التنافسية
163	4-4-4: مداخل الميزة التنافسية
164	5-4-4: الحفاظ على الميزة التنافسية
165	5-4: ماهية الميزة التنافسية للجامعات
166	1-5-4: تعريف الميزة التنافسية للجامعات
167	2-5-4: أهمية الميزة التنافسية للجامعات:
167	3-5-4: أهداف الميزة التنافسية للجامعات:
167	4-5-4: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

- 168 ..... 5-5-4: خطوات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي
- 169 ..... 6-5-4: أسباب تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات
- 170 ..... 7-5-4: معوقات وتحديات تطبيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي
- 171 ..... 8-5-4: مصادر الميزة التنافسية للجامعات:
- 172 ..... 9-5-4: أسس الميزة التنافسية في الجامعات
- 172 ..... 10-5-4: خواص الميزة التنافسية للجامعات:
- 173 ..... 11-5-4: محددات الميزة التنافسية في الجامعات:
- 173 ..... 12-5-4: مؤشرات قياس الميزة التنافسية في الجامعات
- 175 ..... الفصل الخامس
- 175 ..... تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
- 175 ..... 1-5: وصف عينة الدراسة
- 175 ..... 1-1-5: وصف متغير القيادة التحويلية:
- 175 ..... 1-1-1-5: وصف بعد التأثير المثالي:
- 177 ..... 2-1-1-5: وصف بعد التحفيز الإلهامي:
- 179 ..... 3-1-1-5: وصف بعد الاستشارة الفكرية:
- 181 ..... 4-1-1-5: وصف بعد الاعتبارات الفردية:
- 183 ..... 2-1-5: وصف متغير ادارة الجودة الشاملة:
- 183 ..... 1-2-1-5: وصف بعد التزام الإدارة العليا:
- 185 ..... 2-2-1-5: وصف بعد تمكين العاملين:
- 187 ..... 3-2-1-5: وصف بعد التركيز على الزبائن:
- 189 ..... 4-2-1-5: وصف بعد اتخاذ القرارات:
- 191 ..... 3-1-5: وصف متغير الميزة التنافسية:
- 191 ..... 1-3-1-5: وصف بعد التكلفة:

193	2-3-1-5: وصف بعد الجودة:
195	3-3-1-5: وصف بعد المرونة:
197	4-3-1-5: وصف بعد الابداع والابتكار:
199	5-3-1-5: وصف بعد الاستمرارية:
201	2-5: الأهمية الترتيبية لأبعاد محاور الدراسة:
202	1-2-5: الأهمية الترتيبية لأبعاد محور القيادة التحويلية:
202	2-2-5: الأهمية الترتيبية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة:
203	3-2-5: الأهمية الترتيبية لأبعاد محور الميزة التنافسية:
204	3-5: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها
204	1-3-5: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
204	1-1-3-5: العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الميزة التنافسية منفردة ومجموعة: -
206	2-1-3-5: العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة: ...
209	3-1-3-5: العلاقة بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة وابعاد الميزة التنافسية منفردة ومجموعة: ....
212	2-3-5: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:
212	1-2-3-5: تأثير متغير القيادة التحويلية في الميزة التنافسية مجموعة:
213	2-2-3-5: تأثير متغير القيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة مجموعة:
215	3-2-3-5: تأثير متغير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية متجمعة:
217	4-2-3-5: التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة.
220	الفصل السادس
220	الإستنتاجات والتوصيات
225	المصادر
255	تقرير الانتحال

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1) متغيرات الاستبانة مع الترميز حسب المحاور والابعاد والفقرات التابعة لكل محور ..... 28
- جدول رقم (2) نتائج معامل الثبات (الفا كرونباخ) ALPHA CRONBACH ..... 29
- جدول رقم (3) إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (KOLMOGOROV -SMIRNOV) لمحاور الاستبانة ..... 30
- جدول رقم (4) مقياس "كايزر مير أولكن" للحكم على مدى كفاية العينة لبيانات ابعاد ومحاور الدراسة... 31
- جدول رقم (5) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للجنس ..... 32
- جدول رقم (6) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية ..... 33
- جدول رقم (7) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمرتبة العلمية ..... 34
- جدول رقم (8) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة ..... 35
- جدول رقم (9) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي ..... 36
- جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي للمحور "القيادة التحويلية" ..... 38
- جدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي للمحور "إدارة الجودة الشاملة" ..... 39
- جدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي للمحور "الميزة التنافسية" ..... 40
- جدول رقم (13) الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي ..... 70
- جدول رقم (14) أبرز الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ..... 101
- جدول رقم (15) قائمة المراجعة للأخطاء المتعلقة بتأخير استلام الطلبات ..... 118
- جدول رقم (16) وصف بعد التأثير المثالي ..... 176
- جدول رقم (17) وصف بعد التحفيز الإلهامي ..... 178
- جدول رقم (18) وصف بعد الإستثارة الفكرية ..... 180
- جدول رقم (19) وصف بعد الاعتبارات الفردية ..... 182
- جدول رقم (20) وصف بعد التزام الإدارة العليا ..... 184

- 186..... جدول رقم (21) وصف بعد تمكين العاملين
- 188..... جدول رقم (22) وصف بعد التركيز على الزبائن
- 190..... جدول رقم (23) وصف بعد اتخاذ القرارات
- 192..... جدول رقم (24) وصف بعد التكلفة
- 194..... جدول رقم (25) وصف بعد الجودة
- 196..... جدول رقم (26) وصف بعد المرونة
- 198..... جدول رقم (27) وصف بعد الابداع والابتكار
- 200..... جدول رقم (28) وصف بعد الاستمرارية
- 202..... جدول رقم (29) الأهمية الترتيبية حسب أبعاد محور القيادة التحويلية
- 203..... جدول رقم (30) الأهمية الترتيبية حسب أبعاد محور ادارة الجودة الشاملة
- 204..... جدول رقم (31) الأهمية الترتيبية حسب أبعاد محور الميزة التنافسية
- 204..... المصدر: أعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة
- 209..... جدول رقم (33) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة
- 211..... جدول رقم (34) معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية منفردة ومجموعة
- 213..... جدول رقم (35) تأثير القيادة التحويلية في الميزة التنافسية بشكل عام (مجموعة)
- 214..... جدول رقم (36) تأثير القيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة بشكل عام (مجموعة)
- جدول رقم (38) معامل الارتباط لتأثير المتغير الوسيط إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ( القيادة التحويلية  
( و ) الميزة التنافسية )
- 217.....
- 219..... جدول رقم (39) تأثير المتغير الوسيط إدارة الجودة الشاملة بين القيادة التحويلية و الميزة التنافسية

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الإفتراضي ..... 24
- الشكل رقم (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للجنس ..... 32
- الشكل رقم (3) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية ..... 33
- الشكل رقم (4) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمرتبة العلمية ..... 34
- الشكل رقم (5) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة ..... 36
- الشكل رقم (6) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي ..... 37
- الشكل رقم (7) ابعاد القيادة التحويلية ..... 57
- الشكل رقم (8) عناصر القيادة التحويلية ..... 60
- الشكل رقم (9) أنواع القيادة التحويلية ..... 66
- الشكل رقم (10) أبعاد إدارة الجودة الشاملة ..... 88
- الشكل رقم (11) دائرة ديمينغ لتحسين الجودة ..... 93
- الشكل رقم (12) ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة ..... 95
- الشكل رقم (13) التأثير والسبب ..... 111
- الشكل رقم (14) مخطط باريتو ..... 113
- الشكل رقم (15): المدرج التكراري ..... 114
- الشكل رقم (16): مخطط السيطرة (خريطة الرقابة) ..... 115
- الشكل رقم (17): نماذج أشكال الانتشار ..... 116
- الشكل (18) خريطة التدفق لخطوات إحدى العمليات ..... 117
- الشكل رقم (19) يوضح أبعاد الميزة التنافسية ..... 138
- الشكل رقم (20) مراحل بناء الميزة التنافسية ..... 145
- الشكل رقم (21) عناصر الميزة التنافسية ..... 146
- الشكل رقم (22) دورة حياة الميزة التنافسية ..... 152
- الشكل رقم (23) أساليب تحقيق الميزة التنافسية ..... 153
- الشكل رقم (24) مداخل الميزة التنافسية ..... 164
- الشكل رقم (25) نقاط الانتشار: القيادة التحويلية والميزة التنافسية ..... 213
- الشكل رقم (26) نقاط الانتشار: القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة ..... 215
- الشكل رقم (27) نقاط الانتشار: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ..... 217
- الشكل رقم ( 28 ) التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة ..... 218

## المقدمة

تواجه الجامعات في شمال العراق تحديات وتهديدات خارجية شديدة الخطورة تفرضها التغيرات التكنولوجية السريعة وما يترتب على ذلك من انفجار في المعرفة والمعلومات وانفتاح وسائل الإعلام واتجاهات التخصص. وهذا يتيح للجامعات إطلاق برنامج تطوير وتحديث شامل دون تردد للتأكد من أنها قادرة على التغلب على مشاكلها ونقاط ضعفها من أجل التنافس مع الجامعات الأخرى. وعلى الصعيد الداخلي فإن هناك منافسة شديدة بين الجامعات سواءً بين الجامعات الحكومية أو الأهلية أو بصورة عامة بينهم.

تعد القيادة التحويلية في الجامعات من أحد العوامل التي يمكن أن تساعد في مواجهة التحديات والتهديدات. يجب أن تكون هذه القيادة جاهزة للاستجابة للتغيير وقادرة على التكيف والتكيف مع التغيير، مع القدرة على التفكير والتنظيم وإدارة التدفق السريع للمعرفة.

فالقيادة التحويلية تقوم بتوجيه الأشخاص صوب الشأن المراد فيه، عن طريق إرشادهم وتحسين إمكانياتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، وتحفيزهم على طرح آراء جديدة وابداعية، وعليه إن هذه الفئة من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم إلى درجة أعلى من الدراية بالقضايا الأساسية، وبالتالي يجعلهم ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وبذلك يتضح أن القيادة التحويلية تعمل على توجيه طاقات الافراد واستثمارها إلى أقصى الدرجات لبلوغ درجة عالية من الجدارة والفعالية في الأداء لإنجاز الميزة التنافسية بينها وبين الجامعات الأخرى.

وتعد المنافسة عنصراً هاماً وأساسياً من البيئة التنافسية للمؤسسة ، وبسبب كثرة المؤسسات ، يكون لها تأثير كبير على أدائها ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وتأثيرها على الفرص المتوفرة للمؤسسات، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن العناصر التي من خلالها يمكن لها التفوق على منافسيها، بهدف جذب المستهلكين صوب تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى، ومن ثم فعلى المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة والتي هي "إدارة الجودة الشاملة" التي تركز على تقديم قيمة أكبر للمستهلك وأيضاً ضمان البقاء والتطور مع التفوق لها.

وتتمثل تنافسية الجامعات فيما بينها بمدى قدرتها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة التي تفرزها بيئتها الخارجية بالإضافة إلى مدى قدرتها على استغلال جوانب قوتها والتغلب على نقاط ضعفها المرتبطة ببيئتها الداخلية ، وتسعى كل جامعة إلى دعم وتعزيز قدراتها التنافسية بخلق ميزة أو ميزات تنافسية نسبية لها تضعها في مكانة أفضل من مثيلاتها ، إلا أن دعم وتعزيز القدرات التنافسية للجامعة ليس بالأمر الهين في ضوء بيئة تتصف بندرة مواردها ، وسرعة وربما فجائية تغيراتها ، وعالمية وشراسة المنافسة ، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

يقوم على العديد من مفاهيم الإدارة الحديثة، والجمع بين وسائل الإدارة والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المهنية لتحسين مستويات الأداء ومواصلة التحسين والتطوير. وقد طبقت الجامعات الحكومية والخاصة هذا المفهوم بنجاح كبير، وخصوصاً في بعض الدول المتطورة.

مثل اليابان والمملكة المتحدة و الولايات المتحدة وفرنسا. لذلك، فإن النجاح الحقيقي الذي حققه مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال طريقة الإدارة الجديدة هذه، وكذلك الميزة التنافسية في الكليات والجامعات، أصبح أسلوباً إدارياً مهماً. على مدى السنوات القليلة الماضية، كان هناك تطور واضح وكبير في الجامعات العراقية عامة وفي إقليم كردستان خاصة من الناحيتين الكمية والنوعية، والتي يجب أن تكون مصحوبة بعملية تغيير في أساليب الإدارة الحديثة، وكذلك التحديات الداخلية والإقليمية والدولية ومتطلبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الجامعات الالتزام بمعايير الجودة. لذا تم إنشاء قسم متخصص لضمان الجودة في كل المستويات الإدارية والأكاديمية.

تتكون الدراسة من خمس فصول، الفصل الأول يشمل الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية.

الفصل الثالث يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية.

الفصل الخامس: تتناول الجانب الميداني وعرض الجداول وتحليل نتائجها.

الفصل السادس: الإستنتاجات والتوصيات.

والفصل الأخير من الدراسة يتناول الجانب الميداني للدراسة وعرض الجداول وتحليل نتائجها، يليه عرض الإستنتاجات والتوصيات، كما يتضمن الدراسة قائمة بالمصادر التي أعتمدت في الدراسة، وتأتي بعدها ملاحق الدراسة لتشمل على إستمارة الإستبيان وقائمة بأسماء لجنة المحكمين.

## الفصل الأول

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### 1-1: الدراسات السابقة:

قطعت الأبحاث السابقة حول موضوعات مثل القيادة التحويلية والميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة خطوات كبيرة نظرياً وتطبيقياً في المنظمات، سواء كانت خدمياً أو إنتاجياً، ولكن الروابط بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة نجدها قليلة جداً، فلكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز.

#### 1-1-1: الدراسات العربية التي تطرقت إلى القيادة التحويلية:

1- دراسة (وادي، 2017): مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، دراسة ميدانية بجامعة عنابة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة القادة الإداريين لسلوكيات القيادة التحويلية وعوائقهم في الجامعات الجزائرية. تم اختيار جامعة عنابة كنموذج، وكانت العينة مكونة من (150) عضواً لهيئة التدريسيين الدائمين أختيرت بطريقة عشوائية، وأستخدم الاستبيان كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم التحقق من خواصه (الصدق والثبات)، استخدم اختبار (T) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي واختبار شيفيه Scheffe.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

● انخفاض مستوى القيادة الادارية التي تمارس سلوكيات القيادة التحويلية.

● زيادة مستوى المعوقات أمام القيادة التحويلية.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

● عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بهدف تأهيلهم وإكسابهم

خواص القيادة التحويلية وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة لإنجاح العملية الإدارية والتربوية.

● تفويض السلطات والصلاحيات لتمكين القادة الإداريين الأكاديميين من ممارسة القيادة التحويلية

واتخاذها منهجاً لممارسة العمل مما يكون له تأثير إيجابي.

2- دراسة (الرشيدي، 2018): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام

بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الإداري بالجامعات الحكومية والأهلية، صمم الباحث استبانة مكونة من (55) فقرة لتحقيق أهداف الدراسة. وتكونت العينة من (237) مبحوثاً، استرجع الباحث (147) إجابة مكتملة البيانات بنسبة (62 %).  
توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تمت على مستوى عال ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية.
- الإبداع التنظيمي متوسط بكل أبعاده.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- هناك حاجة إلى مناخ منظم لدعم القيادة التحويلية من قبل الجامعات السعودية التي تجذب المبدعين وتحفظ بهم.
- تعزيز إقامة المؤتمرات العلمية وعقد ندوات لزيادة اهتمام قيادات الجامعات بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتشجيع استقطاب المبدعين.

### 3- دراسة (أبو مازن والفران، 2019): أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف.

هدفت الدراسة إلى توضيح مستوى مزاولة أبعاد القيادة التحويلية من منظور القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف والتعرف على أساليب إدارة الأزمات (الهروب ، المواجهة ، الاحتواء) ، وتوضيح أثر مزاولة أبعاد القيادة التحويلية في تنفيذ أساليب إدارة الأزمات الجامعية، أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام المسح الميداني لجمع البيانات عن طريق الإستبانة وتحليلها، بكونه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، بواسطة برنامج (SPSS)، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة الطائف والبالغ عددهم (177) قائداً أكاديمياً وبلغ عدد المستجيبين للأداة (123).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- بشكل عام ، يكون مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية ضمن مستوى عال.
- ممارسة أبعاد القيادة التحويلية له تأثير على تأدية أسلوبى المقابلة والاحتواء، ولكن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يؤثر سلباً على تأدية أسلوب الهروب.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- يجب على القادة الأكاديميين في جامعة الطائف تنمية ممارسات أبعاد القائد التحويلي، تلك القيادة الحكيمة ذات رؤى مستقبلية قائمة على سيادة أساليب التغيير والتحول المؤسسي والتي تؤدي إلى أداء يفوق ما هو متوقع لمواجهة كافة التحديات ولتحقق النجاح في مواجهة وحل الأزمات.

• يجب التركيز على تقديم البرامج التدريبية والدورات التثقيفية المتخصصة بإدارة الأزمات للعاملين، من أجل استثمار هذه الأصول والقدرات البشرية والإعتماد عليها وقت الأزمات.

#### 4- دراسة (التجاني، 2020): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية.

هدفت الدراسة لتحديد مدى تأثير سلوك القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي واختيار جامعة غرداية كدراسة حالة ، بالإضافة إلى تحديد الاختلافات في استجابات المعلمين لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي ، حيث تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين عشوائياً وبلغ عددهم (188)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية والتحقق من خواصه ، وهي صدقه وموثوقيته ، وكذلك استخدام الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، واختبار T ، و تحليل التباين الأحادي والمتعدد ، وبالاعتماد على برنامج SPSS المستخدم لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التنفيذية لسلوك القيادة التحويلية في المؤسسات المدروسة.
  - لا توجد فروق حسب المستوى العلمي في أبعاد سلوك القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- زيادة التعليمات والتدريب على المناهج الإدارية الحديثة للقيادات التنفيذية بالجامعة وقيادة المؤسسات الجامعية في ظل مدخل القيادة التحويلية في بيئة تتميز بالتغيير الدائم.

#### 1-1-2: الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى القيادة التحويلية:

##### 1- دراسة (Sagnak,2010) العلاقة بين قيادة المدرسة التحويلية والمناخ الأخلاقي

#### The relationship between transformational school leadership and ethical climate.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي من قبل الباحث، تألفت عينة الدراسة من (764) معلماً ومعلمة في (50) مدرسة في نيوجيرسي بالولايات المتحدة، وتم استخدام أداة الإستبانة لتحقيق الغرض من الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية علاقة مرتفعة جداً.
- أن القيادة التحويلية تعمل على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي.
- أن القيادة التحويلية لها المقدره على تفسير الانحدار بالمناخ الأخلاقي.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

● إمكانية دراسة المناخ الأخلاقي؛ لأن هذه الدراسة تقتصر على أسلوب القيادة التحويلية، ولأنماط القيادة الأخرى تأثيرات على الأخلاق، كما يمكن دراسة المناخ؛ نظراً لأن الأبحاث المناخية الأخلاقية على المؤسسات التعليمية محدودة للغاية، فإن دراسة العلاقة المناخية الأخلاقية مع متغيرات مثل الرضا والالتزام يمكن أن تقدم مساهمة كبيرة في الأدب.

## 2- دراسة (Baggett, 2015): القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين

### Transformational Leadership and psychological empowerment of teachers.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة نمط القيادة التحويلية بالتمكين النفسي الإيجابي لدى معلمي المدارس الابتدائية في شمال غرب ولاية ألاباما، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (1665) معلماً ومعلمة موزعين على (60) مدرسة ابتدائية في شمال غرب ولاية ألاباما، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية للقيادة التحويلية بالتمكين النفسي للمعلمين.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- هناك حاجة إلى مزيد من البحث في فهم كيفية إدارة القيادة وكيفية تحقيق التمكين النفسي.
- هناك حاجة إلى مزيد من البحث أيضاً لمواصلة تطوير الإطار وذلك بشرح العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ويجب استكشاف تقنيات القيادة والتمكين النفسي.

## 3- دراسة (karimi and morshedi,2015): العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

### The Relationship Between Transformational Leadership with Organizational Innovation.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة القيادة التحويلية بالابتكار التنظيمي في جامعة آزاد الإسلامية (فرع قم)، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة وتم تصميمها لهذا الغرض، مجتمع الدراسة تكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وعددهم 175، تم اختيار 120 من أعضاء هيئة التدريس كعينة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية والتحقق من خواصه، وهي صدقه وموثوقيته، وكذلك استخدام الوسط الحسابي.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- يوجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) والابتكار التنظيمي.

- كان لبعده التأثير المثالي الأثر الأكبر والقوي على الابتكار التنظيمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، والعمر) ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية مع (الخبرة).
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- ينبغي على السلطة صاحبة القرار والإدارة في الجامعة عدم توجيه الإنتقاد لأعضاء هيئة التدريس بعنف عند وجود أي خطأ لأن هذا سيقمع الإنتاجية والابتكار.
- يجب على المدراء في الجامعة إستعمال طرق وأنظمة مناسبة لدعم الإنتاجية والابتكار وذلك بإمداد الأعضاء بما يحتاجونه من تعليمات، ومعلومات بإستمرار.
- يجب إختيار القادة من بين الذين لديهم القدرة على التفاعل والتواصل مع الآخرين.

4- دراسة (Bouwman et al, 2017): تعزيز التعلم الجماعي للمعلمين: هل هو تفاعل بين القيادة التحويلية وصنع القرار التشاركي؟ التدريس وتعليم المدرسين.

#### **Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? Teaching and Teacher Education.**

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية عملية إتخاذ القرار التشاركي من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، تألفت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية أختيروا عشوائياً، وتم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث أستخدم مقياس القيادة التحويلية وإستبانة خاصة بفاعلية إتخاذ القرارات التشاركية. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية إتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- يمكن للقادة التحويليين تحفيز التعلم الجماعي من خلال مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار.
- يمكن أن يحفز صنع القرار التشاركي التعليم الجماعي.

### 1-1-3: الدراسات العربية التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة:

#### 1- دراسة (ربابعة وعبيد، 2017): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية - دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية

هدفت الدراسة إلى إيجاد أبرز العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، على إعتبار أنها أحد نماذج هذه المؤسسات، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (68) عضواً. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، عن طريق برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود دلالة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب الدراسة متمثلة في جوانب القيادة وجوانب المعرفة وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة وإجراءات البحث العلمي وجوانب خدمة المجتمع.
  - وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالمعوقات وذلك تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور و متغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- مراجعة الإجراءات التنظيمية للجامعة التي تتبعها لتنظيم عملها، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في العملية الإدارية إلى حد أكبر.
- زيادة إهتمام الجامعة بمتطلبات المجتمع المحلي وتحديد إحتياجات سوق العمل.

#### 2- دراسة (قشمر، حمود، عربس، 2019): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التأثير على أداء المعلم لطول مدة خدمته في ضوء تطبيق معايير الجودة التعليمية الفلسطينية واللبنانية من خلال تحليل هذه العلاقة، وكذلك تأثير كل من رتبة المعلم العملية، والكلية التي يعمل فيها.

وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، وكان حجم العينة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (153) عضواً من أعضاء هيئة التدريس (2019/2018) تم اختيارهم باستخدام عينة عشوائية بسيطة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فقرات بعد (إلتزام الإدارة العليا بالجودة) في الجامعات الفلسطينية واللبنانية مرتفعة للغاية فقد كان مستوى الاستجابة أكثر من (80%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية جراء الإختلافات في الرتب العلمية.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- تطوير العمل الجماعي بشكل عام سواء الأكاديمية أو الإدارية.
- اعتماد نظام تحفيز الموظفين وربطه بجودة العمل.

### 3- دراسة (رضوان وآخرون، 2020): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة لتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة المهنية. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (310) عضو هيئة تدريس من جميع كليات جامعة بنغازي، خلال العام الدراسي (2018-2019)، واستخدمت الوسائل الإحصائية المناسبة في التحليل الإحصائي، من خلال برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكلها العام قد وصلت إلى درجة منخفضة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمجالات الدراسة (القيادة، وتطوير أداء العاملين في الجامعة، والبرامج والمناهج التعليمية، والجامعة والمجتمع)، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الرؤية والرسالة والأهداف، وأعضاء هيئة التدريس).
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- العمل على تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التقويم المستمر لخطواتها.
- أجهزة التطوير والبرامج التي تعتمد عليها الجودة الشاملة يجب زيادة تمويلها.
- في مختلف كليات الجامعة يجب دعم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة تدريسيها.

### 4- دراسة (الأحمري وعبد القادر، 2022): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها)

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الإدارة بجامعة الملك خالد، والتعرف على مدى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول دراسة أثر

تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، وكان الاستبانة أداة البحث الأساسية المصممة خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على (89) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تركز الإدارة على العمل الجماعي المشترك داخل الجامعة لخلق جو مناسب من العمل لتحسين الأداء.
- التخطيط طويل الأجل يقوي المؤسسة.
- تلتزم الإدارة بتطوير نظام حوافز لأن له دور في تشجيع العاملين لتحسين أدائهم وتحقيق الجودة الشاملة.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- يجب أن تلتزم الإدارة العليا باشراف الموظفين في مختلف القرارات المتعلقة بالجودة.
- تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لدوره المهم في تحسين كفاءة العمل للموظفين.

#### 1-1-4: الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة:

1- دراسة (2011,Papadimitriou): لغز الجودة في التعليم العالي اليوناني.

### The Enigma of Quality in Greek Higher Education

تهدف الدراسة لتحديد العلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي وتطبيقات إدارة الجودة في الجامعات الحكومية اليونانية، التخير والاستقرار في التعليم العالي باليونان وذلك بالاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات، احتوت استمارة الاستبيان على 73 سؤال كما تم الاعتماد على المقابلة واستخدام الهاتف ومواقع التواصل على الانترنت، وقد تم دراسة ثمانية مجالات (العلوم، الهندسة، الطب وعلوم الحياة، القانون، العلوم السلوكية، العلوم الاجتماعية، الاقتصادية، والإنسانية).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تتأثر الجامعات اليونانية بالقوانين والرقابة السياسية والتي تؤثر بدورها على كل القرارات الهامة في معاهد التعليم العالي.
- الجامعات الحكومية تنتزع على 97% من الولايات وهو عامل مهم في تحديد البيئة الخارجية لكل الجامعات.

• يحدد القانون المهام المنوطة بالجامعات وممارساتها اليومية.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- لدعم مجهودات مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التحسين المستمر في جودة خدماتها ولجعل الحكومة تتخذ الإجراءات والسياسات اللازمة لذلك يجب وضع نظام ضمان للجودة.

2- دراسة (Kennedy, 2013): دراسة حول إدارة الجودة الشاملة للمكتبات الجامعية في تاميل نادو.

### **A study on Total quality management of university libraries in Tamil nadu.**

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التحليل وبشكل مفصل لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات التابعة للجامعات الحكومية في تاميل نادو ولتحقيق الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، ولجمع البيانات الأولية تم تصميم استمارة استبيان من عينة الدراسة (عينة عشوائية) المكونة من 500 فرداً من المستفيدين والعاملين في خمس (5) مكتبات تابعة للجامعات الحكومية المختارة بتأميل نادو. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- لا توجد علاقة بين طبيعة أو نوع الجنس (ذكر أو أنثى) وبين البحث عن المعلومات بالمكتبات الجامعية المبحوثة.
- إجماع مديري المكتبات الجامعية وأمنائها عن تقاسم السلطة مع المرؤوسين يعد حاجز رصين أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- ضرورة توفير إدارة المكتبات الجامعية محل الدراسة لخدمة النسخ التصويرية وبجودة عالية للمستفيدين.
- يجب تزويد المكتبات الجامعية المبحوثة بعدد كاف من الموظفين لتقديم خدمات معلوماتية عالية الجودة تحقق رضا المستفيدين.

3- دراسة (Gathoni, 2019): تقييم جودة خدمة المكتبة في مكتبة جامعة الآغا خان: التطبيق لنهج إدارة الجودة الشاملة.

### **Evaluating library service quality at the Aga Khan University library: Application of a total quality management approach**

تهدف الدراسة إلى تقديم تقرير عن تحقيق جودة الخدمة في مكتبة جامعة الآغا خان في كينيا. توضح فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تشكل أساس هذا التقرير من خلال استخدام جودة الخدمة، وهي قائمة على المستخدم أداة التقييم، في تقييم جودة الخدمة. تم إجراء البحث على 123 من مستخدمي مكتبة جامعة الآغا خان بهدف التحقق من جودة خدماتها بناءً على رضا مستخدمي المكتبة عن الخدمات وكما يتم التعبير عنها بناءً على توقعات المستخدمين وتصوراتهم، وتم تحقيق معدل استجابة بنسبة 63%. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- توجد فجوات لجودة الخدمة في عدد من الخدمات التي تقدمها المكتبة.

• تساهم هذه الدراسة في تحسين فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة المكتبات الأكاديمية في البلدان النامية.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- لضمان جودة الخدمة في المكتبات يجب تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء مزيد من البحث لتحقيق جودة الخدمة باستخدام أدوات التقييم مثل جودة الخدمة في المكتبات الأكاديمية الأخرى في كينيا.

#### 4- دراسة: (Msallamet al,2020) واقع تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges

تهدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة من خلال الأبعاد (التزام الإدارة العليا، البناء التنظيمي، تمكين الموظفين، التحسين المستمر؛ التركيز على المستفيدين، الإدارة بالحقائق)، واكتشاف الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لذلك المتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل التعليمي، الكلية، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات. وتكون الاستبيان من (42) سؤالاً، وبلغ مجتمع الدراسة (596) موظفاً أكاديمياً وإدارياً موزعين على (5) كليات جامعية في قطاع غزة تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم تتكون من (240) موظف، ما يقرب من (40.3%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تعتبر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة مناسبة بشكل عام من حيث (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، والبناء التنظيمي، وإدارة الحقائق، والتركيز على المستفيدين، تمكين الموظف، التحسين المستمر).
- لا توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين لإدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة بسبب (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- البحث وتشجيع الإنجازات العلمية والإبداع الوظيفي بين العاملين مع توفير التسهيلات المادية والمعنوية للبحث العلمي وتطوير آليات وأنماط العمل الإلكتروني.
- تكليف لجنة مختصة بمعالجة الشكاوى والتظلمات بكل إنصاف وشفافية

### 1-1-5: الدراسات العربية التي تطرقت إلى الميزة التنافسية:

1- دراسة (النمشي، 2017): الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة وتم تصميمها لهذا الغرض وكان مجتمع الدراسة مكونة من 24 جامعة وتم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 135 استبانة واستعيد منها 105. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تتمتع القيادات الإدارية للجامعات الخاصة في اليمن بمستوى عال من السلوك الإبداعي، وتدعم دائماً المقترحات المقدمة من قبل الآخرين في أماكن عملهم وتتغلب عليها روح المغامرة التي تحفزهم على الخروج بأفكار جديدة وإبداعية.
- ظهور بعد الجودة في محور الميزة التنافسية في المرتبة الأولى هذا يدل على أن القيادات الإدارية تعتبر الجودة أهم محاور الميزة التنافسية لليمن.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- استحداث إدارة الإبداع من خلال الاهتمام بالمبدعين، ودراسة كيفية الاستفادة منهم، والعمل على مساعدتهم على تنفيذ أفكارهم، حيث أن ذلك مهم للغاية لزيادة تحقيق الميزة التنافسية.
  - تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال الدورات المختلفة وإقامة الندوات والتعلم بواسطة التشارك.
  - ترسيخ أسس نظام الإبداع الإداري، وتحويل الإبداع من توجه إلى نظام متأصل داخل مناخ الجامعة.
- 2- دراسة (العجمي، 2021): دور جامعة الكويت في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع دور جامعة الكويت في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة لتطبيقها على عينة من القيادات الجامعية قوامها (207) عضواً وعدد من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- إتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توافر العديد من المتطلبات سواء التنظيمية، أو البشرية، أو المادية، أو التكنولوجية، أو المجتمعية، أو التدريبية، أو البحثية. توافر هذه المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء أبعاد اقتصاد المعرفة.

• أن درجة ممارسة الجامعة لعمليات إدارة اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المحاور على النحو التالي: تداول المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة، توليد وابتكار المعرفة.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- إنشاء وحدة متخصصة داخل الجامعة لها ميزانية خاصة هدفها تحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعة.
- إنشاء مركز لتدريب القيادات الجامعية على تبني عمليات اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- انتداب الجامعات لخبراء متخصصين في مجال المعرفة لنقل خبراتهم للقيادات الجامعية بهدف تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

### 3- دراسة (عيد، 2022): تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في تعليم الجامعات الخاصة في مصر من حيث: الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والتمويل والمناهج، أستندت الدراسة على المنهج الوصفي. كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة هدفت إلى التعرف على واقع متطلبات إكتساب الميزة التنافسية في التعليم الجامعي الخاص في مصر. نألفت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة وعددهم (83) عضواً. تمت معالجة البيانات عن طريق برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- ضعف الامكانات المادية لتأدية الأفكار الابداعية للعاملين.
  - عدم الإستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.
  - القصور في تصميم البرامج التعليمية في التخصصات النادرة التي تدعم المزايا التنافسية للجامعة.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- توفير المناخ المناسب للبحث العلمي والتمويل الكافي.
- ضرورة ان يكون أعضاء هيئة تدريس قادرين على تقديم خدمات تعليمية متميزة.
- إنشاء كليات لتخصصات مختلفه يحتاجها سوق العمل.

### 4- دراسة (خليل وآخرون، 2023): بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر.

هدفت الدراسة لمحاولة التعرف على معوقات دور الجامعة للتحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر ودراستها بهدف وضع المقترحات اللازمة للتغلب عليها لتطوير دور الجامعة في عملية

التحول، وتحقيق الانطلاق من بين صفوف الدول النامية والمتخلفة، إلى مصاف دول العالم الأول المتقدمة في فترة وجيزة، بل وتحقيق الميزة التنافسية في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة مشكلتها. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- إن نجاح التحول إلى الاقتصاد المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية في مصر مرهونة في المقام الأول على جودة التعليم الجامعي.
  - هناك رغبة لدى مصر بضرورة مسايرة الاتجاهات العالمية في التحول إلى اقتصاد المعرفة، ولكنها جاءت متأخرة، ولم تتعدي كونها حلماً لم يتحقق بعد.
  - لم تحقق جهود تطوير التعليم الجامعي المصري أهدافها بعد، وإنه لا يزال يعاني من الكثير من المشكلات التي تحد من دوره، وتعوقه عن تحقيق أهدافه المنوطة به.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- توفير البنية التحتية اللازمة لعملية التحول إلى الاقتصاد المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية.
- تفعيل استقلالية التعليم الجامعي في مصر، لمنحه مزيد من المرونة والحرية الأكاديمية.
- الاهتمام بزيادة الدعم المالي من قبل الحكومة، بالإضافة إلى تنويع مصادر التمويل.

#### 1-1-6: الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى الميزة التنافسية:

1- دراسة (Indiyati، 2016): أهمية الميزة التنافسية في جامعات إندونيسيا.

### The Significance of Competitive Advantage at Universities in Indonesia

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل الميزة التنافسية للجامعات في إندونيسيا، بحيث يمكن رؤية أهمية الميزة التنافسية. الدراسة عبارة عن مسح وصفي نوعي مع عينة من (157) شخصاً تم الحصول عليها باستخدام منهج تحليل القوة. لجمع البيانات، استخدمت هذه الدراسة أدوات الاستبيان التي تم اختبارها للتأكد من صحتها وموثوقيتها، والتي تم استكمالها بالمقابلة والملاحظة. المحييون على هذا البحث هم العمداء ونواب العميد ونواب الرئيس والطلاب.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تتمتع جامعات إندونيسيا عموماً بميزة تنافسية تماماً، نظراً لأن جودة الخدمات التي تقدمها جيدة، لكن الابتكار والتكلفة لم تكن جيدة.
- من بين المزايا التنافسية الاستراتيجية الثلاث التي تعمل في الجامعات، يبدو أن جودة الخدمة هي الاستراتيجية الأكثر تفضيلاً، تليها تكلفة الاستراتيجية واستراتيجية الابتكار.

• زيادة استراتيجية الابتكار، سواء في المنتجات أو الإدارة أو العمليات، من خلال إنشاء وتحسين التعاون، وكذلك استراتيجية التكلفة، من خلال توفير التدريب القيادي للجامعات. أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

• يجب على الجامعات الخاصة زيادة جودة إستراتيجية خدماتها من خلال تنفيذ التدريب على خدمة العملاء والمعرفة بالمنتج بشكل منتظم ومستمر.

• يجب زيادة استراتيجية الابتكار، سواء في المنتجات أو الإدارة أو العمليات، من خلال إنشاء وتحسين التعاون، وكذلك استراتيجية التكلفة، من خلال توفير التدريب القيادي للجامعات.

**2- دراسة (Alserhan، 2017): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة في المنطقة الشمالية.**

### The Role of Intellectual Capital in Achieving a Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Private Universities in the Northern Region

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري وعناصره (الإنسان رأس المال، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية ومزاياها أبعاد (الجودة، الكفاءة، الابتكار، الاستجابة) في الجامعات الأردنية الخاصة في المنطقة الشمالية (جامعة جادارا، جامعة اربد الوطنية، جامعة جرش، جامعة فيلادلفيا) حيث بلغت عينة الدراسة (90) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة (120) فرداً. تم اختبار الفرضيات بناءً على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- هناك علاقة قوية بين إدارة رأس المال البشري وتعزيز التنافسية بالجامعات الأردنية الخاصة.
- هناك علاقة مقبولة بين إدارة رأس المال الهيكلي وتعزيز التنافسية بالجامعات الأردنية الخاصة.
- أظهرت النتائج أن الجامعات الأردنية الخاصة طبقت الميزة التنافسية جيداً.
- أن غالبية العاملين فيها الجامعات الخاصة ذكور حاصلون على درجة الدكتوراه.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

- على الجامعات الأردنية الخاصة أن تدرك أهمية رأس المال الفكري من أجل التنمية من خلال تحقيق العنصر التنافسي للمساهمة في نجاح الجامعات.
- يجب أن تدرك الجامعات أهمية الحفاظ على موظفيهم المؤهلين وذوي الخبرة من خلال تحسين مواقعهم الوظيفية، مما يساعدهم مادياً ومعنوياً.

• يجب على الجامعات تشجيع الإبداع والابتكار من خلال تجربة الأفكار المبتكرة التي تقدمها الموظف ووضعها تحت تنفيذ.

**3- دراسة (Anggraini وآخرون، 2017): الميزة التنافسية كوسيط لرأس المال الفكري وأداء الجامعة: دراسة تجريبية في إندونيسيا**

### Competitive Advantage as Mediating Role of Intellectual Capital and University Performance: an Empirical Study in Indonesia

هدفت الدراسة إلى تحديد آثار الميزة التنافسية في العلاقة لرأس المال الفكري وأداء الجامعات الحكومية في إندونيسيا. تم استخدام استبيان لجمع البيانات التي تم توزيعها عبر الإنترنت على الجامعات الحكومية في إندونيسيا، شارك ما مجموعه (177) مستجيباً من (8) جامعات عامة في إندونيسيا في المسح. تم استخدام برنامج Wrap Partial Least Square (PLS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

• أن رأس المال الفكري قد حدد القدرة التنافسية لجامعات إندونيسيا، ومن المتوقع أن يستمر في المضي قدماً في المستقبل.

• أن الميزة التنافسية التي تأتي من رأس المال الفكري يمكن أن تؤثر على أداء الجامعة.

• أن أصحاب المصلحة قد منحوا درجات أعلى للجامعات ذات الأداء الأفضل لأن الجامعات أثبتت قدرتها على إدارة مواردها الفكرية بفعالية وكفاءة.

أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:

• أن تخصص الجامعات مزيداً من الاستثمار في تنمية رأس مالها الفكري في محاولة لتحسين أدائها.

**4- دراسة (Sedalia وآخرون، 2017): تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية للجامعات في مدينة ميدان.**

### The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية. تم إجراء الدراسة على (80) من الكوادر التدريسية في عدة جامعات في مدينة ميدان، عن طريق تطبيق أخذ العينات العشوائية البسيطة، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

• لرأس المال البشري تأثير إيجابي ضئيل على الميزة التنافسية.

- لرأس المال الهيكلي تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية.
- لرأس المال العلائقي تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية.
- أوصى الدراسة بعدة توصيات منها:
- الاستمرار في تحسين رأس المال الفكري.
- العلاقة مع البيئات الداخلية والخارجية تحتاج إلى رعاية لتحسين الميزة التنافسية.
- بالنسبة للباحثين، يُنصح بتحسين نطاق العينة لتحقيق نتيجة أكثر دقة، ومن الأفضل أيضاً إضافة المزيد من المتغيرات التي تؤثر على الميزة التنافسية.

### 1-1-7: التعليق على الدراسات السابقة

- استعرض الطالب (24) دراسة (8) دراسات لكل متغير، (4) عربي و (4) إنكليزي، بالترتيب الزمني من (2010) إلى (2023) من الأحدث إلى الأقدم حسب التسلسل الزمني لهذه الدراسات، وحاول الطالب أن يجعل اختيارها لتلك الدراسات السابقة مبنية على علاقتها بالدراسة الحالية، حتى لو كانت تختلف في أهدافها ومجالات تطبيقها، وقد تنوعت الدراسات السابقة في تطبيقها ومن بلدان مختلفة.
- يمكن تحديد الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة نقاط ومنها ما يلي:
- 1- يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في تعزيز الجوانب النظرية والفكرية.
  - 2- يمكن ان يقارن الباحث دراسته الحالية مع هذه الدراسات بدافع التميز والإبداع.
  - 3- تشجع الدراسات السابقة الباحث لاكتشاف ما أغفلته من جوانب مهمة وبالتالي إمكانية إستكمال هذه الجوانب.
  - 4- الاستفادة في طريقة إعداد أداة الدراسة واختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

تتوافق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالجوانب التالية:

- 1- من حيث المنهج: تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة فيما يتعلق بأسلوب التحليل الوصفي كأسلوب مناسب لطبيعة هذه الدراسة.
  - 2- هذه الدراسة لها بعض الجوانب النظرية المشتركة مع الدراسات السابقة.
  - 3- تشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في أنها تجري على عينة تم سحبها من المجتمعات الأصلية للدراسة.
  - 4- الدراسة الحالية تلتقي مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- 1- هدف الدراسة: تستهدف الدراسة الحالية دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إعتقاد إدارة الجودة الشاملة، والذي اختلف عن أهداف الدراسات السابقة وذلك لإختلاف موضوعاتها.
- 2- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جامعة صلاح الدين في أربيل-العراق، والذي لم يسبق إجراء دراسة مماثلة عليها بمتغيرات الدراسة الحالية، وهذا على حد علم الطالب.
- 3- متغيرات الدراسة: تم تناول ثلاث متغيرات في الدراسة الحالية، في حين تناولت الدراسات السابقة متغيرين فقط.
- 4- الإطار الزمني.

5- تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة الثلاثية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، فعلى حد علم الطالب وإمكانياتها، عن طريق بحثها في مصادر المعلومات الإلكترونية والورقية المتاحة ، لم تظهر ما يشير إلى دراسة حول موضوع الدراسة الحالية، قد يعني تحقيق سابقة موضوعية يأمل الطالب أن تساهم بدرجة من الإضافة العلمية ، حيث تم دراسة متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة، لكن الدراسة الحالية تختلف عنها كونها أشمل منها من حيث سيتم دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إعتقاد إدارة الجودة الشاملة.

## 2-1: منهجية الدراسة:

### 1-2-1: مشكلة الدراسة:

هناك أهمية كبيرة يكتسبها التعليم العالي لدى جميع الدول إلا أن مؤسساته تواجه عقبات خطيرة للغاية تفرضها التغيرات التي مست العالم، وقد أنشأت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد بشكل أساسي على العلوم وتطور التكنولوجيا، ولا تتردد في إطلاق برامج التطوير والتحديث الشاملة لضمان أن تكون الجامعة مجهزة للتغلب على مشاكلها. ونقاط ضعفها. ومختلف الانتقادات التي وجهت لها بخصوص تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية وعدم مواءمتها لمتطلبات سوق العمل، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بالجامعات وكيفية إدارتها بشكل يجعلها قادرة على تلبية متطلبات المجتمع وبالتالي تحسين إنتاجية الجامعة. وعلى هذا الأساس أخذت العراق وخاصة شمال العراق على عاتقها الاهتمام بالتعليم العالي ولقد تم بذل الكثير من الجهد لتطوير وتحسين وزيادة كفاءتها لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، مما أجبرها على تغيير أساليب الإدارة التقليدية وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة. والتي تعتبر القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة أهمها. وتلخصت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر امتلاك القيادات للصفات التحويلية في الجامعة المبحوثة من خلال إعتقاد إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية.

**1-2-2: أسئلة الدراسة:**

- بموجب ماسبق تنطلق مشكلة الدراسة من خلال تساؤلات فكرية للعلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يمكن إظهار مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:
- 1- ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية؟
  - 2- ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة؟
  - 3- ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟
  - 4- ماهو الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية؟

**1-2-3: أهمية الدراسة:**

- 1- تعد هذه الدراسة مساهمة في إغناء المكتبة العراقية والعربية.
- 2- تقديم بعض النتائج والتوصيات للقائمين على أمر الجامعة والتي قد تعطي رؤية وأفكار عن مجالات تحقيق ميزة تنافسية بالجامعة في الخطط المستقبلية بها.
- 3- تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات والاقتراحات في ضوء النتائج من أجل قيادة ناجحة لمستقبل الجامعة المبحوثة.
- 4- إنها أول دراسة كاملة لدمج القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بميزة تنافسية حسب علم الباحث.
- 5- يمكن الاستفادة من البحث في العديد من المجالات العلمية لأنه يجمع بين الإطار النظري ومفاهيمه.
- 6- يمكن الاعتماد على الدراسة عند اتخاذ أي قرارات بناء على النتائج المتحصل عليها.
- 7- يؤمل من هذه الدراسة أن تشكل مرجعا مهما للدارسين والباحثين الجدد وتزويدهم بمعلومات عن سمات القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وكذلك فتح باب الاجتهاد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى
- 8- من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في معاونة المسؤولين في الجامعة المبحوثة، على تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الدورات بمقومات القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.
- 9- لم تطبق هذه الدراسة في الجامعة المبحوثة سابقاً (حسب أطلاع الباحث).

**1-2-4: أهداف الدراسة:**

- ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها في الآتي:
- 1- بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة التحويلية والميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة).
  - 2- الكشف عن مستوى التأثير للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

- 3- التوصل إلى بعض التوصيات، التي قد تساعد على لفت انتباه القيادة العليا للجامعة المبحوثة بشكل عام، حول أهمية القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري عصري وفعال يساهم في تحسين الأداء، وتخطي الصعوبات والارتقاء بمستويات الرضا عند المستفيدين والوصول إلى النجاح الإستراتيجي.
- 4- تسليط الضوء على نطاق مساهمة القيادة التحويلية في تدعيم الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- 5- التوصل إلى بعض التوصيات التي من شأنها تحسين الميزة التنافسية بالجامعة المبحوثة.

## 1-2-5: التعريفات الاجرائية للدراسة:

### 1- القيادة التحويلية:

إنها قدرة القائد على التأثير في سلوك واتجاهات وقيم المرؤوس لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وبما يخلق بيئة عمل مبنية على الثقة والابتكار والإبداع لمواكبة المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية. (الزومان، 2018:53).

### 2- إدارة الجودة الشاملة:

إنها فلسفة إدارة حديثة، في شكل نهج أو نظام إداري شامل، يعتمد على إحراز تغييرات إيجابية جذرية في كل شيء في المؤسسة، بهدف تحسين وتطوير جميع مكوناتها لتلبية وإنجاز أعلى معدل من الرضا لربائنها، من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم وفق توقعاتهم. (دحدوح، 2018:11).

### 3- الميزة التنافسية:

إنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للربائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الربائن الذين يتقبلون ذلك الاختلاف والتميز، إذ يحقق لهم الزيادة في المنافع والقيم التي تصبح أفضل من ما يقدمه الآخرون". (العمرية، 2019:21).

### 4- جامعة صلاح الدين

وهي مؤسسة علمية أكاديمية تأتي في مقدمة المؤسسات المعنية بإبداع الأفكار والإشباع المشترك لإحتياجات الافراد والمجتمع والسوق، عن طريق غرس المفاهيم الفعالة لدى افرادها أولاً ثم إلى باقي المجتمع المتنوع من خلال النشاطات المختلفة التي تقوم بها لتحقيق مثل هذا التواصل الاجتماعي الذي يقضي على الحواجز المصطنعة بينها وبين الواقع القائم داخل المجتمع.

### 1-2-6: المخطط الافتراضي للدراسة:

إن المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها في ضوء إطارها النظري لمتغيرات الدراسة تتطلب تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل رقم (1) إذ يفترض هذا المخطط وجود مجموعة من العلاقات بين متغيرات الدراسة كتعبير عن الحلول التي يقترحها الباحث للإجابة على الدراسة المشار إليها في مشكلة الدراسة والتي تسعى إلى الجمع بين الخصائص الرئيسية للواقع الذي تهتم به: ويمثل مخطط الدراسة سلسلة من الفرضيات التي بنيت استناداً إلي:

● القدرة على قياس كل متغير من المتغيرات.

● شمولية أنموذج الدراسة.

وتتكون الدراسة من ثلاث متغيرات:

#### 1- المتغير المستقل: (X) القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيراً، بالرغم من وجود اختلاف بينهم لتحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية.

أشار الأخضر (2019:71-78) بأن أبعاد القيادة التحويلية هي (الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز أو الدافع الإلهامي، الإستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي، الإعتبارية الفردية، التمكين).

وأشار العثماني (2017:26-28) بأن لأبعاد القيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي: (التأثير المثالي الكاريزما، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

وذكر الجبري (2018:59-60) بأن باس وأفوليو (Bass and Avolio) قدما نموذجاً للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد عرفت بـ (Four I's) وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية).

وكذلك أشار الشيخ (2017:35-38) بأن أبعاد القيادة التحويلية هي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية).

ويرى الباحث بعد مراجعته لكتابات الباحثين وأراء الكتاب المتخصصين في القيادة التحويلية بأن الأبعاد الأربعة التي ذكره الجبري (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية)، هو الأنسب لأنه رأي أكثر الكتاب والباحثين ولذلك سوف نعتمده في اطروحتنا.

## 2- المتغير الوسيط: (Y) إدارة الجودة الشاملة

وذكر عبد الرحمن (2018:53-56) بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد (العميل)، التحسين المستمر والتميز، التركيز على العمليات، التعليم والتدريب، المشاركة وتفويض الصلاحية).

وحده التيتي (2019:26-28) بأنه (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات).

وتناول محمد (2019:39-41) أبعاد إدارة الجودة الشاملة هكذا (التركيز على العميل، التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الإحتياجات الإدارية للمنافسة).

وأشار دبدوب (2018:7) بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، البحث والتطوير، تكوين روح الفريق، التدريب).

ويرى الباحث أن رأي التيتي الذي يقول بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، إتخاذ القرارات) هو الأنسب ولذلك سوف نعتمده في اطروحتنا.

## 3- المتغير التابع: (W) الميزة التنافسية

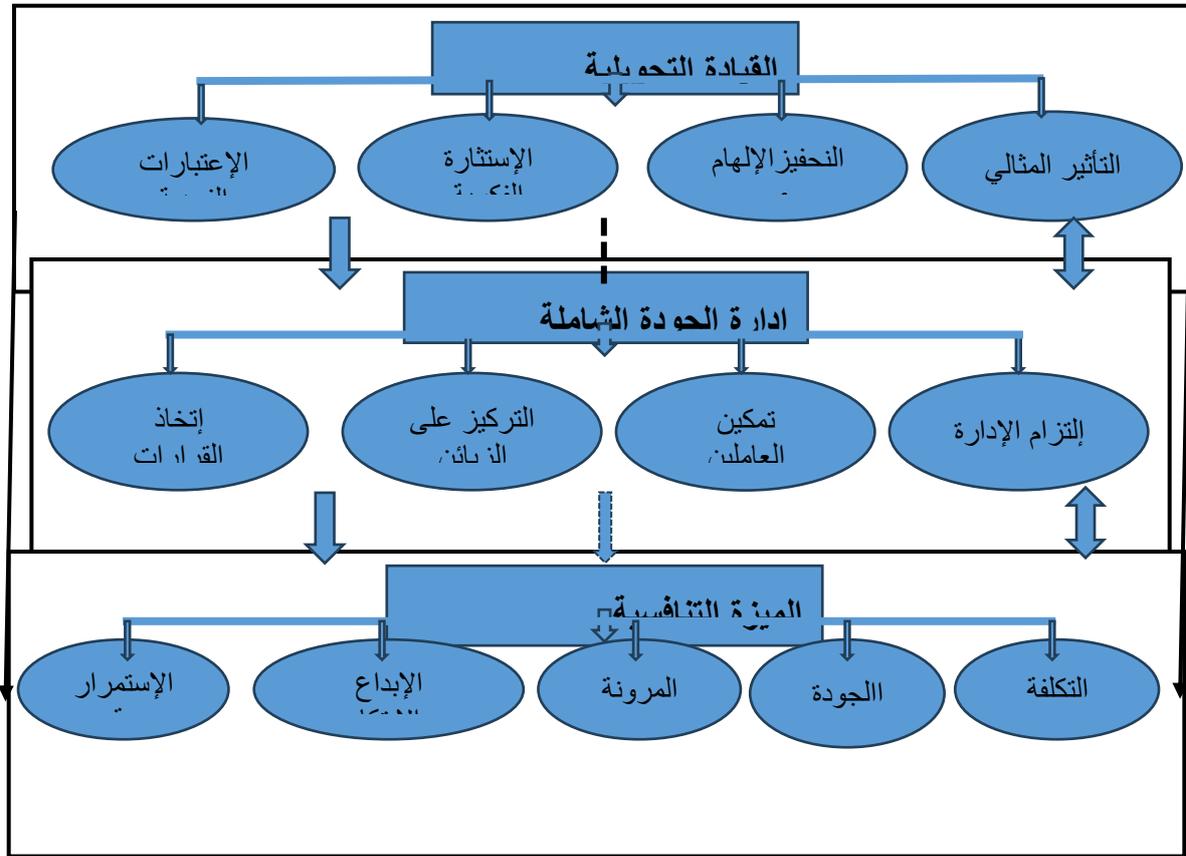
أشار قنطاس (2021:88-92) لأبعاد للميزة التنافسية هكذا (الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الإبداع والإبتكار).

وذكر رضا (2021:36-38) أبعاد الميزة التنافسية هكذا (الجودة، المرونة، التكلفة، سرعة الإستجابة للخدمة، التسليم).

وأيضاً ذكر الحمد (2019:49-51) خمسة أبعاد للميزة التنافسية هكذا (الوقت، الكلفة، النوعية، المرونة، الابتكار).

وحده الشلبي (2018:35-37) بأنه (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والإبتكار، الاستمرارية). ويرى الباحث أن رأي الشلبي الذي يقول بأن أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والإبتكار، الاستمرارية) هو الأنسب ولذلك سوف نعتمده في اطروحتنا.

الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الإفتراضي



مبررات اختيار مخطط الدراسة الإفتراضي وإعتماده بهذا الشكل تعتمد على:

- المتغيرات التي يتضمنها النموذج متوافقة مع القسم الأكبر من الكتاب .
- تعتبر المتغيرات الأساسية التي تتضمنها الصيغة النموذجية ذات أهمية كبيرة نسبياً في حياة الجامعة قيد الدراسة.
- قناعة الباحث بأهمية تلك المتغيرات.

### 7-2-1: فرضيات الدراسة:

تم تحديد جملة من الفرضيات للدراسة استناداً الى مشكلة الدراسة واهدافها ومخططها فضلاً عن التكامل مع الإطار النظري. اذ يتم اثبات الفرضية او نفيها بعد مقارنتها مع النتائج التي تم التوصل اليها في الإطار العملي واعطاء مبرراً علمياً لأسباب حدوثها. لذا تسعى هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إرتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.  
 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية.  
 الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة.  
 الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.  
 الفرضية الرئيسية السابعة: يوجد تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة.

### 1-2-8: منهج الدراسة:

لدراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات من الناحية النظرية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع والوصول إلى معرفة دقيقة تفصيلية وتحقيق فهم أفضل وأدق، ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى نتائج تساهم في تحقيق أهداف البحث المرجوة، وذلك عن طريق برنامج (SPSS) و (AMOS V.26)، وقد أعتدنا في الدراسة على مجموعة متنوعة من المراجع باللغة العربية واللغات الأجنبية، والاستعانة بالمجلات والدوريات.

### 1-2-9: حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: يتضمن مجتمع الدراسة الكوادر التدريسية.
- 2- الحدود المكانية: سيتناول الدراسة جامعة صلاح الدين في أربيل.
- 3- الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والإبتكار، الاستمرارية) وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات).
- 4- الحدود الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية 2021 لغاية بداية 2023.

### 1-2-10: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يستعين الباحث بعدد من الأساليب للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، وتنقسم احتياجات الدراسة للبيانات والمعلومات الى جانبين وهما:

#### 1- الدراسات النظرية:

يعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على إسهامات الكتاب والباحثين المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات ورسائل وأطاريح جامعية والأبحاث والدراسات العلمية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة أو من خلال الانترنت (الشبكة العالمية للمعلومات).

## 2- الدراسات الإستطلاعية:

سيتم الإعتماد في تغطية الجانب الإستطلاعي للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة بهذا الجانب من الدراسة وهي:

أ-المقابلات الشخصية: سيتم الإعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة في جامعة صلاح الدين من أجل أخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة وتوضيح فقرات الاستبانة في حالة الإحتياج إلى ذلك لضمان الإجابة السليمة إضافة إلى طرح الأسئلة غير المباشرة والتي تخدم الدراسة والعاملين في الجامعة المبحوثة.

ب-استمارة الاستبانة: تعد استمارة الاستبانة اداة رئيسية سيتم اعتمادها لإتمام الجانب العملي، كونها مصدر مهم للبيانات والمعلومات التي ينبغي الحصول عليها من افراد عينة الدراسة لأغراض التحليل الاحصائي، وسيتم اعداد استمارة الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الجهود المعرفية التي سبقتنا في هذا المجال، وكونها دراسات خضعت للتحكيم والمناقشة والنشر، فأنها تعد مصدراً مهماً وموثوقاً به ، كما سيتم مراعاة الوضوح والتجانس والشمولية في صياغة فقراتها لمنح عينة الدراسة قدراً كبيراً من الالمام والتصوير لموضوع الدراسة واهدافها . فضلا عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال.

### 11-2-1: أسباب إختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى الدوافع والمبررات التالية:

#### 1- أسباب شخصية:

- الرغبة الشخصية في التعامل مع مثل هذه الموضوعات، وتأكيدنا على أهميتها في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات.

#### 2- أسباب موضوعية:

- تعتبر الجامعة أحد اهم المؤسسات في بناء المجتمع.
- عدم الاهتمام باحتياجات العملاء والزبائن في معظم الجامعات.
- قلة الوعي بالتغيرات العالمية للكثير من الجامعات مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين الجامعات.
- لعبت القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة وستستمر في لعب دور مهم في الوصول بالجامعات إلى ما وصلت إليه البلدان المتقدمة من مكانة.

- الحدائة النسبية لموضوع القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع في هذا المجال.
- من اجل لفت أنظار القائمين على الجامعات بضرورة تطبيق القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 3-1: إستمارة الإستبانة ووصف مكوناتها:

#### 1-3-1: توزيع عينة الدراسة:

لغرض الحصول على البيانات والوصول الى اهداف البحث الموسوم، تم توزيع فقرات الاستبانة الى قسمين: القسم الاول يتضمن البيانات الشخصية وتشمل (الجنس، العمر، المرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) اما القسم الثاني فتنقسم بدورها الى ثلاثة محاور، المحور الاول والمتمثلة بمتغير القيادة التحويلية حيث يتم قياس المحور المذكور عن طريق مجموعة من الفقرات والموزعة بدورها على أربعة ابعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، اما المحور الثاني فتتمثل بالفقرات الموزعة على الأبعاد الاربعة ( التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات) والتي تقيس متغير ادارة الجودة الشاملة اما المحور الأخير فتتضمن الفقرات التي تقيس متغير الميزة التنافسية عن طريق خمسة ابعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، الاستمرارية) ، وقام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والتي تتراوح قيمته ما بين (درجة واحدة=1) والذي يمثل اجابة (لا اتفق بشدة) الى (خمس درجات=5) والذي يمثل (اتفق بشدة) كوسيلة لجمع البيانات الاولية حول المبحوثين من افراد عينة البحث حيث تم توزيع الاستبانة بصورة عشوائية على مجتمع البحث حيث قام 328 مبحوث بمليء استمارة الاستبانة من فئات عينة الدراسة المعنية، وبعد عملية جمع البيانات قام الباحث بترميز متغيرات البحث والتي تتمثل بالمحاور وابعادها والتي تم ذكرها أعلاه، والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

الرموز المستخدمة في متن البحث		محاور الدراسة وابعادها	
الفقرة	البعد	المحور	
X1.1-X1.5	X1	X	التأثير المثالي
X2.1-X2.5	X2		التحفيز الإلهامي
X3.1-X3.5	X3		الاستشارة الفكرية
X4.1-X4.5	X4		الاعتبارات الفردية
X1.1-X1.5	Y1	Y	التزام الإدارة العليا
X2.1-X2.5	Y2		تمكين العاملين
X3.1-X3.5	Y3		التركيز على الزبائن
X4.1-X4.5	Y4		اتخاذ القرارات
Y1.1-Y1.5	W1	W	التكلفة
Y2.1-Y2.5	W2		الجودة
Y3.1-Y3.5	W3		المرونة
Y4.1-Y4.5	W4		الإبداع والابتكار
Y5.1-Y5.6	W5		الاستمرارية

جدول رقم (1) متغيرات الاستبانة مع الترميز حسب المحاور والابعاد والفقرات التابعة لكل محور

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

### 1-3-2: ثبات أداة الدراسة:

استخدم معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات اداة الدراسة، ويمكن تفسير هذا المقياس بأنه يقيس درجة الارتباط بين الاجابات، وان قيمة الفا المقبولة احصائياً هي (60%) على الاقل لتعميم النتائج (Sekaran, 2003: 311)، حيث أظهرت النتائج من خلال التحليل ان قيمة معامل الثبات لكل من المحاور الثلاثة مع الابعاد التابعة لها كانت القيم كلها مقبولة احصائياً حيث كانت اكبر من (0.60)، حيث تراوحت قيمة الفا بين (76.70%) كأقل قيمة لبعده (التكلفة) وأعلى قيمة (88.10%) بالنسبة لبعده (الإبداع والابتكار) التابعة للمحور الثاني والمتمثلة بمتغير الميزة التنافسية اما على صعيد المحاور الثلاثة فنجد ان المحور الثاني تمتلك أعلى قيمة معامل الثبات والبالغة (95.10%) والمتمثلة بمتغير الميزة التنافسية مقارنة مع قيمة معامل الثبات للمحور الأول والتي تمثل متغير القيادة التحويلية حيث بلغت قيمتها (94.10%)، اما بالنسبة لفقرات الاستبانة ككل فكانت قيمة معامل الثبات ممتازة حيث بلغت (97.90%) وهذا يدل على ثبات المقياس وبالتالي درجة ارتباط الاجابات جيدة بين فقرات الاستبانة وينعكس ذلك على دقة النتائج وبالتالي الوثوق بها والاخذ بنتائجها. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

النتيجة	معامل ألفا - كرونباخ	عدد العبارات	الابعاد	محاور الدراسة
ثابتة	%80.70	5	التأثير المثالي	القيادة التحويلية (X)
ثابتة	%81.70	5	التحفيز الإلهامي	
ثابتة	%83.40	5	الاستئارة الفكرية	
ثابتة	%82.10	5	الاعتبارات الفردية	
ثابتة	%94.10	20	المؤشر الكلي	
ثابتة	%84.90	5	التزام الإدارة العليا	ادارة الجودة الشاملة (Y)
ثابتة	%82.30	5	تمكين العاملين	
ثابتة	%83.30	5	التركيز على الزبائن	
ثابتة	%86.10	5	اتخاذ القرارات	
ثابتة	%94.70	20	المؤشر الكلي	
ثابتة	%76.70	5	التكلفة	الميزة التنافسية (W)
ثابتة	%80.10	5	الجودة	
ثابتة	%83.20	5	المرونة	
ثابتة	%88.10	5	الإبداع والابتكار	
ثابتة	%86.10	5	الاستمرارية	
ثابتة	%95.10	25	المؤشر الكلي	
ثابتة	%97.90	65	المؤشر الكلي لكافة فقرات الاستبيان	

#### جدول رقم (2) نتائج معامل الثبات (الفا كرونباخ) alpha Cronbach

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

#### 4-1: إختبارات بيانات الدراسة:

##### 1-4-1: التوزيع الطبيعي:

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، ومن نتائج الاختبار نجد ان المحاور الثلاثة مع الابعاد التابعة لكل محور تتوزع توزيعاً طبيعياً اي انها تخلو من القيم الشاذة والمتطرفة وذلك بالاستناد على مستوى الدلالة الاحصائية للاختبار و كانت جميع القيم اكبر من مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة الإستطلاعية والبالغة (0.05) وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على ان البيانات للمحاور والابعاد وبالتالي المؤشر الكلي والتي تمثل اراء المبحوثين بالنسبة لكل فقرات الاستبانة تتوزع توزيعاً طبيعياً . في الجدول (3) تتوضح ذلك.

محاور الدراسة	الابعاد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
القيادة التحويلية (X)	التأثير المثالي	0.754	0.124	توزيع طبيعي
	التحفيز الإلهامي	0.768	0.835	توزيع طبيعي
	الاستثارة الفكرية	0.652	0.972	توزيع طبيعي
	الاعتبارات الفردية	0.851	0.191	توزيع طبيعي
	المؤشر الكلي	0.984	0.755	توزيع طبيعي
ادارة الجودة الشاملة (Y)	التزام الإدارة العليا	0.845	0.704	توزيع طبيعي
	تمكين العاملين	0.865	0.883	توزيع طبيعي
	التركيز على الزبائن	0.654	0.415	توزيع طبيعي
	اتخاذ القرارات	0.658	0.514	توزيع طبيعي
	المؤشر الكلي	0.874	0.215	توزيع طبيعي
الميزة التنافسية (W)	التكلفة	0.547	0.347	توزيع طبيعي
	الجودة	0.654	0.441	توزيع طبيعي
	المرونة	0.961	0.419	توزيع طبيعي
	الإبداع والابتكار	0.456	0.308	توزيع طبيعي
	الاستمرارية	0.369	0.640	توزيع طبيعي
	المؤشر الكلي	0.458	0.121	توزيع طبيعي

جدول رقم (3) إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov -Smirnov) لمحاور الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

### 2-4-1: حجم العينة:

من اجل اختبار حجم العينة في هذه الدراسة تم استخدام اختبار كايزر مير أولكن (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin للحكم على مدى ملائمة حجم العينة، وبصورة عامة تتراوح قيمة إحصاء الاختبار (KMO) بين الصفر والواحد. وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على زيادة الاعتمادية على التحليل (تحليل البيانات) وبالتالي ملائمة حجم العينة وان الحد الأدنى لقيمة الاحصاء هي (0.05) حتى يمكن الحكم بملائمة حجم العينة، اما في حالة ان تكون قيمته اقل من ذلك، فانه يجب زيادة حجم العينة. ومن خلال الجدول (4) تبين ان جميع القيم لهذا المقياس بالنسبة للمحاور الثلاثة وكذلك بالنسبة لكل العبارات الاستبيان كانت أكبر من الحد الأدنى المطلوب ونستنتج من ذلك كفاية حجم العينة للتحليل الاحصائي والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

KMO		عدد العبارات	محاور الدراسة
للمحور	للبعد		
0.929	0.819	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
	0.827	التحفيز الإلهامي	
	0.812	الاستشارة الفكرية	
	0.780	الاعتبارات الفردية	
0.934	0.806	التزام الإدارة العليا	ادارة الجودة الشاملة
	0.810	تمكين العاملين	
	0.806	التركيز على الزبائن	
	0.845	اتخاذ القرارات	
0.922	0.657	التكلفة	الميزة التنافسية
	0.778	الجودة	
	0.850	المرونة	
	0.822	الإبداع والابتكار	
	0.806	الاستمرارية	
0.915		المؤشر الكلي لكافة فقرات الاستبيان	

جدول رقم (4) مقياس "كايزر مير أولكن" للحكم على مدى كفاية العينة لبيانات ابعاد ومحاور الدراسة

المصدر: اعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

## 5-1: البيانات الشخصية:

### 1-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين على وفق الجنس:

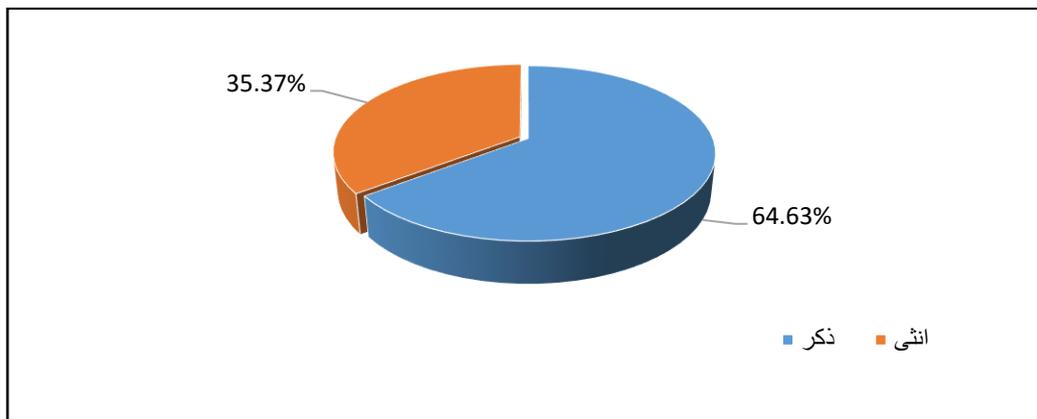
لغرض توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس، تم الاعتماد على الجدول (5) وقد تبين من خلالها ان الأغلبية كانوا من الذكور مقارنة بنسبة الاناث حيث كانت نسبهم (64.63%) من حيث نسبة مشاركتهم في الدراسة المعنية. نستنتج من ذلك ان النتائج والاستنتاجات وبالتالي التوصيات المستنبطة من الدراسة المعنية تعود نتائجها الى فئة الذكور لأنها تعتبر من الأغلبية وكما هو موضح في الشكل رقم (2).

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64.63%	212	ذكر
35.37%	116	انثى
100%	328	المجموع

جدول رقم (5) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للجنس

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبيان

### الشكل رقم (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للجنس



المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

### 2-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية:

من خلال الجدول (6) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية، حيث تبين ان الاغلبية كانوا ضمن الفئة العمرية (31-40) عام والتي بلغت نسبتهم (36.28%) وتليها الفئة العمرية (41-50) عام

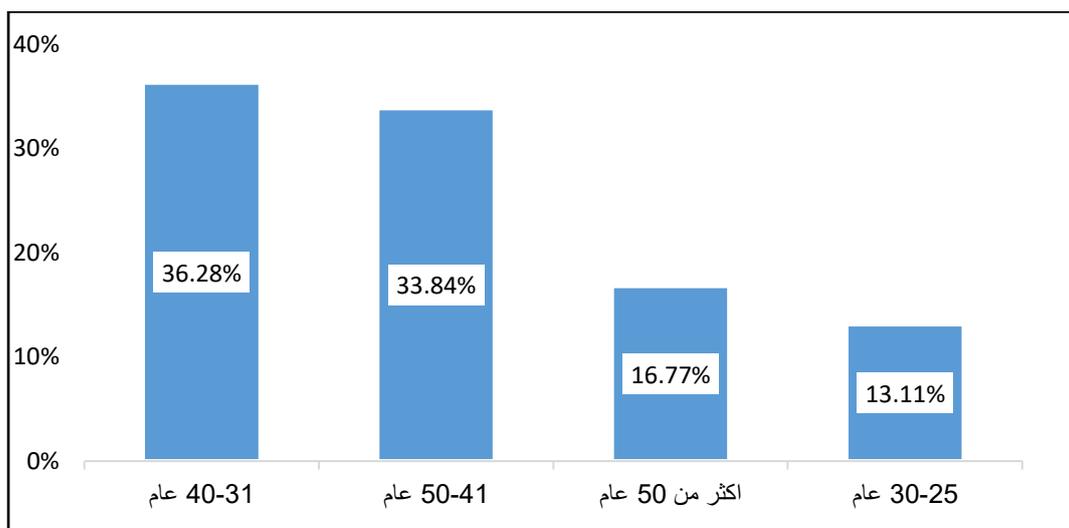
حيث جاءت بالمرتبة الثانية وذلك بنسبة (33.84%) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية والتي كانت أكثر من 50 سنة بنسبة (16.77%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (25-30) عام وذلك بنسبة مشاركة (13.11%). وهذا يؤدي الى أن الاغلبية من المبحوثين كانوا من الناضجين عمريا لان الأكثرية كانوا ضمن الفئتين العمريتين والتي كانت أعمارهم تتراوح بين 31 عام و 50 عام وهذ يؤكد ان الآراء والاجابات فيها حالة من النضوج نوعا ما وهذا ينعكس على دقة الاجابات وبالتالي دقة النتائج وبالتالي الاخذ بها، وكما هو مبين في الشكل رقم (3) والذي يوضح ترتيب افراد المبحوثين حسب الفئات العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
13.11%	43	25-30 عام
36.28%	119	31-40 عام
33.84%	111	41-50 عام
16.77%	55	أكثر من 50 عام
100%	328	المجموع

جدول رقم (6) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

الشكل رقم (3) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للفئات العمرية



المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

### 1-5-3: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً للمرتبة العلمية:

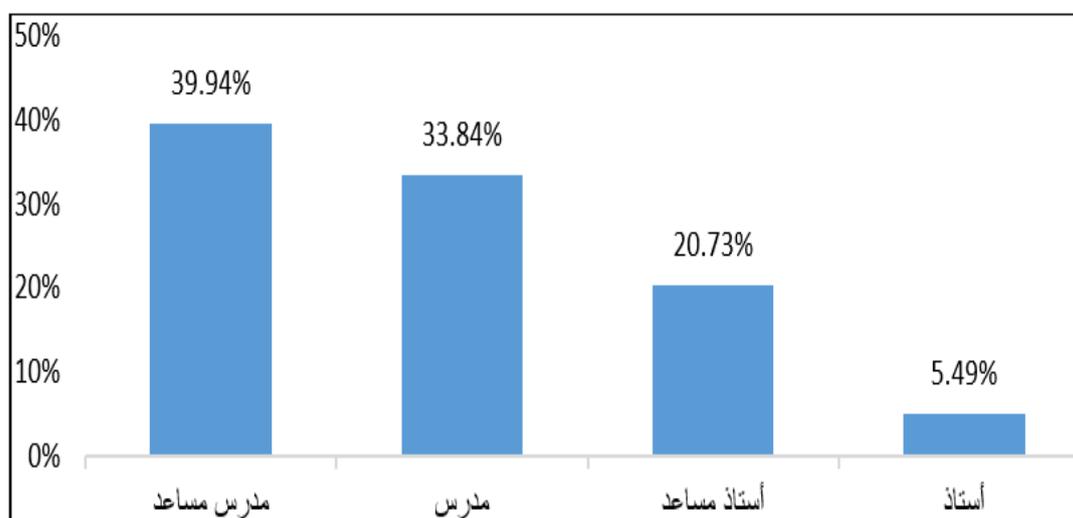
الجدول (7) يبين توزيع افراد العينة حسب الالقاب العلمية من ضمن افراد المبحوثين، حيث اتضح ان الاكثرية كانوا مدرسين مساعدين والتي بلغت نسبتهم (39.94%) حيث احتلوا المرتبة الاولى من حيث نسبة المشاركة ويليهم اللقب العلمي (مدرس) حيث جاءت بالمرتبة الثانية وذلك بنسبة (33.84%) من المشاركة، ثم جاءت بالمرتبة الثالثة الاساتذة الذين كانوا من ضمن درجة الاساتذة المساعدين بنسبة مشاركة (20.73%) وجاءت بالمرتبة الاخيرة المستجيبين ذو لقب علمي (استاذ) وكانت نسبتهم قليلة وبالبلغه (5.49%)، وكما هو مبين في الشكل رقم (4).

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
39.94%	131	مدرس مساعد
33.84%	111	مدرس
20.73%	68	أستاذ مساعد
5.49%	18	أستاذ
100%	328	المجموع

جدول رقم (7) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمرتبة العلمية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

الشكل رقم (4) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمرتبة العلمية



المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

#### 1-5-4: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة:

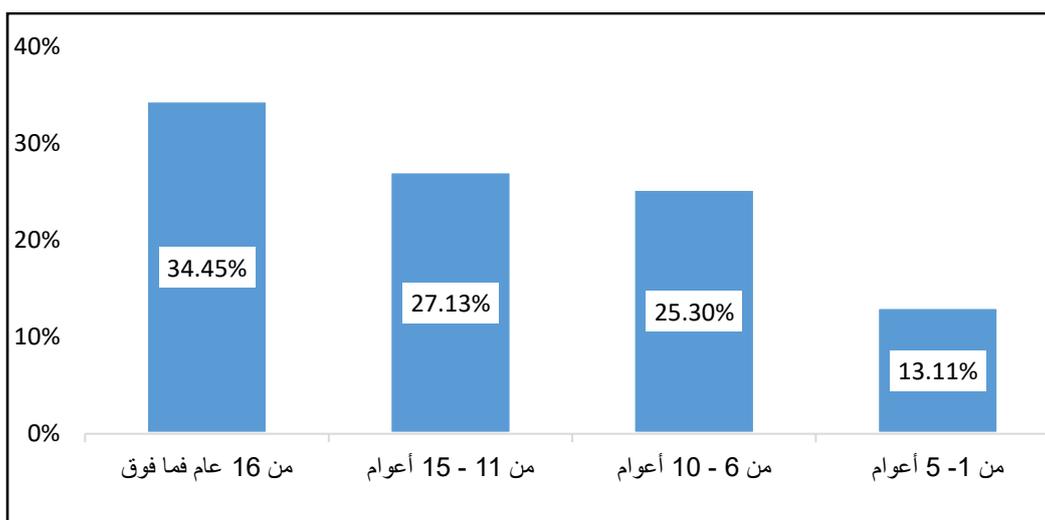
جدول (8) يوضح توزيع المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة في التعليم العالي لأفراد عينة البحث، حيث تبين ان الاكثرية من افراد العينة تقع سنوات خدماتهم الوظيفية ضمن الفئة 16 عاما فما فوق بنسبة مشاركة (34.45%) حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث نسبة مساهمتهم ويليهما بالمرتبة الثانية الفئة (11-15) أعوام من السنوات الخدمة حيث كانت نسبتهم (27.13%) وتأتي بالمرتبة الثالثة المبحوثين الذين كانوا سنوات الخدمة لديهم ضمن الفئة من 6 أعوام الى 10 اعوام وذلك بنسبة مشاركة (25.30%) ، وأخيرا جاء المبحوثين بنسبة ضئيلة من المساهمة حيث كانت سنوات خدماتهم ضمن الفئة من 1 أعوام الى 5 أعوام حيث بلغت نسبة مشاركتهم (13.11%) . من المعلومات السابقة نستدل على أن الأكثرية من افراد العينة كانت عدد سنوات خدمتهم نوعا ما جيدة حيث ان ما نسبتهم (61.59%) من المشاركين كانوا سنوات خدماتهم أكثر من 11 عاما وهذا مؤشر جيد ويدل ذلك على الخبرة الجيدة ويعكس ذلك على دقة وجود ومصداقية الآراء نوعا ما ويمكن الاعتماد على اجاباتهم ويؤدي أيضا الى نتائج بحيث يمكن الاعتماد عليها. وكما هو موضح في الشكل (5) والذي يوضح ترتيب افراد المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
13.11%	43	من 1- 5 أعوام
25.30%	83	من 6 - 10 أعوام
27.13%	89	من 11 - 15 أعوام
34.45%	113	من 16 عام فما فوق
100%	328	المجموع

جدول رقم (8) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

الشكل رقم (5) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة



المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

### 5-5-1: توزيع الأفراد المبحوثين على وفق المؤهل العلمي:

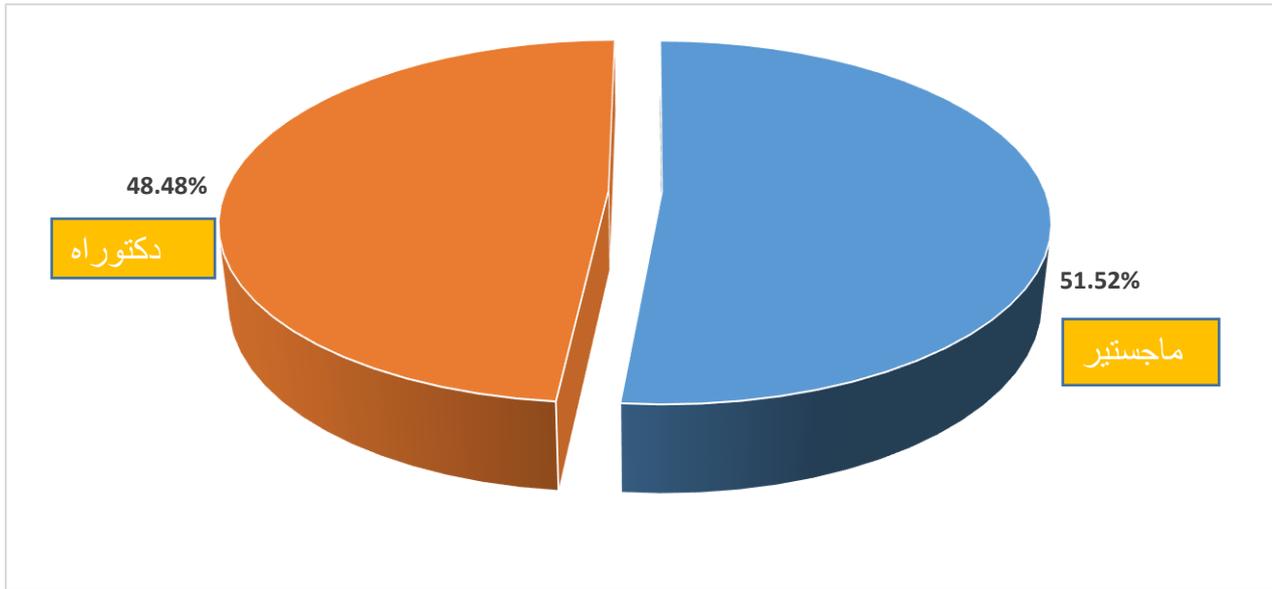
من اجل توزيع افراد عينة البحث من الأساتذة حسب المؤهل العلمي، تم الاستناد على الجدول (9) حيث تبين من خلاله ان الأغلبية كانوا ضمن الذين يحملون شهادة (ماجستير) بنسبة مشاركة (51.52%) مقابل (48.48%) من المبحوثين الحاصلين على شهادة (دكتوراه). والشكل (6) يوضح التوزيع المذكور.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
51.52%	169	ماجستير
48.48%	159	دكتوراه
100%	328	المجموع

جدول رقم (9) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

الشكل رقم (6) توزيع الافراد المبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

#### 6-1: إختبارات الإستبانة:

ثم طريقتين يتم من خلالهما اختبار جدارة استمارة الاستبيان، ومدى صلاحيتها كأداة بحثية، وفيما يلي سوف نتحدث عن هاتين الطريقتين.

#### 1-6-1: إختبارات الخبراء والمحكمين: (الصدق الظاهري / آراء المحكمين)

تم الإعتماد على الدراسات السابقة لإنشاء إستمارة الإستبانة، وبعد أن قام الطالب بإعداد العبارات وصياغتها وتحدد شكل الاستجابة ووضع التعليمات، عرضت الاستبانة في صورته الأولية على عدد من المختصين في مجال الدراسة تبلغ عددهم (11) مختصاً، للتحقق من أداة الدراسة من حيث وضوح وانتماء واهمية العبارات، وللتحقق من مدى صدق فقرات إستمارة الإستبانة الخاصة بالدراسة، وبعد أن أنتهى المحكمون من وضع ملاحظاتهم أخذنا هذه الملاحظات بعين الاعتبار بدراسته بعناية وجدية، وأعيدت صياغة بعض الفقرات وأدخلت التصحيحات اللازمة، بمعالجة مواطن الضعف والنقص في الاستبانة، وجمع المعلومات المنطقية والصحيحة والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، لضمان الإتساق الداخلي والتوازن بين محتوى الإستبانة في كل فقرة منها، وبالتالي أصبح الإستبانة أكثر جدوى في جمع المعلومات المنطقية والصحيحة والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة.

### 1-6-2: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

من خلال حساب معاملات الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية وعلى وفق المحاور الثلاثة، تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بالاستناد على عينة الدراسة الحالية والتي بلغ حجمها (328) فرداً من المبحوثين، ومن خلال النتائج تم التوصل الى ما يأتي:

#### 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور " القيادة التحويلية ":

من خلال الجدول (10) والذي تبين من خلاله قيم معاملات الارتباطات ومستوى الدلالة الإحصائية للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور " القيادة التحويلية " وقد اتضح ان جميع العبارات كانت معاملات ارتباطاتها معنوية ذو درجة عالية مع الدرجة الكلية للمحور وذلك استنادا على مستويات الدلالة لقيم معاملات الارتباط لجميع العبارات إذ كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة في الدراسة الحالية والبالغة (0.05) وبذلك تعتبر جميع عبارات المحور المشار إليه صادقة لما وضعت من اجل قياس محور القيادة التحويلية.

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارة
.000	.671**	تتسجم أقوال قيادة الكلية مع أفعالهم في انجاز مهامهم
.000	.560**	تفضل قيادة الكلية مصالح الكلية على مصالحه الشخصية في أداء مهماتهم
.000	.716**	يحرص قيادة الكلية على تنمية روح فريق العمل القائم على أساس التأثير الإيجابي المتبادل بين أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.611**	يحظى قيادة الكلية بتقعة أعضاء الهيئة التدريسية واحترامهم
.000	.736**	يتمتع قيادة الكلية بالمرونة في تقبل الانتقاد وتغيير المواقف في حال الاقتناع بصحة الانتقاد الموجه إليه
.000	.658**	يتمتع قيادة الكلية بقدرة عالية على الاقتناع
.000	.643**	يحفز قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق أهداف الجامعة
.000	.725**	يمتلك قيادة الكلية القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
.000	.678**	يقوم قيادة الكلية برفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تقديم شهادات الشكر والتقدير
.000	.782**	يعمل قيادة الكلية على رفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار
.000	.738**	تشجع قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على التعبير عن افكارهم بتقعة عالية
.000	.735**	يحدد قيادة الكلية نقاط القوة والضعف في الكلية من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
.000	.735**	تعتمد قيادة الكلية على اسلوب النقد البناء عند مناقشة الأفكار ومعالجة المشكلات
.000	.699**	يشجع قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الأفكار حتى لو اختلفت مع افكارها
.000	.618**	تشجع قيادة الكلية على تبادل الخبرات فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.714**	يصغي قيادة الكلية باهتمام لكل حديث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.657**	تحدد قيادة الكلية برامج تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد حسب الاحتياجات الخاصة
.000	.726**	تعتمد قيادة الكلية التوجيه والإرشاد لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد والمتميزين
.000	.628**	تهتم قيادة الكلية بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس
.000	.717**	تحرص قيادة الكلية على تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام نظم وطرائق مبتكرة في التدريس

#### جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي للمحور "القيادة التحويلية"

لمصدر: من اعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

\*\* : الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.01)

\* : الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.05)

## 1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور "إدارة الجودة الشاملة":

من خلال الجدول (11) والذي تتبين من خلاله قيم معاملات الارتباطات ومستوى الدلالة الإحصائية للعبارات مع الدرجة الكلية وقد اتضح ان جميع العبارات كانت معاملات ارتباطاتها معنوية ذو درجة عالية مع الدرجة الكلية للبعد وذلك استنادا على مستويات الدلالة لقيم معاملات الارتباط لجميع العبارات إذ كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة في الدراسة الحالية والبالغة (0.05) وبذلك تعتبر جميع عبارات البعد المذكور صادقة لما وضعت من اجل قياسه.

العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لدى الجامعة مديريات للجودة في الكليات تسعى لتحسينها وتطويرها	.763**	.000
تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على العمل كفريق	.703**	.000
تلزم الجامعة جميع الكليات بتطبيق أنظمة الجودة	.661**	.000
تحرص الجامعة بالاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة إقليمياً ودولياً	.698**	.000
تحرص الجامعة بتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة	.730**	.000
تدعم قيادة الكلية مشاركة كافة أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق الجودة	.766**	.000
تهتم قيادة الكلية بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية باستمرار على مبادئ الجودة	.751**	.000
تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية حوافز مادية ومعنوية عند طرحهم لأفكار جديدة ناجحة	.667**	.000
تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية الحرية الأكاديمية في اختياره لأسلوب التدريس المناسب	.656**	.000
تؤكد قيادة الكلية على زياده مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار	.713**	.000
تقيم قيادة الكلية نجاحها من خلال تلبية رغبات الطلاب المستمرة	.657**	.000
توفر قيادة الكلية أعضاء هيئة تدريسية كافية لتقديم خدمات تلبية حاجات الطلبة	.738**	.000
تقوم الجامعة بإجراء مقارنات لمستوى رضا طلابها مع جامعات رائدة في النشاط نفسه	.698**	.000
تستهدف الجامعة تلبية جميع احتياجات المجتمع التعليمية	.622**	.000
تحرص الكلية على توفير الخبرة الكافية للطلاب في مجال تخصصه	.784**	.000
تؤخذ القرارات في الكلية بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها	.780**	.000
القرارات التي تؤخذ من قبل قيادة الكلية تتلاءم مع الأهداف المرسومة للجامعة	.735**	.000
تعتمد قيادة الكلية على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات	.671**	.000
تبنى قيادة الكلية النمط الإداري الديمقراطي في صميم أعمالها	.729**	.000
تطرح أعضاء الهيئة التدريسية آرائهم في الاجتماعات بحرية	.609**	.000

## جدول رقم ( 11 ) صدق الاتساق الداخلي للمحور "إدارة الجودة الشاملة "

المصدر: اعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة  
\*\* : الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.01).

## 2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور " الميزة التنافسية ":

من خلال الجدول (12) والذي تبين من خلاله قيم معاملات الارتباطات ومستوى الدلالة الإحصائية للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور المذكور وقد اتضح ان جميع العبارات كانت معاملات ارتباطاتها معنوية

ذو درجة عالية مع الدرجة الكلية وذلك استنادا على مستويات الدلالة لقيم معاملات الارتباط لجميع العبارات إذ كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة في الدراسة الحالية والبالغة (0.05) وبذلك تعتبر جميع عبارات البعد المذكور صادقة لما وضعت من اجل قياسه.

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارة
.000	.644**	توفر قيادة الكلية الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث
.000	.722**	تهتم قيادة الكلية بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف
.000	.565**	تكاليف التأهيل والتدريب في الكلية منخفضة مقارنة بالكليات المشابهة الأخرى
.000	.500**	تتميز التجهيزات والوسائل المستعملة في الكلية بالانخفاض في التكلفة
.000	.443**	تهتم قيادة الكلية بخفض تكاليف الصيانة للأجهزة باستمرار
.000	.696**	يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالولاء للكلية ويحرص على وصفها بأفضل الأوصاف
.000	.661**	توفر مكتبة الكلية المادة العلمية المناسبة التي تلبى إحتياجات الأساتذة والطلبة
.000	.692**	تقوم قيادة الكلية بالارتقاء بمستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية وتميزهم
.000	.544**	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة
.000	.668**	تعد الكلية جودة التعليم سلاحاً لتحسين أداءها
.000	.660**	تمتلك قيادة الكلية أعضاء هيئة تدريسية تمكثها من التطوير والتقدم
.000	.664**	للكلية القدرة على استيعاب طلبة إضافيين في حالات الضرورة
.000	.653**	لدى الجامعة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة
.000	.678**	تمتلك الكلية مرونة لتقدير معاداة الطلبة لذلك لا تعامل بالطرق التقليدية في التعليم
.000	.676**	تتصف الخطط والسياسات في الكلية بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها مستقبلاً
.000	.801**	تهتم قيادة الكلية بالإبداع من خلال تطوير إمكانيات وقدرات أعضاء هيئة التدريس
.000	.727**	تعمل قيادة الكلية على رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين لمزيد من الإبداع
.000	.748**	تسعى قيادة الكلية إلى المحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين
.000	.740**	تعطي قيادة الكلية اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي تقدمها أعضاء هيئة التدريس
.000	.756**	تحرص قيادة الكلية على الاستفادة من قدرة أعضاء هيئة التدريس الإبداعية
.000	.800**	تحرص قيادة الكلية على إجراء التقييم الذاتي لأدائها باستمرار
.000	.756**	تهتم قيادة الكلية بالتطور والتقدم على المدى البعيد
.000	.751**	تمتلك قيادة الكلية إمكانيات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها
.000	.692**	تواكب قيادة الكلية مناهج جديدة وطرائق معاصرة في عملية التدريس في الكلية باستمرار
.000	.729**	تحرص قيادة الكلية لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها

### جدول رقم ( 12 ) صدق الاتساق الداخلي للمحور "الميزة التنافسية"

المصدر: اعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة.

\*\*الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.01).

\*: الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.05).

#### 7-1: أساليب تحليل البيانات:

قام الباحث باستخدام مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية من خلال استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS IBM V.26-Statistical Package for Social Sciences) وذلك

من اجل الوصول الى مؤشرات تهدف الى تحقيق اهداف البحث الحالية وكذلك اختبار فرضياتها وتشمل هذه الادوات والوسائل ما يأتي:

1- الوسائل والادوات المستخدمة لوصف متغيرات البحث من فقرات الاستبانة وابعادها ومحاورها وتتضمن التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وكذلك الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واخيراً استخدام نسبة الاتفاق لتحديد نسبة الإتفاق والأهمية تجاه متغير سواءاً كان فقرة او بعد او محور حسب آراء عينة البحث.

2- معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation Coefficient): حيث يتم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات وابعاد الدراسة (قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات وابعاد البحث وكذلك تحديد معنوية هذه المعاملات).

3- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): حيث تستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع اي قياس تأثير متغير تفسيري واحد سواء كان متغير او بعد على المتغير المعتمد او متغير الاستجابة.

4- اختبار (t-test): لاختبار معنوية او عدم معنوية معاملات الانحدار في النماذج المقدره اضافة الى استخدام اختبار (F) لاختبار معنوية نماذج الانحدار المقدره.

### 8-1: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هي جامعة صلاح الدين في أربيل (Salaheddin University-Erbil) وهي إحدى مؤسسات التعليم العالي يلتحق بها الطلاب بعد اكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية ، تقع في مدينة أربيل عاصمة إقليم كردستان العراق، حيث تأسست سنة(1968) في السليمانية وانتقلت إلى أربيل سنة 1981 بقرار صدر من الحكومة العراقية ينص على عزل جامعة السليمانية في ذلك الوقت، وفتح جامعة في أربيل تحت اسم جامعة صلاح الدين، ومنذ ذلك الوقت أصبح للجامعة دور أساسي في التطور والتقدم العلمي والثقافي والأكاديمي في كردستان العراق خاصة والعراق عامة.

تعمل جامعة صلاح الدين على توفير منصة تعليمية متقدمة حيث تسعى إلى تشكيل أفراد بإستطاعتهم على التفكير الإبداعي والنقدي، والتحسين المستمر لمستوى معرفتهم ومهاراتهم المهنية ومواجهة التحديات والمعوقات الاقتصادية والاجتماعية عالتى قد يواجهونها بعد التخرج ، والمحاولة المستمرة لتحسين مراكز البحث وتطوير مهارات كل من الموظفين والطلاب على حدٍ سواء، وبناء سمعة أكاديمية تفخر بها .

عدد الكوادر التدريسية في الجامعة يبلغ (2521) عضواً للعام الدراسي (2021- 2022) الذين يحملون شهادة الدكتوراه (1020)، والذين يحملون شهادة الماجستير (1501)، ويتوزعون ضمن التخصصات العلمية والإنسانية، أما عدد الموظفين في الجامعة فيبلغ (3111) موظفاً، أما عدد الطلاب في الجامعة فيبلغ (24982).

وتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة صلاح الدين في أربيل، وتم توزيع (340) ورقة إستبانة فيها، وقد بلغ عدد الذين أجابوا على أسئلة الإستبيان والتي أعتمدنا عليه (328) والتألف منها كان (8) و (4) لم نحصل عليه أو لم يتم الإجابة عليه.

## الفصل الثاني

### القيادة التحويلية

#### مقدمة الفصل

أدى التقدم الحثيث الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى زيادة حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة باستطاعتها مواجهة التحديات، لهذا تحتاج المؤسسات إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بفعالية، وبدون هذه القيادات الواعية فإنه يتعذر على المؤسسة مزاولة نشاطها بالشكل المطلوب، وتصبح تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاته الذي يؤكد على وجوب قيام هذه المؤسسات بمواصلة البحث والاستمرار في التحديث والابتكار والتطوير.

إن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة تأدية الفريق فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ويقومون بتحديد الاتجاهات والاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها التي سيسلكها موظفونهم في تحقيق الأهداف، وتؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التي ترغب المؤسسة في بلوغها. والمؤسسات بحاجة إلى التكيف مع التغييرات السريعة للمحافظة على تواجدتها في السوق ومواصلة عملها.

فمنذ أوائل الثمانينيات، كان القيادة التحويلية أحد الأساليب المعاصرة التي ركزت عليها العديد من الدراسات، وتعتبر جزءاً من اقتراح "القيادة الجديدة"، فهي نهج شامل يمكن استخدامه للتأثير على المتابعين على المستوى الشخصي إلى المحاولات الأوسع للتأثير على المؤسسة بأكملها والثقافة بأكملها.

القيادة التحويلية تعد نمطاً من الأنماط القيادية التي ظهرت لمواجهة التغييرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال، وتعد حاجة ملحة للمؤسسات للتصدي لهذه التغييرات، وهي تركز على مجموعة من السلوكيات أو القدرات والتي يجب توافرها في نوع من القادة يطلق عليهم القادة التحويليون والذين يتميزون بسمات تميزهم عن غيرهم من القادة، وهو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومروسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

#### 2-1: مفاهيم حول القيادة

##### 2-1-1: مفهوم القيادة

ظهر مفهوم القيادة مع وجود الإنسان، وتحت تأثير التطور التاريخي والتغييرات بقيت أهميته على حالها، وطالما أن هناك بشر، فإن مفهومها يظل قائماً في الحياة الاجتماعية. إنه أحد المصطلحات الأكثر استخداماً في العديد من مجالات الأنشطة البشرية، بما في ذلك القوات المسلحة والتجارة والسياسة والدين والرياضة

وما إلى ذلك، ويتم نشر عشرات الكتب وآلاف المقالات حول القيادة كل عام، ففي عالم الأعمال شديد التنافسية، تعتبر القيادة مهمة جداً للمؤسسات التي ترغب في زيادة حصة عملائها والحفاظ على استدامتها وتحسين ربحيتها.

وهي قدرة الشخص على قيادة الآخرين، بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني لأنه يحقق أهدافهم، ويعبر عن آمالهم وتطلعاتهم، مما يؤدي إلى قدرته على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون موظفيه، ويحقق الإنسجام بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاحاً شخصياً لهم وتحقيق أهدافهم.

القيادة ظاهرة قديمة تتعلق بتاريخ البشرية، أينما وجد مجموعة توجد قيادة تنسق جهودها، وقد تمكنت بعض المجتمعات من التقدم والرقى وبناء دول عظمى وإمبراطوريات على مر التاريخ بفضل توافر القيادة الواعية للإستجابة السريعة والواعية لتحديات العصر الذي يعيشه، على الرغم من التطور التكنولوجي والرقى المادي الذي بلغته البشرية في زماننا هذا، إلا أن القيادة تظل عاملاً أساسياً في تقدم المجتمعات والدول والجماعات. (الطيب، 2019:348).

## 2-1-2: تعريف القيادة:

لم يتمكن الكتاب والباحثون من الإتفاق على توضيح تعريف موحد للقيادة، لأن تعريفاتهم تختلف من شخص لآخر، ولا شك أن هذه الاختلافات ترجع إلى اختلاف وجهات نظرهم الفكرية والإدارية. إنهم ينظرون إلى القيادة من وجهات نظر مختلفة، وبالتالي فإن تعريفاتهم للقيادة تعكس إختلافات في نظريات القيادة التي تأثروا بها، أو ترجع إلى الإختلافات في مناهج البحث والأساليب التي يتبعونها.

وهنا سنستعرض بعض التعريفات التي قدمها الباحثون والممارسون في مجال الإدارة ومنها ما يلي:

عرفت القيادة بأنها عملية التأثير في الناس، لغاية إنجاز هدف محدد. (الشريف، 2021:17).

كما أشار علي (9:2020)، بأنها قدرة تأثير إرادة القائد على من يقودهم لدفعهم على الطاعة والإحترام، والإخلاص، والتعاون.

ويرى العزايزة (13:2020)، أنها "عملية إلهام الأفراد، لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق النتائج المرجوة".  
يختلف الباحثون في تعريف القيادة، لكنهم يركزون على تحديد العناصر الأساسية التي تؤثر على أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين أو في سلوكهم، وكذلك الجماعات والمنظمات، وتحديد الأهداف، وبت الحماس في نفوس العاملين وتطوير مهاراتهم، واتخاذ القرارات الفعالة، والتعامل مع الأزمات.

وعرفها الباحث بأنها فن ومهارة الفرد أو مجموعة الأفراد على التأثير وتوجيه الآخرين، وخلق رؤية واضحة وتوضيحها، ووضع أهداف قابلة للتحقيق، فهي تؤثر على مواقفهم وأفعالهم لكسب طاعتهم واحترامهم

وللائهم وتعاونهم وتسهيل الجهود الفردية والجماعية في الوصول إلى أهداف معينة بالإقناع والقنوة، وبأكبر قدر من الفعالية، وبإتخاذ قرارات سليمة وأحياناً صعبة.

### 2-1-3: أهمية القيادة

الأهمية تعني موضوع أو شيء له مكانة واهتمام، فأهمية الشيء تعني مدى الحاجة له، وعدم الاستغناء عنه. القيادة هي المحرك الأساسي لحياة الأفراد والدول والشعوب، لأنها ظاهرة اجتماعية، ويمكن أن نرى تأثيرها في جميع جوانب الحياة والمؤسسات والنوادي والمصانع والشركات. فهي أداة مهمة للمؤسسة لتحقيق أفضل أهدافها ومعيار مهم للحكم على فعالية ونجاح المؤسسة، ويساعد القادة على توصيل رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين واتخاذ القرار الأفضل للمؤسسة في جميع المواقف، ويساعد المرؤوسين على التفوق في عملهم وكل جانب من جوانب الحياة من خلال التعبير عن الثقة في قدراتهم.

أشار أبو غالي (2021:16-17)، إلى أهمية القيادة والتي تكمن في الآتي:

- 1 - هو الرابط بين الموظف وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
  - 2 - تنمية وتدريب العاملين في المؤسسة لأنهم بمثابة حجر الأساس ورأس مال المؤسسة.
  - 3 - تحقيق الأهداف المرسومة من خلال قيادة المؤسسة.
  - 4 - الحد من مشكلات العمل والعمل على التخطيط لحلها.
  - 5 - تعزيز الجوانب الإيجابية في المنظمة والحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- أما التجاني (2020:9)، فقد ذكر أهمية القيادة فيما يلي:

- 1 - حلقة وصل بين الموظفين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية
- 2 - قدرتها على التحكم وحل مشاكل العمل وحل الخلافات وموازنة الآراء.
- 3 - تعزيز القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4 - تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، بإعتبارهم أهم رأس المال وأثمن الموارد.
- 5 - وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عالية.
- 6 - مواكبة التغيرات المحيطة والإستفادة منها لخدمة المؤسسة.
- 7 - تسهيل تحقيق الأهداف المقررة للمؤسسة.
- 8 - التركيز على الجوانب الاجتماعية والتأكيد على أهمية التعاون الاجتماعي.

### 2-1-4 صفات القيادة

يمكن للأفراد الظهور كقادة غير رسميين داخل مجموعات العمل لأن لديهم بعض السمات التي يقدرها أعضاء المجموعة. كالفطرة على توجيه المجموعة نحو تحقيق الأهداف والطموح والحزم وجدير بالثقة وله

تأثير على الآخرين ووثاق من نفسه وذو نشاط عالي وله استعداد لتحمل المسؤولية، ويقوم ببناء الثقة بينه وبين التابعين ويضع احتياجات الآخرين فوق احتياجاته والإستماع بصورة مستمرة لهم وأن تشجع الإبداع والبراعة ولديه القدرة على إلهام أولئك الذين يقودونهم.

وكل قائد لديه أسلوب فريد من نوعه، ولكن يشتركون في الرؤية فيمكنهم أخذ الرؤية وتحويلها إلى نتائج حقيقية. والصفات هي سلوك الشئ(سيء-حميد) وقد تكون واضحة أو غير واضحة. أشار أبو غالي (19:2021)، إلى الصفات القيادية والتي يمكن حصرها في ست مجموعات رئيسية على النحو التالي:

- 1- الخواص الجسدية وتشتمل على: (العمر-المظهر - الوزن - الطول - النشاط - الطاقة).
  - 2- الخلفية الاجتماعية وتشتمل: (المستوى التعليمي - الحالة الاجتماعية - إمكانية التنقل).
  - 3- الذكاء والمقدرة وتشتمل على: (الذكاء - الحكم الصحيح - الحسم - طلاقة الكلام).
  - 4- الشخصية وتشتمل على: (اليقظة - الثقة بالنفس - التكامل مع الذات - تأكيد الذات - الحاجة إلى التحكم - السيطرة).
  - 5- الخواص المرتبطة بالعمل وتشتمل: (الحاجة الشديدة للإنجاز - تحمل المسؤولية - المبادرة - التوجه للعمل الجاد).
  - 6- الخواص الاجتماعية وتشتمل: (المشاركة الفعالة في الأنشطة المختلفة - التفاعل مع أفراد المجموعة - التعاون - الثقة - الانسجام - العفوية - الشعبية).
- وذكر المعراج (110-109:2020)، أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد هي كما يلي:
- 1- حسن السمعة والصدق والأخلاق الحميدة
  - 2- التحلي بالهدوء والائتزان في التعامل مع الأمور والتحلي بالهدوء والعقلانية عند إتخاذ القَرارات.
  - 3- القوة البدنية والصحة والسلامة
  - 4- المرونة وسعة الأفق
  - 5- القدرة على التحكم في النفس عند الضرورة
  - 6- حسن المظهر
  - 7- إحترام نفسه والآخرين.
  - 8- الحماسة في العمل
  - 9- القدرة على الإبتكار والقدرة على السلوك الجيد.
  - 10- تتميز علاقته مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين بالكمال والتعاون.

## 2-1-5: متطلبات القيادة:

القيادة تحتاج إلى قدرة القائد على تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك، وهي حق ممنوح للقائد في ان تطاع أو امره، وان تتصرف ضمن هذه السلطة الممنوحة له، وقدرة القائد على إحداث شيء ما أو منعه، ولا علاقة لها بالمركز بل بقدرات القائد الذاتية.

من متطلبات القيادة يجب توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي يعد عاملاً مهماً في نجاح القائد الإداري، وكذلك مدى قدرته على توظيف هذه المهارات أثناء ممارسته العملية، وتأثيره على سلوك العاملين، وهي كالآتي: (الحضرمي، 2019: 325-326).

### 1- المهارات الذاتية: (personal skills):

وتشتمل على القدرات العقلية والذكاء، والسمات الجسدية، وتتمثل في القوة البدنية، وكذلك المبادأة والابتكار، وهي التي تمكن ضبط الحساسية، والانفعال، والالتزان، ومقابلة الأزمات بالهدوء، والأهم من ذلك كله المرونة في تصرفاته، بحيث يجمع بين اللين والحزم.

### 2- المهارات الإدراكية: (Conceptual Skills):

يعني أن القائد قادر على رؤية المؤسسة التي يقودها وفهم الترابط بين أجزائها وأنشطتها، وتأثير التغييرات المحتملة في أي جزء منها على الأجزاء الأخرى، وكذلك قدرته على تصور كيفية ارتباط الموظفين بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع التي تعمل فيها.

### 3- المهارات الإنسانية: (Human Skills):

يقصد بها مدى فهم القائد لكيفية التعامل مع السلوك الإنساني، وقدرته على بناء علاقات اجتماعية منسجمة، ومتكاملة مع العاملين قائمة على الألفة والتعاون، وإدراكه لاحتياجاتهم ودوافعهم، وتنسيق جهودهم، وحث روح العمل الجماعي بينهم، وكذلك مشاركتهم في التخطيط للأعمال.

### 4- المهارات الفنية: (Professional Skills):

وهي إلمام القائد بأصول العمل وأدائه بإتقان، والمعرفة الواسعة في مجال تخصصه، والخبرة المكتسبة من خلال الدراسة، والتدريب المهني، واستخدام الإجراءات المتبعة، والتقنيات التعليمية، وتتطلب القدرة على التحليل، ومعرفة العمل التي تقوم به المؤسسة، لجعله أكثر تميزاً.

## 2-2: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من أشهر نظريات القيادة اليوم، وتعتبر من أنسب الممارسات القيادية للتعامل مع واقع هذا العصر، ومن أكثر الممارسات القيادية فعالية في لمواجهة التحديات، وهي تمثل خلاصة الجوانب الإيجابية للنظريات السابقة، حيث يحاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي

تركز على سمات القادة وشخصياتهم، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظرية الموقفية ترى أن القيادة هي نتاج التفاعل بين ثلاثة عناصر للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والموظفين، وهيكلية المهام المسندة إلى الأفراد ودرجة الوضوح، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المنافع الاقتصادية بين القادة والعاملين، وتسعى إلى تجنب أي عيوب في تلك النظريات.

يعتمد أسلوب القيادة التحويلية على معرفة الاحتياجات الواضحة والمحتملة للمرؤوسين، والسعي لتلبية هذه الاحتياجات، واستثمار أقصى طاقة للمرؤوسين لتحقيق التغييرات المطلوبة. له حضور مؤثر وجذاب وقوي، يسعى دائماً للتغيير من الوضع الراهن إلى وضع أفضل من خلال تطوير رؤية جديدة للمستقبل، يعتمد تحقيقها على الدافع الروحي والعاطفي لموظفيه. ويخلق بيئة تشجع الابتكار من خلال مهارات الاتصال الخاصة بهم. دورها هو إحداث التغيير وليس الاستقرار.

## 2-2-1: مفهوم القيادة التحويلية

منذ فجر القرن الواحد والعشرين، ونحن نعيش مرحلة جديدة قائمة على التغييرات السريعة، والتطور العجيب في جميع مناحي الحياة، والذي أحدث أثراً عميقاً على البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسات، هذا الواقع الجديد، ألزم المؤسسات وقيادتها بالبحث عن نمط جديد، لمواكبة وقيادة هذه المرحلة، التي تتطلب المزيد من الوعي والإبداع والابتكار، حتى تستطيع البقاء في ساحة المنافسة العالمية الشرسة. ظهر القيادة التحويلية الذي يهدف إلى التحسين والتطوير للمؤسسات، حيث اشتقت هذه الفلسفة من الواقع وتطلعاته المستقبلية والإمكانات المتاحة، حتى تتعرف المؤسسة على جوانب القوة فتعززها، وجوانب الضعف فتعالجها وتتلاشها مستقبلاً.

تعتبر القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت موقعاً مهماً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية هذا القرن لتحسين الأداء، وتركز القيادة التحويلية على قدرة القائد على توفير قيم مشتركة ورؤية لمستقبل مجموعة العمل ويخلق القائد التحويلي تغييراً قيماً وإيجابياً في الأفراد والأنظمة الاجتماعية بهدف تطوير أتباعه إلى قادة بإعتباره مصدر إلهام وتحفيز المرؤوسين ويعتبر قدوة لعملية التغيير.

ظهرت في ميدان العمل كثير من نظريات القيادة التي تكمل بعضها البعض حتى ظهرت القيادة التحويلية التي تعد نتاجاً مطوراً من قيادة التغيير ومستفيدة من النظريات الأخرى التي سبقتها في كثير من عناصرها وأسسها. هيمنت القيادة التحويلية إلى حد كبير على اهتمامات الباحثين وأصحاب العمل والمنظمات والدول التي تر فيها منطلقاً لنقل المجتمعات من واقع غير مرضى عنه إلى واقع حضاري محقق لآمال أصحاب

العمل والمخططين وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم وتخطيط محكم، تراعي الأفراد وتقدر جهودهم وتحفزهم ليكونوا مؤثرين. (الغامدي، 2018: 19-20).

## 2-2-2: تعريف القيادة التحويلية

لم يتوصل الباحثون إلى إ اتفاق حول تعريف محدد للقيادة التحويلية والسبب هو وجود إختلافات في مفاهيم وآراء حول القيادة التحويلية، وتعتبر القيادة التحويلية أحد مفاهيم الإدارة الحديثة ، وقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد تعريف للقيادة التحويلية، ظهرت تعريفات عديدة أهمها: يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "العملية التي تؤثر بشكل كبير في تغيير المواقف والسلوكيات والمعتقدات والأفراد ودفع الأفراد على الإلتزام بالمهام التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات". (محمد، 2022: 250). وكذلك عرفت بأنها " سعي القائد الإداري لتحسين مستوى مؤسسه على الإنجاز وتطوير الذات والعمل على تنمية وتطوير الجهات والمنظمة ككل". (فوزي، 2022: 88).

وعرفت أيضاً بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف طويلة المدى وتؤكد على بناء رؤية واضحة وتحفيز الموظفين لتحقيق تلك الرؤية والعمل على تغيير الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية". (صوص، 2021: 17). كما عرفها خمقاني (2020: 105) بأنها "عملية تحفيز وتنشيط التابعين لتحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول إلى مستوى القادة".

عرفها تيشي (Tichy) بأن القائد التحويلي هو " الذي يسعى إلى زيادة وعي الأتباع باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات وبالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعمق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية ". (شايب، 2020: 29).

ويعرفها بيرنز Burns بأنها "عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع الآخرين بطريقة تمكن القادة والأتباع من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (الرغبات، الاحتياجات والطموحات، قيم التابعين الأساسية)". (التجاني، 2020: 25).

وعرفها عطافي (2020: 48)، بأنها "أسلوب القيادي يعتمد على تنمية المهارات والكفاءات من خلال إستثمارات معنوية وسلوكية تهدف إلى تحقيق التكيف والتميز التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأشار العقبي (2020: 24)، بأنها " القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مؤسسه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمؤوسين.

وتعرف أيضاً بأنها: "القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيجاد، والتواصل مع مؤوسين وحثهم على القيام بأفضل الجهود للارتقاء بالأداء". (جهاد، 2020: 39).

وذكر أدريس (2019:15) بأنها تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى رفع مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسة بأكملها.

أما عند Bass فإن القيادة التحويلية تشير إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية من خلال التأثير المثالي، والإستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية، والتحفيز الإلهامي، حيث يرفع هذا القائد مستوى الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الاهتمام بالإنجاز، وتحقيق الذات، وتحقيق الرفاه للجميع وللمؤسسة. (العموري، 2019:18).

وعبر القبلي والعمراني (2016:10) عن القيادة التحويلية بأنها " قدرة القادة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها للمستقبل بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي العالي لبناء ثقة وإحترام بين الطرفين".

وعرفت أيضاً بأنها القيادة التي تحصل عندما القائد يتمكن من حث المرؤوسين ومن خلال ما يمتلكه من كاريزما مؤثرة على المرؤوسين لجعلهم يحققون مجموعة الأهداف الكلية الخاصة بالمؤسسة والشخصية المتمثلة بالحاجات والرغبات. (John et al, 2011: 472).

ويمكن تعريفها على أنها نوع من القيادات التي تمكن القائد من خلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال إلهام الآخرين وتنفيذ التزاماتهم. (Marshall, 2011:3).

بعد استعراض تعاريف القيادة التحويلية يرى الباحث أن القيادة التحويلية يقوم على أركان أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- يحفز ويلهم الموظفين ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المجموعة والمؤسسة.
  - 2- قدرة القادة التحويليون على صنع رؤية مستقبلية للمؤسسة وتطويره، وتوصيل هذه الصورة للموظفين.
  - 3- يعمل على تعزيز سلسلة من القيم وهي العدالة والمساواة وغيرها من القيم.
  - 4- القادة التحويليون يشركون الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، ويعطي الاستقلالية لتنفيذه.
  - 5- رفع مستوى الإنجاز والتطوير الذاتي للموظفين وكذلك تنمية المجموعات والمؤسسات وتطويرها.
- وبناء عليه يرى الباحث أن القيادة التحويلية يمكن تعريفها على أنها عملية مستمرة يغير القادة من خلالها قيم ودوافع المرؤوسين من خلال إلهامه وإبداعه للتأثير في مرؤوسيه بهدف زيادة قناعتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد وجعلهم يعتقدون أنه يمكنهم فعل أكثر مما يفعلون الآن، لإحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة، و يظهرون إبداعهم وإبتكارهم ليصبحوا نموذجاً يحتذى به للموظفين، ويغيرون المؤسسة بشكل جذري، لاسيما من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، ويتمتعون بصفات الكاريزما والرؤية الملهمة والتحفيز الفكري والإستعداد لتقديم الدعم الفردي والتشجيع لأتباعهم.

### 2-2-3: نشأة وتطور القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي واحدة من أهم وأحدث نظريات القيادة الإدارية وهي نتيجة للجهود المستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال الإدارة وتطوير القيادة.

برز القيادة التحويلية كنظرية قائمة بذاتها، من قبل المؤرخ والعالم السياسي الأمريكي "James Burns"، من خلال أعماله حول القيادة في الميدان السياسي سنة 1978، والتي تناولها كتابه الحائز على جائزة Pulitzer-Prize في القيادة، بعنوان "Leadership". (Rui,2014: 27).

يعتبر المؤلف (جيمس فيكتور داونتون) أول من طرح فكرة القيادة التحويلية في كتابه "القيادة الثائرة The Redl leadership"، في عام 1973 م ولكن أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية كنظرية حدث في عام 1978م على يد عالم التاريخ والسياسة Macgregor Burns Jams من خلال كتابه الشهير القيادة Leadership حيث قدم شرحاً مفصلاً لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد النظر في الممارسات والسياسات القيادية التي تمارس. وقد ركزت نظرية Burns في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المؤسسة وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وحساسية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة. (خمقاني،:102020).

لكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكارزماتيكي ذي الشخصية الجذابة سابقاً بيرنز مما دفع ببعض الكتاب إلى إعتباره ممهداً للطريق لظهور نظرية القيادة التحويلية، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكارزماطية على أساس نظرية (ماكس وبيير) 1947، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية. وجاء بيرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضاً فيما كتبه (وبيير) و يقرر بأن ما كان وبيير يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه ولكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية وإنما بواسطة الأخلاق وإعلاء قيم الحرية والعدالة والمساواة لما فيه خير الجميع، وقد وضع بيرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة وقد يحول القادة لوكلاء للأخلاق. وقد بلغت الأبحاث التي كتبت في هذا الموضوع كما ذكر باس حوالي المائتين بحث لدراسة أثر القيادة التحويلية من نواح متعددة تشمل تأثير القيادة على رضا العاملين، وتأثيرها في نجاح أو فشل المؤسسة، وكذلك تأثيرها في تحديد السياسات التي تحكم المنظمات. (التجاني،:24:2020).

في عام (1985) قدم Bass نظريته الشهيرة عن القيادة التحويلية بالإضافة إلى مقاييس خاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. بعد ذلك تم تطوير النظرية وأدواتها من قبل Bass and Avolio وعدد من زملائهم من خلال البحوث التكوينية وكذلك برامج (التدريب والتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، سواءً كانت حكومية أو خاصة. (فيدوام، 2019:15).

ويعد "ليسوود من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بنظرية القيادة التحويلية في مجال التعليم؛ حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحث، وتشير أبحاثه إلى أنه كان يعتمد في أعماله المبكرة على نموذج "باس" المتعدد العناصر، لكنه استطاع من خلال معظم أعماله الأخيرة أن قادراً على تقديم تفسير أكثر نضجاً للقيادة التحويلية في مجال التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص ذلك أن القيادة التحويلية تستلزم تغييراً ليس فقط في المصادر والأهداف التي تنطوي عليها علاقة القائد بالأتباع، ولكن تغييراً يكون له بعد أخلاقي يؤدي إلى إعلاء وتعزيز كل طرف للآخر ويؤكدون أن الجهد الذي قدمه "بيرنز" تمثل الأساس الذي يتم الانطلاق من خلاله التمييز بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. (العثماني، 2017:30-31).

## 2-2-4: أهمية القيادة التحويلية

أهتم الباحثون بالقيادة التحويلية والتي أصبحت من أشهر نظريات القيادة المعروفة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ويرجع ذلك إلى ما أظهرته العديد من الدراسات الحديثة أن القادة التحويليين أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات التي تتميز بالتغيير وعدم اليقين.

أهتم العديد من الباحثين والمفكرين بالقيادة التحويلية منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أهم وأشهر نظريات القيادة، والتي يمكن تلخيص أهميتها على النحو التالي: (محمد، 2022:251).

1- تعمل على تمكين الأفراد، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتطور مهاراتهم، والعمل على تكوين فرق معتمدة على الذات.

2- تسبب تغييراً جوهرياً في سلوك وقيم الأتباع.

3- مكرسة لتمكين الأفراد وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتنمية مهاراتهم والعمل على تكوين فرق معتمدة على الذات.

4- تساعد في التطوير المهني للعاملين والمحافظة على التعاون بينهم من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات والتخطيط وحرية التغيير.

5- تعمل على مساعدة الموظفين على حل المشكلات بشكل فعال، وتحفيزهم على المشاركة في الأنشطة الجديدة، وتحفيز رغبتهم في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أفضل وبذكاء من خلال العمل في فريق يمكنه تقديم أفضل خدمة.

- وأشار مزهر (2021:23)، إلى أهمية القيادة التحويلية بالنقاط التالية:
- 1- تتجلى الأهمية في كونها مهمة لأغراض تحقيق نمو وتطور المؤسسة.
  - 2- وهو متغير مهم في فاعلية إدارة التغيير والإبداع.
  - 3- تسعى لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم على أداء الأعمال.
  - 4- تزود العاملين الشعور بأهميتهم وتمنحهم الإحترام والثقة المتبادلة.
  - 5- إنها لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تمكين الأفراد وتفويض السلطات.
  - 6- تعزز الدافعية بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى جهد إضافي مطلوب لإحداث تغيير إيجابي.
  - 7- تحمل في مضامينها المسؤولية الأخلاقية، والتي بدورها تشكل عاملاً فعالاً في تحفيز المرؤوسين على العمل، مما يجعلهم يضعون المصلحة العامة فوق مصلحتهم، حيث يكتسب الأفراد سلوكاً تعاونياً في المؤسسة.
  - 8- القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي مناسب لجميع المؤسسات وعلى مختلف المستويات لمواجهة جميع المواقف.
  - 9- ظهور تحديات ومنافسات التميز والجودة يتطلب بدوره تغييرات منتظمة يمكن أن تحققها القيادة التحويلية.

## 2-2-5: أهداف القيادة التحويلية

- إن القيادة التحويلية يهدف إلى التحول من نهج الإدارة الكلاسيكية الجامدة إلى القيادة التحويلية التي تعتمد على الإقناع ووضع رؤية مقنعة للمرؤوسين، بدلاً من إعطاء الأوامر، وتحفيزهم، وتوضيح أهداف المؤسسة لهم. واتخذ النمط القيادي التحويلي منظوراً فكرياً مختلفاً عن غيره من أنماط القيادة الإدارية، وهذا راجع إلى مبررات المؤسسات العصرية في تبني هذا النمط الفعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- أشار زرقوط (2021:22)، إلى أهداف القيادة التحويلية و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- 1- القدرة على موائمة الوسائل مع التطلعات: أي إعادة هيكلة المؤسسات لتحقيق التطلعات البشرية، وإدراك الحاجة إلى التغيير، واستثمار أقصى طاقات العاملين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
  - 2- الارتقاء بمستوى العاملين من أجل الإنجاز: عندما يحاول القادة إلى الارتقاء بمستوى أتباعهم؛ من أجل الإنجاز، وتطوير الذات، والعمل على تنمية وتطوير المجموعة والمؤسسة بأكملها.
  - 3- بناء القيم المشتركة: يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في تشكيل وتكوين القيم والثقافات للمؤسسات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية، لذا يتعين عليهم في المؤسسات المعاصرة امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير.

حدد أهداف القيادة التحويلية بثلاث نقاط أساسية، وهي: (الغامدي، 2021:15-16).

- 1- مساعدة أفراد المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك من خلال وضع أهداف مشتركة تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين.
- 2- مساعدة العمال على حل مشكلاتهم: يحل القادة المشكلات مع أعضاء المجتمع المؤسسي بطريقة نشطة وتعاونية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشاكل من وجهة نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني لوضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيداً جداً عن رؤى الاعتبار الشخصية، وتوضيح المعلومات الرئيسية للمشكلة خلال اجتماعات المؤسسة.
- 3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات.

## 2-2-6: أبعاد القيادة التحويلية

تشمل القيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد التي تساعد على إحداث التغيير وتعزيز رؤية المؤسسة واثراء مهام العاملين بها وتعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها ، ومن خلال مراجعتنا لكتابات الباحثين والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع تبين لنا إختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية تبعا لاختلافاتهم الفكرية واهتماماتهم، فبعضهم صنفها الى أربعة أبعاد وآخرون صنفوها لتشمل اقل أو أكثر من ذلك إلا أن اغلبهم ذهبوا في الاتجاه الأول أي أربعة مبادئ وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومن أشهر من أشار إلى ذلك باس وأفوليو (Bass and Avolio) فقد حدداها بأربعة عناصر للقيادة التحويلية والتي عرفت بـ (Four I's) حيث يبدأ كل منها بالحرف اللاتيني (I) ، ألا وهي: التأثير المثالي (Idealized Influence) (الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)، الاعتبار الفردي (Individual Consideration) ، الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation) ) وهو ما اعتمدها في دراستنا هذه على النحو التالي:

### 1- التأثير المثالي (الكاريزما): (Idealized influence) (CHARISMA)

يشير التأثير المثالي إلى السمة الكاريزمية للقائد وقدرته على إظهار السلوكيات الأخلاقية والقيام بما هو الصواب والتعبير عن التفاني والتضحية بالنفس لصالح الأتباع.

القادة الكاريزميون يمتلكون القدرة على إلهام المرؤوسين على مستوى عاطفي عميق، لديهم رؤية وسحر، ويتصرفون بشكل غير عادي، ويضحون بأنفسهم، ويتحملون المخاطر، ويغرسون الفخر، ويوفرون الاحترام والثقة، ويعملون كقدوة لأتباعهم، ويحظون بإعجاب واحترام وثقة أتباعهم فهم واثقون من أنفسهم، فهو يقدم نموذجاً يحتذى به للسلوك الأخلاقي الرفيع، ويغرس الكبرياء، ويكتسب الاحترام والثقة.

يظهر القائد معتقدات راسخة، ويؤكد على الثقة، ويتخذ موقفاً في القضايا الصعبة، ويلتزم بقيم جوهرية، ويؤكد على أهمية الغرض وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات، ويظهر سلوك الكبرياء، والثقة بالنفس، ولديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك. (الزهور، 2021:25).

أحد الأشياء التي يقوم بها القادة حتى يتصفوا بالمثالية هو أن يأخذوا في الاعتبار إحتياجات الآخرين والإثار تجاه إحتياجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمصالح الشخصية لصالح الآخرين، ويجب أن يشارك القادة في المخاطر التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في أفعالهم، وأن يلتزم بالمعايير الأخلاقية وتجنب استخدام العنف لتحقيق مكاسب شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، وعندما تصبح هذه الصفات المثالية متاحة بمرور الوقت سيعمل التابعون على محاكاتها ، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. (قهيري، 2019:59).

يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بالإعجاب والإحترام والتقدير من قبل المرؤوسين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم إحتياجات المرؤوسين بدلا من الأحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بأفعال ذات طابع أخلاقي، أي أن القائد يتمتع بسمات كاريزمية تجعله محل تقدير وإعجاب الآخرين مما يدفعهم إلى التعاطف معه والإستجابة لتوجيهاته. (زروقي، 2016:34).

## 2- التحفيز الإلهامي: (الدافعية الإلهامية): INSPIRATIONAL MOTIVATION

ويعني ذلك أن القادة يتصرفون بطريقة تحفز وتلهم مرؤوسيه، مما يجعل وظائفهم ومسؤولياتهم أكثر تحديا وذات قيمة، وبالتالي زيادة الروح المعنوية والحماسة والتفاؤل لدى الأفراد، وبدلا من ذلك يسعى القائد التحويلي إلى إشراك مرؤوسيه في وضع رؤية لمستقبل المؤسسة، كما يصف لهم بوضوح مستوى الأداء الذي يتوقعه منهم والمستقبل الذي ينتظرهم.

يشير الدافع الملهم إلى القادة الذين لديهم رؤية قوية للمستقبل على أساس القيم والمثل العليا، ويعملون على غرس روح التحدي في نفوس أتباعهم من خلال الإجماعات التحفيزية وتسليط الضوء على النتائج الإيجابية، وحفز العمل الجماعي وإستثمار المزيد من الجهد في تحقيق الأهداف، ويرى باس أن بعد التأثير المثالي يرتبط إرتباطا وثيقاً مع بعد الحوافز الملهمة وذلك لقوة التأثير الكاريزمي على نفسية الأتباع. (علالي، 2021:68).

يركز هذا البعد على سلوكيات القادة التي تلهم الأتباع حب التحدي وإستثارة روح الفريق من خلال الحماس، لأن هذه السلوكيات تعمل في توضيح توقعات الأتباع وتدفعهم للمشاركة في تصور الحالة المستقبلية للمؤسسة والأهداف والرؤى المشتركة. (العموري، 2019:20).

يشير التحفيز الإلهامي الى الطريقة التي يتخذ بها القادة قرارات لإلهام أتباعهم لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، فالقيادة الملهمه تدور حول توصيل الرؤية بطلاقة وثقة وتفاؤل وحماس وإعطاء أمثلة على الدوافع المنشطة. (Anam et al,2018:257).

### 3- الإستثارة الفكرية: INTELLECTUAL STIMULATION:

يتمتع القادة بالقدرة على إقناع مرؤوسهم بالتخلي عن طرق التفكير القديمة، وتبني الأساليب الإبداعية والحلول غير التقليدية والأساليب الجديدة لتحقيق النتائج، وتشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية لحل المشكلات، والسعي لإلهام الموظفين ليصبحوا أكثر وعياً بالمشاكل التي تقف في طريق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم وإقتراحاتهم ومشاركة مشاعرهم وأحاسيسهم. فالقادة بهذا الأسلوب يحفزون ويشجعون الإبداع لدى أتباعهم.

هي قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين لحل المشكلات، من خلال تحديهم فكرياً، وتمكينهم من الابتكار وتطوير حلول إبداعية. (نابتي، 2019:35).

هي قدرة القائد على تعزيز القدرة على الإبتكار والإبداع لدى العاملين عند حل المشكلات، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم. (أبو رمان والفران، 2019:258).

مواقف كثيرة تبرز كيف كان الرسول صلى الله عليه وسلم يشرك أصحابه في إتخاذ القرار، ويحفزهم على التفكير لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم . تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق وفي غزوة الأحزاب ليست سوى بعضاً من تلك المواقف. يقول الله تعالى " وشاوروهم في الأمر فإذا عزمنا فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (سورة آل عمران، الآية: 159). (عميري، 2019:31).

هي أداة إبداعية تستخدم غالباً في المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو إنشاء علامة تجارية، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة (Dicová, Ondrus,2010: 78) .

### 4- الإعتبارات الفردية: Individualized Consideration:

يولي القادة التحويليون اهتماماً خاصاً للاحتياجات الشخصية لكل تابع لتحقيق النجاح ويختلفون من حيث الاحتياجات والرغبات، ويحرصون على تلبية احتياجاتهم وتقدير العمل الذي يقومون به من خلال استراتيجيات التقدير والإطراء، مع مراعاة الفروق الفردية والاهتمام باحتياجات الجميع لتحقيق أهدافهم، بحيث يكون قريباً من الموظفين، ويفوضهم ببعض مهامه لتطوير قدراتهم، وبذلك يجعلهم يشعرون بأنهم مميزون، ويثقون فيهم ويشاركونهم القيادة، ويجيدون الاستماع، ويحترمون الآخرين وقراراتهم، ويمكنهم خلق بيئة يشعرون فيها بالتقدير.

يشير الاعتبار الفردي إلى قدرة القادة على إعطاء الاهتمام الشخصي، ومعاملة كل فرد على حدة، وتدريب وتقديم أتباعهم، وتقديم المشورة لهم وتقديم الدعم والتشجيع والخبرات التنموية للمتابعين. ومن خلال الاعتبار الفردي، يقيم القادة علاقات فردية مع أتباعهم، ويتعرفون على الاختلافات في رغباتهم وقدراتهم وطموحاتهم. (العوائد، 2022:59).

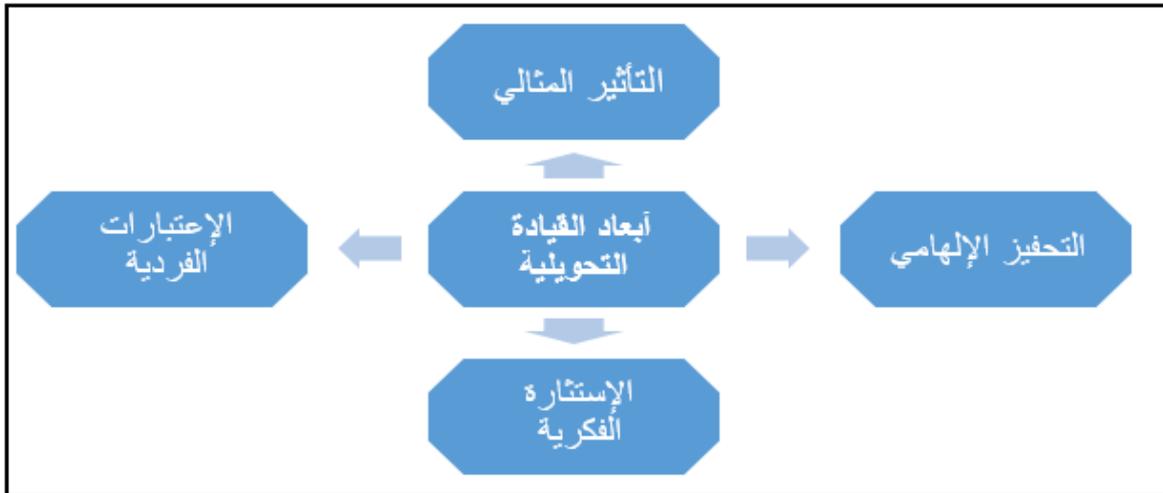
هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء الإهتمام الفردي لكل مرؤوس من خلال تحديد مستوى إحتياجات ورغبات خاصة لكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الإحتياجات. (بامرحول وآخرون، 2023:311).

هي قدرة القائد بالإهتمام بحاجات العاملين ومشاعرهم، والإيمان بضرورة تطويرهم وتدريبهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. (أبو رمان، الفران، 2019:258).

يوفر القادة جواً داعماً يستمعون فيه بعناية إلى الإحتياجات الفردية. ويتصرف القادة كالمديرين والمستشارين في جهودهم لمساعدة الأفراد على تحقيق ذواتهم. قد يستخدم هؤلاء القادة التفويض لمساعدة أتباعهم على النمو من خلال التحديات الشخصية. ومثال هذا النوع من القيادة هو عندما يأخذ المدير الوقت الكافي لإيلاء إهتمام خاص لكل موظف. وقد يظهر القادة مشاعر قوية تجاه بعض الموظفين، بينما يحظى الآخرون بتوجيهات محددة للغاية. (هاوس، 2018:235).

### الشكل رقم (7) ابعاد القيادة التحويلية

#### الشكل رقم (7) أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحث

## 2-2-7: خواص القيادة التحويلية

الخواص هي خاصية الشيء والتي تميزه عن غيره. يمتاز القائد التحويلي بالنزاهة والاستقامة ويتمتع بالمصداقية فهو مبدع في التفكير والتنفيذ وفي إدراك المشكلات وحلولها، شجاع يحب المخاطرة المحسوبة ومواجهة الواقع، وإيصال الحقائق والمشاعر للآخرين حتى لو كانت مؤلمة، وهو قوي ولكنه حساس لمشاعر الآخرين، وثقة الأتباع بالقائد تأتي من خلال تحمله لقدر كبير من المخاطر الشخصية و لديه قدرة كبيرة على توقع الظروف البيئية التي تتطلب التغيير والقدرة القوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف، ولديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم على بناء المبادرة الفردية لتحقيق الأهداف وشعور العاملين معه بأهميتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم ولا يتدخل في سير العمل إلا إذا لزم الأمر. فهو يقدم رؤية مثيرة ومحفزة للمستقبل، يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها.

وقد أشار المصري (2021:25)، إلى مجموعة الخواص التي يتصف بها القادة التحويليون والتي هي:

- 1- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم قادة تغيير مهم الأساسي أحداث التميز.
  - 2- القادة التحويليون يتحلون بالشجاعة ويحبون المغامرة، لا تردد عندهم عند قول الحق.
  - 3- القادة التحويليون لهم ثقة بالآخرين، ويتميزون بسمات عدة منها أنهم غير متسلطين، وأقوياء، وحساسين، ويعملون بجد على تمكين المرؤوسين لإكمال المهام.
  - 4- القادة التحويليون تحركهم القيم ويعملون وفقاً لها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة القيم الأساسية التي تتوافق مع قيمهم وعملهم.
  - 5- القادة التحويليون يتعلمون طوال حياتهم ويتحدثون عن أخطائهم ويعتبرونها تجارب تعلموا منها ويتجنبون الوقوع فيها في المستقبل.
  - 6- القادة التحويليون يملكون القدرة على التعامل مع كل ما هو معقد وغامض.
  - 7- القادة التحويليون هم أصحاب رؤى، يحلمون ويتصورون، ثم يحولون تلك الأحلام إلى حقيقة.
  - 8- القادة التحويليون يقبلون التحديات في الأعمال والمهام.
- أما علي (2020:14)، فقد أشار إلى أهم الخواص التي يتمتع بها القادة التحويليون وهي كالتالي:
- 1- يسعى القائد التحويلي دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر وأحداث تحول في المؤسسة التي يعملون فيها.
  - 2- يتمتع القائد التحويلي بالجرأة والشجاعة وامتلاكه للخبرات والمهارات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الحقائق والإقدام على المخاطر.
  - 3- لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم التي تحفزهم على تحقيق أهدافهم.
  - 4- يرى القائد التحويلي أن الأخطاء فرص جديدة للتعلم.
  - 5- قدرة القائد التحويلي على التكيف مع المشكلات المعقدة التي تفتقر إلى الوضوح.

- 6- امتلاك القائد التحويلي لرؤية مستقبلية واضحة.
- 7- قدرة القائد التحويلي على غرس واكتساب ثقة التابعين له عن طريق الاهتمام بهم والوقوف الى جانبهم ومطابقة أقوله مع أفعاله.
- 8- سعي القائد التحويلي إلى تفويض التابعين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات واعطائهم الحرية الكافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر وهذا يتطلب تدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم.
- 9- تبني القائد التحويلي ثقافة تنظيمية تعتمد على العمل الجماعي والتعاون وتشجيع التابعين على التعلم والاكتشاف وذلك من خلال توفير بيئة عمل قابلة للتطور باستمرار.

## 2-2-8: عناصر القيادة التحويلية

يعتبر تهيئة المناخ داخل المنظمة التعليمية للممارسات القيادية الناجحة، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والتحفيز ضروريا لتحقيق أهدافها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف عدة عناصر.

هناك ثلاثة عناصر تستند عليها القيادة التحويلية وهي كالتالي: (خمقاني، 2020:20).

### 1- التغيير:

يركز على التغيير والتطوير التنظيمي يهدف إلى تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فاعلية، يقوم القادة التحويليون بوضع إستراتيجية واضحة ومحدودة للتغيير من خلال توقع المستقبل والتنبؤ به وإقتراح أفكارا جديدة لتطوير العمل وتحسينه ، مستمدة من قدرته على الابتكار والإبداع ورغبته في التميز والريادة.

### 2- الإبداع:

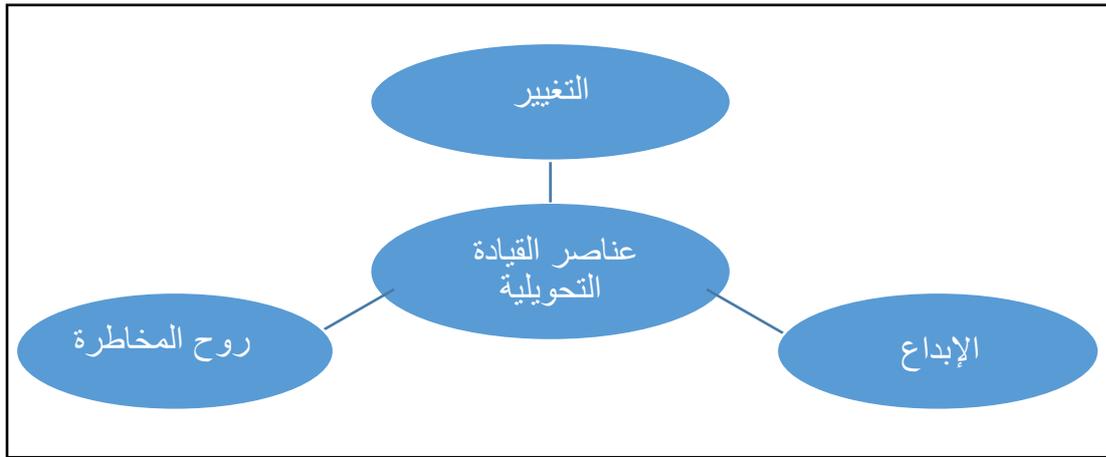
تعتمد القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل المشكلات المعقدة التي تواجهها، إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هما جوهر العملية الإبداعية، كما أنّ القائد التحويلي يوفّر الجوّ المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، من خلال تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرة التنافسية، يتميّز القادة بوضع رؤى وأهداف واضحة من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.

### 3- روح المخاطرة:

حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحدّيات والاستمتاع بمواقف عدم التأكّد والتعقد والإيضاح من الغير، وحبّ الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلّما زادت روح المخاطرة تطلّب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر رؤية للأمور بطريقة أوضح، تحقق هذه العناصر المتكاملة أقصى فعالية

للقائد، ويعمل القادة التحويليون على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، ويحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة.

### الشكل رقم (8) عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحث

### 9-2-2: مراحل القيادة التحويلية

- ذكر ضيف (2019:72)، إن تجسيد القيادة التحويلية على أرض الواقع، يأتي من خلال عدة مراحل، وهي:
- 1- تطوير الرسالة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المؤسسة وتحدياتها.
  - 2- تشخيص قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المؤسسة، بما يؤدي إلى خلق فهم بين الإدارة والمرؤوسين لأن بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية للجميع كشركاء.
  - 3- تطوير القيادة، التي تحث المرؤوسين على إعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها.
  - 4- تمكين المرؤوسين لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة.
  - 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاتهم.

## 2-3: أساسيات القيادة التحويلية

### 2-3-1: مبادئ القيادة التحويلية

هناك العديد من المبادئ التي تمت صياغتها على أساس العلم والخبرة، والتي أرسيت المفاهيم وسمحت لها بأن تصبح نقطة إنطلاق للعلوم الأخرى، ويتم تعريفه على أنه مجموعة من القواعد والضوابط الأخلاقية والمعتقدات التي تميز بين الصواب والخطأ، فالإلتزام الصدق هو أحد المبادئ الشخصية التي تحكم أقوال وأفعال الفرد.

أشار العديد من الكتاب والباحثين إنه عند تنفيذ المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية سيؤدي إلى نتيجة وأداء مبدع، وتدفع أيضا الموظفين إلى تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية لتحقيق ازدهار ومصحة المؤسسة. يرى كل من Bass and Avolio ضرورة تقيد القادة التحويليين بمجموعة من المبادئ الأساسية، والتي يمكن ايجازها عموما في النقاط التالية: (زرقوط، 2021: 27-28).

- 1- مبدأ البساطة: ويتضمن رؤى القادة التحويليين التي تعكس الأهداف المشتركة، والقدرة على توضيح وتفعيل الرؤى التحويلية التي تحدد الطريق أو الأسلوب الذي تسير عليه المؤسسة.
- 2- مبدأ التحفيز: ويتضمن قدرة القادة التحويليين على كسب الموافقة، والالتزام مع الآخرين تجاه رؤية المؤسسة وشحن حوافزهم.
- 3- مبدأ التسهيل: ويتضمن قدرة القادة التحويليين على تسهيل وتفعيل التعلم لدى الأفراد.
- 4- مبدأ الإبداع: ويتضمن قدرة القادة التحويليين على المبادرة الفاعلة نحو التغيير.
- 5- مبدأ الحركة والمناورة: والذي تتجلى فيه قدرة القادة التحويليين على تجنيد وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق الرؤى المستقبلية.
- 6- مبدأ التحضير أو الإستعدادية: وفيه يتم تعليم مهارات جديدة وتطوير الذات والأشخاص، بالإضافة إلى استمرارية التعلم.

أورد بانكوسكي (Pankowski)، مجموعة من المبادئ للقيادة التحويلية يمكننا إستعراضها على النحو التالي: (محمود وآخرون، 2022: 270).

- 1- النظر للمؤسسة كنظام: تحتوي النظام كنظام على العديد من العناصر المترابطة والمتفاعلة، ويدرك القائد التحويلي ان دوره ينبغي هنا يجب أن يركز على تحسين عملية الإدارة، والتي من خلال تطوير نظام إدارة فعال، وذلك يمكن أن يقلل هذا من الخسائر الناجمة عن التحول.
- 2- إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على توصيلها للآخرين: تتضمن الاستراتيجية هنا خطة المؤسسة لتحقيق الهدف المنشود، لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء

التنظيمي للأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين والاتبقي سراً.

- 3- تأسيس نظام إداري:، وهذا يعني إيجاد طرق إدارة مناسبة للمؤسسة كنظام واحد، وهذا من شأنه القضاء على الأساليب والمبادئ والمعتقدات التقليدية الشائعة التي تتعارض مع مبادئ القيادة التحويلية.
- 4- تطوير وتدريب جميع المساهمين في عملية الإدارة: يحتاج قادة التحول إلى تطوير برامج لكل من المديرين والموظفين. كلهم مسؤولون عن تطوير الأداء، ويحتاجون إلى التحسين، وبذلك يتمكنوا من تحسين أداء الإدارة بشكل فعال.

### 2-3-2: وظائف القيادة التحويلية

تعتمد وظيفة القائد التحويلي على الرؤى والاتجاهات المختلفة للمهتمين، وظيفته أو تبرير وجوده هو التغيير، وأهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه عامل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة يقوم ببعض المهام.

ذكر الغامدي (2018:24-25)، وظائف القيادة التحويلية كالتالي:

- 1- اقتناع القائد بحاجة منظمته إلى التغيير.
- 2- يحدد الرؤية المستقبلية مع فريق العمل، ويعمل على أن تكون واضحة لجميع العاملين، فيعملون على نشرها وتبنيها.
- 3- التركيز على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال وحل المشكلات بأسلوب علمي إبداعي.
- 4- اختيار نموذج التغيير وآلياته التي تناسب مؤسسته وتمكنهم من أداء مجود ومنتج عال.
- 5- إعادة تشكيل المؤسسة وتغيير في هيكلتها، وتطوير إجراءات العمل فيها، والعناية بثقافة المؤسسة وأن يكون لها شخصية مستقلة تميزها عن غيرها.
- 6- يتولى إدارة الفترة الانتقالية ويشرف عليها بنفسه وهي أهم وأصعب وظائفه فإن استطاع تجاوز هذه المرحلة بنجاح فما بعدها سيكون سهلاً، وإن كثرت المعوقات وعجز عن قيادة هذه الفترة ولم يتمكن من تجاوز الوضع الراهن ويتصدى للمقاومة الناشئة فسيبقى الوضع كما هو.
- 7- ينمي روح العمل الجماعي ويشجع على التنافس الجماعي بين مجموعات العمل في مؤسسته.
- 8- لديه رؤية واضحة وتوقعات وبدائل لكل المتغيرات التي قد تحدث في مؤسسته من أزمات ومفاجآت، ويتعامل معها بمهارة ويتخذ القرارات المناسبة لكل موقف بالتعاون مع العاملين معه.
- 9- يهتم بتطوير نفسه وتنمية أتباعه ويزيد من ثقافتهم، ويعمل على جعل مدرسته مدرسة متعلمة بما تقدمه من برامج ثقافية وتدريبية وتنمية مهنية لكل فريق العمل.

10- يوضح للعاملين معه إلى أين هم ذاهبون وكيف يذهبون، ويساعدهم في ذلك. والأهم من ذلك هو تعريفهم بما يستفيدونه من جراء الذهاب والتغيير ويشاركهم في كل مراحل التحويل.

### 2-3-3: أنواع القيادة التحويلية

يقصد بنوع القيادة التحويلية الأسلوب والنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد أثناء قيادة الفريق أو المؤسسة وأيضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها أثناء العملية القيادية، وهو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه والتعبير عن الأهداف المرتبطة بهذا الموقف. يعتمد أسلوب القيادة على الخلفية الاجتماعية والثقافية للقادة، حيث يتم إكتساب السلوك من الوراثة وعمليات التطبع والتنشئة الاجتماعية ودرجة قبول السلطة في المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية وصفات القادة. تتعدد أنواع القيادة التحويلية اعتماداً على التوجه المنهجي للقائد نفسه، وكيفية يوجه لمرؤوسيه، ومن هذا المنطلق يمكن العمل على تناول أبرز أنواع القيادة التحويلية على النحو التالي:

#### 1- القيادة العقلانية: Intellectual Leadership

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير في الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقاً لهذا الإطار يجد حلولاً لمشكلات المجتمع. (حجوطي، 2021:6).

تقوم على المركز الوظيفي، حيث يستمد الفرد دوراً قيادياً بناءً على أساس المركز الرسمي لمجال عملهم، والإعتماد على القوانين واللوائح والأنظمة، واستخدام السلطة لفرض العقوبات على المخالفين، ويتميز هذا الأسلوب بأنه غير شخصي، والولاء فيه لمجموعة ثابتة من والمبادئ والقواعد الراسخة، وليس للإعتبارات الشخصية، وإنما. (الشريف، 2021:27).

#### 2- القيادة الإصلاحية: Reform Leadership

تدل هذه القيادة ضمناً على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسير حاجات العاملين داخل المؤسسة، والتشجيع على بناء جو اجتماعي؛ لمواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها. (الغامدي، 2021:25). تعد قيادة الحركات الإصلاحية هي الأسلوب الأكثر تطلباً في القيادة للحصول على مهارات أساسية استثنائية؛ هناك حاجة إلى دعم قوي من الأتباع، من أجل إجراء تغييرات ذات مغزى في الوضع الحالي، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً، يجب ألا يسير بالتدرج فقط، بل يجب أن يكون لديه أيضاً رغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن تلخيص العوامل المساهمة في فشل القيادة الإصلاحية على النحو التالي: (العزيزة، 2020:25).

- سوء فهم وتفسير إحتياجات التابعين.
- البناء الاجتماعي والسياسي قد لا يشجع على العمل لمواجهة المشاكل و حلها.
- عدم الشعور بالهدف العام.

### 3- القيادة الثورية: Revolutionary Leadership

وهي قيادة نادرة جداً، لأن التحويل فيها يكون تحويل كلي، ويقوم نجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تخاطب هذه القيادة رغبات العاملين، وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات، وتنمية وتطوير الطموحات. (الغامدي، 2021:25).

أن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد أن تتوافر لها عدة خواص منها: (التجاني، 2020:27-28).

- القيادة ملتزمة تماماً بتحقيق الأهداف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المخاطرة والجهد والوقت.
- يجب على القيادة الثورية، مثل أي قيادة ذكية، أن تتعامل مع رغبات واحتياجات الجماهير، وربما الدوافع الكامنة وراءها، ولكن يمكن أن تحركها وسائل الدعاية والأحداث السياسية.
- تتطلب القيادة الثورية النضال مثل أي قيادة، لكن مستوى الصراع في القيادة الثورية أعلى بكثير مما هو عليه في أي أسلوب قيادة آخر.
- يجب أن يتضمن عمل القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى القادة والأتباع.

### 4- القيادة البطولية أو الكاريزمية: Charismatic Or Heroes Leadership

تعرف البطولة على أنها "الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية"، هذا التعريف يري أن القائد البطولي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبته في تحمل الخطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات، تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، وهذا يجعل من القيادة البطولية ليست خاصة يمتلكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، مما يعطي حلولاً رمزية للصراعات الداخلية والخارجية، وبالتالي فهي واضحة في المجتمعات التي تعاني من أزمة هائلة، وتلعب دوراً مهماً في انتقال المجتمع وتطويره. (الأخضر، 2019:70).

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع لفرط تأثيرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد في مصر خلال فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد. (العثماني، 2017:30).

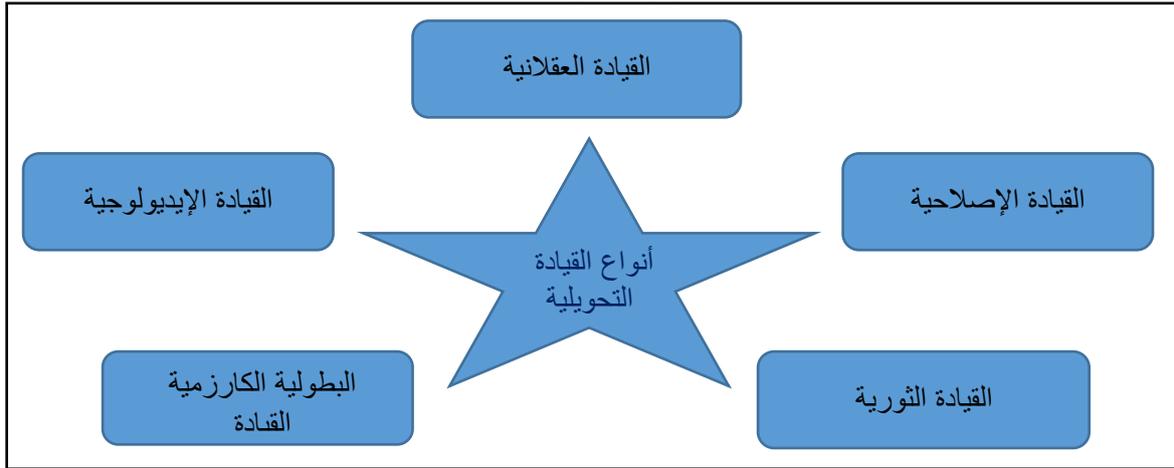
## 5- القيادة الأيديولوجية Ideologues Leadership

من الناحية التركيبية، يتكون مصطلح الأيديولوجيا من جزئين: الأول Idea ويعني الفكرة، والثاني Logos ويدل على العلم، ومن تزاوجهما Idealogie، نخلص إلى علم دراسة الأفكار. و بمعناها العام تشير الأيديولوجيا إلى تصور معين للحياة، وهو نتاج التأثير والتأثير بين محتوى تفكير الفرد والمجتمع، مما يولد انعكاسا في فكر الفرد داخل المؤسسات المجتمعية، ولكن في خصوصيته فهو " نظرة معينة، سياسية أو إجتماعية أو إقتصادية، يسير عليها مجتمع معين، وهذه النظرية، بالطبع، تؤثر على سلوك كل إنسان يعيش في المجتمع الذي تطبق فيه تلك النظرية. (أرطبع، عتو، 2019:92-93).

أن القيادة الأيديولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال تصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه لا يشعر بوجودها، فهو يظن أن معتقداته وأفكاره هي الشيء الطبيعي والواقعي، حتى لو كانت تلك المعتقدات خاطئة، فتمسك القائد بالقيم والمشاعر التي ينطلق منها يظهر جليا في هذا النمط من خلال علاقة القائد بالتابعين والتي توصف بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، لذلك، فإن نجاح هذا النمط لا يكمن في إظهار الأداء المطلوب للتابعين، ولكن في التغييرات الاجتماعية الواقعية التي تقاس بأهداف وبرامج وقيم القادة الأيديولوجيين. (الأخضر، 2019:71).

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية تنقسم إلى مجموعة من الأنواع التي يتبناها القادة التحويليون لتحقيق أهداف المؤسسة نفسها، ولكن من خلال توجهات مختلفة، بحيث تتمثل تلك الأنواع في القيادة الأيديولوجية وهذا ينطوي على استخدام القائم لمرجعية فكرية ثابتة التي تهدف إلى التأثير على المؤسسات والمجتمع ككل، وتتميز القيادة البطولية برؤية المرؤوسين لقائدهم كبطل قادر على التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسة، وتهدف القيادة الثورية الي إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة المؤسسة إدارياً وتشغيلياً، والقيادة الإصلاحية التي تنصب على إحداث التغيير من جهة وتقويمه مع التركيز على الجوانب الإيجابية منه والحد من نظائرها السلبية، بالإضافة الى القيادة العقلانية التي تتطلب قدراً وافياً من التفكير المنطقي والتشاور العقلاني واستخدام الجوانب المعرفية كأحد سمات اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف في المؤسسة في المقام الأول.

### الشكل رقم (9) أنواع القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحث

### 2-3-4: متطلبات القيادة التحويلية

هناك متطلبات لازمة للقائد التحويلي حتى يتمكن من القيام بالأعمال الموكلة إليه أو التعامل مع التطورات الطارئة التي تستدعي عملية التحويل.

والمطلبات هي دعائم وثوابت واضحة لا تتغير بتغير الظروف والعوامل المحيطة، ومن الضروري تحديد المتطلبات بشكل صحيح ودقيق، وقد يكون من الصعب تحديد المتطلبات وأيضاً الخطأ في فهمه، كل ذلك يؤثر على عمل القائد التحويلي.

وذكر ضيف (2019:71-72) بأنه عند بناء القيادة التحويلية، تحتاج إلى تلبية مجموعة من المتطلبات الضرورية والتي تتمثل في:

1- تنمية إدراك المرؤوسين لأهمية الرؤية المستقبلية.  
2- تعليم المرؤوسين أهمية رؤية ومصالح وأهداف المجموعة والمؤسسة وضرورة تقديمها على المصالح الشخصية.

3- تحفيز المرؤوسين على التطوير والتحسين المستمر.

4- تعليم المرؤوسين الإلتزام وحفظ العهود.

5- تشجيع المرؤوسين على الإستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

6- تنمية التقويم السليم والموضوعي عند المرؤوسين للبدائل المتاحة لمسارات الأفعال المختلفة بالفطنة القائمة على المنطق والمهارة وحسن التمييز في المقارنات المختلفة.

أما الطائي والزبيدي (2019:39)، فقد ذكرا مجموعة من المتطلبات لبناء القيادة التحويلية ومنها:

1- الوعي الذاتي والقدرة على إدراك الذات.

2- تتمحور الرؤية على مستقبل المؤسسة.

3- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.

- 4- استيعاب متطلبات العولمة والتكيف معها بطريقة لا تتعارض مع المبادئ والقيم.
- 5- تطوير المهارات وأساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
- 6- تدريب وتطوير المرؤوسين وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق تقدم المؤسسة.
- 7- الارتقاء بمستوى التطوير الذاتي للمرؤوسين.
- 8- القدرة على صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، فضلاً عن اعداد الإستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.

### 2-3-5: التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية:

التحدي هو ذلك النشاط الجسدي أو الفكري التي يجب على القيادة التحويلية القيام به للتغلب على أنواع مختلفة من الصعوبات والتعقيدات التي تواجهها، والمعوقات هي العقبات التي تعترض طريقه اثناء قيامه بالتحديات.

أشار مزهر (2021:29-30)، إلى أهم التحديات والمعوقات التي تواجه القادة التحويليون لتطبيق وتفعيل هذا النمط من القيادة داخل المنظمة هي:

- 1- العولمة: يحتاج القادة التحويليين إلى إستيعاب ومواجهة هذه العقبة من خلال إجراء التغييرات اللازمة لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة والانفتاح.
- 2- المنافسة: يجب على المؤسسة أن تعد نفسها للسيطرة على السوق من خلال العمل على الحفاظ على مكانتها وتطويرها من خلال التطوير والتحسين المستمر.
- 3- الجودة الشاملة: أصبحت جودة الخدمات والسلع مقياساً للتقدم والازدهار للعديد من المؤسسات، و أصبحت الجودة سلاحاً للتميز على المستوى العالمي، خاصة في العطاءات وعقد الصفقات.
- 4- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار في سوق العمل، يحتاج القادة التحويليين إلى البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، دون ترك أي فرصة لتبديد المورد أو السماح بهدره.
- 5- التحديات التكنولوجية: يعد التغيير والتطوير التكنولوجي أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لتحقيق المزيد من الفوائد التي تخدم المؤسسة.
- 6- القدرة على اتخاذ القرار: يتميز اتخاذ القرار في هذا العصر بأنه يحدث في عالم متغير وغير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية واضحة للمستقبل.

وأشار الحراسي (2017:29)، إلى معوقات القيادة التحويلية بالنقاط التالية:

- 1- البناء التنظيمي الهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات.

- 2- خشية الإدارة العليا والإدارة الوسطى من فقد سلطتهم.
- 3- عدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- 4- ضعف التشجيع على المبادأة والابتكار.
- 5- ضعف نظام التحفيز.
- 6- ضعف التدريب.
- 7- التعارض بين أهداف السلطة وأهداف العاملين.

### 2-3-6: عيوب القيادة التحويلية:

على الرغم من الفوائد المنسوبة إلى القيادة التحويلية ودورها الفعال في التأثير على توجهات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هناك أيضاً العديد من العيوب التي تواجه القيادة التحويلية، والتي أشار إليه: (زرقوط، 2021: 59-60).

- 1- يمكن للتأثير أن يأتي بنتائج عكسية: إذا كان القائد التحويلي غير أخلاقي أو يخدم نفسه. إذا كان القائد مجازفاً وسيتخذ قرارات غير مدروسة جيداً ويمكن أن تؤدي إلى شيء سلبي، فالفرص هي أن المرؤوسين سيكونون هم الذين سيتم وضعهم في الخط.
- 2- يمكن أن تتخذ القيادة التحويلية قرارات خاطئة: بحكم السلطة والثقة الممنوحة للقادة التحويليين، ونظراً لقدرتهم على التأثير في عقول أتباعهم/مرؤوسيههم وتحفيزهم، يمكن أن تكون هناك حالات سلبية، حيث يمكن لهؤلاء القادة اتخاذ قرارات قاسية ومفاجئة بدافع العواطف؛ التي يمكن أن تكون ضارة بالآخرين. وبما أن هؤلاء القادة يمكن تصديقهم ولديهم سحر لإغراء الآخرين مما يجعلهم يوافقون ويدعمون خططهم وإجراءاتهم، فإن القرارات التي لا تصب في مصلحة الأغلبية يمكن تنفيذها، وفي النهاية يكون لها آثار سلبية على جميع أطراف التنظيم.
- 3- استغلال المرؤوسين (الموظف يحترق): تشارك القيادة التحويلية الإدارة ومرؤوسوها أحلامهم ويعملون معاً، مما يجعل المرؤوسين يشعرون بأنهم جزء من الفريق. ومع ذلك، قد يكون هذا غير موات إذا تم إجبار الأشخاص على العمل لساعات طويلة واضطروا إلى تجاوز مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة. في النهاية، سيكونون متعبين وغير راضين لأنهم سيشعرون أنه قد تم استغلالهم.
- 4- افتراض الدافع: غالباً ما يفكر أو يفترض القادة التحويليون أنّ الأشخاص الخاضعين لهم، سيتفقون دائماً مع أفكارهم، ويصبحون متحمسين طوال الوقت، غير أنّ ذلك قد يصبح نكسة، لأنه ستكون هناك مواقف تستدعي إجراء تغييرات فيها، إذا كان هناك قائد تحويلي معين غير مدرك لهذا، فلن تحدث هذه التغييرات، حيث يعتقد أن المرؤوسين لا يزال لديهم نفس وجهات النظر مع الإدارة.

- 5- التأثير أحادي الاتجاه: في المؤسسات التي يمارس فيها أسلوب القيادة التحويلية، يتم تحفيز المرؤوسين، والتأثير عليهم للقيام بما هو لصالح المؤسسة وليس العكس، لكن في الواقع، الشيء الوحيد المستفيد هو المؤسسة نفسها، ومع ذلك يبدو أنّ الموظفين والمؤسسة لديهم نفس الرؤية، أما بالنسبة للنقاد، يمكن أن يكون هذا شكلاً من أشكال الخداع، لأنه لا يوجد سوى تأثير أحادي الاتجاه من تأثير القائد إلى التابع.
- 6- ليست فعالة دائماً: يمكن لأسلوب القيادة التحويلية أن يحفز الأتباع/ المرؤوسين أو الأفراد، وحتى يرفع معنوياتهم، ولكن هذا الأسلوب لا ينطبق في كل وقت في مؤسسة يرى الموظفون فيها قائدهم كشخص مثلهم، قد لا يكون القائد التحويلي حافزاً فعالاً لأن الأتباع/ المرؤوسين سيعتمدون على تصوراتهم الخاصة بدلاً من ذلك.

### 2-3-7: أداة قياس القيادة التحويلية

إن أكثر أداة تستخدم لقياس القيادة التحويلية هي (Multifactor Leadership Questionnaire) وهي تعني استبانة متعددة العناصر، حيث تم تطوير هذه الأداة عام 1985 م بناء على عدة مقابلات أجريت مع المدراء التنفيذيين في جنوب أفريقيا، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الاسئلة والتي تقيس مدة إدراك التابعين لسلوك القادة وتتكون عناصر هذه الأداة أو الاستبانة من أربعة عناصر أو أبعاد وهي التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية. (علي، 2020:12).

### 2-3-8: الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي (التقليدي)

إن إهتمام القائد التحويلي يكون بالرؤية المستقبلية أي بتغيير الوضع الراهن داخل المؤسسة نحو الأفضل أما القائد الغير التحويلي يكون تركيزه الأساسي على إدارة الأعمال اليومية والممارسات اليومية التي تتم وحتى علاقاته بالمرؤوسين وتحفيزهم ينبثق من إدارته للأعمال اليومية الدائمة، وهناك العديد من الفروقات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

أشار خمقاني (2020:42-43)، إلى الفروق بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي بالجدول التالي:

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية	تتنبق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الزّاهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التّوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجّه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدّد من أطر وأساليب عمل ليحقّق الأهداف.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسيس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الزّاهن.
8	وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
9	أساليب القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

### جدول رقم (13) الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير التحويلي

المصدر: (خقماني، 2020:42-43)

### 2-3-9: المهارات اللازمة للقائد التحويلي

تتطلب عملية قيادة التغيير قادة تحويليون ذوي المهارات الخاصة التي تتأثر بمدارك الموظفين ومواقفهم وقيمهم ، وتنمية مهاراته وقدراته باعتباره المورد الأهم في المؤسسة والمحدد الرئيسي لعملية التغيير.

ذكر بامر حول (2020:313-314)، المهارات التي يجب أن يتصف بها القائد التحويلي ومنها:

- 1- يحتاج القادة التحويليين إلى القدرة على تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحديد أهداف حاسمة وإعداد أنفسهم وجميع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- 2- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجية اللازمة للمدرسة والإمتثال لها.
- 3- يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على الإدارة الذاتية.
- 4- القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز الموظفين للمساهمة في نمو وتقديم المدرسة.
- 5- القدرة على التعلم في المؤسسة، والتطوير الذاتي للموظفين.
- 6- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتكيف معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- 7- توافر مهارات التسهيلات، وكذلك تطوير أساليب الاتصال لخدمة المؤسسة.
- 8- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة و تنفيذها.
- 9- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- 10- القدرة على مواجهة الأوضاع المتغيرة وتحقيق التطوير الإداري.
- 11- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

### 2-3-10: فوائد القيادة التحويلية

الفائدة تعني فائدة شيء ما أي أن مكاسبه أو منفعته أو عائده جيد، سواء مادية أو معنوية، وما يفيد الشخص من حيث المعرفة والمهارات أو المال أو السلطة، وكذلك هي العوائد المعرفية من الدراسة القائمة.

أشار العوائد وآخرون (2022:59)، إلى فوائد تطبيق القيادة التحويلية كالآتي:

- 1- يعمل قادة المؤسسات بشكل أخلاقي لوضع معايير عالية لنفسهم وللآخرين، ويقوم باستمرار بتعزيز الذات وتحسين بيئة العمل المؤسسي.
- 2- تعمل القيادة التحويلية في المؤسسات على تطوير مهارات الموظفين، من خلال تدريبهم وتقديم المشورة لهم وتقديم الدعم والتشجيع والخبرات التنموية للمتابعين.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي بسبب تحسين الاهتمام بالوظيفة، والأهداف المفصلة المفهومة، والإلهام الفردي الذي يمنحه القادة للمتابعين عن طريق تحريكهم لتحقيق أكثر مما كانوا يتخيلون.
- 4- تحقيق التزام تنظيمي أعلى باستخدام أسلوب القيادة التحويلية.

### 2-4: القيادة التحويلية في الجامعات

مما لا شك فيه أن التعليم الجامعي أصبح من أهم ركائز النهضة الوطنية والتقدم في عصرنا، ومن الواضح أن التقدم في التعليم من أهم معايير الحكم على تفوق الدولة، فمستوى جودة نظام التعليم في كافة الدول أصبح من المعايير ذات الأولوية وعلى أساسه تصنف الدولة إن كان متقدماً أو متخلفاً وخاصة التعليم الجامعي، وهو النتيجة النهائية للسلم التعليمي، الذي يعطي الجامعة ميزة مهمة بشكل خاص.

عرف القيادة التحويلية في الجامعات بأنها أسلوب قيادة يمارسه قادة الجامعات لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات التي يعملون فيها. (الزهور، 2021، ص 22) وكذلك أشار إليه العزايزة (2020:19) بأنها "أسلوب قيادي يمارسه قادة الجامعات لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، على العمل الجاد وزيادة قناعاتهم وولائهم للجامعة التي يعملون فيها".

### 2-4-1: أهداف القيادة التحويلية في الجامعات

يمكن تحديد أهداف القيادة التحويلية في التعليم الجامعي على النحو التالي: (حسن، 2022:495).

- 1- زيادة وعي المرؤوسين وتنمية قيم أخلاقية لديهم.
- 2- غرس الإقناع بالتغيير في نفوس المرؤوسين متوافقة مع القيم والمعايير الثقافية الخاصة بالمجتمع.
- 3- جعل سلوكيات المرؤوسين متوافقة مع القيم والمعايير الثقافية الخاصة بالمجتمع.
- 4- إعطاء المرؤوسين الفرصة لمواجهة المشكلات غير التقليدية لزيادة دافعيتهم والثقة بأنفسهم.
- 5- تنمية دافعية المرؤوسين وتعزيزها.

6- تحويل المرؤوسين إلى قادة، وذلك بتفويض السلطة لهم وتدريبهم على الإدارة.

7- تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات المرؤوسين ورغباتهم.

## 2-4-2: أهمية القيادة التحويلية في الجامعات

تتمتع الجامعات بفرصة فريدة لتشكيل مستقبل المجتمع من خلال تعليم الطلاب مجموعة متنوعة من المهارات والخلفيات ووجهات النظر. لهذا السبب، يجب على الجامعات توفير بيئة تدعم القيادة التحويلية لقيادة التغيير ليس فقط من خلال إدارة المؤسسة في القمة ولكن أيضاً إحداث التغيير من الأسفل إلى الأعلى، والتركيز على تطوير الموظفين والكوادر التدريسية من أجل أداء أفضل. وهي ليست مجرد أداة لتحسين الأداء، ولكنها عملية تغيير اجتماعي تساعد في بناء القدرات التنظيمية.

وما يزيد أهمية وجود القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية باعتبارها تمثل مراكز لاتخاذ قرارات حيوية ومهمة لها علاقة بمستقبل البلد وكذلك مستقبل الشريحة الواعية المفكرة المتمثلة بالكوادر والطلبة.

أشار خمقاني (2020:15)، إلى أهمية القيادة التحويلية في الجامعات بالنقاط التالية:

- 1- تتضمن نظرية القيادة التحويلية تعزيز الدافعية ونشره بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية ، مما يؤدي إلى بذل الجهود الإضافية اللازمة لإحداث تغيير هادف.
- 2- حالياً، يتطلب التركيز على التميز في مؤسسات التعليم الجامعي تغييرات منظمة، لذلك تسمح هذه التغييرات لهذه المؤسسات بالقيام بالأشياء بشكل أكثر كفاءة وفعالية دون تغيير هذه الأشياء.
- 3- يمكن تحقيق التغييرات المنتظمة بدعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها لمؤسسات التعليم الجامعي بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- 4- يتطلب الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس ذات الصلة تنفيذ مهارات عالية لعملية القيادة التحويلية.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي: (مفهوم وتعريف والتطور التاريخي وأهمية وصفات وأساسيات ومتطلبات وأركان وعناصر القيادة، كما سلط هذا الفصل الضوء على مفهوم وتعريف ونشأة وتطور وأهمية وأهداف وأبعاد وخواص وعناصر ومراحل ومبادئ ووظائف وأنواع ومتطلبات والتحديات ومعوقات وعيوب ورواد ومهارات القيادة التحويلية، وكذلك سلط هذا الفصل الضوء على القيادة التحويلية في الجامعات وأهدافه وأهميته).

توصلنا في هذا الفصل إلى قدرة القيادة التحويلية في التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم واستثارتهم والاهتمام بهم مع مراعات الفروق الفردية بينهم وبث روح الفريق الواحد مع مراعاة إحتياجاتهم ورغباتهم بعيداً عن تعقيد الإجراءات والأنماط الروتينية والتقليدية المتعلقة بسلوكيات الفرد والذي ينعكس على أداء المؤسسة. وتبين لنا إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء المؤسسة باعتباره الفاصل بين نجاح المؤسسة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة، لأن القيادة عامل مهم جداً يؤثر على أداء الموظفين، فإن نجاح أو فشل المؤسسة يعتمد على فعالية القادة على جميع المستويات، وبالتالي على القائد امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية وملهمة لتحفيز العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من هذا المستقبل وهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ويسعى إلى مساعدة أتباعه لتمكينهم من إحداث التغيير استثارة الوعي بالقضايا الرئيسية والعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير من أهدافهم البسيطة إلى استراتيجية خاصة بالإنجاز العالي بالتقدم لتنمية الذات وتطوير المهارات.

## الفصل الثالث

### إدارة الجودة الشاملة

#### مقدمة الفصل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مهمة جداً في مختلف الأوساط العلمية والعملية، لذلك تحاول العديد من المؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية، لأنها من الركائز الأساسية لنجاحها وذلك لما أثبتته التجارب من السوق في ظل المنافسة الشرسية، من خلال العمل على إكتساب ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، ويجب عليها تقديم أفضل المنتجات والخدمات للوصول إلى رضا الزبائن والعمل على استباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض التكاليف.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أشهر طرق التغيير التي جذبت انتباه الباحثين تم ممارسته مؤخراً، وتعود أصول هذه الطريقة إلى اليابان والتي بدورها تبنتها من الولايات المتحدة الأمريكية، الذي طورته وطبقته في العديد من المؤسسات، وهي تسعى جاهدة لتحسين أدائها باستمرار، لذلك يتطلب إدارة الجودة الشاملة تفاعل جميع العاملين مع أهدافه وتوفير وسائل اتصال فعالة ومتنوعة بالإضافة إلى تدريب الموظفين المكثف. فالجودة الشاملة هي فلسفة حديثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تحسين أداء المؤسسات من أجل تحسين جودة منتجات السلع والخدمات، وقد تم تطبيقه في مختلف المؤسسات وفي العديد من المجالات.

يشهد العالم الحديث اليوم العديد من التغييرات في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال التعليمي للجامعات، مما يدفعهم للبحث عن العناصر التي يمكن أن تعزز الأداء من أجل الحفاظ على مكانتها، لذلك نجد أن تميز جامعة معينة في تقديم الخدمات يعتمد على تنفيذها لإدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة من خلال تطبيق برامج الجودة باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية الحديثة، ووضع المعايير المناسبة، وتقييم مستويات الأداء والحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء الإداري والفني.

#### 3-1: ماهية الجودة

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تحولات كبيرة في عالم الأعمال، تميزت بالتعقيد والتغير المستمر في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية، وزيادة المنافسة المحلية والعالمية، وتطوير التكنولوجيا ونظم المعلومات، وزيادة وعي العملاء.

### 3-1-1: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع القطع الأثرية والأواني التاريخية من التماثيل والقلاع والقصور لغرض المفاخرة بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحدثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (أبو مارية، 2018:58).

مفهوم الجودة بشكل عام متعدد الأوجه، ولا يمكن أن يقتصر على الدوائر الضيقة، ولكنه يأخذ أبعاداً مختلفة، بما في ذلك المفاهيم الفنية والإدارية والسلوكية والاجتماعية وغيرها، وبالتالي، فإن تطوير مفهوم الجودة وتبلور أفكارها في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة، بل استلزم وقت ليس بالهين، وكان نتيجة علمية إضافية كبيرة، على المستوى الفكري والتطبيقي. (المولى، 2019:14).

### 3-1-2: تعريف الجودة

تعددت أشكال الجودة ولا يزال تكتنفه بعض الغموض، وتعددت الآراء والكتابات التي حاولت تحديد تعريف للجودة، فعلى سبيل المثال:

عرفت بأنها مجموعة من الخواص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء العميل المحدد والواضحة والضمنية وتثير من الإحتياجات الضمنية في رضا العملاء. (موسى، 2021:89).

وعرفها جونسون بأنها القدرة على تلبية رغبات المستهلكين بطريقة تناسب مع توقعاته وتحقق رضاه التام عن السلع أو الخدمات المقدمة له. (حسام الدين، 2020:3).

كما يتم تعريفها على أنها مدخل شامل تهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات والتي تعتمد على التخطيط، وتنظيم وتحليل جميع الأنشطة وعلى مشاركة جميع المستويات في المؤسسة. (لزنم، 2020:21).

وتوصف الجودة بأنها عملية ديناميكية تتعلق بالسلع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملهم وتهدف إلى مطابقة أو تجاوز توقعات عناصرها. (عثمان، 2020:12).

وعرفها Crosby كالآتي: "إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات". (العزب، 2019:20).

يرى Feigenbaum على أنه: النتيجة الإجمالية لمنتج أو خدمة، نتيجة دمج خواص أنشطة التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تلبى إحتياجات الزبائن ورغباتهم. (لحبيب، 2019:10).

ويعرف ديمينغ ذلك بالقول إن الجودة هي تحقيق إحتياجات وتوقعات المستفيدين حاضراً ومستقبلاً. (رضوان، 2013:14).

ومن خلال استعراض هذه التعاريف نلاحظ أن للجودة جوانب عديدة وأبعاد مختلفة، تشتمل على مفاهيم إدارية وفنية وسلوكية واجتماعية.

ونستطيع أن نعرفها بأنها ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته، أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العميل من شرائها وتحقق رضاه حاضراً ومستقبلاً، عن طريق عملية تحسين مستمرة للمهام المختلفة داخل المؤسسة، والحفاظ على المستوى المطلوب من التميز، بناءً على تحديد الأهداف.

### 3-1-3: نشأة وتطور مفهوم الجودة

أرتبط مفهوم الجودة بالعمل الإنساني منذ العصور القديمة، وقد جسدت الحضارات الإنسانية باستمرار مبادئ الجودة وأكدت هذه المبادئ من خلال إنجازاتها، لكن تأثيرها لا يزال واضحاً للجميع حتى اليوم. كما يلعب الدين السماوي دوراً كبيراً في تعزيز احترام الجودة من خلال العديد من المبادئ والقيم التي يجب الالتزام بها، وقد مرت الجودة بمراحل عديدة وفقاً للتطور التاريخي، وهذه المراحل هي:

أولاً- مرحلة العصور القديمة:

مبدأ الجودة مبدأ قديم نشأ منذ أكثر من خمسة آلاف عام في حضارة وادي الرافدين، حيث تضمن تشريع حمورابي النص التالي: الذي يبني منزلاً ويسقط على ساكنيه ويقتلهم، عقوبته الموت، لذلك هذا التشريع ليس سوى التفاني لمبادئ الجودة، والإتقان والحث على ذلك. (عطية، 2015:26).

ظهرت المخاوف بشأن الجودة مبكراً في الحضارة البابلية في العراق في عهد حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلاد. 1750-1793 ق.م، تحتوي مسلته على (282) مادة قانونية تتناول مختلف قضايا الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتحدد واجبات وحقوق الفرد في المجتمع، ويحتوي على أحكام قانونية تفرض عقوبات وغرامات على كل مقصر أو مهمل في عمله، مثل الأطباء والأطباء البيطريين والبنائين والبحارة ورعاة البقر والأغنام، الذين يتسببون في ضرر للآخرين بسبب العمل غير المتقن، فضلاً عن أحكام قانونية أخرى تنص بالمقابل على مكافأة كل شخص يتفوق في عمله من أصحاب المهن المذكورة أعلاه. (لحبيب، 2019:34-35).

أهتم المصريون القدماء بالجودة من خلال نقوش الفراعنة في المعابد، والتي تميزت بجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير المعمول بها. كما تشمل عملية بناء وطلاء الجدران في المعابد المصرية القديمة وعملية الفحص والرقابة على الأنشطة لضمان مستوى جودة الأداء. (جري، العلياوي، 2017:22).

ثانياً- مرحلة الحضارة الإسلامية:

عبر القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة عن مفهوم الجودة بلفظي (الإتقان والإحسان). ورسول الله (ص) ضرب لنا المثل الأعلى في توظيف حياتنا وتقدير المفاهيم والحقائق، وتنظيمها، ومنها قوله عليه وعلى آله

أفضل الصلاة والسلام، في النهي عن الغش وأمر باتقان العمل قوله (من غشنا فليس منا)، يقر رسولنا الكريم محمد(ص) مبدأ ضمان الجودة في البيع والشراء، والتعاملات بين المسلمين. (جري والعلياوي، 2017:23).

يحرص الإسلام على مراقبة أداء الأعمال، سواء كانت ضبط النفس ممثلة بالضمير أو عن طريق الرقابة الخارجية ممثلة بالآخرين، كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوها قبل أن توزن عليكم) للتأكد من أن العمل تسير وفقاً للضوابط والمعايير وتجنب حدوث الأخطاء والمشاكل في أداء العمل. (الصاعدي والدوري، 2018:190).

جودة العمل والإتقان في جميع مناحي الحياة هو أحد أسس ديننا الحنيف، جاء ذلك في كتاب الله تعالى و سنة نبيه محمد، والله تعالى يشير إلى الحفظ والمعرفة، وهي السمات الأساسية لنجاح العامل في العمل وهي المسؤولية عن جودة العمل وإتقانه. قال تعالى ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ﴾ [الملك: 2]، ومدار هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإتقانه، فالعبرة ليس كثرة العمل بقدر ما يهم حسنه. (رضوان، 2013:12-13).

ثالثاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع أو إنتاج بمعنى الكلمة، كان المصنع عبارة عن ورشة عمل بها صاحب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يستخدمون الأدوات اليدوية لصنع منتج معين وفقاً لمعايير جودة بسيطة تحدد من وجهة نظره ورغبة العميل، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة عملائها وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفقاً لإرشادات صاحب العمل، ومراقبة الجودة من قبل العمال أنفسهم مع إجراء تدقيق من قبل صاحب الورشة. (العزب، 2019:23).

لم يكن هناك مصنع أو إنتاج في هذه المرحلة بالمعنى الحقيقي، كان المصنع عبارة عن ورشة يتم فيها الإنتاج من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الحرفيين وكان الحرفي مسؤولاً عن صنع المنتج وفقاً لمعايير الجودة البسيطة المطلوبة من وجهة نظر العميل، وكانت عملية مراقبة الجودة تتم من قبل العمال أنفسهم، والتدقيق النهائي من قبل صاحب الورشة. (عبد الكريم، 2017:47).

رابعاً: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

بدأت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية التي أدت إلى تغييرات جوهرية في المجال الصناعي، مع ظهور المصانع بدلاً من الورشات، والعدد الكبير من العمال في المصنع، واستخدام الآلات مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وإرتفاع في مستوى جودتها في هذه المرحلة يتم توزيع العمل على عدة عمال، ويتم مراقبة الجودة من قبل رئيس العمال (المشرف المباشر) بدلاً من العامل، كما في المرحلة السابقة. (دياح، 2021:104).

### 3-1-4: أهمية الجودة

تأتي أهمية الجودة للمؤسسات في الآتي: (موسى، 2021: 96-98).

- 1- سمعة المؤسسة: حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها الذي تتجلى في العلاقات التي تربط المؤسسة بالموردين وخبرة الموظفين، وتعمل على توفير المنتجات التي تلبي رغبات واحتياجات عملاء المؤسسة. فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكنها تحسين الجودة لجعل المؤسسة مشهورة وذات سمعة طيبة، والتنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.
- 2- المسؤولية القانونية: عدد المحاكم التي تنظر باستمرار وتفصل في قضايا المؤسسات التي تصمم منتجات دون المستوى المطلوب يتزايد باستمرار، وكل كيان مسؤول قانوناً عن الأضرار التي تلحق بالعملاء من خلال استخدام هذه المنتجات.
- 3- المنافسة العالمية: التغيرات السياسية والاقتصادية لها تأثير كبير على توقيت وطريقة تداول المنتجات في الأسواق العالمية ذات التنافسية العالية، وفي عصر العولمة والمعلومات كلما انخفض مستوى جودة منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى انخفاض أرباحها، وتصبح الجودة ذات أهمية متميزة، إذا تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق ذلك، من أجل المنافسة عالمياً وتحسين الاقتصاد بشكل عام،
- 4- الأرباح: يساعد تحسين الجودة على زيادة ربحية نشاطات المؤسسة وزيادة الإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف، كما أنه يساهم في إرضاء وولاء العملاء والمستهلكين، ويزيد من ثقتهم في سلع المؤسسة وخدماتها، مما يساعدها في فرض أسعار مرتفعة، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.
- 5- التكاليف: يُنظر إلى الجودة على أنها مصدر لتوفير التكاليف، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست مسؤولة عن ارتفاع التكلفة وإنما هي اللاجودة، حيث أن الأخيرة تؤثر بشكل مباشر على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الإصلاحات، الفضلات، التعويضات، تراجع الزبائن...، فإن تحقيق الجودة وتحسينها يتجنب هذه التكاليف ويساعد في تقليل حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها من ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.
- 6- تشمل إدارة الجودة منتجات وخدمات عالية الجودة، وإدارة الجودة ضروري لرضا العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى ولاء العملاء.
- 7- تساعد أدوات إدارة الجودة المنشأة على تصميم وإنشاء المنتجات التي يريدونها بالفعل.

### 3-1-5: أهداف الجودة

الهدف الرئيسي للجودة يشتمل على عدة أهداف تتمثل في: (موسى، 2021: 98).

- 1- تخفيض التكلفة: تتطلب الجودة فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من البداية، مما يعني تقليل أو إعادة صنع الأشياء التالفة، وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز مهام العميل: غالباً ماتكون هذه الإجراءات طويلة وصارمة ولها تأثير سلبي على العميل لأن الإجراءات التي تضعها المؤسسة لإكمال الخدمة للعميل تركز على تحقيق الهدف ومتابعته.
- 3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لرغبة العملاء، ويؤدي عدم الاهتمام بالجودة إلى زيادة الوقت لأداء وتنفيذ المهام وزيادة اعمال الرقابة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- 4- تضمن إدارة الجودة زيادة الإيرادات وزيادة الانتاجية للمنشأة.
- 5- تساعد ادارة الجودة المنشآت على الحد من النفايات والمخزون.
- 6- تؤدي الجودة على المدى الطويل الى زيادة الربحية بسبب زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء والعيوب.

### 3-1-6: أبعاد الجودة

أشار راضي والعربي (2016:23-24) إلى أبعاد الجودة في الإنتاج الخدمي بالنقاط التالية:

- 1- الوقت: كم من الوقت ينتظر العميل للحصول عليها؟
- 2- دقة التسليم: يتم تقديم الخدمة في تاريخ محدد سلفاً من قبل مقدم الخدمة.
- 3- الإلمام: إنجاز جميع جوانبه بشكل كامل وواضح ومفهوم ومبسط من قبل مزود الخدمة وبشكل احترافي ومهني.
- 4- التعامل: الترحيب وحنو العاملين ومقدمي الخدمات لجميع العملاء الذين هم مستهلكون للخدمة.
- 5- التناسق: خدمة العملاء بنفس الأسلوب والطريقة.
- 6- سهولة المنال: القدرة على الحصول على الخدمات بسهولة ويسر.
- 7- الدقة: يتم تنفيذ الخدمة بشكل صحيح في المرة الأولى وباستمرار.
- 8- الاستجابة: التفاعل السريع في رد فعل العاملين لحل المشكلة المتوقعة.

### 3-2 ماهية إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي تتبناها، وأصبح السعي لتحقيق رضا العملاء والتحسين المستمر للأداء وتحقيق هذا الهدف الجديد من خلال العمل الجماعي سمة أساسية من سمات العمل الإداري في عصرنا الحالي، ، وليس فقط في المؤسسات الربحية ولكن أيضاً في جميع أنواع المؤسسات، ومنها التي لا يكون هدفها الأساسي تحقيق الربح.

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض الصعوبات ويتطلب سنوات من الصبر والعمل الجاد، لكنه اليوم أقوى بكثير مما كان عليه في الماضي. ولم يعد الأمر مجرد قياس إحصائي للعيوب وعمليات التفتيش والفحص وتصحيح الأخطاء، بل أصبح مفهوماً شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة، وتعدى التركيز على جودة المنتج أو الخدمة بشكل كامل بما يتجاوز التركيز على نطاق جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية. ولذلك أصبح تطوير الجودة من أهم مبادئ الإدارة في العالم.

### 3-2-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث مفاهيم الإدارة القائمة على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي قطاع الإعتماد عليها لتحقيق الأداء الأمثل، ويتم تحقيق ذلك من خلال إشراك جميع الموظفين في المؤسسة في تلبية جميع متطلبات كل عميل، أيا كان العميل، سواء خارجي أو داخلي. ان إدارة الجودة الشاملة هي رؤية لا يمكن للمؤسسة تحقيقها إلا من خلال التخطيط طويل الأجل، ومن خلال وضع وتنفيذ الخطط السنوية للجودة التي تقود المؤسسة تدريجياً نحو تحقيق ذلك الرؤية. (Dahlgardet al,2007: 16)

### 3-2-2: تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي واحدة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت إهتماماً كبيراً من الأخصائيين والباحثين والإداريين، المهتمين بتطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسات. وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة ووصف مبادئها الأساسية، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد ومقبول عالمياً لها. ومع ذلك، هناك بعض التعريفات التي ظهرت وبرزت وفرضت نفسها على الفكر الإداري بسبب موضوعية وشموليته النسبية في تناولها وحداثته وطبيعته الفلسفية، وسنحاول التطرق إلى بعض التعاريف لإدارة الجودة الشاملة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها جهد شامل لإكتساب ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر لجميع أنشطة المؤسسة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى إرضاء العملاء للخدمات أو المنتجات من خلال تنفيذ جودة الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الإحتياجات. (محمد وآخرون، 2022:102).

وعرفها فيليب كروسبي Philip Crosby على أنها طريقة منهجية ومنظمة لضمان تنفيذ الأنشطة المخطط لها مسبقاً، وكذلك الطريقة المثلى للمساعدة في منع وتجنب حدوث المشاكل من خلال تشجيع السلوك الجيد، وكذلك الاستخدام الأمثل لطرق التحكم لمنع حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً. (حسام الدين، 2020:7).

وعرفها جابلونسكي (Jablonski) بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل قسم والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل. (من الإعثمان، 2020: 13).

ويعرفها جوزيف جوران Josef M. Juran هي عملية إدارية تسترشد بمعلومات دقيقة تسمح للمؤسسات باستخدام قدرات المديرين والعاملين بطريقة تعاونية لتحسين الجودة من خلال الفرق، وزيادة الإنتاجية باستمرار والقضاء على جميع الأعمال الضائعة في المؤسسة. إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، فيمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها. (أبو النصر، 2015: 33).

وعرفت على أنها "خلق ثقافة متميزة على مستوى الأداء بحيث يسعى المديرون والموظفون باستمرار وبجد لتحقيق توقعات ورغبات العملاء وضمان أداء العمل بشكل صحيح، ومن المرة الأولى بأقصى قدر من الفعالية وأقصر وقت. (الرشثة، 2017: 13).

وعرفها (Arthar) بأنها ثورة ثقافية في طريقة عمل الإدارة وتفكيرها في تحسين الجودة. (محمد، 2019: 3).

هو نظام متكامل مصمم لتلبية احتياجات المستهلكين وتمكين الموظفين ومساعدتهم على إتخاذ القرارات والتأكيد على التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات. (عبد الرؤوف، 2019: 13).

وعرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنه نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العملاء، ويتطلب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية مشاركة جميع المديرين والأفراد العاملين، باستخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر لعمليات المؤسسة. (أوشن، 2018: 22).

وعرفها إدوارد ديمينغ بأنها: فلسفة إدارية تقوم على إرضاء العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته في الحاضر والمستقبل. (عبد الرحمن، 2018: 48).

ويمكن تعريفه على أنه نظام متكامل يهدف إلى تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات. (زديرة، 2017: 12).

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية في جميع أنحاء المؤسسة تهدف إلى ضمان أن المؤسسة تلبى أو تتجاوز باستمرار متطلبات العملاء. (Merih, 2017: 4).

وتعرف بأنها الإدارة التي تقدم إستجابات مرضية باستمرار لإحتياجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة من خلال جميع العاملين في المؤسسة. (عطية، 2015: 67).

يتم تعريفه أيضاً على أنه نظام متكامل موجه لتلبية احتياجات المستهلكين وإعطاء الموظفين صلاحيات أكبر لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات. (شريف، 2014: 21).

كما تعرف على أنها "سلسلة التغييرات الأساسية في ثقافة المؤسسة لتحقيق أعلى جودة لمنتج أو خدمة".  
(Aina& Kayode,2012:24).

و عرف Besterfield et al (2011:1) بأنها: "هي تعزيز الطريقة التقليدية لممارسة الأعمال التجارية، وهي أسلوب ثبت كفاءته في ضمان البقاء والتنافس على المستوى العالمي، من خلال تغيير إجراءات الإدارة وتحويل ثقافة وأعمال المؤسسة بأكملها".

و عرفها Morfaw (2009:1) بأنها فلسفة المشاركة الكاملة في تحسين جميع جوانب جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

ومن خلال استعراض التعاريف المذكورة أعلاه نلاحظ أن مفهوم الجودة متعدد الأوجه وله أبعاد مختلفة، تشتمل على مفاهيم إدارية وفنية واجتماعية وسلوكية، ومع اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الكلمات والأهداف، لكنهم يتفقون بشكل عام على العناصر التالية:

- 1- التركيز على مبدأ الجودة في جميع مراحل العمل.
  - 2- إشراك جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة.
  - 3- التركيز على تلبية إحتياجات ورغبات المستهلكين.
  - 4- التأكيد على إستخدام فرق العمل والتعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة.
  - 5- إنشاء علاقات عمل بناءة بين أفراد المؤسسة لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
- وفي نظر الباحث إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يتبعه الإدارة للنجاح على المدى الطويل عن طريق إكتشاف وتقليل الأخطاء أو إزالة الأخطاء، بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة من العاملين ذوي المستوى المنخفض إلى أعلى المديرين التنفيذيين في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات التي يعملون فيها، فهي تحسين في الطريقة التقليدية لممارسة الأعمال في المؤسسة، بأستخدام الاستراتيجيات والبيانات والاتصالات الفعالة، ويمكنها تغيير ثقافة وأعمال المؤسسة بأكملها عن طريق إجراء تغييرات في طريقة عملها، وتهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء النظام ككل من خلال الإلتزام بمتطلبات العملاء.

### 3-2-3: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير، نظراً لنجاحه المتميز على مختلف المستويات، كونها أحدثت تغييراً كبيراً في فلسفة الإدارة بما تحمله من أفكار ومبادئ ونظم عصرية متطورة لتحقيق الأهداف المرجوة لأية مؤسسة، في بداية الخمسينيات أبرز المفكر الأمريكي فيجنباوم مفهوم مراقبة الجودة الشاملة، وهي نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار فيجنباوم بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد

في المؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى. (الجعبري، 2021: 16-17).

لا يوجد اتفاق على بدء استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة، لكن بعض الأبحاث ترجح أن مؤسسها الأوائل كانوا Juran Deming، ishikawa، Grosby، Feigenbaum، وتعود آثار إدارة الجودة الشاملة إلى سنة 1949 في كتاب "Ford and Growter" My life and work. وأشار Powell إلى أن أصول إدارة الجودة الشاملة تعود إلى سنة 1949 عندما قام الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE بإنشاء هيئة من الباحثين والمهندسين وممثلين حكوميين كانت مهمتهم تحسين إنتاجية اليابان والمستوى العام للمعيشة في البلاد بعد الحرب، وبدأت المنظمات الأمريكية في الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حوالي سنة 1980، كما حدث هناك لبس في ترجمة إدارة الجودة الشاملة من اليابانية إلى الإنجليزية والتي كان يشار إليها TQC. كما تم استبدال كلمة "مراقبة" بـ "إدارة" لأنه لا ينبغي مراقبة الجودة فحسب، بل يجب أيضاً إدارتها. مهدت هذه الفكرة الطريق لظهور إدارة الجودة الشاملة. (أوشن، 2018: 30).

### 3-2-4: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش (مرحلة الإدارة العلمية)

تزامن هذه المرحلة مع مفهوم التفتيش Inspection في نهاية الثلاثينات مع ظهور نظرية الإدارة العلمية من قبل المفكر تاييلور، الذي ركز على تعيين مفتشين يعملون بدوام كامل لتفقد العمل الذي يقوم به عدد كبير من العمال، دون الغوص إلى أسباب تردي النوعية أو أسباب تميزها. (قريش، 2022: 95).

تقتصر هذه المرحلة على إجراءات الفحص والتفتيش لاستبعاد المعيب دون التعرف على أسبابه لمنع تكراره، وطالما حدث خطأ بالفعل، يجب أن يكتشفه الفحص ويستبعده. (جبابرة، 2018: 31).

ركزت عملية فحص المنتج فقط على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها، ولكن حدث بالفعل أخطاء أو عيوب أو تلف، ووجدت عملية الفحص الخطأ، لكنها لم تقم بمنعه من الأساس. (إسماعيل، 2014: 16).

ثانياً: مراقبة الجودة (المراقبة الإحصائية) (1931 - 1950) .

تعود بداية هذه المرحلة إلى عام 1931 م عندما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت Walter Stewart كتابه عن مراقبة الجودة، قدم فيه مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية. وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تحاول كشف الأخطاء ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات. (عبد الكريم، 2017: 48).

تعتبر إمتداداً للسيطرة على الجودة عن طريق الفحص والتفتيش وإن تميزت عليها في الهدف والطريقة فالهدف الرئيسي من رقابة الجودة ليس فقط إكتشاف الأخطاء، ولكن أيضاً لمنع الأخطاء وتجنبها قبل حدوثها. (شريف، 2014:39).

يشمل جميع الأنشطة والأساليب الإحصائية التي تضمن الحفاظ على الإمتثال لمواصفات السلعة، لذلك، تم توسيع عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول إن هذه المرحلة تعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة لمراقبة الجودة، وفقاً لهذا المفهوم تعتبر ضبط الجودة مرحلة متطورة عن الفحص، فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة المستخدمة. (إسماعيل، 2014:16).

ثالثاً: تأكيد الجودة (ضمان الجودة).

بدأت مرحلة تأكيد الجودة عام 1956 م بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة التي قدمها فيجنوم ، والتي تتميز بأنها نظام يمنع حدوث الأخطاء، ويعمل على تحسين المنتجات، ويزيد الإنتاجية ويمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة، ولذا فهي تمتاز بأنها أكثر إبداعاً من المرحلتين السابقتين اللتين يعملان على البحث في الخطأ بعد وقوعه. (الصاعدي و الدوري، 2018:190).

في هذه المرحلة يتم النظر الى الجودة بمفهوم أوسع من المرحلتين السابقتين (مرحلة الفحص، مرحلة المراقبة الإحصائية) وينصب التركيز على منع وقوع الأخطاء. (الجعبري ، 2021:30).

يتم تعريف ضمان الجودة على أنه طريقة لضمان جودة المنتج النهائي أو الخدمة النهائية وضمان جودة العمليات. يتطلب أنظمة التخطيط والتوثيق والعمليات لتشخيص الفشل في تصميم أو إنتاج أو توصيل السلع أو الخدمات قبل أن تصبح مشكلة، وهي أيضاً تتطلب أنظمة وإجراءات لتدقيقها وإعادة النظر فيها للتأكد من تطويرها بشكل مناسب. (اليمين، 2018:9).

رابعاً: إدارة الجودة الاستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970 و 1980 حيث دخلت التجارة العالمية في حالة من المنافسة بين الشركات للحصول على أكبر حصة سوقية خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت الأسواق العالمية بمنتجات عالية الجودة العالية وأسعار معقولة فتبنت شركة IBM الأمريكية إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة تقدم اليابان وحددت لها المحاور الرئيسية الآتية: (عبد الكريم، 2017:48).

1- إرضاء المستفيد وتلبية توقعاته.

2- الجودة هي مسؤولية الجميع من قمة هرم المنظمة حتى قاعدته.

3- تحقيق كل الجودة اللازمة.

خامساً: إدارة الجودة الشاملة: (management Total Quality (TQM إلى يومنا هذا:

بدأت هذه المرحلة من عام 1980 إلى الوقت الحاضر نتيجة للتحوّل الذي يشهده العالم في نهاية القرن العشرين، والذي ظهر في التقدم السريع للتكنولوجيا، وحرية التجارة، وتحرر الأسواق، وما إلى ذلك، مما

أدى إلى إهتمام المؤسسات باحتياجات المستهلكين، ومطابقتهم بالمنتجات والخدمات المتميزة، وبالتالي يتحول اهتمامهم من السعر إلى التركيز على الجودة. وكذلك اكتساب العمال تكوينات جديدة تمكنهم من ممارسة حقوقهم لتحقيق الأهداف والغايات التي يسعون إلى تحقيقها. مع كل هذا الذي واجهته المؤسسة، لم يعد النهج السابق للجودة قادراً على خدمة الهدف المنشود حيث أصبحت الإدارة مقتنعة بالحاجة إلى نهج جديد وواسع، ومن خلال هذا النهج ظهرت إدارة الجودة الشاملة القائمة على ثلاث مكونات أساسية وهي التحسين المستمر، مساهمة جميع الموظفين، تحقيق رضا المستهلك. (المولى، 2019:15).

يعتبر Feigenbaum أول من طور إدارة الجودة الشاملة ليستخدمها اليابانيون، وقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية: (العزب، 2019:25).

- 1- إيلاء إهتمام خاص الجودة من قبل الإدارة العليا وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- 2- إيجاد العلاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 3- إعطاء تعريف خاص للجودة من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.

### 3-2-5: أهمية إدارة الجودة الشاملة

الجودة هي واحدة من أهم الوسائل للمؤسسات للتنافس وإظهار قوتها وتميزها لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستهلكين، وإيجاد طريقة ناجحة لإيصال احتياجاتهم ورغباتهم على أفضل وجه ممكن، تهدف إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وله العديد من الأهمية. يمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (إدريس، أبو الروس، 2022:383).

- 1- تُمكن المنظمة من كسب رضا العملاء وزيادة أقبالهم على منتجاتها، وكلما زاد رضا العملاء زاد أقبالهم على شراء المنتجات مما يزيد أرباح المؤسسة.
- 2- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتذنية العيوب في المنتجات.
- 3- توفير الوقت والجهد وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.
- 4- يحقق إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً للمؤسسة.
- 5- يتطلب الحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- 6- في نظر العملاء الداخليين والخارجيين إعطاء سمعة طيبة للمنظمة.
- 7- رفع الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل وتحسين عملية التواصل الثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى تنمية الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد.
- 8- تمكين الموظفين باستمرار إستعراض وتقييم الأداء.

### 3-2-6: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة لإرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة، وبشكل مستمر ودائم، كتحسين الإنتاجية وتقديم أفضل الخدمات والعمل الدائم من أجل التحسين المستمر.

يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي: (محمد وآخرون، 2022:104).

- 1- مزايا تنافسية وزيادة حصتها في السوق.
- 2- تساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية والفاعلية.
- 3- خفض كلفة الإنتاج.
- 4- زيادة رضا العملاء من خلال إيلاء الاهتمام لمتطلباتهم والوفاء لها.
- 5- الإقلاع من عيوب التصنيع.
- 6- زيادة معدل رضا العاملين واكتساب عملاء جدد.
- 7- تخفيض معدل إعادة العمل حيث سيتم تنفيذ العمل على أساس أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة.

في حين اشار (Aized,2012: p48) الى ان اهداف ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة تتمثل في اربعة نقاط وهي كالاتي:

- 1- الأنشطة الجارية لتلبية توقعات العملاء.
- 2- توافق المنتجات مع المعايير أو المواصفات المعمول بها.
- 3- توفير المنتجات بأسعار تنافسية.
- 4- الحصول على منتجات تحقق الربحية للمؤسسة.

### 3-2-7: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

1- إلتزام الإدارة العليا:

تلعب الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة للبيئة دوراً رائداً في تنسيق وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، والتطوير هو عمل العاملين من خلال فرق العمل. لتحقيق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب على الإدارة العليا الإلتزام بهذا المفهوم وضمان الإلتزام واقناع الآخرين به، يجب أن يبدأ تطبيق قمة الهرم التنظيمي ثم ينزل إلى مستوى أدنى. (قريش، 2022:107).

تبدأ الخطوة الأولى لنجاح إدارة الجودة الشاملة بدعم والإلتزام الإدارة العليا الفعلي، وهناك اتفاق كامل على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأهمية دعم الإدارة العليا لاتخصص فقط المواد اللازمة لكل مؤسسة لوضع مجموعة من الأولويات، والإدارة العليا للمؤسسة لن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إذا كانت غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج. (أبو مارية، 2018:61).

ويقول ريمان مدير جائزة مولدريدج للجودة الأمريكية بأن إدارة الجودة الشاملة يرجع بالكامل إلى اهتمام والتزام القادة في أي مؤسسة، وقد كان ديمينغ يردد كثيراً أن الجودة مصنوعة في غرفة مجلس الإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري مسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض أي شخص آخر لتحمل هذه المسؤولية. (الصغير، 2020:22).

## 2- تمكين العاملين:

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة الموظفين وتحفيزهم، وذلك لدفع العاملين لتقديم اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير عند الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال السماح لهم بإجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لمنحهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب العمل الحديثة لما لديهم من خبرة في مجالهم. (إدريس، أبو الروس، 2022:384).

وتعني مشاركة جميع العاملين في كافة عمليات الإنتاج، فعندما تمنح المؤسسة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فإنها تحقق جودة عالية في إنتاج منتجاتها، لأن مشاركة العاملين تنعكس على التحسينات التي تجري على العمليات والمعدات والمنتجات والتي تؤدي إلى الجودة العالية. (المعموري والعامري، 2019:142). يمثل الأفراد جوهر المؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم، وتتيح مشاركتهم التامة باستخدام قابلياتهم لمنفعة المؤسسة، إن إسهام أفراد المؤسسة في تحديد الأهداف، وصياغة الخطط وإثراءها بخبرتهم وتجاربهم المكتسبة في هذا المجال، ستكون واحدة أهم سمات إدارة الجودة الناجحة على أساس خلق ثقافة تنظيمية تشجع جميع الأفراد العاملين على المشاركة في تحليل مشكلات العمل، وتحديد أسبابها، وطرائق معالجتها، مع تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، وتوفير الدعم والتحفيز الدائم لذلك يكثر الحماسة والاندفاع في تنفيذ خطط اشتركوا ولو جزئياً في إعدادها بما يؤمن لها نجاحاً أكبر. (عز الدين، 2019:30).

## 3- التركيز على الزبائن (العميل):

يعتبر التركيز على الزبون من أهم الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة فنجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط بقدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، ويجب أن تتكيف مع التغييرات في أذواقهم ومتطلباتهم، وأن تكون كافة الأنشطة في المؤسسة هدفها الأساسي الإيفاء بتطلعات الزبون وتلبية رغباته في أسرع وقت وبأفضل جودة. (إدريس، أبو الروس، 2022:384).

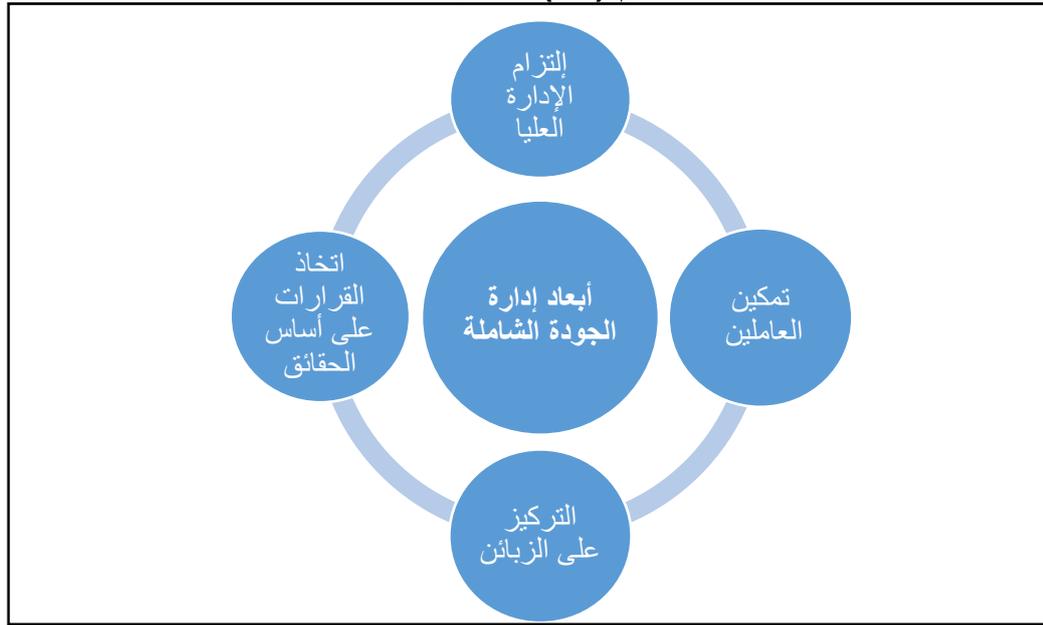
إن معيار النجاح في أي مؤسسة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها لذا العملاء هم المحور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة. (قطيشات، 2022:20).

## 4- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

تشجع إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على تصوير مصفوفة من قياسات الأداء ومراقبة وتحليل البيانات أثناء عملية اتخاذ القرار. (محمد، 2019:48).

من خلال وضع إطار للقياس يتم اتخاذ القرار بناء على الحقائق ولجمع المعلومات وتحليلها يعتمد القياس على توجيه وتركيز استراتيجية المؤسسة على بعد تنافسي محدد وهو الجودة، التي من الضروري قياس جميع العمليات الأساسية ومخرجاتها، بناء على الجودة، التي يتم بها جمع المعلومات اللازمة لتقويم الأداء وتحسينه فيما يتعلق بالعملاء والمنتجات والعمليات والأفراد والمجهزين والأسواق والمنتجات، وكذلك المعلومات المالية. (عز الدين، 2019: 30-31).

الشكل رقم (10) أبعاد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحث

### 3-2-8: خواص ادارة الجودة الشاملة

- 1- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
  - 2- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
  - 3- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة.
  - 4- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
  - 5- زيادة رضا المستفيدين.
  - 6- زيادة رضا العاملين من الإداريين في المؤسسة.
  - 7- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
  - 8- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
  - 9- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
  - 10- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
  - 11- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.
  - 12- تحديد أنماط قيادية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة.
  - 13- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- تتضمن ادارة الجودة الشاملة مجموعة من الخواص وهي: (Goetsch and Davis,2014: 3-4)

- 1- التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي).
- 2- تجسيد الجودة.
- 3- استخدام النهج العلمي في صنع القرار وحل المشكلات.
- 4- الالتزام على المدى الطويل.
- 5- العمل الجماعي.
- 6- التحسين المستمر للعمليات.
- 7- التعليم والتدريب من أسفل إلى أعلى.
- 8- الحرية من خلال التحكم.
- 9- وحدة الهدف.
- 10- إشراك الموظف وتمكينه.

### 3-2-9: عناصر إدارة الجودة الشاملة

- إن إدارة الجودة الشاملة هي نموذج متكامل يتطلب توافر العناصر التي يجب ربطها والتكاملها لتحقيق أهداف إدارة الجودة، وهذه العناصر هي كما يلي يلي: (الرشدة، 2017: 23-24).
- 1- عملية الجودة: تشمل إدارة عمليات الجودة لجميع العمليات والخاصة بالمؤسسة المطبقة لها.

- 2- التكنولوجيا: يتمثل هذا بالنظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة والذي يركز على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
- 3- الهيكل التنظيمي: ويشمل مسؤوليات الأفراد العاملين في بيئة المؤسسة وظروف عملهم ، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل الشركة.
- 4- نظام الأفراد: تتكون الأنظمة الفرعية للعاملين في المؤسسة من التعليم و التدريب والتغيير الثقافي وما إلى ذلك.
- 5- المهام: تشمل المهام عالية الجودة، ووظائف الأعمال، وما إلى ذلك.

### 3-2-10: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من مبادئ الإدارة القائمة على تحسين الجودة، وعندما تطبق المؤسسة هذه المبادئ، فإنها ستحقق حتما مستوى ممتازاً من الجودة، وقد أتفق (جامور وهنت مع بليكمور) على أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل ما يلي. (ميرغني، 2018:48).

- 1- من الطبيعي أن يكون لكل نظام بعض الاختلافات والتباينات في مستوى نشاطاته ونتائجه.
  - 2- أن الجودة العالمية لا تكلف الكثير، بل على العكس ستوفر الكثير من التكلفة على المدى الطويل.
  - 3- ملائمة الهدف بحيث يلبي رغبات واحتياجات العميل.
  - 4- يعمل الموظفون ضمن نظام محدد ومعروف.
  - 5- التركيز على برامج التدريب.
  - 6- أن يعمل الجميع في خدمة العميل.
  - 7- يجب توجيه الجهود من خلال التخطيط المدروس جيداً، حيث لا ينبغي أن تكون الإجراءات ناتجة عن ردود الفعل، بل يجب أن تكون الإجراءات ناتجة عن تطبيق الأساليب العلمية.
  - 8- التأكيد على جودة العمليات الداخلية نفسها.
  - 9- إستخدام مفهوم التحسين كأحد أسس الحياة.
  - 10- توجيه الرقابة على العمليات والنشاطات وليس على النتائج.
- وأشار حاروش (2012:161-162) إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:
- 1- رض العميل الداخلي، أي العامل بالمؤسسة.
  - 2- رض العميل الخارجي، وهم عملاء المؤسسة.
  - 3- الخطأ هو صفر كلما أمكن ذلك.
  - 4- سواء كانت سلعاً أو خدمات يجب أن تركز العملية على جودتها.
  - 5- تحسين معايير الجودة والتطوير الدائم لها.

### 3-2-11: وظائف إدارة الجودة الشاملة

- وظائف إدارة الجودة الشاملة هي كما يلي:(دحوح:2018: 40).
- 1- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.
  - 2- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية ISO 9000 كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.
  - 3- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين.
  - 4- أنها المفتاح الأساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة في المجتمع الإنساني.
  - 5- المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي من خلال تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وتطور الميادين الاستثمارية والتوسع في انجازها، وزيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.
  - 6- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج.
  - 7- استخدام الوسائل العلمية الإحصائية وبشكل خاص مخططات السبب أو الأثر، ومخطط الضبط وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية.
  - 8- الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير.
  - 9- تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

### 3-3 أساسيات إدارة الجودة الشاملة

#### 3-3-1: عيوب إدارة الجودة الشاملة:

هناك بعض العيوب التي قد تنتج من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها: (أبو مارية،2018:80).

- 1- أنها تستنزف الكثير من وقت الإدارة والعاملين.
- 2- لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا كانت المؤسسة تتحرك في الاتجاه الصحيح، فهي ليست إدارة لتدبير اتجاه المؤسسة.
- 3- مردود إدارة الجودة الشاملة ليس سريعا، لأنها لا تؤتي ثمارها سريعا، ولكنها تستغرق سنوات لتنفيذها وهي في الواقع عملية لا نهاية لها.
- 4- يمكن أن يؤدي إلى الإهتمام المفرط باحتياجات العميل النهائي واهتمام غير كافي باحتياجات العاملين.

5- يمكن أن يسبب الارتباك في مراحل وعمليات مختلفة داخل المؤسسة. وعليه فإن من العيوب التي تكون في إدارة الجودة الشاملة أنها لا بد من تضافر جميع الجهود في كافة المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها، أي لا يمكن تركيز الجهود في نشاط أو إدارة معينة لنجاحها وهذا لا يتوفر في العديد من المؤسسات.

### 3-3-2: أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة وإسهاماتهم

يعتبر كل من ادوارد ديمينغ وجوزيف جوران وأرماند فيجنباوم، من الرواد الأوائل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في أمريكا الذين نقلوا الجودة إلى اليابان، بالإضافة إلى كروسبي وإيشيكواوا، وهناك علماء آخرين كانت لهم إسهامات جلية في هذا الميدان التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين. وسنستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات لرواد الجودة المشار إليهم فيما تقدم بالإضافة إلى أساتذة وباحثين لهم بصمات جلية في مجال الجودة.

### أولاً: ادوارد ديمينغ Edward Deming 1900-1993

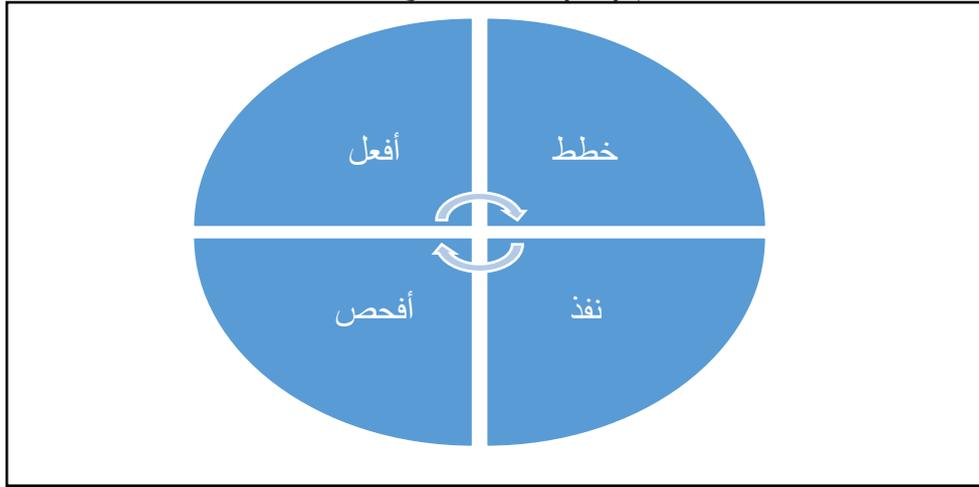
إذا كان شيوارت يعتبر هو المؤسس الأول لفكرة الجودة، إلا أن إدوارد ديمينغ يعتبر هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل لذلك، يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة وكان أول ما قدمه ديمينغ كان انتقاده لنموذج تايلور في الإدارة العلمية متأثراً إلى حد كبير في ذلك وفي جميع أفكاره بصفة عامة بخلفيته المتعمقة في الرياضيات والفيزياء والذي حصل فيهما على درجة الدكتوراه من جامعة Yale وقام ديمينغ بتطوير أفكار أساتذته شيوارت المتعلقة بالجودة حيث عدل دورته الثلاثية المراحل لتصبح رباعية وفيها يؤكد على ضرورة جعل عملية التحسين عملية مستمرة ليست بها أي نقطة بداية أو نهاية بل سلسلة من المراحل المتتابعة غير المنفصلة. (عامر والمصري، 2014:96).

حرر ديمينغ بعد عام 1950 سلسلة من المحاضرات التي ألقاها شيوارت في وزارة الزراعة بالولايات المتحدة الأمريكية تحت عنوان المنهج الإحصائي من زاوية مراقبة الجودة ثم قام بجمعها في كتاب نشر في عام 1939م. وقد تعلم ديمينغ كيفية استثمار كل الوسائل والأساليب الممكنة لتسهيل الأفكار على الآخرين، إضافة لذلك قام ديمينغ بتطوير تقنيات جمع العينات والتي استخدمت لأول مرة في تعداد الولايات المتحدة الأمريكية عام 1940 إلى جانب كل هذا كان لديمينغ العديد من الكتب التي أثرت في العمل الإداري بمفاهيم حول الإدارة والجودة كان آخرها ما نشره قبل وفاته بعدة أشهر وتحديدًا في عام 1993 تحت عنوان: علم الاقتصاد الجديد للصناعة والحكومة والتعليم؛ والذي ضم نظام المعرفة العميقة والنقاط الأربعة عشرة للإدارة، كما ضم أيضاً العديد من معايير التحكم في الجودة والأداء. (رزوق، 2018:154).

اقترح ديمينغ دورة مستمرة من الأنشطة تسمى دورة أو دائرة ديمينغ وهي تمثل إطار عملية التحسين المستمر وتتكون من أربعة مراحل مستمرة وهي. (عبد الرحمن، 2018:59-60).

- 1- خطط Plan في هذه المرحلة يتم دراسة العملية، وتحديد المشاكل ووضع الحلول لحلها.
- 2- نفذ DO في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
- 3- أدرس/ أفحص – Check-Study في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة لمعرفة ما إذا كانت تحقق الأهداف المحددة في المرحلة الأولى، والتأكد إذا كانت هناك مشاكل جديدة قد ظهرت.
- 4- أفعّل Act وهنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، وبعد ذلك تعود العملية إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

### الشكل رقم (11) دائرة ديمينغ لتحسين الجودة



**المصدر:** من اعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أن دورة ديمينغ للتحسين المستمر تبدأ بالتخطيط للجودة، ولا تنتهي العمليات عند حد معين، بل تظل في حركة دائرية لا تنتهي، وبالمقابل تستمر عملية التحسين المستمر في تزايد لا نهائي. ساهم ديمينغ مساهمة كبيرة في الارتقاء بسمعة اليابان من حيث منتجاتها عالية الجودة وتنامي قوتها الاقتصادية، ويحتوي نموذج ديمينغ على 14 مبدأ تكون في إطارها العام ملخصاً للأسس التي باستطاعة أية مؤسسة الاستعانة بها لوضع نموذج يتلائم مع ظروفها وبيئة عملها وهي: (لعقاع، 2019: 15-16).

- 1- تتبنى المؤسسة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى الدرجات في منتجاتها.
- 2- تبني المؤسسة لسياسية تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق.
- 3- تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء إلى الرقابة الوقائية المصممة لمنع حدوث الأخطاء.
- 4- إقامة علاقات وطيدة مع المجهزين.
- 5- التركيز على التعليم والتدريب المستمرين.
- 6- الاتجاه نحو أسلوب التقييم القائم على الجودة.
- 7- تطوير المواصفات القيادية عند المديرين ليكون مؤهلاً لتحديد الانحرافات وليس مفتشاً.

- 8- إتباع فلسفة هدفا وليس تحقيق الربح بأي وسيلة.
  - 9- تشجيع العاملين لإظهار انجازاتهم وابداعاتهم.
  - 10- حل النزاعات الناشئة بين العاملين بالطرق العقلانية والايجابية.
  - 11- التأكد على التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
  - 12- العمل على خلق بيئة عمل مستقرة لدى الموظف واطمئنانه لمساره الوظيفي.
  - 13- اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتناسب مع فلسفة الجودة.
  - 14- تعميم مبادئ الجودة الشاملة أعلاه لدى العاملين وتشجيعهم على الالتزام بها بشكل دائم ومتواصل.
- بناءً على المبادئ السابقة استخلص ديمينغ سبع معضلات خطيرة تؤثر سلباً على مستقبل المؤسسة، والتي سماها الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات **The seven Deadly Diseases** وهي:
- (إسماعيل، 2014:24).

- 1- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
- 2- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل فقط وقصر النظر في هذا المجال.
- 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية للأداء الفردي، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي.
- 4- العديد من التغييرات في الإدارة.
- 5- يتم تنفيذ الإدارة فقط من الناحية الكمية.
- 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
- 7- التكاليف المفرطة وغير الضرورية في مجال ضمان المنتج والاستشارات والمسائل القانونية.

### ثانياً: جوزيف جوران Joseph Juran

كان من أوائل من وسعوا مفهوم (ضبط الجودة) ليشمل الظواهر الإدارية، ونشر كتاباً يحمل العنوان نفسه (ضبط الجودة) في مطلع عام 1951 ، ونظر للقيمة العلمية العظيمة التي انطوى عليها الكتاب فقد أعيد طبعه أربعين مرة، وقد تمت دعوته إلى اليابان في عام 1954 من قبل الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين لإلقاء المحاضرات في الوقت الذي كان ديمينغ يحاضر في اليابان تميزت طروحاته بطابع إداري، ونال التخطيط اهتماماً كبيراً فقد كان كتابه الأول يحمل العنوان التالي: (التخطيط للجودة) كما اهتم جوران بالقضايا التنظيمية. (عامر والمصري، 2014:102).

في عام 1979، أسس الدكتور جوزيف جوران معهد جوران، وهي منظمة تهدف إلى توفير البحوث وحلول عملية لتمكين مختلف المنظمات من معرفة الأدوات والتقنيات لإدارة الجودة ومازالت هذه المنظمة قائمة الى الآن. (رزوق، 2018:174).

قدم جوران فلسفة الجودة الخاصة به في شكل ما يسمى ثلاثية الجودة: QUALITY TRILOGY (دحدوح، 2018: 29-30).

### 1- تخطيط الجودة QUALITY PLANNING

المقصود بتخطيط الجودة وفقاً لفلسفة جوران هو بداية لا بد من تعريف المستهلك المحدد على أنه كل من يؤثر على العملية، حيث يشمل على المستهلكين الداخلي والخارجي، وبعد الانتهاء من تحديد إحتياجات المستهلك، تحتاج إلى تطوير المنتجات والخدمات التي تطابق هذه الإحتياجات ووضع أهداف الجودة بناءً عليها، بما في ذلك أقل التكاليف الممكنة.

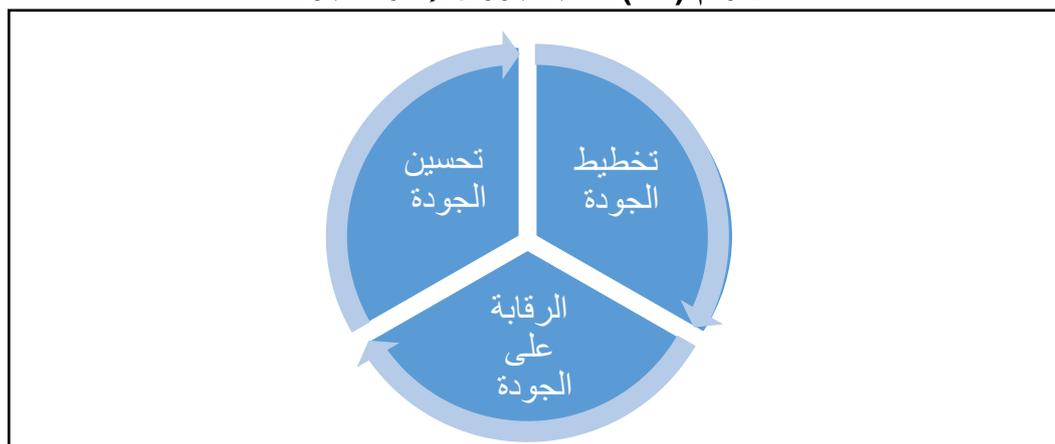
### 2- الرقابة على الجودة QUALITY CONTROL

حيث يجري التوجيه على العناصر الحرجة وواجب إحكام السيطرة عليها لذا لا بد أولاً من تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير التي يمكن قياسها والطريقة المستخدمة في القياس. من الضروري وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بمعايير محددة مسبقاً، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا انحرفت.

### 3- تحسين الجودة QUALITY IMPROVEMENT

هي تحسين مواصفات المنتج ويتم من خلال التخطيط وإعداد المشروع وإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات، التي تتطلب تنظيم فريق عمل لقيادة المشروع واكتشاف الأسباب وتحسين العوامل التي تؤدي إلى تردي الجودة وأخيراً وضع آلية يتم بموجبها التحكم في العملية الجديدة.

الشكل رقم (12) ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث

أشار جوران إلى الحاجة إلى توفير مناخ مناسب للإبداع والابتكار، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. كما أكد على ضرورة حل المشكلات بطريقة علمية من خلال جمع المعلومات اللازمة، وتحديد سبب المشكلة، ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها، واختيار الحل الأفضل أي

الأقل سلباً والأكثر إيجاباً. وركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، لكنه في الوقت نفسه لم يتجاهل دور الإدارة العليا ودعم الجودة، ولم يتجاهل دور العمال المسؤولين بشكل أساسي عن تنفيذ مشاريع الجودة. (إسماعيل، 2014: 22-23).

وهو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططة لها) وقد قدم مساهمة كبيرة في مفهوم الجودة. ورسالته مبنية على: (راضي والعربي، 2016: 54).

- 1- الإدارة العليا مسؤولة عن الجودة.
- 2- تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي.
- 3- تحسين الجودة الهدف منها تخفيضاً مستمراً في التكلفة.
- 4- يتم تنفيذ جميع مشاريع التحسين في خطوات متتالية لكل المشروع.
- 5- 80 % من مشكلة الجودة هي مسؤولية الإدارة.
- 6- مشاكل الجودة تكون مزمنة أو عرضية.

### ثالثاً: أرماند فيجنباوم Armand Feigenbaum

يعد فيجنباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (T.Q.C) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة الطبعة الأولى (1950) وهو طالب دكتوراه في معهد ماساشوسيتس Massachusetts للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان نتاج نصف قرن من التطوير. (قريش، 2022: 99).

يرى فيجنباوم أن الجودة تتحقق من خلال: (عطية، 2015: 34).

- 1- يجب أن يكون رضا المستهلك هو الهدف الرئيسي للجودة في عمل المؤسسات الإنتاجية والخدمية وعلى هذا الأساس، يتم تحقيق الجودة من وجهة نظر فيجنباوم من خلال تحقيق رضا المستهلك أو المستفيد.
- 2- يجب أن يسترشد تحقيق الهدف بنظام الجودة الشاملة.
- اقتراح في عام 1998 فكرة سلسلة قيمة الجودة، (The Quality Value Chain) واقتراح عشرة مبادئ لإدارة الجودة في ضوءها. وهذه المبادئ هي: (الحراشنة، 2011: 42-43).
- 1- الجودة هي عملية (Process) في كل جزء من المؤسسة.
- 2- الجودة تقيم من قبل الزبون.
- 3- الجودة والتكلفة مكملتان لبعضهما البعض وليس متناقضتان.
- 4- نجاح الجودة يتطلب الحماس والالتزام من قبل العاملين والموظفين والمدراء.
- 5- الجودة هي أسلوب أو منهج للإدارة.
- 6- الجودة والابتكار يعتمد كل منهما على الآخر.
- 7- الجودة مجموعة من المبادئ الأخلاقية ذات تأثيرات نفسية أكثر منها محسوسة.

- 8- الجودة تتطلب التحسين بشكل مستمر.
- 9- الجودة تسهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية.
- 10- تنفيذ الجودة في منظومة كاملة تضم الزبائن والموردين.

#### رابعاً: كاورو ايشيكواو Kaoru Ishikawa

أثر كايرو إيشيكواو كبيراً في الفهم الياباني للجودة، ويؤكد أن مراقبة الجودة اليابانية تمثل ثورة الفكر في الإدارة، ونهج يقدم أسلوب جديدة للتفكير بشأن الإدارة. ويُعد إيشيكواو صاحب السبق في تقديم حلقات الجودة والتي عرفت منذ بداية تقديمها باسم حلقات رقابة الجودة، لهذا السبب يُعد إيشيكواو من قبل اليابانيين الأب الحقيقي لحلقات رقابة الجودة؛ وذلك لكونه أول من دعا إلى تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح أعداد الأفراد في المجموعة الواحدة بين سبعة إلى عشرة كحد أقصى، والهدف منها هو حل المشاكل التي تعترض سير العمل واقتراح الحلول المناسبة من خلال تجمعهم ويكون انضمامهم إلى حلقات الجودة تطوعياً. وهذه الحلقات تسعى إلى تطوير وتحسين الأداء، مع مراعاة البعد الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية. (رزوق، 2018: 182-183).

يعتبر إيشيكواو الأب الروحي لحلقات الجودة حيث إنه كان أول من نادى بها. وحلقات الجودة هي مجموعات صغيرة من العاملين الذين يشاركون طواعية معاً ويكرسون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في مكان العمل. وقد اقترح إيشيكواو مخططات تحليل عظمة السمكة، والسبب والنتيجة. (راضي والعربي، 2016: 64-65).

تمتاز نظرية إيشيكا الياباني في الجودة بتركيزها على التدريب في مواقع العمل بحيث يمكن القول بأن الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب، ويرى إيشيكا أن التركيز على التدريب أثناء الخدمة هو أحد أهم الأنشطة التي يجب على الإدارة العليا للجودة الشاملة في أي مؤسسة صناعية أو غير صناعية أن تهتم بها. (الحارثي، 2014: 22).

#### خامساً: جينيشي تاجوشي Genichi Taguchi

إنه أحد رواد الجودة في اليابان الذي ساهم في عملية تحسين أساليب الجودة، وتقديراً لمزاياه المتميزة، فقد حصل على جائزة Deming ثلاث مرات في فترات مختلفة، ركز تاجوشي على جودة تصميم المنتج أو تصميم السلعة، اشتهر تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة: (عبد الرحمن، 2018: 66).

1- دالة الخسارة.

2- خواص التصميم.

تعد الفكرتان الأساسيتان في فلسفة تاجوشي عن الجودة من الأفكار الكمية، والفكرة الأولى هي إيمانه بالوسائل الإحصائية كوسيلة لتحديد مشاكل الجودة والقضاء عليها، وتستند الفكرة الثانية على تصميم المنتجات والعمليات لبناء الجودة منالصف.

لذلك، فإن مساهمة تاجوشي يعد محدوداً للغاية في قطاع الخدمات وخاصة في قطاع التعليم، لأنها تعتمد على المقاييس الكمية الحالية، وهذا ما يجعل اتجاهه غير ملائم للتطبيق على قطاع التعليم حيث تلعب الجوانب الإنسانية والعوامل البشرية دوراً كبيراً في ذلك. (إسماعيل، 2014:24).

### سادساً: والتر شيوارت (1967-1891) Shewart Walter

طور شيوارت نموذجاً لتحسين مستمر في عملية الإنتاج سمي بدائرة shewart يرمز له إختصاراً بـ (PDCA) وقام اليابانيون بتغيير أسم النموذج إلى دائرة Deming الذي عمل على تطويره وأشتهر باسم عجلة Deming.

يعتبر "شيوارت" المؤسس الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في ضوء ما ابتكره من الأساليب والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة، والتي أصبحت فيما بعد تعرف بخرائط أو جداول رقابة الجودة، وبعملات الرقابة الإحصائية المستخدمة كأداة أساسية لتشخيص المشكلات وللتعرف على درجة انحراف الأداء أو المنتج عن معايير الجودة المعمول بها. (قريش، 2022:98).

يعد شيوارت أول رائد في مراقبة الجودة الإحصائية ونشر كتاباً في عام 1931 م بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة " في هذا الكتاب قدم مفهوم خرائط مراقبة الجودة والتي أصبحت واحدة من الوسائل الأساسية المستخدمة في مراقبة الجودة في معظم المنشآت الصناعية. (حدوح، 2018:26-27).

### سابعاً: فيليب كروسبي Philip Crosby

عالم أمريكي، خلال عمله في شركة مارتين Martin بفلوريدا طور مفهوم (انعدام العيوب) أو (العيوب الصفرية)، نشر كتاب (الجودة المجانية)، وفي هذا الكتاب أضاف أداة جديدة أطلق عليها (شبكة نضج إجابة إدارة الجودة، وهي أداة تمكن المنظمة من قياس مستوى الجودة تمهيداً للتعرف على المواقع التي تحتله). وصدر كتابه بعنوان (جودة بلا دموع) في عام 1984 ويحتوي على مقولة مشهورة (الجودة مجانية) وليست هدية، والكلفة المادية، مصدرها تلك الأشياء التي تفتقر إلى الجودة، والمتمثلة في عدم القيام بالعمل الصحيح من البداية.

وفي هذا الكتاب طور كروسبي ما يعرف بـ (لقاح الجودة) وتضمن الكتاب (21) واحداً وعشرين مقوماً من المقومات التي يمكن الاستعانة بها لدعم عمليات تنفيذ الجودة، وبلغت كتب كروسبي ثلاثة عشر كتاباً ترجمت

إلى أكثر من سبع عشر لغة عالمياً، ومن كتبه الشهيرة إضافة إلى الكتاين السابقين ما يلي: (عامر والمصري، 2014:114).

- 1- انعكاسات الجودة 1995 م.
  - 2- الجودة لا تزال مجانية 1996 م.
  - 1- الجودة وأنا 1999 م.
- أبرز ما قدمه هو مبادئه المتمثلة بأربع عشرة خطوة وهي: (لعقاع، 2019:20).
- 1- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاماً ثابتاً بالجودة.
  - 2- زيادة الوعي بأهمية الجودة والتزام الموظفين بها.
  - 3- حل المشاكل فور حدوثها لتصحيح الخلل وتفادي ما قد حدث.
  - 4- تقدير تكاليف الجودة وتوضيح كيفية إستخدامها كأداة إدارية.
  - 5- تأسيس برنامج اداري خال من العيوب.
  - 6- تشكيل فرق للجودة ذات أهداف محددة وواضحة.
  - 7- تحديد المشاكل الحالية ومكان وجودها وكذلك المشاكل المحتملة.
  - 8- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤوليات برنامج الجودة.
  - 9- التوضيح المستمر لأهمية التخلص من العيوب في مراحلها المبكرة.
  - 10- تحديد أهداف التحسين وتشجيع الأفراد والفرق على تحقيقها.
  - 11- تشجيع الموظفين على إعلام الإدارة بالعقبات التي تقف في طريق تحقيق أهداف الجودة.
  - 12- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم.
  - 13- إطلاع فريق الجودة على دورهم في عملية التنسيق والتواصل مع أعضاء فريق تطوير الجودة.
  - 14- التثقيف المستمر بأن تحسين الجودة عملية مستمرة لا تقف عند حد معين وهو عملية مستمرة بلا نهاية.

أشار (Crosby) إلى أن سبب أي خطأ يقع في أي دائرة أو قسم أو مؤسسة يكون عادة ناتجا عن سببين وهما: (الحراشة، 2011:34).

- 1- نقص المعرفة الذي يمكن التخلص منه عن طريق التدريب والتعليم.
- 2- قلة الانتباه الذي يمكن علاجه عن طريق التزام الموظفين.

## 8- مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige

تم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل (مالكولم بالدريج) الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة الرئيس الأمريكي (رونالد ريجان Ronald Reagan) عام

1981 وظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم حتى وفاته عام 1987، أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن رونالد براون في عام 1993 أن جائزة مالكولم بالدريج قد تم توسيعها لتشمل قطاع التعليم والمؤسسات الأمريكية. (إسماعيل، 2014:25).

يعتبر مالكولم بالدريج واحداً من رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، والتي خصص لها جائزة بأسمه، يعتبر هذا النموذج أول من نموذج يقيس الجودة والمعياري الأول لتمييز المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. وقد أفرزته وأوضحته اختلافات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الإجابة على السؤال (ما هي أداة قياس الجودة؟). وفي الوقت الذي اختلفت فيه الإجابات من مؤسسة لأخرى، ظهرت نقطة البداية الممتازة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالكولم بالدريج للجودة القومية. (راضي والعربي، 2016:58-59).

من كل ما ذكرناه أعلاه عن رواد الجودة ، يتضح لنا أنهم يتفقون على المبادئ الأساسية لمفهوم الجودة ، وكلها تركز على الدور الذي تلعبه القيادة وضرورة تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة والتحسين المستمر للعمليات ، واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة والتركيز على العمليات والأنشطة بدلاً من النتائج ومشاركة جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمليات ، وباستخدام حقائق وبيانات دقيقة وكافية لاتخاذ القرار ، لا يختلف رواد الجودة عموماً في الأهداف النهائية ، ولكن تظل الاختلاف في وجهات النظر في الترابط وخطوات التنفيذ التفصيلية بين تلك المكونات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة ، ولاكن تبقى الأهداف في مجملها متفق عليها .

### 3-3-3: الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

في إدارة الجودة الشاملة، يقوم العديد من الموظفين أو الفرق أو الأقسام بحل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على البيانات الموضوعية.

وقد أشار رزوق (2018:144) إلى أبرز الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات عن طريق الجدول التالي:

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
مسطح، مرن وقلل تعقيداً، أفقي شبكي.	هرمي ورأسي يتكثف بالجمود.	الهيكل التنظيمي
بالمشاركة والديموقراطية.	سلطوية وبيروقراطية.	القيادة الإدارية
جماعي، تعاوني.	فردى.	أسلوب العمل
- غير مركزي مبني على الشورى والإجماع. - مبني على البيانات والإجراءات العلمية. - التأكيد على تفويض السلطة.	- المركزية في إصدار القرارات والأوامر. - مبني على معرفة الناس في قمة الهرم.	إصدار القرارات وحل المشاكل
المرونة والقدرة الفائقة على التغيير.	الجمود والثبات.	السياسات والإجراءات
التركيز على الكيف والكم في تحقيق الأهداف.	التركيز على الكم في تحقيق الأهداف.	طبيعة الأهداف
البحث عن الأخطاء التي تحيق التحسين المستمر وإيجاد الحلول لها، واتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها وبالتالي فهي تتبع أسلوب رقابة متزامن ومرحلي وبعدي، وتنمية الرقابة الذاتية.	تتبع الأخطاء والعقاب، واتباع أسلوب رد الفعل	هدف الرقابة واسلوبها
يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين.	- الشك وعدم الثقة في العاملين. - يحكمها التواكل والسيطرة.	علاقات الرئيس بالمرؤوسين
يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين	الشك - نظره المرهق بناء على الصلاحيات	علاقات المرؤوسين بالرئيس
تكامل وموازن بين المدى القصير والطويل	الاهتمام بالتخطيط قصير المدى.	التخطيط
تقليص عدد المستويات الإدارية	زيادة عدد المستويات الإدارية.	عدد المستويات الإدارية
البحث على الابتكار والإبداع والتجديد	التسك بالواقع خوفاً من التغيير	مقاومة التغيير
نظام الحوافز متغير ومتطور، وهو مادي ومعنوي في ان واحد	نظام الحوافز ثابت ومادي (الفرد رجل اقتصادي)	الحوافز
الجودة مسؤولية الجميع	الجودة مسؤولية إدارة أو جهة معينة.	مسؤولية الجودة
تحسين مستمر	عند الحاجة والضرورة	جهود التطوير والتحسين
تعديل معايير الأداء من حين لآخر وتحسينها	مماس الأداء على أساس معايير ثابتة	معايير الأداء
تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في ان واحد	الإنتاجية والجودة
المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فريق عمل شاملة، وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء	تصميم المنتجات والخدمات
عناصر استثمار	عناصر كلفة	النظرة لعناصر العمل والتدريب
داخلي وخارجي	خارجي فقط	العمل
خير معين	خصوم	الموردون

جدول رقم (14) أبرز الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

المصدر: (رزوق، 2018:144)

### 3-3-4: معايير إدارة الجودة الشاملة

ويعرف المعايير بأنها: "مجموعة من الشروط القائمة على أسس علمية تستخدم كأساس للمقارنات والتقييمات النوعية أو الكمية لتحسين نقاط القوة وتشخيص نقاط الضعف لعلاجها. (قطيشات، 2022:68).

وذكر المعموري والعامري (2021:143) بأن هناك خمسة معايير لإدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- 1- المنافسة على مستوى، نسبة القيمة والتكلفة المتصورة من قبل المستخدم.
  - 2- التركيز على جودة العملية.
  - 3- علاقة المورد / العميل داخل المؤسسة.
  - 4- التحسين المستمر كإستراتيجية.
  - 5- تمديد نهج ادارة الجودة الشاملة إلى كل قطاعات المؤسسة ومستوى العمليات.
- هناك معايير أخرى تقاس بها الجودة يمكن تلخيصها بالآتي: (قطيشات، 2022:26).
- 1- تكييف أو تعديل متطلباتها من خلال تقديم تعريفات دقيقة وواضحة.
  - 2- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد والسيئ.
  - 3- تحديد مستويات أداء الأفراد وتجنب الأخطاء من خلال ضمان نتائج جيدة من أول مرة والأخطاء أو العيوب تكون غير مقبولة.
  - 4- تقويم الجودة، عندما تتحقق الجودة يتم تقويمها من خلال قياس الجودة بناء على المعايير المحددة وحساب جميع التكاليف التي لم يتم إجراؤها بشكل صحيح من البداية.

### 3-3-5: مميزات إدارة الجودة الشاملة

مميزات إدارة الجودة الشاملة عديدة ومنها: (عبد الرؤوف، 2019:19).

- 1- تقليل الأخطاء الشائعة في المؤسسة.
- 2- تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام والمسؤوليات.
- 3- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة في المؤسسة.
- 4- زيادة رضا المستفيدين.
- 5- زيادة رضا العاملين من الإداريين والفنيين في المؤسسة.
- 6- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- 7- تعزيز الولاء للعمل والمؤسسة.
- 8- تحسين بيئة العمل من خلال تقديم جميع الخدمات.
- 9- إنشاء نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

### 3-4 تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 3-4-1: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات متطلبات معينة تسبق تطبيقه داخل المؤسسة، بحيث يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة والإستعداد للعمل على تنفيذها بكفاءة وفعالية، وإن تطبيقها يتطلب التركيز على العملاء بهدف إرضائهم لأن إرضاء العميل من أهم المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات وكذلك مبدأ العمل الجماعي.

لكي تؤسس فلسفة راسخة وتبني قناعة ثابتة بالجودة الشاملة لدى بعض المنظمات الطموحة، أن تعتمد هذه المنظمات بل وتطبق حزمة من المتطلبات الأساسية، التي يجب تلبيتها عند البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي من أهمها: (قطيشات، 2022: 24-25) و (البركنو، 2020: 66) و (عبد الكريم، 2017: 50-51).

- 1- دعم الإدارة العليا وتأييده لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2- إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد باعتبارها واحدة من المراحل الرئيسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- مشاركة جميع العاملين في السعي لتحسين مستويات الأداء.
- 4- تطوير نظام معلومات لجمع الحقائق لإتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة.
- 5- تفويض الصلاحيات، وهو من مضمات العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في إتخاذ القرارات.
- 6- السعي لتحقيق أهداف محددة للمؤسسة، وذلك للولوج المبدي في مدخل الإدارة الشاملة للجودة.
- 7- تدريب العاملين بما فيهم مديري المؤسسة على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة، وذلك لإدخال التحسينات والتطويرات، باستخدام النماذج المعينة في هذا الخصوص.
- 8- إتباع سياسات التشجيع والبعد عن سياسات التخويف والترهيب.
- 9- التدريب المستمر: يجب أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية حول مواد التدريب لإدارة الجودة الشاملة، وإعتماد الوسائل والطرق المتقدمة، بهدف تحقيق مستويات جيدة من الجدارة والكفاءة التي تمكن المؤسسة من التصدي لموجات المنافسة.
- 10- استمرار عملية تحسين وتطوير الجودة، وذلك بتكوين فرق عمل مهمتها تصميم وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات السمعية بالشكل الذي تكون فيه هذه الخدمات أو السلع ملبية لمتطلبات واحتياجات وتطلعات جمهور المستهلكين، وهذا يتطلب تكوين حلقات لرقابة الجودة.

- 11- التعاون وروح الفريق: يجب أن يكون هناك جو من التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق بين العاملين في المنظمة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على فرق العمل.
- 12- ممارسة النمط القيادي المناسب: أسلوب القيادة الأنسب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو الأسلوب الديمقراطي يسمح للعاملين بالمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرار وتوسيع نطاق تفويض السلطة. أما الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، الذي يعتمد على التواصل من أعلى إلى أسفل وفرض الأوامر والتعليمات لا يتناسب مع المنهجية الجديدة.

### 3-4-2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل، لأنها تتصف بالصعوبة. نظراً للوقت اللازم لإكمال مراحلها، حيث تعتبر منهجية متقدمة ومنظمة تربط جميع أنشطة المؤسسة بالجودة. لكي تتبنى المؤسسة وتطبق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تمر بأربعة مراحل وإجراء تغييرات متعددة لجميع نشاطات وعمليات المؤسسة، وتتخلص هذه المراحل بما يلي:

#### 1- مرحلة الإعداد/ صفر:

تعد مرحلة الإعداد والتّحضير من أكثر المراحل دقة وأهمية، والتي تنشأ خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها واتخاذ قرارات حكيمة لمعالجتها، لذلك تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية: (جبابرة، 2018:49).

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق منهجية إدارة الجود الشاملة.
- توظيف المؤسسة خبراء ومُستشارين من خارج المؤسسة، كما توظف جميع العاملين كمصادر أساسية لتنفيذ إدارة الجودة.
- تشكيل لجنة جودة تضم في عضويتها أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، من أجل زيادة قدرتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة.
- تكوين وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في أقسام ومجالات مختلفة من المؤسسة.
- إرساء أسس فكرية وثقافية لدى العاملين في المؤسسة.
- اعتماد أساليب قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية لمعرفة التأثيرات التي يمكن تحقيقها عند تطبيقها.

## 2- مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة، بدءاً من وضع الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، يبدأ الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة مرحلة تخطيط دقيق باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، ووضع خطة تطبيق مفصلة، وتحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة للتنفيذ. (الحبيب، 2019:10).

## 3- مرحلة التنفيذ(التطبيق):

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإجراء التغييرات اللازمة وأداء المهام الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف، هنا تبدأ عملية تدريب موظفي المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجود الشاملة، ويحدد فريق العمل في هذه المرحلة طرقاً للتحسين المستمر للأنشطة والعمليات داخل المؤسسة في هذه المرحلة تواجه بعض المشكلات الإدارية والتقنية، لذلك تستخدم أدوات مساعدة لحل المشكلات، مثل خريطة السبب والنتيجة وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة. (جبابرة، 2018:50).

## 4- مرحلة الرقابة والتقويم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة خطوة بخطوة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي يتم فيه تقويم الجهود المبذولة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، في هذه المرحلة تتطلب من المؤسسة إجراء عملية تقويم ذاتي من قبل العاملين فيها، وقد تستعين بعض المؤسسات بالخبرات خارجية في هذا المجال.. (أبو مارية، 2018:77).

## 5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

تُمثل مرحلة الحصاد أو ما يُسمى مرحلة استثمار الخبرات لمزيد من الثقة والتحفيز، وتتم فيها دعوة وحدات المؤسسة وفروعها وجميع المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين، وتزويد نتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر لهذه الوحدات، ومن ثم دعوة المجهزين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والحصول على الموافقة على نتائجهم لكل ما يتم تنفيذه على أساس أنه بدونهم لا يمكن تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة. (أبو مارية، 2018:77).

## 3-4-3: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العوائق التي تمنع الاستخدام الأقصى أو الكامل لإدارة الجودة الشاملة، ولكن يمكنها التغلب عليها لتحقيق الأهداف والرؤية المرجوة من خلال تطبيق استراتيجيات وخطط مبتكرة تؤدي إلى نتائج تترجم بشكل إيجابي إلى اكتساب ميزة تنافسية.

حدد (Jancikova and Brychta,2009:82) عدة أسباب رئيسية وراء معاناة العديد من المؤسسات من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- 1- الإلتزام الإداري معدوم
- 2- الرؤية والتخطيط ضعيفان.
- 3- الرضا بالحل السريع.
- 4- إرتباط العملية بالأدوات.
- 5- المنهجية المعبأة سهولة قبولها.
- 6- الجودة محدودة.
- 7- نهج المشروع مقابل التغيير الثقافي.
- 8- إنشاء إمبراطورية الجودة.
- 9- لا تغيير بالإدارة.
- 10- مشاركة الأفراد معدومة.
- 11- عدم وجود إجراءات عمل فعلية.

وذكر اليمين (2018:42) إلى العقبات التي تؤدي إلى فشل المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- الإدارة العليا ليست مدركة ومقتنعة بشكل كافٍ بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة.
- 2- أثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وبطء عملية إتخاذ القرار وتدني القدرة على التغيير.
- 3- التعقيدات الناتجة عن القوانين والأنظمة وإتباع اللوائح المعمول بها في المؤسسة بما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء الذي يتطلبه TQM وكثرة تعديل القوانين مما يزيد من الخطوات المتبعة.
- 4- عدم إيلاء عملية البحث والتطوير الاهتمام الكبير في المؤسسات مما يساهم في تدني مستوى الإنتاج والأداء.
- 5- عدم توفير الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصاً في القطاع الحكومي الأمر الذي يجعل متطلبات إدارة الجودة الشاملة تفتقر إلى الأساسيات وخصوصاً المعلوماتية حيث تحتاج إلى الكثير من المعلومات من حيث الكمية والنوعية، إذ يجب توفير قاعدة بيانات للمؤسسات من خلال تشكيل فرق لتلك الغاية تكون مدربة على الأساليب الإحصائية القادرة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في إتخاذ القرار.
- 6- تتطلب إدارة الجودة الشاملة العديد من التكاليف، البشرية والمادية على حد سواء مما يجعل بعض المؤسسات تتخوف من الإنخراط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى الافتقار إلى الوعي

الحقيقي بفوائد إدارة الجودة الشاملة والعوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

7- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.

### 3-4-4: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تلعب العديد من العوامل دوراً مهماً في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات التي تسعى إلى ميزة تنافسية في أوساط بيئة الأعمال وترغب في توسيع قاعدة العملاء، لتعزيز الأرباح وتطوير المشاريع المستقبلية.

يرى المعهد الفيديالي للجودة أن التنفيذ الفعال والناجح لبرامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر عدد من العوامل، من أهمها (راضي والعربي، 2016: 101-102).

1- تلتزم الإدارة وتؤمن بأهمية البرنامج وتدعمه وتشجعه.

2- التركيز على العميل المستفيد.

3- التخطيط على المدى الطويل.

4- تدريب الموظفين وإتاحة الفرصة لهم ليكونوا فخورين بأدائهم المتميز.

5- ضمان التحسين المستمر للجودة.

6- قياس وتحليل مواصفات المنتج و أداء عمليات الإنتاج.

7- تطوير روح الفريق، وإعطاء الموظفين السلطة التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.

أما عامر والمصري (2014: 141) فقد ذكرا بأن هناك أربعة عوامل لضمان نجاح تطبيق الجودة الشاملة وهي كالتالي:

1- الجودة التوافقية: يعني التوافق مع متطلبات العملاء.

2- رعاية العملاء: وهذا يعني تجاوز متطلبات العملاء لتحقيق رضاهم.

3- التغلب على المنافسة: وتعني أنه عندما تصل المؤسسة إلى تحقيق أقصى قدر من رضا العملاء، فإنها تحتاج إلى معرفة الأشياء التي يفعلها المنافسون الأفضل لكي يكون لديها مزايا أكبر وتحقيق أقصى فائدة ممكنة من تطوير أساليبها والعمل.

4- الجودة كسلاح استراتيجي: هذه المرحلة هي نتاج عوامل سابقة: يتم استخدام الجودة كسلاح لبقاء المؤسسة التعليمية وتطويرها لا يكون إلا باستخدام نواتج العوامل الثلاثة وانعكاسها على العمل والأداء داخلها.

### 3-4-5: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أشار عبد الرؤوف (2019:20-21) إلى الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج سريعة.
  - 2- تقليد ومحاكاة تجارب المؤسسات الأخرى.
  - 3- إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم.
  - 4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
  - 5- عدم الإتساق في تصرفات قادة المؤسسة مع أقوالهم.
  - 6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.
  - 7- الفشل في توفير مَعلومات عن الإنجازات التي تحققت.
  - 8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بدء التَّطبيق.
  - 9- عدم التوازن بين الأهداف قصيرة المدى و طويلة المدى.
- هناك بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو إبطاء نجاحها، وهذه الإخفاقات ترجع إلى سببين هما: (أوشن، 2018:55).

- a. سلوك الإدارة أو العاملين في المؤسسة أثناء عملية خدمة العملاء.
- b. الأخطاء الفنية الناتجة عن استخدام التقنيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية تقديم الخدمة للعملاء.

وعليه فإن من أهم الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم الفهم الدقيق للفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي عدم فهم المبادئ التي تقوم عليها، وكيفية التطبيق الناجح لها لتحقيق أهدافها.

### 3-4-6: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أشار القيسي (2013، 2013:79-80) إلى فوائد إدارة الجودة الشاملة التي تجنيها المؤسسات من تطبيقها، أهمها:

- 1- تحسين جودة الخدمات والسلع المُنتجة.
- 2- الرقي بمستوى الأداء لدى العاملين كافة.
- 3- يساعد على تخفيض تكاليف الخدمات وغيرها.
- 4- التحسين المستمر لطرائق وأساليب العمل.
- 5- تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة.
- 6- إستمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

- 7- منح فرصة للعاملين في إثبات ما لديهم من قدرات وإمكانات وخبرات.
  - 8- تطوير مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب العمل في المؤسسة.
  - 9- فسح المجال للتدريب اللازم للعاملين كافة.
  - 10- منح العاملين كافة أنواع الحوافز نتيجة لجهودهم في القيام بعملهم يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب والملائم للمؤسسة.
- حققت شركة IBM العديد من الفوائد من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في النقاط التالية: (البركنو، 2020:53).

- 1- زيادة في الإنتاجية بنسبة 30 %.
- 2- خفض وقت تطوير المنتج إلى النصف.
- 3- زيادة اعتمادية المنتج إلى ثلاثة أضعاف.
- 4- تخفيض التكلفة.
- 5- زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي.
- 6- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة.
- 7- ترسيخ صورة جيدة عن الشركة في أذهان العملاء.
- 8- تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين الأكثر أهمية.

### 3-4-7: الآثار السلبية لعدم تطبيق الجودة الشاملة

عدم القدرة على تطبيق الجودة الشاملة وأسسها في وقت زادت فيه جودة المنتجات، وانفتحت الأسواق العالمية على بعضها البعض، وأصبح العملاء متحمسين لكل شيء جيد وجديد والتي له تأثير سلبي على المنشآت، منها ما يلي: (رضوان، 2013:34-35).

- 1- زيادة التكاليف.
- 2- إعادة التخطيط.
- 3- ضياع الوقت.
- 4- زيادة ضغوط العمل.
- 5- زيادة في الأخطاء والمشاكل.
- 6- مخاطر الأعمال.
- 7- عدم القدرة على تحقيق الربحية المرجوة.
- 8- عدم رضا العملاء.
- 9- إنخفاض الروح المعنوية.

## 10- مشاكل جودة المنتج أو الخدمة المتكررة .

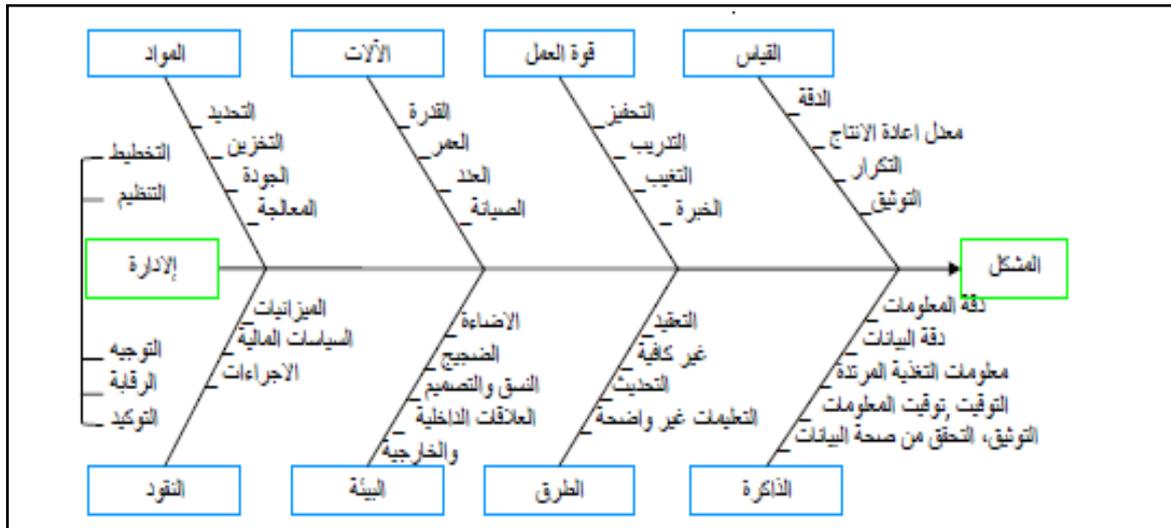
### 3-4-8: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مخطط إيشيكاوا (هيكل السمكة/مخطط السبب والنتيجة)(التأثير).

يُعرف بخريطة إيشيكاوا أو خريطة هيكل السمكة. توضح هذه الخريطة أسباب المشكلة والعلاقة بين تلك الأسباب والمشكلة نفسها، حيث يتم أولاً تحديد التأثير أو المشكلة، والتي تشبه رأس سمكة، ثم يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، لأن هذا هو المكان الذي يكمن فيه الجذر الحقيقي للمشكلة. بعد ذلك يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ويتم وضع الأسباب الثانوية هناك. وقد تم تطوير هذه الأداة أو التقنية من قبل العالم الياباني "إيشيكاوا" سنة 1943، يطلق عليه أحيانا باسمه Ishikawa Diagram كما يطلق عليه اسم مخطط عظمة السمكة (Fishbone Diagram) والغرض الرئيسي من استخدام هذه التقنية هو تحديد المشكلة في العملية أو الهدف المراد تحقيقه، وتحديد الأسباب التي تؤثر عليها، والتركيز على تلك الأسباب لتطوير الحلول. يهدف هذا المخطط أيضاً إلى تبسيط وتحليل المشكلات المعقدة وإدراج الأسباب المحتملة للمشاكل. ثم بالوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلة، فهي أداة فعالة في المساعدة على البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل، عن طريق طرح الأسئلة: ماذا ومتى وكيف وأين ولماذا، ويمكن استخدامه أيضاً لتحديد المجالات التي تتطلب المزيد من البيانات والمعلومات، وعادة ما تستخدم على نطاق واسع في برامج التحسين، فهي توفر طريقة لتنظيم جلسات العصف الذهني الجماعية من خلال تشكيل فرق للنقاش وتحفيز عملية إثارة الأفكار، أي أنها أداة لا غنى عنها ثم عرض النتائج التي يمكن الحصول عليها من الإرهاصات الفكرية للعاملين ومجموعات العمل في سياق المناقشات لتحسين الجودة. (لحبيب، 2019: 160-161).

تعتبر واحدة من الأدوات الأساسية لمراقبة الجودة، ويساعد المخطط على تحديد العلاقة السببية التي توجد في كل نظام عمل، حيث تشكل العظام الستة الأسباب الأساسية ومن ثم يربطها كل منها بمسبباتها ومن ثم تتفرع تلك الأسباب إلى أسباب رئيسية وثانوية كلها تتحدث عن مشكلة تواجه المؤسسة. (جبابرة، 2018: 45).

### الشكل رقم (13) التأثير والسبب



المصدر: (أوشن، 2018:114).

لخص إيشيكاوا فوائد نموذج هيكل السمكة على النحو التالي: (أبو النصر، 2015:155).

- 1- توفر المشاركة في العملية فرصاً تعليمية جيدة من خلال التفاعلات الجماعية التي تساعد كل فرد على الاستفادة من خبرات بقية المشاركين / الفريق.
- 2- تساعد هذا النموذج الفريق على جمع المزيد من المعلومات حول المشكلة وجوانبها.
- 3- يساعد الفريق على التركيز على مشكلة معينة وبالتالي يزيل الانحرافات، بمعنى أنه يساعد فريق حل المشكلات على التركيز والتعامل مع المشكلة و إستبعاد العناصر الدخيلة، وإتاحة الوقت للتحقيق في دراسة المشكلة.
- 4- يدفع على اتخاذ خطوات لاحقة لجمع معلومات مفصلة.
- 5- القدرة على استخدامه لتحليل المشاكل، وهذا يعني إمكانية استخدام هذا النموذج لتحليل جميع أنواع المشاكل.

#### ثانياً: تحليل باريتو/مخطط باريتو (Pareto Analysis / Pareto Diagram)

مخطط باريتو هو رسم بياني شريطي عمودي يعرض التكرار النسبي للأحداث مثل الأخطاء أو عيوب المنتج. كما أنها إحدى الأدوات الإحصائية في صنع القرار، وتستخدم لاختيار عدد محدود من الأنشطة التي لها تأثير كبير على النتيجة الإجمالية، تُستخدم مخططات باريتو لتنظيم البيانات لإظهار أكبر المساهمين في العيوب وتصنف على أنها الأقل أهمية. يتم ترتيب حدوث الخطأ بدءاً من الأقل أهمية ويتم ترتيب الأعمدة بترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين، لذلك يكون العامل الأكثر تأثيراً على الحالة قيد الدراسة على

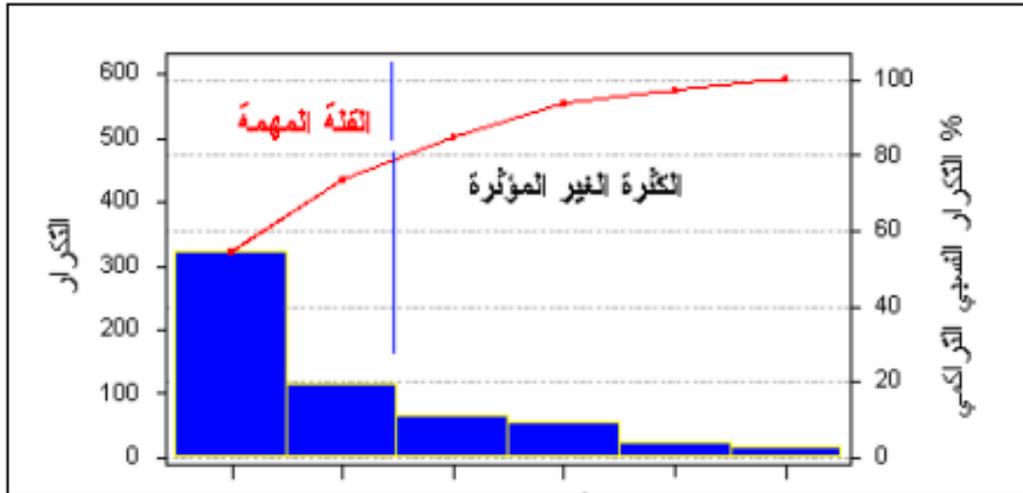
اليسار، يليه العامل الأقل أهمية، ثم العامل الأقل أهمية، وهكذا حتى نصل إلى العامل المسبب الأقل في أقصى اليمين.

في أواخر عام 1940، اقترح جوزيف م. جوران الأستاذ في إدارة الجودة الشاملة، استخدام مبدأ باريتو ضمن إدارة الجودة الشاملة، وأطلق عليه اسم مبدأ باريتو تيمنا باقتصادي إيطالي اسمه فيل فريديو باريتو عام 1897 م، عندما لاحظ أن 80% من الثروة في مجتمعه (إيطاليا) يملكها 20% من السكان. ثم أجرى بحثاً في العديد من البلدان الأخرى وتفاجأ عندما وجد أن التوزيع كان مشابهاً. ويطلق على قاعدة 80/20 قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة. وهي تنص على أن 20% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق 80% من النتائج التي نحصل عليها بينما لا تحقق الـ 80% الأخرى من الأسباب إلا 20% فقط من النتائج. والرقمان 20% و 80% هما رقمان افتراضيان والنسبة 20 / 80 لا تعني بالضرورة أن تحقيق 80% بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقط 20% من الوسائل بل إن المقصود هو أنه في الواقع تقترب النسبة الحقيقية من 20/80 أو قد تكون 70/30 أو 60/40. (أبو النصر، 2015:167).

أشار (حجايل، 2016:38-39) بأنه بتنفيذ ست خطوات يُمكن رسم شكل باريتو وهي:

- 1- تحديد طريقة تصنيف البيانات: المشكلة، نوع العيب، السبب..... وهكذا
- 2- تقرير أساس ترتيب الخواص: التكلفة التكرارية.
- 3- جمع البيانات لفترة محددة.
- 4- تلخيص البيانات و وضعها بترتيب تنازلي (من الأكبر إلى الأصغر).
- 5- حساب النسبة المئوية الإجمالية.
- 6- رسم الأشكال والتعرف على بعض المتغيرات المهمة.

### الشكل رقم (14) مخطط باريتو



المصدر: (إبراهيم، 2013:650)

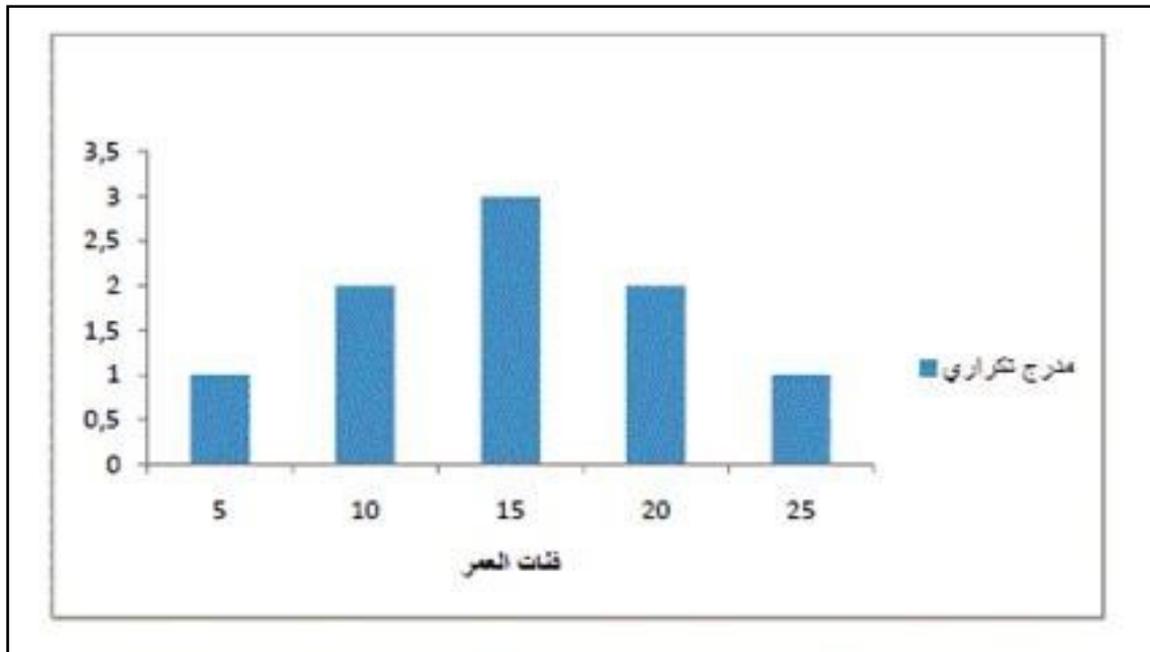
مخطط "باريتو" يعتمد على جمع البيانات الإحصائية حول تكرار كل مشكلة والخسائر الناتجة عن كل مشكلة. يتم رسم المخطط عن طريق تصنيف البيانات في أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين بناءً على حجم المشكلة وأهميتها، ويتم تحديد العوامل بترتيب تنازلي للتكرار على طول المحور الأفقي من جهة اليسار، ويوضح المحور الأيمن النسب المئوية التراكمية لتكرار كل عامل أو سبب، وبالتالي فإن منحى التكرار التراكمي هو العامل الأكثر أهمية والقليلة العدد الذي تحتاج المؤسسة إلى إيلاء إهتمام فوري له، أي المشكلات التي يجب معالجتها أولاً. (لحبيب، 2019:163-164).

### ثالثاً: التوزيعات التكرارية (Frequency Distribution)

غالباً ما تستخدم توزيعات التكرار لتلخيص المتغيرات الفئوية. هذا لأن المتغيرات عادة ما يكون لها العديد من القيم المميزة. والنتيجة هي جداول ورسوم بيانية ضخمة لا توضح الكثير عن بياناتنا، في هذه الحالة، تعد الرسوم البيانية حلاً جيداً لأنها تصور التكرار لفترات من القيم وليس كل القيم المميزة. يتم تعريف المدرجات التكرارية على أنها مخططات مستخدمة لتحديد مقدار التشتت في عملية الإنتاج وهي وسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لها من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا. وتعكس هذه المدرجات التكرارية ملخص للنتائج التي تم قياسها خلال أيام العمل، وتحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خواص الجودة القابلة للقياس مثل: الوزن - الطول - الحرارة. (دحدوح، 2018:38).

يوضح البيانات التي يتم الحصول عليها من قائمة المراجعة في هيئة رسم بياني وهو تلخيص للبيانات، يبين التوزيع التكراري للخواص النوعية بمصطلحات ودرجة إحصائية، والشكل التالي يمثل نموذجاً للمدرج التكراري موزعاً حسب الفئات العمرية للموظف. (جبابرة، 2018:4).

الشكل رقم (15): المدرج التكراري



المصدر: (جبابرة، 2018:4).

من الشكل السابق يتضح أن سهولة بناء المدرج التكراري وإمكانية تفسيره لتوزيع القيم، جعله من الأدوات الفعالة المستخدمة في تحليل البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة.

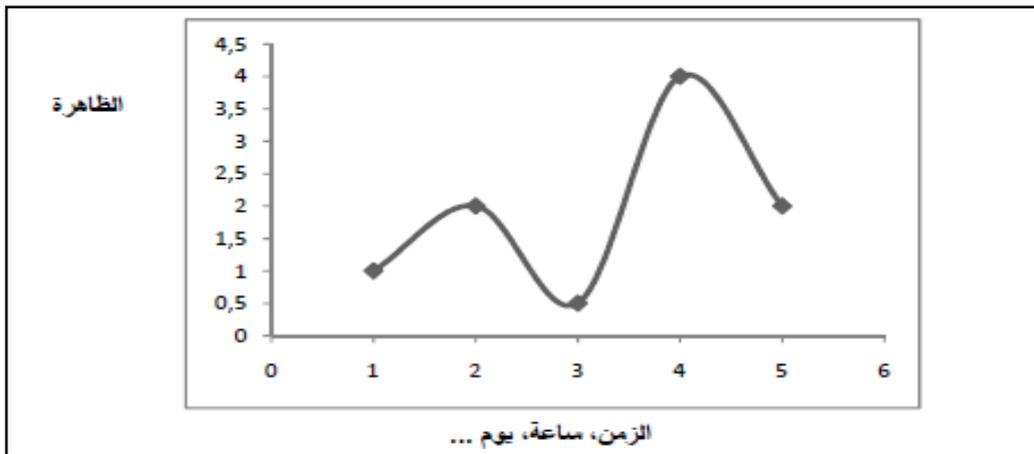
#### رابعاً: خرائط المراقبة/مخطط السيطرة Control Charts

خرائط المراقبة هي الوسيلة الأساسية للتحكم في العمليات الإحصائية، ويمكن لخرائط المراقبة تتبع سير العمليات واستخدام الإحصائيات لمعرفة ما إذا كانت هناك أي تغييرات غير طبيعية في العملية، هذا يسمح لنا بالتدخل في وقت مبكر جداً لتصحيح العملية وتحديد سبب التغيير.

تم إجراء التطبيق الأول لهذه الأداة كان من قبل الإحصائي الأمريكي "شيوارت" وتعد خرائط المراقبة من أهم وأكثر الطرق في مراقبة الجودة لأنها تتم في ضوءها وبمنظرة فاحصة وبسرعة تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات أو تناقضات بين المعايير أو المواصفات المحددة وبين المنتج أو الخدمة الفعلية المحققة، وتحديد نوع هذه الانحرافات أو التغييرات، يمكننا أيضاً استخدام هذه التقنية لمعرفة ما إذا كانت العملية تحت السيطرة الإحصائية، وبالتالي نتوقع جودة منتجها أو ما إذا كان خارجاً عن السيطرة الإحصائية وتحت تأثير الأسباب الخاصة. (لحبيب، 2019:165-166).

تمثل البيانات في هيئات مختلفة على شكل خطوط بيانية تبين الحدود العليا والدنيا للأداء، وأن مخططات السيطرة تعطي مؤشرات وقدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها، وذلك من ملاحظة الاتجاه العام للنقاط الجاري تعيينها على المخطط، فعندما يلاحظ تعاقب في ارتفاع النقاط متجهة إلى الحد الأعلى للسيطرة، وذلك ينذر باحتمالية بلوغ مرحلة تجتاز فيها إحدى العينات الحد الأعلى للسيطرة وتخرج عنه، لطالما يتم البحث عن الأسباب وتصحيحها قبل خروج العملية عن السيطرة، والشكل أدناه يوضح ذلك: (جبابرة، 2018: 47-48).

الشكل رقم (16): مخطط السيطرة (خريطة الرقابة)



المصدر: (جبابرة، 2018: 47).

#### خامساً: مخططات التشتت/التبعثر (SCATER DIAGRAM)

عبارة عن رسم بياني إحصائي لتمثيل مجموعات بيانات زوجية أو ثنائية وفق محوري إحداثيات العمودي والأفقي، يستخدم كل منهما لتمثيل أحد المتغيرين، عندما تكون البيانات مرتبطة، فإنها تأخذ شكل خط أو منحنى تتجمع حوله النقاط، وكلما كان الارتباط أقوى، كان التشتت أصغر، والخط المستقيم يعبر عن العلاقة الأقوى بين البيانات.

يعد مخطط التبعثر أو مخطط الانتشار أحد أدوات تحسين الجودة المتاحة لفرق تحسين العمليات. يتم استخدامه لتحليل بيانات العملية بيانياً للعثور على العلاقات المحتملة أو المتوقعة بين المتغيرين. ومن أهم تطبيقات هذه التقنية في مجال الجودة هي: (أبو النصر، 2015: 174).

1- البحث عن العلاقات السببية بين متغيرين واكتشافها.

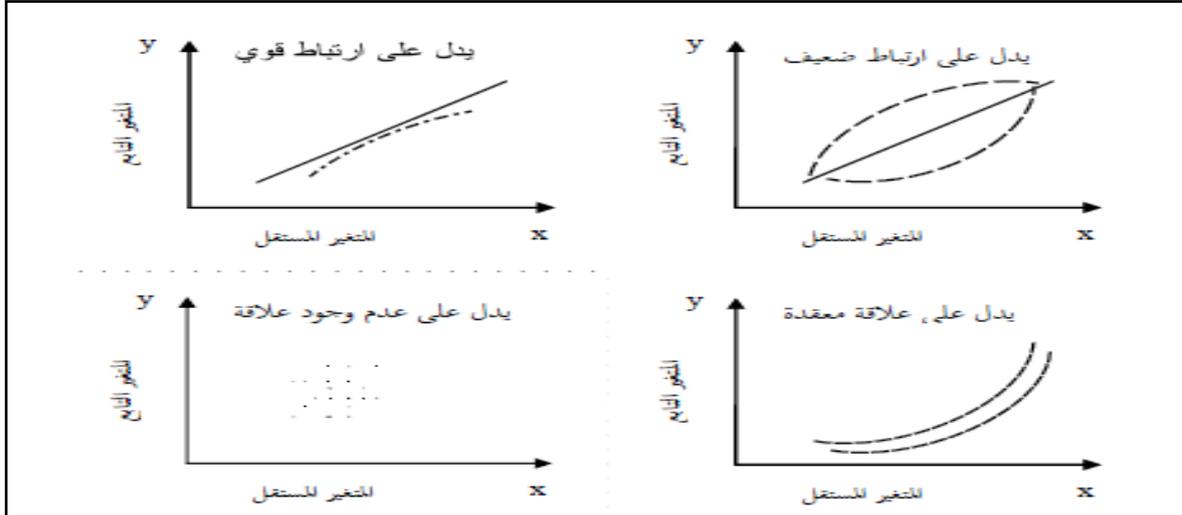
2- توضيح نوع العلاقة ومعرفة قوة الارتباط بين المتغيرين.

يعكس هذا الرسم البياني درجة الارتباط بين متغيرين، حيث تمثل كل نقطة إلى مشاهدة واحدة تمثل طريقة سهلة وأكثر فائدة لتحليل الارتباط. وتبرز فائدة هذا المخطط على النحو التالي: (دحدوح، 2018: 38-39).

1- تخفيض التكلفة والوقت اللازمين لإجراء الفحص والاختبار.

- 2- استبعاد الفحوصات غير الضرورية واستبدالها بدراسات فعالة.  
3- ضبط العمليات الفعالة بناءً على نتائج متحققة من المتغيرين.

الشكل رقم (17): نماذج أشكال الانتشار



المصدر: (اليمين، 2018:80).

#### سادساً: خرائط التدفق/مخططات التدفق: FLOW CHART:

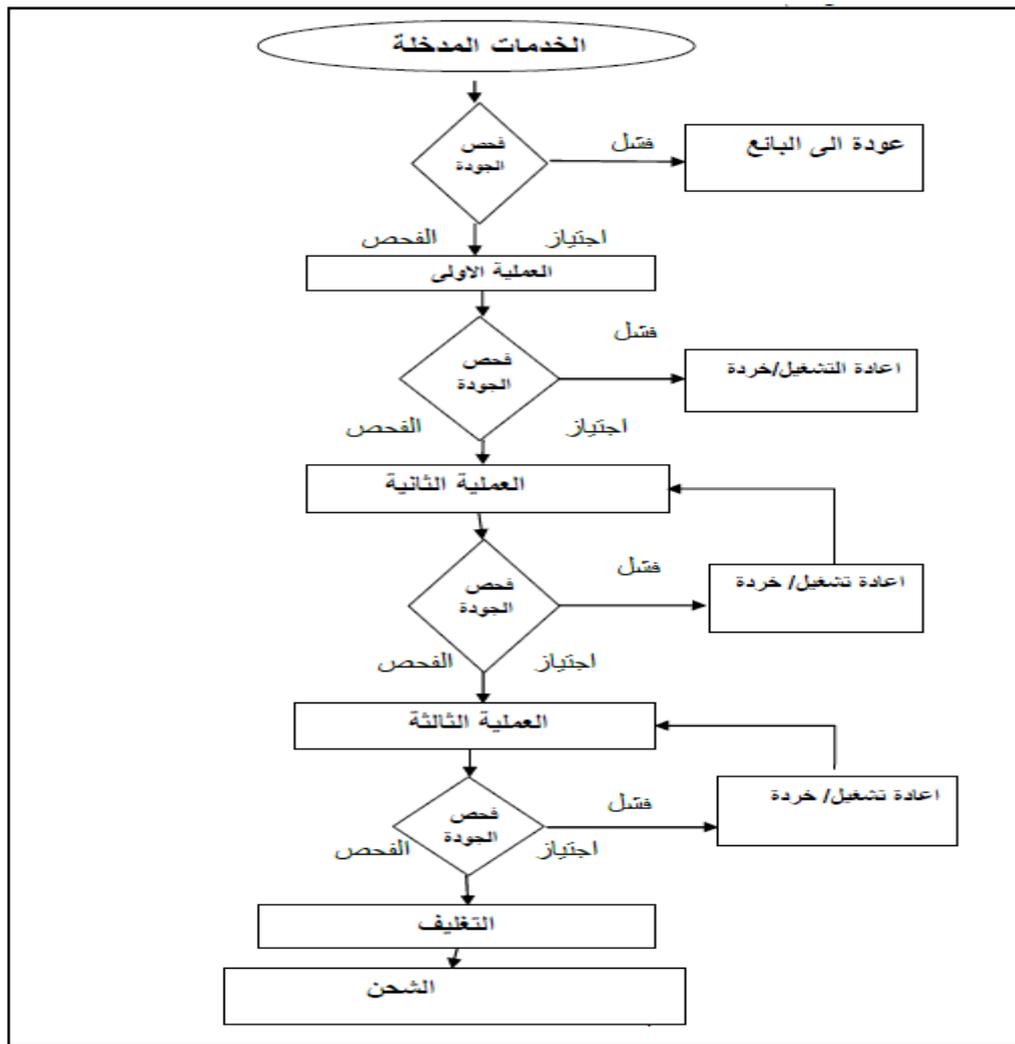
تعد خرائط التدفق/مخططات التدفق مفيدة لتسجيل ورسم وتوضيح الخطوات أو الإجراءات لإكمال عمل أو تقديم خدمة.

يبين مخطط التدفق مسار العملية بيانياً باستخدام الرموز والخطوط التي توضح العلاقات المتبادلة بين العمليات، وإنها طريقة سهلة الاستخدام لأنها تصف عملية الإنتاج وتقديم الخدمة بشكل عام، وتحدد الخطوات المطلوبة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بطريقة متسلسلة أو منظمة توضح العلاقة بين العمليات. (دحوح، 2018:39).

تستخدم خريطة التدفق على النحو التالي: (حجايل، 2016:44).

- 1- تحديد الأنشطة الرئيسية أو جميع العمليات. ومن المنطقي تسجيل هذه العمليات أو الإجراءات على بطاقات أو اللوحات الورقية.
- 2- وضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل مُتتابع وعلى لوح أوراق كبيرة.
- 3- تحديد القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات، وبدء العمل من خلال التتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية.
- 4- الصياغة النهائية لسلسلة العمليات من خلال تحديد العلاقة بين العمليات والقرارات والنتائج.
- 5- الوصول إلى الترجمة النهائية للعملية في شكل خريطة.

### الشكل (18) خريطة التدفق لخطوات إحدى العمليات



المصدر: (حجايل، 2016:45)

### سابعاً: قوائم الاختبار/ قائمة المراجعة (CHECK LISTS)

إنها أداة تسمح للمسؤولين بترتيب وتنظيم المعلومات حول الأخطاء أو العيوب في منتج أو عملية والأسباب التي تؤدي إلى هذه العيوب، بطريقة تساعد المسؤولين على دراسة المعلومات وتحليلها، تُستخدم القائمة لفرز المشكلات حسب الأهمية النسبية، والتي لها تأثير كبير في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر بالمؤسسة. تُستخدم لجمع البيانات وتصنيفها بطريقة سهلة الاستخدام، واضحة ومرتبطة وقابلة للتحليل ذاتياً، إنها أداة تسمح للمديرين بتنظيم المعلومات حول العيوب وتحتوي قوائم المراجعة على تكرار حدوث الخواص القابلة للقياس بشكل مستمر ودوري أثناء عملية الإنتاج (كالوزن - الطول- الوقت). وتضم قائمة المراجعة وفق شروطها ما يلي: (دحدوح، 2018:38).

1- تثبيت العنوان الكامل للمعلومات المطلوب جمعها والتاريخ والوقت.

2- التأكد من أن قائمة المراجعة متجانسة وقابلة للاستخدام.

- 3- تصميم قائمة المراجعة بأقل قدر ممكن من الكتابة مع تأثير طريقة الأعمدة الخمسة.
- 4- استخدم طريقة أخذ العينات الإحصائية لجمع المعلومات بدلاً من أخذ جميع فقرات الإنتاج.
- إن الحصول على البيانات من خلال استخدام قائمة المراجعة غالباً ما يكون الخطوة الأولى لتحليل المشاكل النوعية، وهي قائمة تستخدم لتسجيل خواص المنتج أو الخدمة، والخواص يمكن أن تقاس إما بالوزن أو الوقت أو الطول أو غير ذلك (جبابرة، 2018:43).

المجموع	أنواع الأخطاء					الوقت	التاريخ
	أخرى	العمالة	تنظيم طريقة التسليم	جودة المواد الخام	عطل في الآلات		
7			//	/	///	11-10	8/2
5			//	/	//	12-11	
5			//	///		1-12	
6	/		///	/	/	2-1	
7	/	///	//			3-2	
8		///	///			4-3	
38	2	8	15	6	7	-	المجموع

جدول رقم (15) قائمة المراجعة للأخطاء المتعلقة بتأخير استلام الطلبات

المصدر: (اليمين، 2018:72).

### 3-5: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

تعتبر الجامعات منظمات إستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمعات المحلية والعالمية، بما في ذلك قوتها وفرصها وتهديداتها. إنه نظام معقد يتكون من مجموعة واسعة من المتغيرات، لذلك، لا يمكن أن تحكم الجامعات بالطرق التقليدية أو الأدوات التقليدية الشائعة. أهم متغيرات وثوابت الجامعة هي (الطلاب، والأساتذة، والمباني، والمختبرات، والكتب، والامتحانات، والمكتبات، ومراكز الكمبيوتر، والاستثمارات، والتشريعات والقوانين، واللوائح وأساليب العمل، والموارد البشرية المسؤولة عن تدوير العمل الجامعي).

تلعب الجامعة دوراً رائداً وتحمل مسؤولية كبيرة في تحقيق التقدم التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية والتوازن بين الحفاظ على هويتها والانفتاح على المجتمع العالمي، فالجامعة له أهمية في بناء انسان قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في ظل العولمة. ولبلوغ هذا الهدف لزاما على الجامعات ان تقوم بتبني

الية لإدارة الجامعات، الية تحقق لها الوصول الى التغيير والتطوير المنشودين، ومن بين هذه الآليات إدارة الجودة الشاملة.

أشار المولى (2019:17-18) إلى العميل في الجامعات وهم:

- 1- العملاء الداخليون وهم أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والعاملين.
- 2- العملاء الخارجيون وهم اولياء امور الطلبة والحكومات المحلية ومؤسسات الأعمال المختلفة.

### 3-5-1: مفهوم الجودة الشاملة في الجامعة

الجودة في التعليم الجامعي تعني التميز أو إستمرارية الإتقان في المخرجات التعليمية، او التوفيق بين المخرجات التعليمية وسوق العمل، ويمكن إستخدامها للاستثمار في التعليم، لذلك تستخدم الجودة كمقياس للأداء المادي لهؤلاء المُستثمرين..

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: هي فلسفة مبنية على مجموعة من الأسس والمبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تحسين المدخلات الكلية للجامعة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الخطط الدراسية، المباني، المكتبات، المختبرات) وتحسين عملياتها المختلفة وعمليات التعليم والتعلم والتفاعل والاتصالات، مما يؤدي إلى أفضل المخرجات ذات الجودة العالية التي تلبي احتياجات المستفيدين الحاليين والمستقبليين. (العقلة، 2017:9).

دعا إدوارد ديمينغ، رائد الجودة الشاملة، لإدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم كنظام لأنشطة الجودة في التعليم والتحسين المستمر، كما دعا جوزيف جوران إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية، وأيضاً فيليب كروسبي دعا إلى تطبيق مبادئه لتحقيق الجودة في الجامعة. شهدت القرن العشرين توسعا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية، البريطانية، النيوزيلاندية وبعض دول آسيا الشرقية، كما أصدرت عدة أعمال ومنشورات على شكل مقالات في صحف وكتب وملخصات تدعو العديد من المسؤولين في الأوساط الجامعية إلى الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد بدأت العديد من المؤسسات الإدارية والتعليمية في تطبيقه لتحسين إنتاجها وتحسين جودة خدماتها ومواجهة التحديات الصعبة ، حيث أن الجامعات الحكومية والخاصة على وجه الخصوص حصلوا على نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة وفرنسا. (العقلة، 2017:24-25).

هناك أربعة مفاهيم اساسية يشار إليها وتعرف على أنها مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:(المولى، 2019:21).

- 1- هيكل الجامعة :ويهتم بالهيكل التنظيمي والإداري للجامعة بما يخدم أغراضها ومهامها.

- 2- النظام: وهو مجموعة متماسكة من الخطط والعمليات والأساليب والسياسات والأفراد والأجهزة المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة.
- 3- الأساليب: هي مجموعة من الأساليب والمناهج التنظيمية المتعلقة بالمعرفة والتكنولوجيا المطلوبة للوظيفة التعليمية.
- 4- العملية التعليمية: وتشمل المبادئ والبرامج والمراحل والاحتياجات الشخصية المستخدمة لإجراء أعمال علمية وبحثية بصورة متميزة داخل وخارج الجامعة.
- وحسب رؤية الدارس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي هو نظام إداري متكامل يتكون من مجموعة من القواعد والإجراءات المنظمة على جميع المستويات وفروع الجامعة لخدمة كل من الجامعة وعملائها من خلال التحسين المستمر للمنتج التعليمي.

### 3-5-2: أهمية الجودة الشاملة في الجامعات

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى: (المولى، 2019:23).

- 1- تحسين فاعلية الإدارة الجامعية.
- 2- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس
- 3- تطوير البيئة الإدارية لهذه المؤسسات
- 4- تحسين مخرجات نظام التعليم.
- 5- إتقان المهارات المهنية.
- 6- تطوير أساليب القياس والتقويم.

### 3-5-3: أهداف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى: (قطيشات، 2022:51).

- 1- وصف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل شخص في نظام الجامعة حسب قدرة كل شخص ومستواه، وضبط وتطوير نظام إدارة الجامعة.
- 2- تحسين المستوى الأكاديمي والاجتماعي والنفسي والتربوي للطلاب كأحد مخرجات النظام الجامعي.
- 3- صقل مهارات المدرسين الأكاديميين وتحسين أداء جميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- 4- ضمان مناخ من التعاون والتفاهم والعلاقات الشخصية بين جميع العاملين في نظام الجامعة.
- 5- تطوير الهيكل الإداري للجامعة لتسهيل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية ولتمكين المشاركة في عمليات صنع القرار في السياسة التعليمية..

6-زيادة وعي الطلاب بالعملية التعليمية وأهدافها مع توفير الفرص المناسبة للدراسة الذاتية بشكل أكثر فاعلية.

7-فهم شامل لجميع جوانب العملية التعليمية، وتجنب تجزئة عناصر التعليم الجامعي، مع مراعاة عملية التدريب المستمر لجميع أصحاب المصلحة والمشاركين، من أجل التطوير والتحسين بما يحقق الطبيعة التنافسية المناسبة لنتائج العملية التعليمية.

8-تعزيز الاحترام والتقدير والاعتراف العلمي المحلي بالخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسات التعليمية للطلاب والمجتمع.

وأشار Michaela و Antony (2007:45-47) إلى أهداف تطبيق ضمان الجودة بالتعليم العالي والتي يعكس بعضها مصالح ومتطلبات حكومات الدول، وبعضها يعكس بشكل عام الاحتياجات الداخلية لمؤسسة التعليم العالي ، وتنقسم أهداف نظام ضمان الجودة بالجامعة إلى ثلاث فئات، وهي:

### 1- رقابة الجودة:

تعد مراقبة الجودة أحد الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول، وأحد أهم مسؤولياتها ضمان أن مخرجات نظام التعليم العالي تلبى الحد الأدنى من متطلبات الجودة. ويعتبر هذا الدور أقل أهمية في أنظمة التعليم العالي العامة، والتي لديها إدارة فعالة تضمن أن النتائج بمستوى مقبول من الجودة؛ أدى ظهور مؤسسات التعليم العالي الخاصة وانتشارها وإستمرار توسعها إلى زيادة حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحذرة لمستويات جودة هذه المؤسسات، للتأكد من أن مخرجات التعليم العالي تلبى إحتياجات سوق العمل وأن خدمات مؤسسات التعليم العالي تلبى أهداف التنمية الوطنية.

### 2- المساءلة المحاسبية والشفافية:

يهدف تطبيق نظام ضمان الجودة إلى فرض المسؤولية عن الإمتثال للمعايير المعمول بها والتأكد من أن كل فرد مسؤول عن تحقيق جودة الأنشطة التي يكون مسؤولاً عنها، بحيث يؤدي كل فرد مهامه في ضوء البرامج والتدريب والإجراءات التي يحددها نظام ضمان الجودة. يهدف نظام ضمان جودة المساءلة إلى التأكيد لأصحاب المصلحة بمستويات مقبولة أو ممتازة من الجودة لمؤسسات التعليم العالي من خلال توفير رؤية قابلة للتنفيذ لإمتثال المؤسسة أو البرنامج بالمعايير المعمول بها، بحيث يمكن الاعتراف رسمياً بالأداء الذي يفي بالمعايير المعتمدة أو رفض الأداء الذي لا يفي بالمعايير المعتمدة، واتخاذ التدابير اللازمة بحق المخالفين مثل إلغاء الاعتماد والإعتراف وحجب مصادر الأموال وغيرها من تدابير الردع. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم الحكومات نظام ضمان الجودة لموائمة مؤسسات التعليم العالي مع الإستراتيجيات بما يتماشى مع توجهات السياسة العامة وبرامج الإصلاح.

### 3- تحسين الممارسات الحالية:

يتم تطبيق نظام ضمان الجودة من خلال أهم الخطوات التي يقوم عليها إجراءات التقييم الذاتي التي تهدف إلى تقديم التغذية العكسية لصانعي القرار حول الوحدات التي يتم تقييمها، وإبراز نقاط القوة والضعف، وتمكنهم وصياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لسد الثغرات وتصحيح الأخطاء والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق نتائج أفضل والمساهمة في تحسين الممارسة الجامعية.

### 3-5-4: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فوائد عديدة كالتالي: (المولى، 2019: 29-30) و (عامر والمصري، 2014: 28).

- 1- رفع مستوى الطلبة بتقديم خدمات أفضل لهم.
  - 2- ارتفاع الثقة والاحترام للجامعة والالتزام بتعليماتها.
  - 3- الفهم الكامل للجامعات المنافسة والتطوير الفعال لاستراتيجيات تنافس الجامعات النظيرة.
  - 4- تحسين الأداء الجامعي.
  - 5- الوقاية من الأخطاء الأكاديمية قبل وقوعها.
  - 6- إن تطبيق نظام الجودة يحقق الاعتراف العالمي والاحترام والتقدير المحلي للجامعة.
  - 7- زيادة رضا الطلاب عن جودة الخدمات التعليمية، ورضا المجتمع عن مستوى المعرفة بالجامعة، ورضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات الجامعة.
  - 8- ضبط وتطوير نظام إدارة الجامعة من خلال أدوار واضحة وتحديد مسؤوليات الجميع.
  - 9- تهيئة جو مناسب من المفاهيم والتعاون الإنساني السليم بين جميع العاملين بالجامعة.
  - 10- التأكيد على أهمية منع الأخطاء قبل وقوعها من أجل توفير الوقت والجهد والمال للجامعة والعاملين، وبالتالي تقليل تكاليف العملية التعليمية للطلاب.
  - 11- الترابط والتكامل بين إدارة الجامعة والأساتذة في الجامعة والعمل بروح الفريق والمشاركة في تقديم الاقتراحات وحل المشكلات
  - 12- تحسين فعالية موظفي الجامعة من خلال رفع معنوياتهم وخلق شعور بالمشاركة في عملية صنع القرار التي تعزز العمل وتطوره.
  - 13- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير قدرتها على تحسين الأداء.
  - 14- ربط التعليم الجامعي ومخرجاته بسوق العمل.
- وفيما يتعلق بقطيشات (2022: 44-46)، فقد ذكر أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنها ما يلي:

- 1- الرؤية والرسالة والأهداف العامة للجامعة واضحة ومحددة.

- 2- هيكل واضح ومحدد وشامل ومتكامل وعلمي ومستقر للجامعة.
- 3- معايير جودة معينة لجميع مجالات العمل في الجامعات (أكاديمي، إداري، مالي، خدمي، إنتاجي.... الخ).
- 4- زيادة كبيرة في تحفيز العاملين والتزامهم وانتمائهم ومشاركتهم.
- 5- أداء عالي المستوى لجميع إدارات الجامعة والمشرفين والعاملين.
- 6- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع منسوبي الجامعة.
- 7- احترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً.
- 8- درجة عالية من الترابط والتكامل بين إداري الجامعة والمشرفين والعاملين والعمل بروح الفريق.
- 9- رسالة الجامعة وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
- 10- تكييف وتطوير نظام الإدارة في كل جامعة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
- 11- زيادة الوعي والانتماء للجامعة بين الطلاب والمجتمع المحلي.
- 12- رسالة الجامعة وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.

### 3-5-5: أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصة ضروري وحتمي للأسباب التالية: (المولى، 2019:22) و (العقلة، 2017:28-29).
- 1- تقرير عن نظام الجودة بكافة المجالات.
  - 2- عالمية نظام الجودة هي ميزة من ميزات العصر الحديث.
  - 3- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي تتوافق مع ظروف الجامعة وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
  - 4- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى من حيث التأثير على العمليات في الجامعات، كان هذا سبباً لإيلاء المزيد من الاهتمام لمتغيرات الجودة على المستوى الجامعي.
  - 5- تقليل تكلفة الخدمات التي يتم إهدارها بسبب عدم الاهتمام بالجودة.
  - 6- وجود منافسة شديدة حالية ومتوقعة بين الجامعات في ظل العولمة.
  - 7- إرضاء المستفيدين (الطلاب، والموظفين، والشركات).
  - 8- الزيادة المتتالية والمستمرة في عدد الطلاب المقيدون بالجامعة.
  - 9- المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع.
  - 10- ضرورة تحقيق نتائج عالية في العملية التعليمية.
  - 11- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على العملية التعليمية.

12- أن النهج الشامل للجودة يعتمد على حل المشكلات من قبل فرق العمل.

### 3-5-6: مزايا إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

الجودة الشاملة هي الإطار المناسب لتنسيق جميع جهود التطوير وتوحيدها لأنها توفر المزايا التالية: (الصاعدي والدوري، 2018:194).

- 1- يغطي جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة بأكملها ويساهم في التغيير
- 2- المتكامل ويسهل بشكل عام تحسين الكفاءة.
- 3- أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة ضرورية لإجراء تغييرات حقيقية في الجامعة.
- 4- عمل الهيكل لجميع أنشطة التطوير، بدءاً من تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها، وبالتالي ضمان بنية متكاملة ومتناسقة توحد كل هذه الجهود نحو هدف واحد.
- 5- تدعو إدارة الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الرئيسي لعمليات التطوير المزمع إجرائها.
- 6- تُركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقييم الأداء.

### 3-5-7: معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لقد وضعت العديد من الأبحاث والدراسات معايير لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتي تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر، وقد نشأ هذا التقارب والاختلاف وفقاً لتوجهات وآراء الباحثين والدارسين، وقد حددت بعض الدراسات معايير ومحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على النحو التالي: (المولى، 2019:30).

- 1- جودة الطالب.
- 2- جودة أعضاء هيئة التدريس.
- 3- جودة المناهج.
- 4- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس.
- 5- جودة مباني المدرسة.
- 6- جودة الوسائل والأساليب والأنشطة.
- 7- جودة الكتب التعليمية.
- 8- الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح.
- 9- جودة التمويل والإنفاق على التعليم
- 10- تقييم الأداء الأكاديمي.

## 11- جودة البيئة المحيطة.

**3-5-8: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**

أشار (رزوق، 2018: 182-183) و (لعقاع، 2019: 30-31) إلى الأسباب التالية التي أدت إلى التأخير والتعثر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

- 1- تقادم الهياكل الإدارية والارتباط بالقيم الإدارية والثقافة التنظيمية التي يصعب الانفصال عنها.
- 2- تدني كفاءة بعض القيادات الأكاديمية وأيضاً تدني كفاءة الإداريين.
- 3- الإحجام عن التغيير، الخوف الشديد من التغيير وبطء اتخاذ القرارات.
- 4- انحصار البحث العلمي لتحقيق مكاسب مالية ولغرض الترقية والتأليف.
- 5- القطاع الأكاديمي يهيم عليه القطاع الإداري.
- 6- تخصيصات غير كافية لإنشاء برنامج جودة كاملة.
- 7- جمود القوانين والأنظمة وظهور البيروقراطية والفساد الإداري في السياسة الإدارية.
- 8- تعيين أشخاص غير مؤهلين في المناصب الإدارية بالجامعة.
- 9- التغاضي عن كفاءة عضو هيئة التدريس عند اختياره لمهام محددة.
- 10- المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة.
- 11- الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة.
- 12- عدم وجود كوادر مؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أما القيسي (2013: 229) فقد ذكر ثلاث معوقات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

- 1- يتم تمويل معظم الجامعات الحكومية من قبل الحكومة، مما يجعلها تتبع دائماً اللوائح والتوجيهات المالية العامة، مما يؤدي إلى فقدان المرونة وسرعة الحركة والتطور المستمر والاستجابة لمتغيرات البيئة.
- 2- صعوبة الابتعاد عن القيم الإدارية والثقافات التنظيمية التي لم تعد تتوافق مع توقعات المجتمع صعبة.
- 3- صعوبة إرضاء جميع العملاء الذين تعمل معهم الجامعة.

**3-5-9: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

يتطلب التطبيق الموثوق والواضح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة وجود ميزات ومتطلبات من أهمها توفير بيئة مناسبة لتطبيقها.

المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة هي: (قريش 2022: 118-119) و (المولى 2019: 25-26).

- 1- إقناع الإدارة العليا بأهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف الجامعة.
- 2- ضرورة أن تتعرف جميع المستويات الإدارية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتكيف مع متطلباتها ومبادئها الموجهة نحو تحقيق احتياجات المستفيدين من التعليم.
- 3- وضع برامج تدريبية لمختلف العاملين في الجامعة على إدارة الجودة الشاملة.
- 4- توفير مناخ يشجع الجميع على القول والعمل بحرية ودون خوف من رقيب أو حسيب ما دامت تصب لصالح العمل والصالح العام.
- 5- عدم الإستعجال في تطبيق والحصول على النتائج ولكن السير بالتطبيق خطوة بخطوة.
- 6- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة.
- 7- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل.
- 8- أهمية مبدأ تحفيز العاملين.
- 9- بناء قاعدة بيانات للمعلومات والبيانات الإحصائية في المؤسسة التعليمية.
- 10- دراسة تجارب الآخرين واستخدامها وفقاً للواقع.
- 11- معايير التقييم في القطاع الجامعي قبل الأداء وأثناء وبعد العمل.
- 12- أهمية الاستثمار في عقول بشرية متوافرة.

### 3-5-10: وظائف التعليم الجامعي:

أن للتعليم الجامعي ثلاث وظائف أساسية هي: البحث والتعليم وخدمة المجتمع، وتتضمن هذه الوظائف في داخلها وظائف فرعية أخرى تؤدي كلها إلى تحقيق أهداف الجامعة. (قريش، 2022: 59).

- 1- البحث العلمي:
- قد تعني وظيفة البحث فيما تعني: نقد المعرفة وتصحيحها وتطويرها، والكشف والاختراع، وتقديم الحلول العلمية الكفيلة بالقضاء على المشكلات التي تعوق التنمية وتؤثر في الانتاج.
- 2- التعليم:
- ويمارس التعليم بشكل ضمني، فوظائف الجامعة متكاملة كالتثقيف والتمهين، والتأهيل، والتربية السلوكية، مما يؤدي إلى تكوين وتنمية رأس المال البشري.
- 3- خدمة المجتمع:

تمارس بدورها عددا من الوظائف الهادفة، كتسيير التعليم العالي للجماهير واشباع حاجاتها العلمية والعملية والثقافية وتحديث الكفاءات وترقيتها، والتعاون المثمر مع المؤسسات العاملة في حقول التنمية بالمجتمع فيما يتصل بالبحوث العلمية والتطبيقية، والمشروعات الانتاجية، وتقديم الخبرات والإستشارات النفسية.

### 3-5-11: طرق قياس الجودة في الجامعات

هناك عدة طرق لقياس الجودة، كل منها يعتمد على طبيعة رؤية

المؤسسة للجودة الشاملة، ومن بين هذه الطرق: (قطيشتات، 2022:49-50).

#### 1- قياس الجودة بدلالة العمليات:

يتسم مجال التعليم بتنوع أنشطته، مما دفع بعض الباحثين إلى الإشارة لأحد عناصر هذه العمليات، على سبيل المثال، التأكيد على إقتصاديات التعليم وعلى قياس الجودة حسب عدد الطلاب، ونسبة عدد المدرسين إلى الطلاب في مؤسسة تعليمية طول العام الدراسي، ومجموع ساعة التدريس في اليوم وغيرها. يعتمد البعض الآخر على زيادة ربط الجودة بالعملية، مع مراعاة قدرات وميول الطلاب والأنشطة التعليمية والعملية داخل المؤسسات التعليمية، والتي تغطي مجموعة متنوعة من المهارات العقلية والبدنية والاجتماعية.

#### 2- قياس الجودة بدلالة المخرجات:

تعتبر هذه الطريقة مقياساً جيداً للجودة، لأنها تؤكد على مخرجات التعلم، وتؤكد على أهمية ما يتعلمه الطلاب بالفعل وليس تكلفة التنشئة.

هناك مخرجات متنوعة للتعليم العالي كالمعرفية والقريبة والبعيدة والمالية وغير المالية والفردية والاجتماعية. هناك أيضاً دلائل بإهمال التحصيل الدراسي كمقياس للجودة، ويؤخذ على هذه الطريقة تغاضيها عن تأثير تفاعلات المُدخلات، والعمليات والمُخرجات، كما يؤخذ عليها تغاضيها المخرجات المتعلقة بالخريج، وضعف الربط بين المخرجات والاهداف، وهناك طرق قياس أخرى، بعضها يعتمد على بيانات الإدخال، البعض الآخر على رأي الخبراء والبعض الآخر على خواص موضوعية.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي:(مفهوم وتعريف ونشأة وتطور وأهمية وأهداف وأبعاد الجودة، كما سلط هذا الفصل الضوء على مفهوم وتعريف ونشأة ومراحل تطور وأهمية وأهداف وأبعاد وخواص وعناصر ومبادئ ووظائف عيوب وأبرز رواد إدارة الجودة الشاملة، كما سلط هذا الفصل الضوء على معايير ومميزات ومتطلبات قياس وتطبيق ومعوقات وفوائد إدارة الجودة الشاملة وغيرها، وكذلك سلط هذا الفصل الضوء على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مفهومه وأهميته وأهدافه وفوائده ومعوقات تطبيقه وغيرها). وتبين لنا أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تعد أكثر إنتاجية وكفاءة وأصبح ضرورة ملحة ومطلب لتطوير وتجديد المؤسسات، و لنجاحه يتطلب المشاركة الكاملة لجميع أعضاء المؤسسة، وأن المؤسسة التي تريد الحفاظ على بقائها ومواصلة النمو في السوق ، يجب أن يكون لديه القدرة على التنافس لمواجهة منافسيه في ظل التطورات السريعة ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب العملاء والمستهلكين وتعزيز موقع المؤسسة ، ولهذا لجأت المؤسسات إلى تعميمها على جميع أنشطتها ووظائفها ، بدلاً من مجرد التركيز على جودة المنتج النهائي فقط.

أدت أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على الميزة التنافسية إلى اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، كفلسفة إدارية قائمة على مجموعة من القواعد والأفكار الخاصة التي تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة على حصتها في السوق، وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم ، والتحسين المستمر والتأكيد على التدريب وتنمية المهارات ، واعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء من شأنه زيادة ربحية المؤسسة وتقوية مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق المحلية ، والجودة أيضاً تساعد في منح المؤسسة الفرصة لكسب موطن قدم في الأسواق العالمية واحتلال مكانة قوية بالمقارنة مع منافسيها.

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

#### مقدمة الفصل

نال موضوع الميزة التنافسية الكثير من الاهتمام حول العالم في السنوات الأخيرة والسبب في ذلك هو مواكبة التغيرات السريعة التي يمر بها العالم، ممثلة بالعملة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسة فتح الأسواق وتحريرها وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات لكي تنمو وتستمر في تحقيق رغبات الزبائن وقدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، وإن وجود المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير والمنافسة الشديدة يتطلب منها مواجهة هذه العقبات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحسين وزيادة قدرتها التنافسية، والبحث عن طرق جديدة لاكتساب مزايا تنافسية من أجل المحافظة على مركزها في السوق والتكيف مع سرعة التغيير.

الميزة التنافسية هي ميزة تكتسبها على منافسيك من خلال تزويد العملاء بقيمة مضافة، إما من خلال سعر أقل أو من خلال توفير مزايا وخدمات إضافية، فإن العثور على ميزة تنافسية ورعايتها يمكن أن يعني زيادة الأرباح ومشروعاً مستداماً وناجحاً على المدى الطويل.

يجب على المؤسسات إجراء تحليل شامل لوضعها التنظيمي وتنشيط استثمار مواردها لبناء ميزة تنافسية وتمييزها للوصول بفعالية إلى الأسواق المستهدفة تتفوق بها على منافسيها الحاليين، ومنع دخول المنافسين المحتملين، وذلك بالتركيز على انتهاج استراتيجية تنافسية واضحة المعالم.

#### 4-1: ماهية الميزة التنافسية

يهتم عالم اليوم كثيراً بالميزة التنافسية لأنها العامل الدافع الذي يتحكم في خطوات المؤسسات ويحفزها على العمل من أجل المزيد من العطاء والإبداع، وتمثل عنصراً إستراتيجياً يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسين، لذا المؤسسات تقوم بتعبئة مواردها مالياً ومادياً وبشرياً وتنظيمياً واتخاذ القرارات الهيكلية، لإحتلال مكانة تنافسية مناسبة في السوق، وتأهيلها لتتفوق على منافسيها، بناءً على ميزتها التنافسية الفريدة على منافسيها، والتي تنشأ بعد الوعي والتفكير المتعمق، مما يضمن بقائها وتطورها واستقرارها في مجموعة منافسي السوق.

#### 4-1-1: مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية، التي كانت شائعة بين الاقتصاديين الصناعيين والخبراء في التجارة الدولية، ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال، حيث

ينظر إليه على أنه العنصر الرئيسي الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق الربحية. وغالباً ما يتم استخدام مفهوم القدرة التنافسية في إدارة الأعمال والاقتصاد كمؤشر على مدى جودة المؤسسة التي يمكن أن تتنافس في السوق ومدى احتمال نجاح المؤسسة في المستقبل، ونتيجة للتغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية، ازداد الاهتمام بالتنافسية، إن سعي المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ليس فقط متأسلاً من الناحية المؤسسية، ولكنه أصبح أيضاً ضرورة ملحة للدول كأداة لتحقيق النمو المستدام والازدهار الاجتماعي.

حاز مفهوم الميزة التنافسية انتباه الباحثين والاقتصاديين في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، ويركز الاقتصاديون عادةً على العوامل التي تحدد الميزة التنافسية الشاملة للاقتصاد الوطني، بينما يركز رجال الأعمال على القدرة التنافسية لمنظمة أو صناعة. ويرجع هذا الاختلاف إلى رؤية الوحدات لميزتها التنافسية. (ميمون، 2019:209).

الميزة التنافسية هي شيء مدفوع من موارد قيمة ونادرة، غير قابلة للتقليد نتجت عن دمج الموارد والقدرات الفريدة. (Alnachef ;khan; Alhajar,2017: 91).

يعود الإهتمام بالأدبيات المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية إلى بداية القرن العشرين، وتحديدًا للعام (1911 م). حاول العديد من الباحثين والممارسين الإجابة عن سؤال مفاده "ماهي الأسباب الكامنة وراء الأداء المختلف للمؤسسات ولماذا بعضها أفضل من البعض الآخر". (Barny and Arikan,2010, 124). يتم تحقيق الميزة التنافسية بشكل متزايد من قبل المؤسسات التي تمكنت من تعبئة مواردها غير الملموسة في شكل المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة والقدرات الاستراتيجية نحو الإبداع والعمليات الجديدة وعروض المنتجات أو الخدمات، ومن ثم يمكن تحديد التعبئة الناجحة لهذه الموارد غير الملموسة على أنها كفاءة أساسية مميزة للمؤسسة (Kocoglu et al, 2009, p. 197).

#### 4-1-2: تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجال تكون فيه المؤسسة في وضع أفضل من منافسيها للاستفادة من الفرص الخارجية أو التخفيف من تأثير التهديدات، وتنشأ الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية أو البشرية أو الموارد الفكرية أو كفاءتها التسويقية. قد تكون الميزة التنافسية كثيرة مثل انخفاض التكلفة والمنتجات الممتازة وإختصار الوقت.

ولقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الميزة التنافسية حيث ركز كل تعريف على جانب من جوانب تحقيق الميزة التنافسية، ومنها مايلي:

عرفها Daft بأنها قدرة المنظمة على زيادة حصتها السوقية وتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين. (المواضية، أبو قاعد،2022:221).

حسب LIE PITTES: الميزة التنافسية هي مقدرة واستطاعة المؤسسة على إنجاز أي أنشطة أو أعمال متميزة ومختلفة عن منافسها. (ربيع، 2021:19).

يعرّفها Fahey بأنها "كل ما يميز مؤسسة عن منافسيها بطريقة إيجابية في نظر العملاء. (هامل، 2021:31).

وعرفها كوتلر بأنها قدرة المؤسسة على أداء وظيفتها بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها، ويمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال تنفيذ وظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات خفض التكلفة مقارنة بمنافسيها، أو من خلال العمل على أدائها بطرق تؤدي إلى التمييز. (عزالدين، 2021:36).

ويتم تعريفها أيضاً على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال تنفيذ إستراتيجية تنافسية معينة. (عبد العزيز، 2021:38).

يتم تعريفها أيضاً على أنها مجموعة من الكفاءات المميزة أو الموارد المادية أو البشرية للمؤسسات التي تمكنها من إنشاء وخلق القيمة والفوائد لعملائها بطريقة تميزهم عن المنافسين الآخرين. (بطييط، 2020:21).

وكذلك أشار إليها نويجي (2020:31) بأنها الخاصية التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى وتحقق مكانة قوية من خلالها ، بمعنى أن منتجات المؤسسة تأخذ خواص تختلف عن منتجات المنافسين، قد يعتمد على الجودة أو الخدمة أو العلامة التجارية.

وعرّفها بورتر على أنها: مشتقة في المقام الأول من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للعملاء، وبالتالي يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين ذوي المزايا السعرية المماثلة ، أو يمكن تعويضها على نطاق واسع من خلال تقديم مزايا فريدة للمنتجات التي تعوض على نطاق واسع عن الزيادات المفروضة في الأسعار. (ميمون، 2019:211).

ويتم تعريفها أيضاً على أنها الطريقة التي تنفذ بها المؤسسة أنشطتها بشكل أكثر فاعلية، مما يجعلها فريدة ومتميزة في خلق قيمة غير قابلة للتحقيق لأنشطتها من قبل المنافسين الآخرين، إذا كانت تستند إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة. (جلول، 2019:12).

يمكن أيضاً تعريف الميزة التنافسية على أنها أي شيء يميز مؤسسة عن المؤسسات الأخرى باختلاف إيجابي لصالح المؤسسة والعميل والمستفيدين. (جادالرب، 2016:325).

الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء مكانة المؤسسة أو منتجاتها وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، وهو أيضاً القدرة على تقديم قيمة متنوعة للعميل. (Diab, 2014:140).

وعرف بأنها عملية إبداع أو إنشاء نظام له ميزة فريدة ومميزة على ما هو متاح للمنافسين، وتستند الفكرة إلى خلق القيمة، والتي يتم تزويدها بكفاءة للعملاء. (Heizer, J؛ Barry, R, 2008:36).

ذكر (Cheng et al,2019: 78) الميزة التنافسية بأنها الميزة التي تنفرد بها المؤسسة على منافسيها والتي تمكنها من تحقيق مبيعات أو هوامش ربح أكبر من منافسيها واكتساب عدد أكبر من العملاء. وأشار Dunga, Sopi (2018:123) بأن الميزة التنافسية هي الحالة التي يمكن للمؤسسة فيها إنشاء مركز دفاعي جيد مقارنة بمنافسيها. ونستطيع أن نعرفها بأنها المهارة أو المورد المتميز أو التقنية التي تنفرد بها المؤسسة عن المنافسين وبقدرة أعلى من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات، وعن طريق خفض الأسعار أو من خلال خدمات أكبر تبرر ارتفاع الأسعار، وإستغلال مواردها المادية أو البشرية لاكتساب ميزة على المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، وذلك لزيادة ولاء ورضا عملائها بمستوى خدماتها، وبالتالي زيادة أرباحها وتحسين مكانتها في سوق العمل.

#### 4-1-3: نشأة وتطور الميزة التنافسية

إن ظهور وتطوير الميزة التنافسية هو وسيلة لزيادة الإيرادات والأرباح عن طريق زيادة الكفاءة والإنتاجية، ويمكن العثور على ظهور وتطوير الميزة التنافسية في العديد من الأعمال المختلفة لمؤلفين مختلفين. يمكن إرجاع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الي Chamberlin في عام 1939، ولكن يمكن إرجاعه الي Selznick في عام 1959، الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم جاء بعدها التطور التالي للميزة عندما وصف hofer and shendel الميزة التنافسية بأنها موقع فريد الذي تطوره المؤسسة من خلال إستخدام الموارد، ثم في عام 1984 جاء Day ثم في عام 1985 Michael porter، الذي طوراً صياغة مفاهيمية للجبل التالي من الميزة التنافسية، إنهم ينظرون إلى الميزة التنافسية على أنها هدف استراتيجي وليس شيئاً مستخدماً في الإستراتيجية. (الجزولي،2019:153).

كان مايكل بورتير أول من طور نظرية الميزة التنافسية من خلال ابتكار نموذج لقياسها بناءً على المتغيرات الفرعية للاقتصاد، وأصبح المصطلح يستخدم في العديد من مجالات الإدارة والأعمال والتجارة والتسويق وبرز مفهوم الميزة التنافسية في منتصف السبعينيات، وكان التحدي الأكبر الذي يواجه المديرين هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية عن طريق خلق عوامل الإنتاج على أساس المهارات البشرية. (الدالي،2019:46).

#### 4-1-4: مراحل تطور الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية تطور من خلال مجموعة واسعة من الآراء والأفكار التي اقترحها الباحثون والمفكرين من وجهات نظر مختلفة، تأثروا بمعتقداتهم وخبراتهم.

أشار جيجخ (2018:111-112) بأن الميزة التنافسية مرت بأكثر من مرحلة من خلال آراء وأفكار بعض الباحثين، ومن وجهات نظر مختلفة كما يلي:

1- المرحلة الأولى: تقع هذه المرحلة بين فترة الثلاثينات إلى نهاية الستينات حيث ظهر خلال تلك الفترة عدد من الكتاب والمفكرين أمثال (chamberlin، 1939، 1959، selznich 1973، Amderson) وكانت أفكارهم متقاربة ويمكن دمجها والوصول إلى ثلاثة أفكار حيث حاولوا ربط الميزة التنافسية بـ:(الكفاءة والفاعلية وخبرة المؤسسة)، وأكدوا أن الميزة التنافسية هي أحد أجزاء استراتيجية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأنها متغيرات مفسرة وأداء متغير.

2-المرحلة الثانية: تقع هذه المرحلة ما بين السبعينات إلى الثمانينات وكان رواد هذه المرحلة (Hover، Andrews، Guth،Christensen، 1978) حيث برزت أفكار جديدة في هذه المرحلة ومنها الميزة التنافسية تساوي الفرص الموجودة لدى المؤسسة والتي ينبغي استغلالها حيث ركزت على استغلال الفرص الخارجية والقوى الداخلية للمؤسسة والتصدي للضعف والتهديدات الخارجية للمؤسسة وضرورة تقديم الموارد وقياس القدرات والمهارات والخبرات، وأن الميزة التنافسية هي أحد مكونات استراتيجية المؤسسة.

3- المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة في منتصف الثمانينات، حيث ظهر عدد من الكتاب والمفكرين أمثال (Porter،1984)، (Day،1985)، (Fohey،1985)، (Mu،1989)، (1995) الذين ركزوا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو هدف المؤسسة الأساسي فإذا حققت المؤسسة الميزة التنافسية، فإنها قد حققت أداء مميز بحيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

#### 4-1-5: أهمية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى التفوق على بعضها البعض من حيث القدرة التنافسية وهذا أمر مفروغ منه وضرورة لأي مؤسسة في السوق ومن هذا المسعى تحاول كل مؤسسة لاستغلال أي ثغرات أو نقاط ضعف قد تنشأ لدى المنافسين، وكذلك تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً للمؤسسات لمواجهة تحديات السوق والمنافسين. نتيجة لذلك، فإنه يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة من أجل الازدهار على المدى الطويل.

تحضى الميزة التنافسية بأهمية بالغة أبرزها: (هامل، 2021:32).

1- تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً للمؤسسة تواجه به تحديات السوق والمنافسين مما يساعدها على الاستجابة السريعة للزبائن

2- تكسب المؤسسة حصة سوقية أكبر من المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وأرباحها.

3- هو المحفز والمحرك الذي يسمح للمؤسسة بتنمية الموارد وتعزيز القدرات، ويحثهم على إجراء البحوث والتطوير للحفاظ على هذه القدرة وتقويتها.

- 4- تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الميزة التنافسية حيث نلاحظ أن الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من الميزة التنافسية.
- 5- إنها الأساس الذي يصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة حيث تقوم المؤسسات بتطوير قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تعتبر سبب نجاحها.
- 6- تطوير مراكز مالية متطورة للمنظمة.
- وأيضاً تكمن أهمية الميزة التنافسية في الآتي (شوالي، 2018:78-79):
- 1- كونها معياراً للمؤسسات الناجحة من خلال إيجاد نماذج فريدة وجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها.
- 2- تعتبر الإستجابة لتحديات السوق والمؤسسات المقابلة لها السلاح الرئيسي من خلال تنمية المعرفة التنافسية للمؤسسة والقدرة على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل من خلال القدرة الجوهرية على التكيف مع الفرص السريعة التغير.
- 3- إن قدرة المؤسسة على إقناع عملائها بما تقدمه لهم من منتجاتها تميزها عن المنافسين وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، بما في ذلك إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر مقارنة بالمنافسين.
- 4- ينعكس نمو الحصة السوقية والنجاح المستمر على زيادة العوائد المالية والمحقة والأرباح الصافية.
- 5- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والقدرات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 6- الميزة التنافسية هي أيضاً معيار مهم للمنظمات التي ترغب في البقاء والنمو. كلما كان التقليد أصعب وكلما ارتفعت المعايير، كلما حافظت المؤسسة على إستدامتها حيث أن الابتكارات المستمرة والمعرفة المتضاربة ستمنحها مؤقتاً ميزة تنافسية.
- 7- تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وتقديم الدعم الحاسم الذي يساهم في نجاح المؤسسات.
- 8- توفر الانسجام الاستثنائي بين الموارد التنظيمية والفرص البيئية، ويوفر الأساس للتحسينات المستقبلية لأنها تتصف بالقوة والديمومة والمحاكاة وصعوبة التقليد.

#### 4-1-6: أهداف الميزة التنافسية

أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها هو البقاء والاستمرارية في الأسواق، وزيادة القدرة التنافسية، وخلق بيئة مواتية للقدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية من خلال زيادة المنافسة في السوق، والكفاءة في استخدام الموارد، والدخول والخروج الصحيح من السوق وتصميم إستراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه ظروف المؤسسة في البيئة المتغيرة.

للمزايا التنافسية أهداف كثيرة تعمل على تحقيقها، سواء بشكل عام أو بأشكال قطاعية مختلفة خاصة، ومن بين هذه الأهداف: (لهاللي، 2020:9).

- 1- القدرة على إقناع العملاء بمنتجات تختلف عن المنتجات المنافسة..
  - 2- خلق فرص تسويقية جديدة.
  - 3- دخول مجالات تنافسية جديدة، مثل دخول أسواق جديدة أو التعامل مع أنواع جديدة من العملاء أو نوع جديد من السلع والخدمات.
  - 4- لديها القدرة على الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر مقارنة بالمنافسين، وينعكس استمرار هذا النجاح على العوائد المالية المحققة وزيادة صافي الربح.
  - 5- تشكيل رؤية مستقبلية لما تريد المنظمة تحقيقه والفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها.
  - 6- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق رضا العملاء وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية من خلال تحقيق القيمة وتعظيمها.
  - 7- تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة مقارنة بالآخرين، حيث تتميز المؤسسات الناجحة باكتشاف نماذج فريدة جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها.
- تسعى الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية: (العماري، 2017:37).

- 1- خلق فرص تسويقية جديدة أو اختراق ساحة تنافسية جديدة.
- 2- التغلب على المنافسين من خلال تحديد أسباب تميزهم، وتهيئة المؤسسة للتميز عن منافسها.
- 3- تعتبر الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديد لمستقبل المنظمة وللبحث عن الفرص الممكنة.

#### 4-1-7: أبعاد الميزة التنافسية

هناك العديد من أبعاد الميزة التنافسية، وقد حددنا في بحثنا خمسة أبعاد رئيسية، مرتبة حسب الأهمية: التكلفة والجودة والمرونة والإبداع والابتكار والاستمرارية والتي تؤثر على الميزة التنافسية. وتمثل أبعاد الميزة التنافسية الخيارات التي تمتلكها المؤسسة في منافسة منافسيها، ويركز كل بعد على جانب مختلف من المنافسة ويساهم جميعها في خلق قيمة للعملاء والمساهمين.

#### أ- التكلفة/الكلفة: Cost

تعد التكلفة الأقل هي أقدم أبعاد القدرة التنافسية التي حاولت العديد من المؤسسات تبنيها، ويعني هذا البعد قدرة المؤسسة على إنتاج وبيع منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي ستكون قادرة لتحقيق أرباح أعلى وحصة أكبر في السوق، يؤدي الوصول إلى أسعار تنافسية إلى زيادة الميزة التنافسية لهذه المنتجات داخل السوق، والتكاليف المنخفضة تهيئ للمؤسسة فرصة البيع بأسعار أقل.

يمكن للمؤسسة خفض التكاليف من خلال الاستخدام الفعال لقدرتها الإنتاجية، والتحسين المستمر لجودة المنتج والإبداع في تصميم المنتج وإتقان العمليات، كما تسعى جاهدة لتقليل تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الوصول إلى أسعار تنافسية (رضا، 2021:37).

الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم قياسها بكمية المدخلات المستخدمة من أجل إنتاج وحدات معينة من المخرجات، فإن المؤسسة ليست أكثر من أداة لتحويل المدخلات التي تمثلها العناصر الأساسية للإنتاج، مثل العمالة والأرض ورأس المال، إلى مخرجات ممثلة في السلع والخدمات وأكثر المؤسسات كفاءة هي التي يتطلب أقل مدخلات لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي زيادة تنافسية المؤسسة. (الجزولي 2019:163).

وذكر Salazar (2012:47) بأنها قدرة أي مؤسسة على التنافس ضد المنافسين الرئيسيين على أساس السعر.

### ب- الجودة: Quality

احتلت الجودة موقعا إستراتيجيا هاما في مؤسسات الأعمال المعاصرة باعتبارها أحد العوامل المساعدة في التفوق لقدرتها على تعزيز رضا العملاء، وبالتالي كسب ولائهم الذي يعد العامل الأساسي والضامن الوحيد لبقاء المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. وتعتبر الجودة عاملاً أساسياً لتقديم المشاريع الناجحة، لذا فإن أحد الاعتبارات المهمة لأي مشروع هو كيفية إدراك الجودة وقياسها. في بعض الحالات.

تعتبر الجودة عن مدى احترام نظام الإنتاج للمعايير المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة، وتتمثل الجودة في تفوق منتج ما يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها والتي تلبي حاجات ورغبات الزبائن أو تتجاوزها، وأصبحت الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي نظراً للأهمية الكبيرة لها في بقاء المؤسسة واستمرارها في البيئة التنافسية. (موهوب، 2022:37).

مع زيادة المنافسة، يجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار عليه تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وبتلبية رغبات المستهلكين وإرضائهم في وقت لم يعد السعر هو العامل الوحيد الذي يحدد سلوك المستهلك، لأن القيمة والجودة التي يريد الحصول عليها أصبحت شاغله الأول. (الحربي، 2022:68).

الجودة تعني قدرة اي مؤسسة على تقديم نوعية المنتج والأداء الذي يخلق قيمة أعلى للعملاء. (Salazar,2012:47).

### ت- المرونة Flexibility

تعد المرونة من الأبعاد المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو خدمات مختلفة في أوقات مختلفة عندما يحتاجها العملاء وتكون قادرة على التغيير بسرعة استجابة لاحتياجات

العملاء المتغيرة، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين عملياتها وتطوير المنتجات الحالية لتقديم منتجات جديدة. وتسمح المرونة للمؤسسات بالتكيف بسرعة، مما يسمح لها بالاستجابة عندما تتغير ظروف السوق. فهي معنية بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات في بيئتها الخارجية.

نظراً للظروف التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، أصبح التكيف السريع للمؤسسات مع مستجدات المحيط قضية رئيسية يعتمد عليها البقاء والاستمرار، وقد غيرت سرعة التغيير وتعقيده جميع المعطيات التي تحكم أنظمة العمل والتسيير، وفرض قواعد عمل جديدة تتميز بالقدرة على التكيف والمرونة والانفتاح، والاستقلالية. (الحربي، 2022:68).

يعني القدرة على الاستجابة للتغيرات في الإنتاج ومزيج المنتجات من أجل التكيف مع الحالات الاستثنائية. والإستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة وبسبب العديد من العوامل (التغير السريع في أذواق العملاء وسهولة التواصل) وتأثيرها على رغبات العملاء وزيادة النتائج وفقاً لرغبات العملاء. (مرزوقي، 2021:25).

أصبحت المرونة أحد أهم أبعاد التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية، حيث زادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع، فضلاً عن حاجاتهم لوسائل الإشباع، وإن خفض التكلفة والجودة لا يمكن أن تضمن توفراً تنافسياً إذا لم تكن مصحوبة بمستوى عالٍ من المرونة تتلاءم مع متطلبات العملاء. لذلك أصبحت المرونة أحد أبعاد التنافسية، والتي تشمل القدرة على إنتاج منتجات جديدة بكميات كبيرة والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة، بناءً على رغبات العملاء. (صافي، 2017:104).

### ث- الإبداع والابتكار Creativity or innovation

الإبداع والابتكار شيان مختلفان، لكن كلاهما مرتبطان بمدى ابتكار العمل. يمكن لأي شخص أن يكون مبدعاً دون أن يكون مبتكراً - والفرق هو أن الإبداع غالباً ما يتضمن التفكير في أفكار جديدة، بينما يشير الابتكار عادة إلى تنفيذ تلك الأفكار من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي حاجة في السوق.

يعرف الابتكار بأنه الاستغلال الاقتصادي للإختراع. (Marco, Fransesca, 2016:40) يمثل الإبداع الأفكار والمهارات الجديدة التي تفرزها المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تقتصر على تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة وإنما تمتد لتشمل جميع أوجه النشاطات التي تمارسها المؤسسة كالتسويق والإمداد والمعدات بأسلوب يمكن المؤسسة من تجنب التهديدات وحل المشكلات التي تواجهها وأقتناص الفرص المتاحة أمامها الأمر الذي يعزز من المزايا التنافسية للمؤسسة. (عزالدين، 2021:48).

يمكن الإبداع المؤسسة من صنع مستقبلها، وصنع أسواق واعدة، وقبول منتجاتها، والولاء لها ولأسواقها، وتسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع، وليس الإكتفاء بالتطلع إليه. الذي يجسد الترابط والتكامل بين جهود الابتكار والعمل الإبداعي من ناحية، واحتياجات وتطلعات وخواص البيئة من ناحية أخرى، فإن

العمل على مبدأ الإبداع يمنح المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لأنها تتميز بالتجديد والتطوير المستمرين. (شقراني، 2019:208).

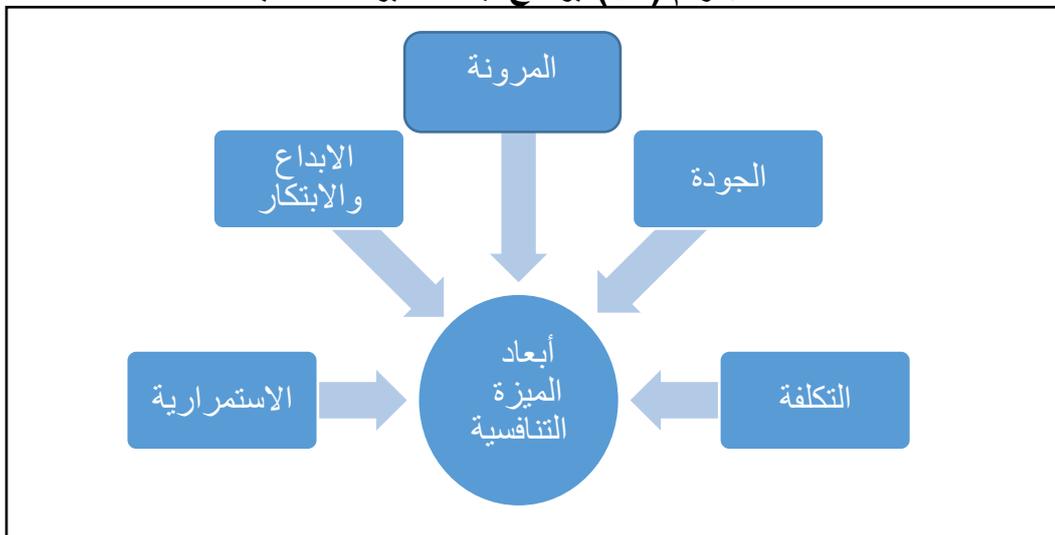
### ج- الاستمرارية Continuity

تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على التمييز بين الكفاءات التي يتم الاعتراف بها من قبل المستهلكين والمجتمع والأعمال في بيئة تنافسية متزايدة. والاستمرارية هي القدرة على الحفاظ على دفع مستمر من العرض دون التوقف لأي سبب.

الميزة التنافسية تنسم بالاستمرارية لأطول فترة ممكنة، وترتبته بالمزايا الجديدة التي تحققها للاستمرار في المنافسة ولذا ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتي تعد نموذجاً متطوراً من الميزة التنافسية. (عبد الحميد، 2021:923).

أن المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها وأهميتها تتعرض للزوال، لذلك ظهر بما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة والتي تعتبر نموذج متطور من الميزة التنافسية بما تتضمنه من أسباب استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة، حيث أنها تعبر عن المزايا الجديدة التي تكتسبها المؤسسة من أجل مواصلة التقدم في وضع تنافسي مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، فهي القدرة على توليد عوائد أعلى من العادية بالنسبة للمنافسين. (شليبي، 2018:36-37).

الشكل رقم (19) يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

#### 4-1-8: خواص الميزة التنافسية

من أجل تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات، ينبغي استخدام الخواص كأداة مهمة، لذلك يوصى بتجميعها مع السيطرة على العناصر والموارد المهيمنة من أجل الحصول على ميزة على المنافسين. ونظراً لحساسية

الميزة التنافسية في استراتيجيات المؤسسة وتأثيرها الواضح على تحقيق النجاح المنشود، فإن الحصول على الميزة المرجوة من إمتلاكها يوفر العديد من الخواص.

الخواص التي يجب أن تتمتع بها الميزة التنافسية للمؤسسة هي كما يلي: (موسى، 2021:160).

- 1- يجب أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن المؤسسة تحقق قيادة طويلة الأجل، وليس قصيرة المدى فقط.
- 2- الميزة التنافسية نسبية من حيث المنافسين أو من حيث الفترات الزمنية المختلفة، وهذه الخاصية تجعل من الصعب فهم الميزة بشكل مطلق.
- 3- يجب أن تكون قابلة للتجديد من ناحية وفقاً لبيانات البيئة الخارجية ومن ناحية أخرى وفقاً للإمكانيات والموارد الداخلية للمؤسسة.
- 4- يجب أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن بسهولة استبدال المزايا التنافسية بمزايا أخرى بسبب التغيرات في البيئة الخارجية أو تطوير موارد الشركة وفرصها ومزاياها.
- 5- يجب أن يكون إستغلال هذه المزايا التنافسية متناسباً مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير والطويل.

ويرى (عبد الحميد، 2021:921) أن الميزة التنافسية تتمتع بالخواص الآتية:

- 1- النسبية: الميزة التنافسية ليست مطلقة ولكنها نسبية ويتم الحصول عليها من خلال مقارنة أداء المؤسسات على فترات زمنية مختلفة.
- 2- القيمة: وهي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة تميزها عن المؤسسات المنافسة.
- 3- الإستمرارية: تتميز الميزة التنافسية بالاستمرارية التي يجب تجديدها وتطويرها لضمان استمراريتها وعدم انقطاعها.
- 4- يمكن إدراكه: يمكن إدراك الميزة التنافسية من قبل المستفيدين والعملاء وتميز المؤسسة التي تقدم خدمات فريدة من نوعها عن الآخرين.
- 5- صعوبة التقليد: أي يصعب على المنافسين تقليد الخدمات المقدمة بمواردهم البشرية وقدراتهم الإبداعية.
- 6- تجاوز المنافسين، والتركيز على الاختلافات بدلاً من التشابه، والسعي للتميز في المهارات المهنية.
- 7- أصول إستراتيجية ممتازة من موارد مادية وبشرية وإطار تنظيمي وبحثي وتعليمي ممتاز.
- 8- حصرية الجامعة لضمان المنافسة على المستويين المحلي والدولي.
- 9- التجديد ومواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية.

#### 4-1-9: استراتيجيات الميزة التنافسية

للحصول على ميزة تنافسية، تحتاج إلى اعتماد استراتيجية تتضمن أنشطة متميزة تسمح للمؤسسة بتحقيق الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة الجيدة للعملاء، ويمكن أيضاً دعم الموارد والقدرات وبناءها وتطويرها لدعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل. يعد بدء عملية اختيار الإستراتيجية الصحيحة بناء على ذلك أمراً مهماً للغاية في تحديد مكانة المؤسسة الخدمية داخل خريطة المنافسة.

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى ميزة مستدامة ومستمرة. يُنظر أيضاً إلى الإستراتيجية العامة للمنافسة على أنها إطار العمل الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجالات التمييز من خلال منتجات وخدمات أفضل تسمح لها بإنشاء مركز تنافسي ضد منافسيها (بالي، 2019:46).

يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وهي:

#### أولاً: استراتيجية قيادة (إدارة) التكلفة: Cost leadership Advantage

تركز هذه الإستراتيجية على خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن دون التأثير على معدلات الإنتاج وهذا اعتماداً على خبرتها في الاستخدام الأمثل للموارد ومحاولة تخفيض تكاليف الأنظمة المرتبطة مع بعضها واستغلال عنصر الزمن، مع تحسين الكفاءة.

تبذل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية قصارى جهدها لتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يمكن أن تؤدي التكاليف المنخفضة إلى أسعار أقل مقابل أسعار المنافسين، وتكتسب المؤسسة المزيد من الحصة السوقية، وتتبع شركات Dell - Wall-Mart هذه الإستراتيجية إلى مساعدة المؤسسة على زيادة حصتها في السوق وتحقيق ربح أعلى من المناسب عند المبيعات الحدية وفي ظل أسعار السوق الحالية، وتحصل المؤسسة على ربح كبير من هذه الإستراتيجية، حتى لو استخدمت إنخفاضاً حاداً في السعر لكي تجني مبيعات كثيرة والحصول على بعض من هذه المبيعات أي من المبيعات التي كانت سوف تذهب لخصومها (جادالرب، 2016:339-340).

وتصلح إستراتيجية قيادة الكلفة في المواقف الآتية: (الدالي، 2019:90-91).

- 1- إن تكون ذات المنتجات لدى البائعين.
  - 2- التحسس بالأسعار من قبل الزبائن.
  - 3- أن تكون هنالك فقط طرائق قليلة لتحقيق تمييز المنتج التي تكون ذات قيمة كبيرة للزبائن.
  - 4- استخدام المنتج بطرق متماثلة من قبل كل المشتريين.
  - 5- تكاليف الانتقال من بائع لآخر أو من غرفة تجارية إلى أخرى قليلة.
  - 6- عندما يكون المستهلكين كثيرين ولديهم قوة كبيرة في التفاوض على شروط الأسعار.
- مزاي تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

- إن اعتماد هذه الاستراتيجية من قبل مؤسسة يوفر لها عدداً من المزايا: (شقراني، 2019:228-229).
- 1- تشكل حاجزاً دفاعياً ضد المنافسين الأقوياء، إذا حاول المنافسون خفض التكاليف بشكل غير فعال، فسيكلفهم ذلك ربحاً وبالتالي سيتوقفون عن العمل، ومع ذلك، إذا فضل المنافسون البقاء في وضعهم الحالي، فلن يتمكنوا من المشاركة في المنافسة بسبب التكلفة العالية نسبياً، والتي تنعكس في مستوى السعر، مما يؤثر سلباً على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.
  - 2- عندما تتعرض منظمات لضغوط مثلاً من قبل جمعيات حماية المستهلك لخفض أسعارها لا تتعرض المنظمة لضغوط أو معارضة لأن تكاليفها منخفضة، لذا فإن اعتماد هذه الاستراتيجية يمثل حاجزاً دفاعياً ضد القدرة التفاوضية للمستهلكين.
  - 3- يعتبر نجاح هذه الإستراتيجية حاجزاً دفاعياً ضد القدرة التفاوضية للموردين، حيث أن اعتمادها يوفر للمنظمة المرونة الكافية في حالة حدوث زيادة في أسعار المدخلات، حيث يتيح للمؤسسة التعويض لارتفاع أسعار المدخلات عن طريق خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
  - 4- تشكل هذه الإستراتيجية حاجزاً قوياً أمام أي محاولات لدخول السوق من المنافسين الجدد، لا سيما من خلال الاستفادة من وفورات الحجم التي تخلق حواجز أمامهم وتزيد من تكلفة الدخول بالنسبة لهم، يتطلب تحقيق حجم كبير استثمارات ضخمة وتكاليف كبيرة، وإذا بدأت بحجم ضعيف، لن يسمح للمؤسسة الجديدة أن تتحمل سعر القطاع.
  - 5- تحمي هذه الإستراتيجية المؤسسة من خطر السلع البديلة التي قد تتنافس مع منتجاتها. يكمن التهديد في أن هذه المنتجات لا تتمتع بنفس خواص المنتجات، ولكن أيضاً في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف والتي ستكون صعبة في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.
- عيوب تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة
- إن الوصول إلى مركز قيادي من خلال المنتجات الأقل تكلفة ليس بالأمر السهل حيث تواجه المؤسسة في هذا الشأن العديد من المشاكل من أهمها: (العيد، 2022:64).
- 1- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة: يعني أن المؤسسة تركز على التكلفة المنخفضة لعملية الإنتاج، مع تجاهل ارتفاع التكاليف الأخرى مثل التسويق والتوزيع مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
  - 2- التقدير غير الصحيح لقدرة المؤسسة على خفض التكاليف عن طريق أداء أنشطة الشراء بكفاءة أكبر.
  - 3- عدم الأخذ بعين الاعتبار بجانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة.
  - 4- التقدير الخاطئ للمؤثرات والعوامل التي قد تؤثر على تكلفة الوحدة.
  - 5- قلة الوعي والفهم المناسب للعوامل التي تؤدي إلى انخفاض الوفرة بسبب الحجم الكبير للإنتاج.
  - 6- يجب ألا تسترشد محاولات خفض الإنتاج بالعمليات التي تستخدمها المؤسسة حالياً.
  - 7- الخوف من الوقوع في مشكلة في حالة التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج.

## ثانياً: استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

استراتيجية التمييز هي الاستراتيجية التي تؤكد على تفرد المنتج لتمييزه عن المنتجات المنافسة. وتتضمن بيع منتج ليس أفضل من المنافسين ولكن يُنظر إليه على أنه متميز وقيم للمستهلكين. يمكن تحقيق ذلك عن طريق التغليف والتسويق والعلامة التجارية للمنتج، وكذلك ينطوي على استخدام الخواص الفريدة للمؤسسة في منتجاته ويعتبره المستفيد شيئاً فريداً ومميزاً.

تركز المؤسسة هنا على ابتكار منتجات مميزة جداً ومختلفة ووضع برامج تسويقية مميزة تجعلها رائدة في هذا المجال، يفضل معظم العملاء العلامة التجارية لهذه الشركة خاصة عندما لا تكون الأسعار مرتفعة جداً. (جادالرب، 2016:348).

هناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية: (عبد اللطيف، 2020:30).

1- يجب أن يضيف التمييز قيمة إلى الخدمة أو المنتج للمستهلكين ويبرز هذا التمييز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك.

2- إقتراع جزء من الربح المحقق وإعادة استثماره في البحث والتطوير.

3- تقديم الجديد والبقاء في صدارة المؤسسات المنافسة، لذلك يصعب تقليد المنتج على فترات قصيرة.

4- يجب أن يكون السعر واقعياً، أي لا يتجاوز القيمة المضافة للمنتج.

5- الإنتباه الجيد لاحتياجات السوق.

أشار الفاتح (2020:96) إلى أهم مجالات التمييز التي تتيح لها باكتساب ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول.

1- التمييز على أساس التفوق الفني.

2- التمييز لتوفير خدمات أكثر فائدة للمستهلكين.

3- التمييز على أساس تقديم منتج متميز للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع فيه.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي: (حاي، 2020:51-52).

1- المنافسون: التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها بحيث تحقق مبدأ ولاء العميل للعلامة التجارية مما يشكل صمام أمان للمؤسسة ضد المنافسين.

2- المشترون: نظراً لأن المنتج المتميز يقدم للعملاء منتجاً فريداً، فقد تواجه المؤسسة مشكلة العملاء الأقوياء ويمكن للمؤسسة فرض أسعار أعلى لأن العملاء على استعداد لدفع أسعار باهظة للغاية.

3- الموردون: نادراً ما يكون الموردون مشكلة بالنسبة للمؤسسة لأن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر بدلاً من تكاليف الإنتاج.

4- الداخلون الجدد: يشكل التمييز والولاء للعلامة التجارية حواجز أمام الدخول في مواجهة المؤسسات الأخرى التي تسعى لدخول نفس القطاع، لذلك تجد الوكالات الجديدة نفسها مجبرة على تطوير قدراتها المتفوقة من أجل أن تكون قادرة على المنافسة.

5- بالنسبة للمنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين على تلبية احتياجات العملاء بنفس القدر مثل منتجات المنتج المتميز.

أما عيوب استراتيجية التمييز فهي: (العبد، 2022:66).

- 1- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا: العامل الفاصل فيها هو التحكم في تكلفة الصناعة من طرف المؤسسة.
- 2- ضرورة الدراسة والمتابعة المستمرة لمنحنيات التي تشرح عملية الشراء للمستهلك، واعتمادها كألية تنبيه في حالة فقدان التميز في المنتجات او في حالة تحول رغبات الزبائن إلى المنتجات البديلة.
- 3- إن النفور من المنتجات الخاصة بالمؤسسة يظهر بظهور منتجات المنافسين الرائدين بالتكلفة، خاصة إذا كان الأخير يضيف ميزات جديدة لمنتجاتها.
- 4- الهدف الأكبر الذي تسعى إليه المؤسسة هو الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن أخطر تهديد للاستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى استمرار التمييز.

### ثالثاً: استراتيجية التركيز Strategy Focus

يتم استخدام استراتيجية التركيز لتقليل المنافسة في قطاع السوق المحدد من خلال تحليل السوق أولاً ثم اختيار المنطقة المستهدفة مع أفضل المنتجات المناسبة. عادة ما تختلف هذه المنتجات عن تلك الخاصة بالمؤسسات الأخرى، مما يوفر للمستهلكين قيمة أفضل وسعر وجودة منتج.

تُعد هذه الإستراتيجية بالتركيز على مجموعة معينة من المشترين، أو قطاع من خط إنتاج أو سوق جغرافي محدد. تحاول المؤسسات هنا الاستفادة من ميزتها التنافسية في السوق المستهدفة من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين مع التركيز على توفير التكاليف، أو من خلال تقديم منتجات تتميز بالجودة و المواصفات و خدمة العملاء، وما إلى ذلك. (المواضية، أبو قاعد، 2022:223).

تتمتع المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز بمزايا تنافسية وهي: (أحمد، 2019:375).

- 1- المؤسسة محمية من المنافسين لكونها قادرة على تقديم فئة معينة من المنتجات عندما لا يتمكن المنافس من تقديم فئة معينة من المنتجات ويتم منح المؤسسة درجة معينة من التأثير على عملائها.
- 2- تتيح خدمة قطاعات صغيرة من السوق للمؤسسات البقاء على مقربة من العملاء والاستجابة بسرعة لاحتياجاتهم المتنوعة.

وأشار حايف (2020:52-53) إلى عيوب إستراتيجية التركيز بما يلي:

- 1- المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بما يكفي لتبرير ارتفاع سعره، مما يدفعهم إلى اختيار منتجات أرخص.
- 2- يسهل على المنافسين تقليد منتج مميز، خاصة عندما يكون التمييز بناءً على تصميم المنتج أو سماته الطبيعية، ولكن عندما يكون مصدره معنوياً (الجودة، الخدمة ...) من الصعب تقليدها، لذلك تحتاج المؤسسات المتميزة إلى إيجاد مصادر للتمييز لا يمكن تقليدها على المدى القصير.

#### 2-4: أساسيات حول الميزة التنافسية

##### 1-2-4: مصادر الميزة التنافسية

لا تعتمد المؤسسات على مصدر واحد، بل على مجموعة متكاملة من العوامل لإكتساب ميزة تنافسية قوية تميزها عن المنافسين، ولتحليل هذه المصادر يجدر بها تشخيص كل نشاطاتها بصورة دقيقة، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة سلسلة قيمتها.

أن مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات هي: (شليبي، 2018: 37-38).

- 1- الموارد المادية: أي تمويل إحتياجاتها، وإنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من غيرها، وقدرة المؤسسة على الحصول على المستلزمات اللازمة لعملية الإنتاج من التكنولوجيا والمعدات، والاستثمار الأمثل للمواد المتاحة لتقديم خدمات ومنتجات فريدة تختلف عن غيرها.
- 2- الموارد البشرية: تتمتع المؤسسات بقدرات وإمكانيات بشرية مؤهلة وفريدة من نوعها مع المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق التفرد والتمايز المؤسسي، فهي من أهم الموارد غير الملموسة لإيجاد وتطبيق التكنولوجيا، وبما أن هذا العنصر لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، فإن الحصول على ميزة تنافسية من الأولويات .
- 3- القدرات التنظيمية: وهي اتجاهات إدارية حديثة ومتطورة في إدارة الموظفين الحاليين لتلبية إحتياجات العملاء.

وأيضاً هناك تصنيف آخر لمصادر الميزة التنافسية في المؤسسات وهما: (نايل، 2017: 36)

- 1- المصادر الداخلية: تتعلق بموارد الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة مثل عوامل الإنتاج الأساسية، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من نظم الإدارة المطبقة والمتطورة، أساليب التنظيم الإداري، أساليب التحفيز، والعائدات من البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

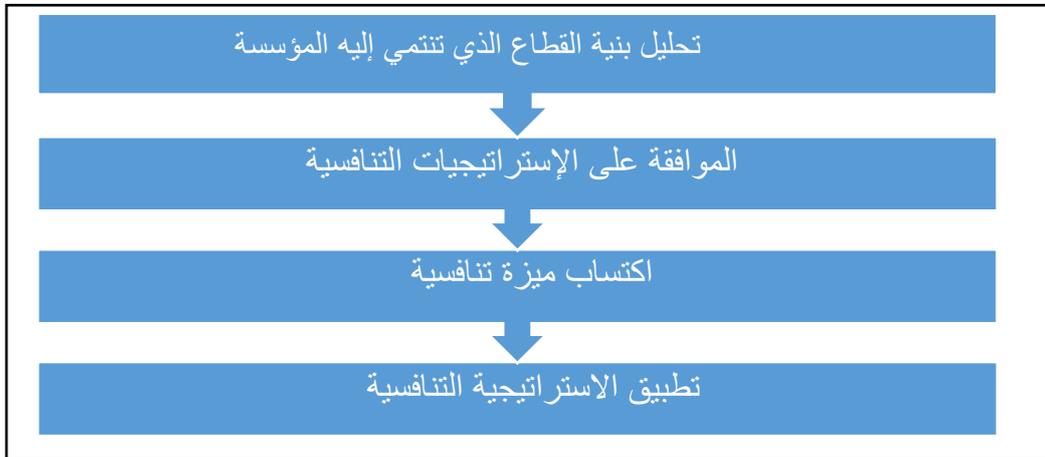
2-المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتنوعة وتتكون من مُتغيرات البيئة الخارجية وتغيراتها، مما يؤدي إلى خلق فُرص ومزايا التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها، مثل حالة العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغير ذلك.

#### 2-2-4: مراحل بناء الميزة التنافسية

إقترح "مايكل بورتر" ثلاث مراحل لإعداد وبناء الميزة التنافسية وهي كالآتي: (العماري، 2017:38)، (ميمون، 2019:220-221).

- 1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه خمس قوى تنافسية (نموذج بورتر للقوى التنافسية) (تهديد المستثمرين الجدد، والقدرة التفاوضية للمجهزين والعملاء ، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، والمنافسة بين المستثمرين الحاليين، من خلال دراسة هذه القوى من الممكن تحديد جاذبية السوق في هذا القطاع وتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة المتأثرة بالضغط المتزايد لهذه القوى، مما يؤدي الى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.
- 2- الموافقة على الإستراتيجيات التنافسية: لأن المؤسسة يجب أن تختار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل
- 3- اكتساب ميزة تنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، والمنظمة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكانياتها.
- 4- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: عبر إعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه وموقعه التنافسي فيه. حيث يجب أن ألا تعتبر منظمة الأعمال هذه المرحلة كمرحلة تنتهي عند تطبيق الإستراتيجية المناسبة، ولكن كمرحلة مُستمرة ومتواصلة، وذلك عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه وضعها التنافسي بصفة دورية ومنظمة، حتى تستطيع الحفاظ على استمراريتها وتقدمها.

#### الشكل رقم (20) مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث

### 4-2-3: عناصر الميزة التنافسية

تعتمد الميزة التنافسية على توافر بعض العناصر وطبيعة التفاعل والتكامل فيما بينها. وينبغي أيضاً بدمج جميع العناصر بأكبر قدر ممكن لتحقيق أقصى قدر من التأزر فيما بينها.

أشار أحمد (2017:50-51) إلى العناصر الرئيسية للميزة التنافسية على النحو التالي:

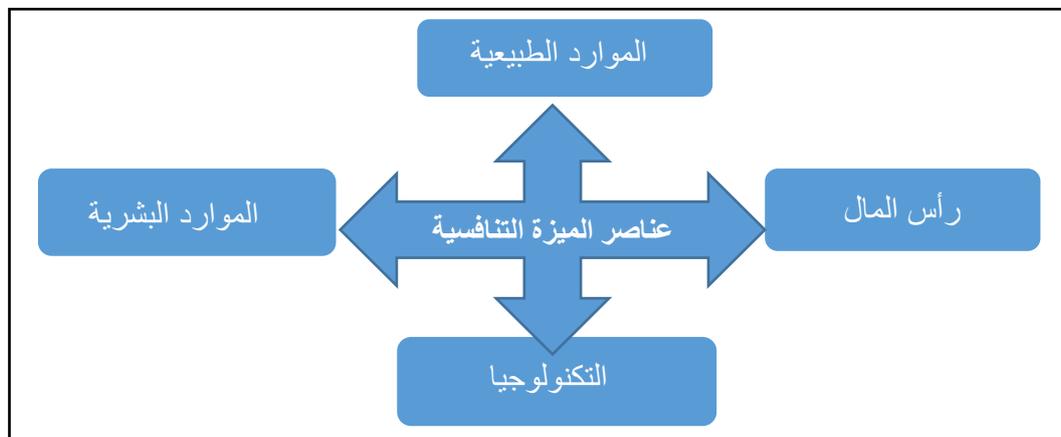
1- الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة أو الدولة، نظراً للعديد من التغييرات العالمية والمحلية التي حدثت مؤخراً، لم يعد توافرها مصدراً لا غنى عنه لتحقيق هذه الميزة. لم يعد نقص هذه الموارد يمنعهم من اكتساب ميزة تنافسية كما هو الحال مع اليابان، بينما توجد دول أخرى أمتلكت هذه الموارد وفشلت في الحصول على ميزة تنافسية وبالتالي فإن توافر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2- رأس المال: أدى توافر رأس المال في الدولة إلى ميزة تنافسية عالية. لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود، والذي يسمح بنقل رأس المال من بلد إلى آخر بدلاً من الالتزام بحدود جغرافية وسياسية محددة من خلال الشركات متعددة الجنسيات وإنتشارها في البلدان النامية، قلل من أهمية توافر رأس المال للمؤسسات والدول لتحقيق ميزة تنافسية.

3- التكنولوجيا: تلعب مكونات التكنولوجيا دوراً مهماً في تحسين كفاءة الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال عمليات إنشاء واستيعاب المعرفة، بالإضافة إلى إنشاء وتطبيق تقنيات جديدة في ممارسة الأعمال، ويستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا بعد أن كان الإستفادة من هذا العنصر تقتصر على دول بعينها.

4- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية ذات التعليم الممتاز والمهارات العالية من أهم المصادر غير الملموسة وهي جانب استراتيجي مهما لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تلعب دوراً مهماً في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا، التي لا يستطيع المنافسون محاكاتها أو تقليدها بسرعة وسهولة.

### الشكل رقم (21) عناصر الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث

#### 4-2-4: معوقات الميزة التنافسية

نظراً لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات نتيجة لإرتفاع حدة المنافسة، أصبح إكتساب ميزة تنافسية في بيئتها ليس بالأمر السهل على المؤسسة حيث تواجه المؤسسة عدداً من العقبات التي تحد من قدرتها على إكتساب ميزة تنافسية ووضع تنافسي استراتيجي في السوق وزيادة قدرتها التنافسية والمحافظة على المزايا التنافسية لمواكبة تلك التغيرات، من بين هذه المعوقات نجد:

##### 1- المعوقات الداخلية:

إنه يعبر عن العقبات الداخلية المختلفة التي تواجهها المؤسسات داخل الدولة الواحدة. تنبع هذه العقبات في الإفتقار إلى القيادة الإدارية الناجحة، مما يعيق التنمية الادارية، والإفتقار إلى القادة الأكفاء القادرين على تطوير مهارات العاملين، والإفتقار إلى رقابة فعالة للقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة، والإفتقار إلى الشفافية في التعامل مع السلوك السلبي للأفراد داخل المؤسسة، وعدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمساعدة في اتخاذ القرار وترشيده، وكذلك عدم استخدام المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصالات وعدم مواكبة التطورات الحديثة. (طه، 2019:140).

وأشار شوالي (2018:93-94) إلى المعوقات الداخلية على النحو التالي:

- عدم وجود قيادة إدارية فعالة، مما يعيق تطوير الإدارة، ويمكن أن ينشأ عجز في حالة عدم وجود مديرين أكفاء قادرين على تطوير مهارات العاملين.
- عدم وجود رقابة إيجابية يجعل من الممكن القضاء على الإنحرافات داخل المؤسسة.
- نقص الشفافية في التعامل مع السلوك السلبي للأفراد داخل المؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة والسريعة لدعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- عدم استخدام المؤسسة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات والتخلف عن مواكبة التطورات الحديثة.

##### 2- المعوقات الخارجية:

وهي ترتبط بالعوائق الخارجية المختلفة، والتي تنتج من خارج نطاق بيئة المؤسسة من خلال الاسواق المالية والتكتلات الاقليمية، مما يخلق عقبات وحواجز أمام الدخول، ووجود قوانين ولوائح التي تقدم الخدمات للمؤسسات الاجنبية على حساب المؤسسات المحلية، مثل وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة منافستها، وتتحول المنافسة من المنافسة على السلع والخدمات الى التنافس المعرفي مع تحول معايير المواصفات من المحلية الى العالمية. بالإضافة إلى ضعف الجهاز التعليمي والتنقيفي وعدم الاهتمام بالتطوير والبحوث. (طه، 2019:140-141).

وأشار الشوالي (2018:93-94) إلى العوائق الخارجية المختلفة والتي من بينها ما يلي:

- تضع الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية عقبات وحواجز أمام الدخول.
- وجود المؤسسات المتحالفة والضوابط التي تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المؤسسات المحلية.

- تحويل المنافسة على السلع والخدمات إلى التنافس المعروض.
- عدم الالتزام بمعايير الجودة العالمية.
- تغيير معايير المواصفات من المحلي إلى الدولي.
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

تناول عز الدين (2019:49-50) العقبات التي تضعف الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال على النحو التالي:

- 1- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- 2- مستوى الموارد البشرية منخفض وتأخر تطوير الاتصالات الإدارية.
- 3- عدم وجود قاعدة بيانات ونظام معلومات إدارية.
- 4- إنعدام حرية المديرين والمرؤوسين.
- 5- عدم وجود روح الفريق وحلقات الجودة.
- 6- تدهور المناخ والسلوك التنظيمي الفعال.
- 7- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- 8- الفشل في قياس الفرص وتحديد التهديدات البيئية.

#### 4-2-5: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

لتقييم جودة الميزة التنافسية، هناك عدة معايير نلخصها على النحو التالي:

##### 1- مصدر الميزة التنافسية:

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وفقاً لهذا المعيار: (ميمون، 2019:219).

- أ- مزايا تنافسية منخفضة مثل :- كان من السهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة،
  - ب- مزايا تنافسية مرتفعة مثل :- التكنولوجيا العالية، التميز في المنتج، التميز من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة، وسمعة طيبة للعلامة التجارية بناءً على جهود التسويق المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء للعملاء مع ارتفاع تكاليف التحويل أو الاستبدال.
- 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

إن اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للحصول على ميزة تنافسية، مثل القدرة على تصميم المنتجات بأقل التكاليف أو شراء المواد الخام بأسعار منخفضة، يعرضها لمخاطر كبيرة، حيث يمكن للمنافسين التخفيف من تأثير هذه الميزة أو القضاء عليه تماماً. لذلك، يجب على الشركة الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر لتحقيق التفرد الذي يجعل من الصعب على المنافسين تقليد أو محاكاة هذه الميزة ويضمن استدامة التميز على المدى الطويل. (نايل، 2017: 37).

### 3- دور التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

تخلق المؤسسات مزايا جديدة أسرع من المنافسين لتجنب تقليد المؤسسات المنافسة لمزاياها التنافسية الحالية أو محاكاتها، لذلك تميل إلى خلق مزايا تنافسية مبتكرة، ويجب على المؤسسات تقييم أداء مزاياها التنافسية باستمرار مقابل المعايير السائدة في القطاع، ومعرفة مدى نجاحها، ثم اتخاذ قرار الاحتفاظ به أو التخلي عنه إذا فشلت في التفوق على المنافسين وتحقيق وفورات اقتصادية. (الجزولي، 2019: 169).

### 4- تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنشآت:

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة وأفضل للمنافسة، يتم تحقيق ذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر للتكنولوجيا، في المنتج، وأساليب التسويق، وطرق عملية الإنتاج، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استخدام البحث والتطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية للأفراد، ومن أهم الدوافع المؤدية إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في مجالات مختلفة، و ظهور احتياجات جديدة للعملاء أو تغيير في احتياجاتهم الأولية، مما يؤدي حتماً إلى تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. (صافي، 2017: 112).

### 4-2-6: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة أن مؤسسة ما لديها ميزة تنافسية ومدى نجاحها في تطبيق استراتيجيتها، وإن المقاييس الأكثر استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات (الربحية والتكاليف والحصة السوقية والإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج وتطور صورة المؤسسة)، والتي لها مزايا توافر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية على عكس المقاييس الأخرى، بما في ذلك رضا العملاء، يتم حسابه بدقة وسهولة.

أن أكثر المؤشرات المستخدمة للتعبير عن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية هي:

أولاً: مؤشر الربحية: تعرف الربحية بأنها مقياس لتقييم أداء المشاريع، بناءً على نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، واستخدام التقنيات الحديثة والاستخدام الأفضل للموارد، وهناك أربع طرق لقياس الربحية وهي: (عز الدين، 2019: 43).

1- العائد على الأصول.

2- العائد على حقوق الملكية.

3- العائد على الاستثمار.

4- العائد على المبيعات.

ثانياً: مؤشر التكلفة: تكلفة صنع المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين. (شليبي، 2018: 40).

ثالثاً: مؤشر الإنتاجية: النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في تحقيقها ويقصد بها الفاعلية في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية. (شليبي، 2018: 40).

رابعاً: الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث يتم استخدام هذا المقياس لحساب الحصة السوقية لمؤسسة من المبيعات مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، هناك ثلاثة أنواع من الحصة السوقية وهي: (عز الدين، 2019: 43).

1- الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة: يتم حسابها بقسمة إجمالي مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات السوق.

2- الحصة السوقية النسبية للمؤسسة: توضح الحجم الدقيق للفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها ويتم حسابها بقسمة إجمالي مبيعاتها على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3- حصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه، يتم حسابه بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي مبيعات السوق المخدوم.

خامساً: تطور صورة المؤسسة: أن اكتساب المؤسسات الصورة الذهنية الإيجابية عند المجتمع توفر لهذه المؤسسات مزايا منها: (شليبي، 2018: 40).

1- مساعدة المؤسسة في جذب أفضل الموظفين.

2- تقوية علاقة المؤسسة مع العملاء الداخليين والخارجيين.

3- إقناع السلطات والحكومة والمواطنين عامة بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسات في خدمة المجتمع.

4- تنمية رغبة الجمهور في الانتظار قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات.

5- تعزيز العلاقات الطيبة بين المؤسسة والسلطات التشريعية والتنفيذية في الدولة.

6- يساعد على إقناع المؤسسات المالية باستثمار أموالها في المؤسسة.

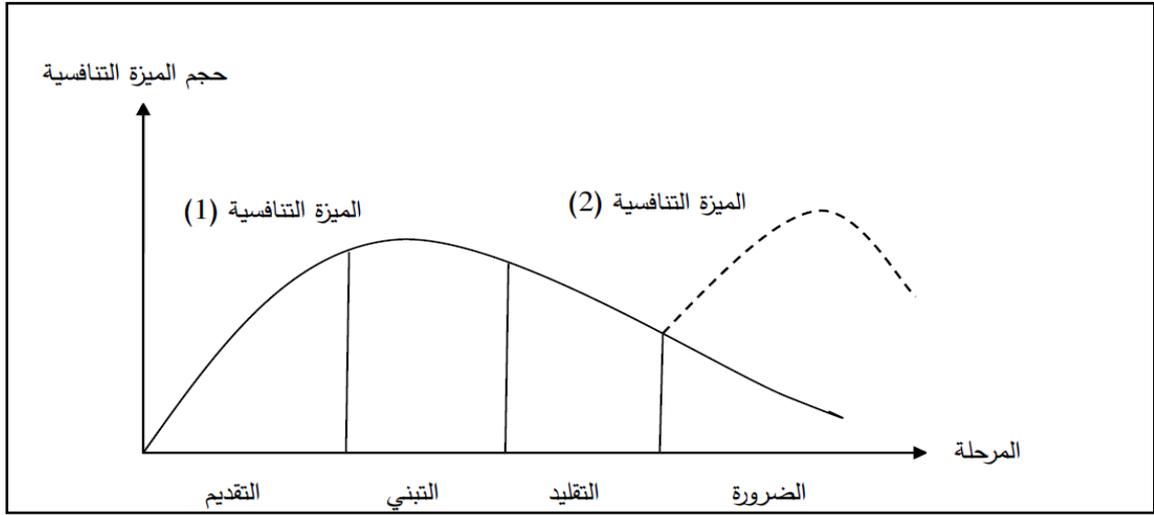
#### 4-2-7: دورة حياة الميزة التنافسية

الميزة التنافسية لها دورة حياة مثل المنتج. بعد مرحلة التقديم تنتقل الميزة التنافسية إلى مرحلة التنبؤ. في هذه المرحلة، يشعر المستهلكون بالرضا عن تجربتهم الحالية ولا يجدون أي حاجة للتغيير. إذا كان المؤسسة لا يستخدم عرضاً فريداً للبيع، فقد يصل قريباً إلى مرحلة التقليد حيث يتمكن المنافسون من تكرار منتجاته أو خدماته، وأخيراً مرحلة الضرورة. كل مرحلة من مراحل الميزة التنافسية لها مجموعة من العقبات الخاصة بها، والتي يمكن التغلب عليها من خلال ممارسات التسويق الاستراتيجية وفهم مكانته في البيئة التنافسية.

أشار صافي (2017:109-110) إلى دورة حياة الميزة التنافسية على النحو التالي:

- 1- مرحلة التقديم: هي أطول مرحلة للمؤسسة المنتجة للميزة التنافسية، لأنها تتطلب الكثير من التفكير والإعداد البشري والمادي والمالي، ثم بمرور الوقت تتعلم أكثر فأكثر عن الميزة التنافسية.
  - 2- مرحلة التنبؤ: تعد الميزة التنافسية في هذه الحالة مستقرة نسبياً من حيث الانتشار حيث بدأ المنافسون بالتركيز عليها وتكوين الوفورات.
  - 3- مرحلة التقليد: نظراً لأن المنافسين يقلدون ميزة المؤسسة، فإن حجم الميزة يميل إلى الانخفاض والركود تدريجياً، وتقل الميزة عليها.
  - 4- مرحلة الضرورة: من الضروري هنا تحسين الميزات الحالية وتطويرها بسرعة، أو إنشاء ميزات جديدة على أساس مختلف تماماً عن أساس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو إكتساب ميزة جديدة فإنها ستفقد أولويتها تماماً وعندها من الصعب أن تكون قادراً على المنافسة مرة أخرى. لا يكفي حصول أي مؤسسة على الميزة التنافسية، ولكنها تحتاج إلى متابعة دورة حياتها لفهم أو تقييم أو تطوير المزايا الحالية أو العثور على مزايا جديدة.. (بوعقال، 2017:41).
- إذا فشلت المؤسسة في أي مرحلة من المراحل المذكورة أعلاه، تصل المؤسسة إلى التدهور والفاء. وفي هذه الحالة، تعاني المؤسسة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على مواجهة هذه الأزمات، مما يدل على انخفاض حجم المبيعات وزيادة المصاريف، ويمكن أيضاً إتباع التصفية الجزئية أو التصفية التدريجية أو البيع أو الإفلاس.

## الشكل رقم (22) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (قنطاس، 2021:93).

### 4-2-8: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

لتحقيق ميزة تنافسية، يمكن للمؤسسة زيادة الكفاءة، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتنفيذ منتجات وخدمات جديدة تخلق قيمة أكبر لعملائها، أو تطوير هيكل تنظيمي فعال وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة أفضل وبأسعار أقل من غيرها. ولتقليل التكاليف، يجب على المنظمة تقليل المدخلات وتحسين الكفاءة. ويمكن خفض التكلفة بطريقتين: تقليل مقدار رأس المال المستخدم في الإنتاج وتقليل حجم الموظفين المطلوب لتشغيل عملك. تكمن أساليب تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي: (حاي، 2020:48-49). (أحمد، 2018:70-71).

#### 1- الكفاءة المتفوقة: (Superior Efficiency)

تشير إلى تكلفة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. تؤدي الإنتاجية العالية إلى تحقيق الكفاءة المتفوقة، والاستراتيجية الصحيحة، والهيكل التنظيمي المناسب وأنظمة التحكم التي تتبعها المؤسسة؛ كل هذا يساهم في تحقيق كفاءة عالية بالمقارنة مع المنافسين. المؤسسة هي مجرد نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وبالتالي فإن أبسط مقياس للكفاءة هو مقدار المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع مؤشر أداء عمليات المؤسسة، قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، مما يقلل من تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة.

#### 2- الجودة المتفوقة: (Superior Quality)

عندما تحقق المؤسسة مستوى جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها، فإنها تعزز قيمة هذه المنتجات والخدمات للعملاء، وفرض أسعار عالية لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ويمكنها ذلك من البقاء

والاستمرار. يتم قياس الجودة من خلال قبول المنتجات والخدمات من قبل العملاء، ومستوى أداء تلك المنتجات والخدمات، والجودة العالية تساعد على بناء أسم تجاري موثوق بها وتقليل الجهد والوقت اللازمين لإصلاح عيوب المنتج.

### 3- الإبداع المتفوق: (Superior Innovation)

يشير هذا إلى التقدم الذي يحدث في منتجات أو خدمات المؤسسة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجيتها، بمعنى أنه يتم تحقيقه من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد يختلف عن منافسيها، ويعتبر التجديد أحد الأسس البناءة للميزة التنافسية التي تسمح للمؤسسة بتمييز نفسها: وبالتالي تفرض أسعاراً مرتفعة أو تكاليف إنتاج أقل أو تخفض تكاليف إنتاجها ويتحقق الإبداع المتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب جديد يختلف عن المنافسين.

### 4- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: (Superior Customer Responsiveness)

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات عملائها أكثر من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المتطلبات الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والإبتكار جوانب تكميلية وفقاً لاحتياجات عملائها، وهذا يتطلب حساسية عالية ومعرفة عميقة باحتياجات عملائها، ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها من خلال تحقيق مستوى معين من الجودة يصعب على المنافسين تحقيقه.

### الشكل رقم (23) أساليب تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث

### 3-4 متطلبات وخطوات وأنواع ومحددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في تحقيقها

#### 1-3-4: متطلبات تطبيق الميزة التنافسية

المتطلبات وهي الشروط أو القدرات التي يحتاجها المنظمة لحل مشكلة أو تحقيق هدف، يتم تحديد متطلبات الميزة التنافسية على مستوى المنظمة ويتم إنشاؤها قبل إطلاق منتج أو خدمة أو عملية جديدة. وتشمل متطلبات الميزة التنافسية الحفاظ على بيئة عمل عالية الجودة ومعاملة عادلة للموظفين ومنحهم حقوقهم والقيام بالمثل لأسرهم. ويجب أن تستند قيم المنظمة إلى إيمانها بتطوير حلول فعالة ومبتكرة مع الحفاظ على البيئة. وكذلك يجب أن تدار الموارد البشرية بشكل جيد ويجب تشجيعهم على تطوير مهاراتهم من خلال اكتساب مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة لهم أو المنظمات الأخرى التي لديها عقد معهم.

تتمثل متطلبات الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة فيما يلي: (طه، 2019: 135-136).

1- ثقافة وقيم المؤسسة، أي مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملون بالمؤسسة، ووجود ثقافة قوية تدعم التكامل الداخلي للعاملين بالمؤسسة، تجعل ثقافة المؤسسة العاملين بها لديهم من المبادئ وأسلوب عمل يميزهم عن العديد من المؤسسات الأخرى، لذلك، تلتزم الإدارة العليا بترسيخها فيهم من خلال الشعارات والرموز والاحتفالات وكذلك سلوكيات القدوة الحسنة من القادة لضمان التميز وإعطاء العاملين أقصى درجات الاحترام والفرص المناسبة لهم للمشاركة.

2- الاهتمام بالموارد البشرية لأنه عنصر نشط ومؤثر في تلك العملية المحورية في المؤسسات الحديثة، ويتركز دور الموارد البشرية بشكل أساسي على بناء وتنمية القدرات التنافسية في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، وبالتالي التنفيذ الفعال لهذه الابتكارات والاختراعات.

3- قبول التغيير وإدارته بشكل إيجابي لأن التغيير يؤثر على حياة جميع الأفراد والمؤسسات، على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها حيث لا يختلف مفهوم التغيير في المؤسسة عن الاستجابة المخطط لها أو غير المخطط لها للضغوط اليومية، والتي يتركها التقدم والتطور في الماديات والأفكار.

4- حسن استغلالها وتوظيفها لمواردها الطبيعية لأن بعض البلدان لديها موارد طبيعية هائلة تعتمد عليها في تحقيق الثروة ومساعدة المؤسسات الاقتصادية العاملة هناك على الاعتماد عليها حتى تتمكن من تقليل تكلفة مدخلاتها، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من خلال قيادة التكلفة، لذلك يجب على المؤسسة الحفاظ على هذه الموارد وحسن اقتنائها واستخدامها بشكل جيد، لتقليل الخسائر وترتقي بآدائها.

توجد عدد من المتطلبات العامة يمثل إمتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية من أهمها: (أبو هريبيد، 2017: 63-64).

1- الالتزام بمعايير الجودة العالمية.

- 2- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف عن طريق التطوير التكنولوجي.
- 3- التدريب والتحفيز لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .
- 4- الإهتمام بالبحث والتطوير.
- 5- البحث عن فرص للتصدير ودراسة الأسواق العربية والأجنبية.
- 6- التطوير الإداري والتنظيمي للمؤسسات.
- 7- التكلفة المنخفضة.

#### 4-3-2: خطوات تحقيق الميزة التنافسية:

لكي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، يجب أن تتبع مجموعة من الخطوات، نلخصها على النحو التالي: (موهوب، 2022: 39-40).

- 1- تحديد الفرص الحالية والممكنة وذلك من خلال تحليل المنافسة، بما في ذلك تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة مقارنة بالمنافسين وتحديد نقاط الجذب التي يتطلبها السوق.
- 2- تحديد نطاق الميزة التنافسية من خلال تحليل المجالات التنافسية، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تسويقية، وهي قدرة المنتجات على تلبية احتياجات ورغبات العملاء المتميزين.
- 3- تحديد الفرص التي تنشأ من المزايا التنافسية، لأن المؤسسة يمكن أن تتمتع بمزايا تنافسية ولكن لا تستطيع تحويلها إلى فرص تسويقية، وهنا يتطلب الأمر تحديد أبعاد الفرص وإمكانية الاستفادة منها من خلال:
  - تحديد مستوى قبول السوق لفكرة جديدة ومزاياها التسويقية التي تسمح لها بالمنافسة.
  - تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.
  - تحديد قدرة المؤسسة على إغتنام الفرص التسويقية.

#### 4-3-3: أنواع الميزة التنافسية

تعمل المؤسسات بقيود عديدة منها ما هو داخلي مثل الإمكانيات المتاحة والأهداف المسطرة، ومنها ما هو خارجي مثل ظروف الأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسة بها، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية:

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وبيع منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وتحقيق أرباح أعلى في نهاية المطاف، ولتحقيق هذه الميزة من الضروري فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً مهماً لميزة التكلفة. (الفتاح، 2020: 81).

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما أستطاعت تخفيض تكاليفها إلى أدنى مستوى مقارنة بمنافسيه، بمعنى قيامها بتصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة، مما يؤدي في النهاية إلى المزيد من العوائد. (عبد اللطيف، 2020: 22).

ميزة التكلفة الأقل والتي تتحقق نتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة، من خلال تملك أفضل تكنولوجيا، والمصادر الأرخص للمواد الأولية، والاستغلال الأفضل للقدرة الإنتاجية، وكفاءة الأنشطة التسويقية، وكفاءة أنظمة الإنتاج والصيانة، وكفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين. (الصغير، 2020: 69).

العوامل التي تؤثر في دوام استمرارية تبنى المؤسسة وضمانها لميزة التكلفة الأقل ما يلي: (ميمون، 2019: 215).

- 1- اقتصاديات الحجم، وتمثل أكبر عائق أمام دخول السوق أو الحركة فيها.
- 2- تنسيق العلاقة بين المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع المستقلة.
- 3- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أعضاء المؤسسات التي يصعب محاكاتها.
- 4- يصعب على المنافسين تقليد منتج أو عملية إنتاج جديد إذا كانت محمية ببراءة إختراع لحقوق الملكية لمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.

الأخطاء التي يجب تجنبها: وتتمثل فيما يلي: (شقراني، 2019: 198).

- 1- التركيز على تكاليف أنشطة الإنتاج وإهمال تكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل المبيعات والخدمات والتطورات التكنولوجية على الرغم من أهميتها.
  - 2- إهمال أنشطة التّموين.
  - 3- إهمال الأنشطة البسيطة أو غير المباشرة مثل الصيانة.
  - 4- عدم فهم عوامل تطوير التكاليف.
  - 5- النقص في إستغلال الروابط وخاصة الموردين والأنشطة فيما بينهم.
  - 6- تخفيضات متناقضة في السعر.
  - 7- عدم البحث عن وسائل جديدة والتفكير في الهامش.
  - 8- تهديد التميز عند إلغاء المصادر مما يجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلكين.
- مزايا وعيوب ميزة تخفيض التكلفة: (بالي، 2019: 34).

1- مزايا ميزة تخفيض التكلفة:

- إن المؤسسة التي تنتج بتكاليف أقل تكون في وضع أفضل في منافسة الأسعار.
- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل محمية من المنافسة لأنهم لا يستطيعون خفض أسعارهم.

- تتمتع المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل بوضع تنافسي ممتاز، مما يسمح لها باتباع سياسة خفض الأسعار لمواجهة الهجمات من المنافسين الجدد.
  - يمكن لمؤسسة تنتج بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة سلع بديلة تتمتع بأسعار جذابة.
- 2- عيوب ميزة تخفيض التكلفة:

- يستطيع المنافسون قهر الرائد بالتكلفة وذلك عن طريق وسائل إنتاج بأقل تكلفة.
  - يستطيع المنافسون مجارات الرائد بالتكلفة عن طريق محاكاة أساليبه.
  - قد تركز المؤسسة على تخفيض التكاليف والإنشغال بها على حساب تحسين جودة المنتج.
- يجب توفر مجموعة من الشروط لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: (نايل، 2017:31).
- 1- وجود طلب مرن على المنتج، لأن انخفاض السعر يؤدي إلى المزيد من عمليات شراء هذا المنتج من قبل المستهلكين.
  - 2- نمطية البضائع المقدمة.
  - 3- لا توجد طرق عديدة لتمييز المنتجات.
  - 4- لكل مشتر هناك طريقة واحدة لاستخدام البضائع.
  - 5- تكاليف الاستبدال المحدودة (إستبدال منتج مؤسسة بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها على الإطلاق بالنسبة للمشتريين.

#### ثانياً: ميزة التميز (ميزة تميز المنتج):

وتعني تميز وانفراد المؤسسة في منتجاتها وخدماتها بالنظر للمنافسين وتناسبا مع رغبات الزبون الذي يهتم (بالجودة، الخواص الفريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) أكثر من اهتمامه بالسعر ونواحي أخرى. (العبد، 2022:58).

لحيازة ميزة التميز يجب الاستناد لبعض العوامل وهي كالاتي: (مرزوقي، 2021:22).

- 1- الإجراءات التقديرية الخاصة بالأنشطة المرغوب ممارستها، مثل إجراءات خدمة ما بعد البيع.
  - 2- الموقع الذي يشغله مركز المؤسسة، وكذلك وحدات الإنتاج الخاصة به.
  - 3- التعلم وأثار نشره والذي يتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها جميع أفراد المؤسسة.
  - 4- يتناسب حجم النشاط بشكل إيجابي أو سلبي مع العنصر التمييزي والتفرد الخاص بالمؤسسة.
  - 5- الرزنامة بحيث المؤسسة تكتسب ميزة التميز كونها رائدة في مجال نشاطها أكثر من منافسيها بينما تنجح مؤسسة أخرى بسبب إنطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام أحدث تكنولوجيا.
- الأخطاء الواجب تفاديها عند تطبيق ميزة التميز: يمكن إيجازها فيما يلي: (شقراني، 2019:202).

- 1- المبالغة في التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز رغبات العملاء، الأمر الذي يجعلها عرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وتكلفة منخفضة.
- 2- الارتفاع الشديد في الأسعار يجعل العميل لا يتأثر بالقيمة بقدر ما يتأثر بالتكلفة التي سيتحملها.
- 3- التركيز الكبير على المنتج، وإهمال إمكانيات التمييز التي توجد في بعض نشاطات سلسلة القيمة.
- 4- عدم معرفة تكلفة التمييز حيث تقوم المؤسسة بتسخير موارد مالية أكبر مما يدره هذا المنتج أو الخدمة المتميزة من أرباح.

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: (نايل، 2017:31).

- 1- عندما يقوم المستهلك بتقييم الفرق بين المنتج (سلعة أو خدمة)، وبقدر ما يميزه عن المنتجات الأخرى.
- 2- تعدد استخدامات المنتج والتوافق مع احتياجات المستهلك.
- 3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.
- 4- من خلال امتلاك هذين النوعان من الميزة التنافسية يمكن للمؤسسة أن تبسط سيطرتها وتزعمها للسوق الذي تنشط فيه، أو على الأقل امتلاك أحدهما.

#### 4-3-4: محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين رئيسيين: حجم الميزة التنافسية ونطاق المنافسة.

##### أولاً: حجم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية للمؤسسة، متى ظهرت بوضوح، من حيث التكلفة والتمييز. وهذا تفرض على المؤسسات المتنافسة على بذل كل ما في وسعها للتغلب عليها وإبطال سيطرتها على السوق، وبالتالي في التقليل من المستهلكين لمُنتجاتها (ربيع، 2021:22).

هناك علاقة طردية بين حجم الميزة وكبر المجهود. وكلما كبر حجم الميزة، زادت الجهود التي تبذلها المؤسسات المتنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. (شليبي، 2018:38).

يتم تحقيق إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة المنافسين الحاليين في قطاع النشاط، وكلما تمكنت من الحفاظ على مزايا التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، وفي ظل ما هو موجود في قطاع النشاط، وبشكل عام، كلما زادت الميزة، يجب أن تكون جهود المؤسسات المتنافسة أكبر للتغلب عليها. (بوعقال، 2017:39-40).

وتأسيساً عما سبق، من الناحية النظرية يمكن القول إن المؤسسة يمكنها تحقيق خواص إستمرارية الميزة التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسين، ولكن من الصعب تحقيق ذلك من الناحية العملية، لا سيما عندما تبذل المؤسسات المتنافسة جهوداً كبيرة للتغلب على هذه الميزة أو تحييد تأثيرها.

لا يمكن أن تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية إلى الأبد، لذلك من الضروري تتبع دورة حياة الميزة مع معرفة اللحظة المناسبة لتحسين وتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

### ثانياً: نطاق التنافس

تشير إلى المدى الذي تمتد إليه أنشطة المنظمة لاكتساب ميزة أو مزايا تنافسية. يمكن أن تؤدي زيادة إتساع هذا النطاق إلى تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين في المجال الصناعي، على سبيل المثال الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات السوق المختلفة أو المناطق أو الصناعات المختلفة مجتمعة ، ومن هنا تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة عندما تكون هناك علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، أو المناطق أو الصناعات التي تخضع لأعمال المؤسسة، وفي المقابل يمكن أن يحقق النطاق الضيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على السوق في قطاع معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديمه منتجاً فريداً. (بو عقال، 2017:42).

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع معين من السوق وتقديمه بأقل تكلفة أو تقديم منتجات خاصة بها. (بالي، 2019:41).  
وحدد porter أربع محددات رئيسية للميزة التنافسية تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي: (شوالي، 2018: 81-82).

1- أوضاع عوامل الإنتاج: لا تقتصر عناصر الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل ورأس المال فقط ولكنها تشمل جميع عوامل الإنتاج، كالموارد الطبيعية البنية التحتية ورأس المال والموارد البشرية والمعرفة والمناخ والمكان كذلك تتطلب الميزة التنافسية أيضاً الاستخدام الفعال لعوامل الإنتاج وتفاعلها مع المحددات الأخرى للميزة التنافسية.

2- أوضاع الطلب المحلي: ويتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل نموه ومواءمته مع الطلب العالمي. إذا كان الطلب المحلي يتسم بمستوى عالٍ نسبياً من السلع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا، فإن هذا يحفز تطوير المنتجات، ويزيد من مستوى جودتها ، وبالتالي يكتسب ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمية.

3- استراتيجية المؤسسة وهيكلها ودرجة المنافسة: تشمل الأهداف التنظيمية وإستراتيجيات وأساليب المؤسسة، فضلاً عن طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع والإستعداد للنجاح على المستوى العالمي، والاختلافات في مناهج الإدارة والمهارات التنظيمية تخلق مزايا في أنواع مختلفة من الصناعات، مما يؤدي إلى دور حيوي في التطوير والابتكار.

4- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يمثل النطاق درجة اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، فنطاق النشاط الواسع الذي يمكن أن تحقق وفورات في التكاليف مقارنة بالمنافسين مثل (الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة والخبرة الفنية واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات السوق أو

المناطق المختلفة أو الصناعات ذات الصلة) ويتحقق ذلك بشكل خاص في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين قطاعات السوق أو المناطق أو الصناعات التي تخضع لها أنشطة المؤسسة. على العكس من ذلك يمكن أن يكتسب النطاق الضيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع محدد من السوق وتقديم منتج أو توفيره له بأقل تكلفة.

#### 4-3-5: العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:

إن لاستغلال المؤسسة لكل الموارد والمجالات المتاحة وفي التوقيت المناسب الأثر الأبرز في تحقيق موقعها التنافسي الجيد، ولكي تتمكن من هذا الاستغلال الأمثل فلا بد لها من دراسة البيئة الخارجية التي يمكن لها أن تدخلها بهدف تحديد الفرص المتاحة بشكل عام في مجال اكتساب المزايا التنافسية، إضافة إلى باقي العوامل الأخرى التي تحكم عمل السوق المحلي، كل ذلك يتيح للمؤسسة دعائم أساسية لبناء مزاياها التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية من عوامل داخلية أو خارجية كما هو مذكور أدناه: (أحمد، 2017:45).

1- العوامل الخارجية : تتمثل من تغييرات في إحتياجات العملاء أو تغييرات تكنولوجية أو إقتصادية أو قانونية ، والتي تمنح بعض المؤسسات ميزة تنافسية ، نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغييرات، فإذا تمكنت أي مؤسسة إدخال التكنولوجيا الحديثة اللازمة إلى السوق بشكل أسرع من المؤسسات الأخرى ، فيمكنها إنشاء ميزة تنافسية بسبب سرعة الاستجابة للتغير التكنولوجي وإحتياجات السوق ،لذا فإن قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغييرات الخارجية مهمة، يعتمد ذلك على مرونة المؤسسة واللاحق بها عن طريق تنزيل المعلومات والتنبؤ بالتغييرات، وأصلاً هو وجود نظم المعلومات.

2- العوامل الداخلية: هو قدرة المؤسسة على امتلاك موارد أو اكتساب قدرات لا يمتلكها المنافسون الآخرون، بما في ذلك الابتكار والإبداع في تطوير المنتجات أو الخدمات، ولكنها تشمل الإبداع في الاستراتيجيات وأساليب العمل والتقنيات والموارد البشرية المستخدمة لتحقيق فوائد جديدة.

وكذلك أشار جيجخ (2018:108) إلى عاملين مؤثرين في تحقيق الميزة التنافسية هما:

أولاً: الكفاءة المقارنة: ويعني أنه يمكن للمؤسسة أنتاج الخدمات/ السلع بتكلفة أقل من تكلفة الإنتاج لمنافسيها ، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى هي:

1- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مقدار التكاليف التي تتكبدها المؤسسة داخلياً.

2- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: تشير إلى التكاليف المتكبدة عند التعامل مع المؤسسات الخارجية.

ثانياً: قوة المساومة: إنها تمكن المؤسسة من تحويل مواقف التفاوض مع العملاء والموردين لصالحها ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى هي:

1- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: تشير إلى تكاليف التسويق والموردين والزيائن.

2- الخواص الفريدة للخدمة/سلعة: وهي خواص الخدّمت/ السلع التي تختلف عن خواص الخدّمت / سلع المنافسين.

3- تكاليف التحول: هذه هي التكاليف التي سيتعين على العملاء والموردين تحملها إذا رفضوا العمل مع هذه المؤسسة.

#### 4-4: أسباب وشروط وفوائد ومداخل الميزة التنافسية والحفاظ عليها

##### 4-4-1: أسباب التنافسية

تعتبر المنافسة من أهم مواصفات أي مشروع ناجح، حيث تلجأ العديد من المؤسسات لعمل مشاريع مربحة واتباع نهج من سبقهم فيها. وبالتالي، تنتشر العملية التنافسية بين كل تلك المؤسسات، لكن الاختلاف يكمن في المهارات والكفاءات وقدرة كل مؤسسة على تمييز نفسها عن البقية في مزايا وخواص معينة تساعد على الفوز في تلك العملية التنافسية.

أشار (الدالي، 2019:40). الى أسباب التنافسية بالنقاط التالية:

- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن أنفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية بموجب الإتفاقية العامة للتعريفات الكمركية.
  - 2- وفرة المعلومات حول السوق العالمية والسهولة النسبية في تتبع وملاحقة التغييرات بسبب توافر تكنولوجيا المعلومات وتطور أساليب أبحاث السوق والشفافية النسبية التي تواجهها المؤسسات الحديثة.
  - 3- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وبين الفروع والوحدات داخل نفس المؤسسة، وذلك بفضل الأنترنت وآليات الاتصال الحديثة.
  - 4- تسارع عمليات الابداع والابتكار بسبب الإستثمارات الضخمة في البحث والتطوير.
  - 5- مع زيادة الطاقة الانتاجية والمستوى العالي من الجودة وسهولة الدخول نسبياً للمنافسين الجدد تحول الاهتمام الكامل في الأسواق إلى المشتريين والتركيز على إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.
- أسباب دفع المؤسسات للحصول على مزايا تنافسية: (أحمد، 2019:363-364).

- 1- القدرة على التقليد: هي الركيزة الأيسر والأكثر استخداماً في المرحلة المبكرة من التطور الصناعي، والمهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات المستوردة، وإنشاء فوائض قابلة للتصدير على أساس التقليد أرخص من المنتجات الأصلية، وبيعها بأسعار تنافسية.
- 2- القدرة على التطوير: بعد فهم جميع جوانب المنتجات المقيدة والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تُجري المؤسسة دراسات حول تطويرها بدعم من مراكز البحث.

3- القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات المطلوبة لاكتساب ميزة تنافسية خاصة عندما تكون القدرة على الإبداع والابتكار عالية، و تتميز مزاياها بأنها مزايا مبتكرة وتخاطب جميع المستهلكين.

#### 2-4-4: شروط الميزة التنافسية

لتحقيق ميزة تنافسية، تحتاج المؤسسات إلى تحديد ما يمكنها من تحقيق النجاح. ويمكنهم بعد ذلك توجيه أنشطتهم التجارية وفقاً لنقاط القوة هذه وتقليد التقنيات التي يستخدمها منافسوها لتحقيق النجاح، أيضاً تشمل الشروط التي تعزز الميزة التنافسية التكاليف المنخفضة والمنتجات عالية الجودة وخدمة العملاء الممتازة، والتي تساعد في بناء قوة المؤسسة وهويتها.

تمثل هذه الشروط القاعدة الأساسية لتوليد الميزة التنافسية ومن بينها ما يلي: (لهالي، 2020:7).

1- تحديد مصدر الميزة: يرتبط استمرار الميزة بمصادرها ويمكن تحديد نوعين منها وفق هذا المعيار وهما:

- المزايا التنافسية التي تحتل مرتبة أقل، مثل التكاليف المنخفضة ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

- المزايا التنافسية عالية المستوى مثل التكنولوجيا، وتميز المنتج والتفرد في تقديمه والسمعة الطيبة والعلامة التجارية الشهيرة والعلاقة الوثيقة مع العملاء والحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة والقدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، يمكن للمنافسين تقليدها، ولكن إذا كان هناك العديد من مصادر الميزة، فمن الصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3- الإنفاق على البحث والتطوير: تعتمد استمرار الميزة التنافسية على مستوى الإنفاق على البحث والتطوير، وكلما زاد البحث والتطوير الذي تقوم به المؤسسة تمتعت بميزة تنافسية مستمرة من خلال محاولة التحسين المستمر وخلق ميزات جديدة بسرعة قبل أن تقلد المؤسسات المنافسة الميزة الحالية والتفوق عليها.

4- أن تكون حاسمة: أي أن الميزة التنافسية تعطي الأولوية والتفوق على المنافسين.

5- يمكن الدفاع عنها: تحميها من أن يقلدها المنافسون، ويصعب على المنافسين تقليدها.

6- أن تكون مستمرة: يجب العمل على استمراريتها لأطول فترة ممكنة من الزمن، يمكن للميزة التنافسية أن تخلق ميزة أخرى، لكن المنافسين يسارعون إلى تقليدها، وبالتالي تكون دورة حياتها قصيرة.

#### 3-4-4: فوائد الميزة التنافسية

الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها لميزة تنافسية أبرزها مايلي: (جيجخ، 2018:107-108).

1- تحقيق رضا العملاء من خلال قدرتها على إقناعهم بالمنتجات التي تقدمها أكثر تميزاً عن تلك الخاصة بمنافسيها الحاليين.

- 2- إذا حققت المؤسسة رضا المستهلك والقبول المطلوبين بما يتماشى مع الأهداف المخططة لها والمستمرة، فمن المرجح أن تكتسب حصة سوقية أفضل وأكبر من المنافسين.
- 3- تزيد الميزة التنافسية من حصة المؤسسة في السوق مما يساعد على زيادة عوائدها المالية وبالتالي استمرارها وبقائها.
- 4- تعتبر مواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة السلاح الرئيسي لها.
- 5- تُمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها.
- 6- يمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال مركز قوي في السوق من خلال إكتساب حصة سوقية أكبر من منافسيها.

#### 4-4-4: مداخل الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية للمؤسسة إلى حد كبير بالموقف الذي تشغله والعوامل التي تؤثر على هذا الموقف. تشير الأدبيات المتعلقة بمجال الميزة التنافسية إلى أن هناك مداخل يمكن من خلالها دراسة الميزة التنافسية للمؤسسات.

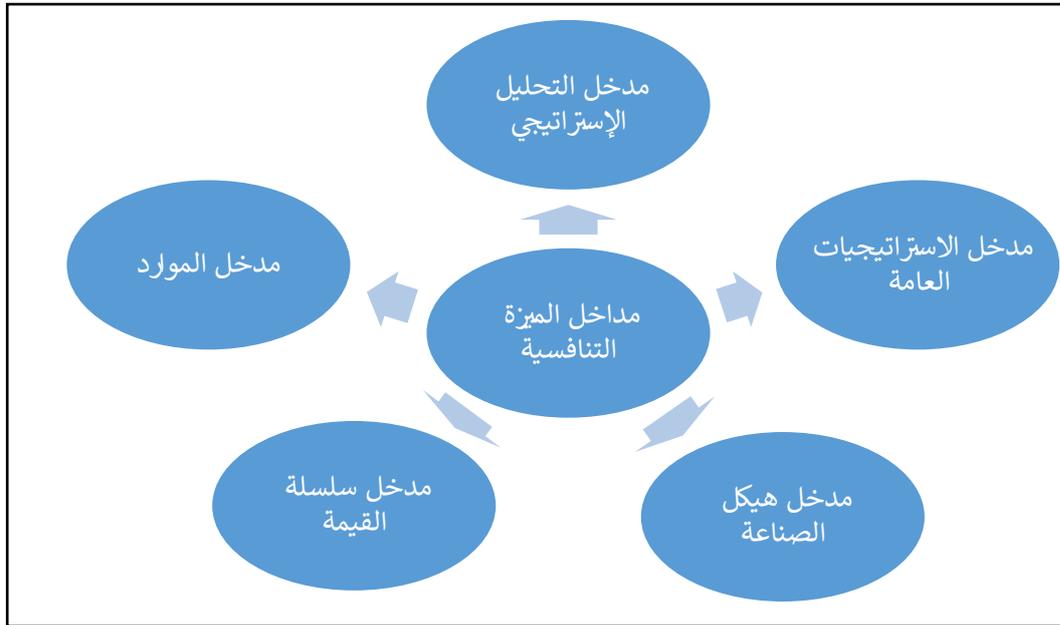
ذكر ميمون (2019: 217-218) خمسة مداخل رئيسية يمكن من خلالها دراسة الميزة التنافسية لأي مؤسسة من المؤسسات، وهذه المداخل هي:

- 1- مدخل التحليل الإستراتيجي: حيث يقوم هذا المدخل على تحليل البيئتين: الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف للمؤسسة، والبيئة الخارجية وما تشمله من فرص وتهديدات، ويمكن باتباع هذا المدخل تحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، والعمل على تعزيز نقاط القوة، وتصحيح وتلافي نقاط الضعف، وكذلك الحال بالنسبة للبيئة الخارجية حيث يتم تحليل الفرص والتهديدات من أجل اختيار الاستراتيجية الأكثر ملائمة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات الممكنة، وضمان تحقيق الأداء المتميز في البيئة التنافسية.
- 2- مدخل الاستراتيجيات العامة: يتعلق هذا المدخل بدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة في مجال عملها وتحديد قدرتها على تحقيق أرباح أعلى مما تحققه مثيلاتها من المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة، وتعتمد الميزة التنافسية في هذا المقام على عنصرين رئيسيين هما: التمييز والتكلفة الأقل.
- 3- مدخل هيكل الصناعة: يفترض هذا المدخل أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على توجيه القوة التفاوضية للمشتريين والموردين، وقدرتها على مواجهة المؤسسات الداخلة حديثاً إلى السوق والمؤسسات التي تمتلك البدائل المحتملة لمنتجات المؤسسة.
- 4- مدخل سلسلة القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحديد نقاط قوة المؤسسة وبناء الميزة التنافسية في ضوء هذه النقاط، ويفترض هذا المدخل ان كفاءة وفاعلية المؤسسة في تنفيذ أنشطة الأعمال وتخصيص ما

تتطلبه هذه الأنشطة من موارد هو في الواقع الهدف الاقتصادي الذي تتطلع المؤسسة الى تحقيقه، ويؤدي استخدام هذا المدخل في دراسة الميزة التنافسية الى تمكين المؤسسة من فهم أنشطتها ومدى ملائمة هذه الأنشطة لتوظيف نقاط القوة وتحويلها الى ميزة تنافسية.

5- مدخل الموارد: ينظر هذا المدخل للمؤسسة بوصفها وحدة التحليل، وأن ما لدى المؤسسة من قدرات قيمة يصعب على الآخرين تقليدها، وأن تحقيق التكامل بين الموارد هو السبيل نحو تحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (24) مداخل الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث

#### 4-4-5: الحفاظ على الميزة التنافسية

يعد إنشاء ميزة تنافسية مهمة صعبة لكن الحفاظ عليها أكثر صعوبة وللحفاظ على ميزة تنافسية يجب أن تكون المؤسسة قوية، ليس فقط من حيث جودة المنتج والخدمة، ولكن أيضاً على المستوى البشري ويتطلب جهود تحسين مستمرة والقدرة على التكيف مع البيئات سريعة التغير وتطوير منتجات جديدة والعمل الجاد لجذب العملاء المخلصين للمؤسسة والذين يعتمدون عليه لتلبية احتياجاتهم. فإذا أرادت المؤسسات الحفاظ على ميزتها التنافسية، فيجب عليها التأكد من أن مواردها على مستوى المؤسسة متوافقة مع إستراتيجية أعمالها. فإذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية، فستكون قادرة على المنافسة في السوق وكسب المال على المدى الطويل، من الصعب أيضاً فهم أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، لأن الميزة التنافسية تعتمد على العديد من الموارد والقدرات.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية للحفاظ على التنافسية هي: (الفتاح، 2020: 92-93).

- 1- العوامل البيئية: أهمها هيكل الصناعة، يعني أن الصناعة احتكارية أو محكومة بالمنافسة الحرة، و إلى حد ما هناك عقبات أمام المنافسة، مثل القوانين والتشريعات الحكومية والتي يمكن أن تمنع المؤسسات من استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة إستغلال إمكانية جذب العملاء بشكل غير قانوني.
- 2- العوامل التنظيمية: مثل حَجَم المؤسسة، الهيكل التنظيمي، النطاق الجُغرافي، الموارد التكنولوجية، التحالفات الإستراتيجية المشتركة فيها.
- 3- العوامل المتعلقة باستراتيجيات وسلوك الإدارة: عن طريق:

- تغلغل المؤسسات في السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة استراتيجية.
- يتسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات في ارتفاع تكاليف النقل للعملاء والموردين وحواجز أمام دخول المنافسين.
- تطبيق نظم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- تطوير الاستراتيجيات للاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء لمواجهة حركة المنافسين.
- إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم جهود إعادة الهندسة.

بشكل عام، يجب توفر الشروط التالية للحفاظ على الميزة التنافسية: (علي، 2019: 81-82)

- 1- عندما تكون الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبرراً أو جاذبية لجذب المنافسين للدخول ومزاحمة نشاط المؤسسة فيه. يشير هذا إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها (porter) مع التركيز على إيجاد المؤسسة لجزء من السوق لتوجيه جميع أنشطتها إليه، مما يمكنها من تقديم خدمة أفضل للمستهلكين داخلها، وتسعى جاهدة لتحديد احتياجاتهم بشكل أكثر دقة، هذا يساعد في عملية إرضائهم، في حين أن سوقها صغير جداً لذا حث المنافسين عليه بحيث لا يكون مغرياً.
- 2- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين تتطلب إستثماراً كبيراً لرأس المال، في هذه الحالة سيكون من الصعب تقليدها.
- 3- عندما تكون الميزة التنافسية للمؤسسة قائمة على تكنولوجيا متقدمة ومحمية ببراءات إختراع لمنع التقليد، فإن الإستثمار المستمر مطلوب لتقويتها وبالتالي منع المنافسين من الوصول إليها.
- 4- إذا كانت المؤسسة قادرة على بناء ولاء العملاء لمنتجاتها من خلال تمييزها عن منتجات منافسيها، فسيؤدي ذلك بلا شك إلى الحفاظ على الميزة التنافسية لمنتجاتها.

#### 4-5: ماهية الميزة التنافسية للجامعات

تدفع فكرة التنافسية للجامعات على تطوير وتدريب الموظفين حتى لا يتخلفوا عن الركب في التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة والبرامج والأساليب التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين من الجامعات، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات على توجيه البحوث لتحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة

والمستدامة، تساهم التنافسية في التزام الجامعة بتطوير وبناء نظم المعلومات، والمعلومات حول الجامعة كنظام و البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات حول الجامعات المتنافسة لها، لمعرفة نقاط قوتها وضعفها ، حيث أن امتلاك المعلومات يعد قوة فعالة في المنافسة.

اضطرت الجامعات إلى ممارسة مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق عن الجامعات الأخرى، وتحسين الأداء ورفع المستوى الأكاديمي والإداري ونقل التكنولوجيا واستخدامها في الجامعة والمساهمة في دفع الجامعة نحو الإطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة، وبالتالي فهو يساهم في تطويرها وتشجيع الجامعة على تحسين وتطوير قدرتها التنافسية من أجل الاحتفاظ بالموارد البشرية وتقليل هجرة الأدمغة، ومساعدة الجامعة للإطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة والأعمال البحثية التي يتم تنفيذها وكيفية إدارتها.

في مواجهة بيئة شديدة التنافسية ، تحاول الجامعات اكتساب ميزة تنافسية على المؤسسات العلمية ولكي تستعد الجامعات لمواكبة تحديات المنافسة العالمية التي يملها عليها هذه الحقبة التي يشهدها العالم بأسره، مثل العولمة والإندماج في الإقتصاد العالمي وسياسات الإفتتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية وإنتشار ظاهرة الشراكات بين المنظمات والمؤسسات الدولية والتطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان عليها أن تعد نفسها للملائمة مع هذه المستجدات والسعي لتطوير واقعها من حيث التوجهات الاستراتيجية وتحسينها و تجديد الأهداف والخطط والوظائف بما يتماشى مع رؤى ومفاهيم واحتياجات العصر. (الرشيدى،2018:464).

#### 4-5-1: تعريف الميزة التنافسية للجامعات

هي قدرة الجامعة على تقديم تعليم وبحث عالي الجودة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى خريجها والكوادر التدريسية، مما يمنحهم فرصاً ومزايا تنافسية في سوق العمل على مختلف المستويات، مع انعكاس ثقة المجتمع بهم ، ثم العمل معها وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها ، وبالتالي تحقيق الهدف المحدد المتمثل في جعل الجامعة في خدمة المجتمع والمجتمع في خدمة الجامعة.

عرف الدرويش (2021:125) الميزة التنافسية في التعليم الجامعي "بأنها مجموعة من المزايا التي تسعى إليها الجامعة مثل التوجه الاستراتيجي والكفاءة المتميزة والإهتمام بالعنصر البشري والتغيير التكنولوجي والتحسين المستمر والتي تمنح الجامعة المقدره على مواجهة حدة المنافسة في المجتمع".

وأشار (الرشيدى،2018:468) بأنها قدرة الجامعة على الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وتوظيف مواردها وإمكانياتها بكفاءة وفعالية، وكذلك صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تدعم الإبداع والريادة، وتجعلها تتميز عن غيرها من الجامعات المماثلة، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

#### 4-5-2: أهمية الميزة التنافسية للجامعات:

تعد القدرة التنافسية للجامعات عاملاً مؤثراً في طبيعة وأساليب عملها ، وهذا يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة ، وتحسينها ، وخفض التكاليف ، وتحفيز روح الابتكار والإبداع ، ويؤدي أيضاً إلى الاعتماد على استراتيجيات تنافسية متعددة ، مثل استراتيجيات التمايز والتركيز ، واستخدام التكنولوجيا للاستفادة وتسهيل العمل لتحقيق قيمة مضافة ، يؤدي تحسين القدرة التنافسية للجامعات إلى تطوير أداء الأفراد وتطوير معارف الطلاب ومهاراتهم وربطهم بالواقع العملي لتلبية احتياجات المؤسسات المختلفة.

ذكر (الرشدي، 2018:485) أهمية الميزة التنافسية للجامعات بالنقاط التالية:

- 1- المساعدة في تحقيق تفوق المؤسسة وتميزها على الجامعات الأخرى.
- 2- التأثير الإيجابي على الطلاب وجميع العاملين في المؤسسات الجامعية.
- 3- إيجاد قيمة تلبي إحتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم.
- 4- تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين.
- 5- إكساب الجامعات القدرة على مواجهة تحديات السوق في الخدمات التعليمية، وكذلك التنافس مع الجامعات المناظرة، وكسب عملاء جدد.

#### 4-5-3: أهداف الميزة التنافسية للجامعات:

أشار المولى (2019:83) إلى أهم أهداف الميزة التنافسية في الجامعات وهي:

- 1- تحويل الطلاب من طلاب محليين إلى طلاب دوليين، وتحويل الجامعات من الأداء التقليدي إلى أداء مخطط تهدف لتنمية الطلاب وتطوير مهاراتهم.
- 2- زيادة كفاءة الكوادر المؤهلة للعمل في المؤسسات العامة في المستقبل.
- 3- نشر ثقافة الإبداع والتميز في التعليم الجامعي.
- 4- تطوير بنية التعليم الداعمة التميز والإبداع العلمي من خلال اعتماد أساليب تحسين التدريس الحديثة.
- 5- تحسين الممارسات التعليمية الجامعية من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 6- دعم البحوث العلمية في مجال تطوير التعلم والتعليم.

#### 4-5-4: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

نتيجة للتغيرات العالمية التي أثرت تأثيراً بالغاً على منظومة التعليم يتحتم على الجامعات ضرورة التكيف مع تلك المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية فأصبح

سعي الجامعة لهذه المتغيرات من أبرز وظائفها في إعداد الموارد البشرية القائمة على المعرفة والتخصص المهني.

تتمثل أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات فيما يلي: (عبدالعال وآخرون، 2021: 87-88).

1- وجود موارد بشرية متميزة وعلى درجة عالية من الكفاءة والإخلاص والإتقان والتفاني في العمل، والاهتمام بهم ورعايتهم علمياً واجتماعياً، وتقديم الحوافز والمكافآت المجزية لأنشطتهم المبدعة والتميزة.

2- الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة.

3- إبتكار أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والمختلفة عن تلك الأساليب التقليدية التي قد تتبعها المؤسسات التعليمية المنافسة.

4- تقديم خدمات جديدة متميزة بأعلى جودة وبأقل تكلفة في مجال تخصص المؤسسة التعليمية، وذلك لسد احتياجات المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه والتفاعل المثمر والإيجابي معاً.

5- استثمار التكنولوجيا الحديثة وإستخدام أحدث التقنيات في تسهيل تقديم الخدمات التعليمية والفنية والإدارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

6- إستحداث تخصصات علمية جديدة تتواكب مع التقدم المعرفي والعلمي والتكنولوجي، مما يساهم في مواجهة تحديات العصر وتلبي احتياجات المجتمع.

7- عقد تحالفات استراتيجية بين المؤسسات التعليمية تتيح التعاون والتكامل فيما بينها، وذلك لتكوين قوة تنافسية في بيئة العمل الخارجية.

8- الإبداع سواء في الخدمات التعليمية أو الإدارية أو البحثية.

#### 4-5-5: خطوات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي

يتطلب تطبيق التنافسية في أي مجال، وخاصة في مجال التعليم الجامعي، عدة خطوات متكاملة ومترابطة، وهي كما يلي: (العقلة، 2017: 46).

الخطوة الأولى: وتمثل التخطيط الاستراتيجي للجامعة، والذي يعبر عن خططها لسنوات قادمة ويحدد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والفرعية وخطط تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وحيث تضع الجامعة بناء مجتمع المعرفة كمحور أساسي للخطة الاستراتيجية.

الخطوة الثانية: وتمثل التخطيط لبناء مجتمع المعرفة من خلال عدة مقومات مهمة.

الخطوة الثالثة: رفع مستوى التعليم الجامعي الذي يمثل قاطرة التنمية من خلال فكر مجتمع المعرفة، حيث تتحول خدمة التعليم الجامعي في الدول العربية والإسلامية من طلب محلي إلى طلب عالمي على الخدمة.

الخطوة الرابعة: تفعيل فكر البحث العلمي والذي هو من أهم وظائف المؤسسة الجامعية ليكون دعامة للصناعات الوطنية التقليدية والتكنولوجية المتطورة، ويصبح هنالك ميزة تنافسية للصناعات الوطنية.

الخطوة الخامسة: أما دعم الدولة ومؤسسات المجتمع المدني لمساعدة المؤسسة الجامعية في تحقيق القدرة التنافسية فيكون بخطوات عدة، منها:

- 1- إتاحة الفرصة للمتميزين والكفاءات.
- 2- دعم البحث العلمي مادياً وتوفير المناخ لتطبيق الأبحاث.
- 3- السعي إلى بناء منظومة متكاملة للجودة بالتعليم عامة، والتعليم الجامعي خاصة.
- 4- إتاحة حق التعليم للجميع ومن خلال قنوات معرفية متعددة تسهم في نجاحه ثورة الاتصالات والإنترنت والتجاوب مع نظم التعليم الحديثة، مثل التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد الذي يسعى لراغبي التعليم مهما كانت الظروف والمعوقات.

#### 4-5-6: أسباب تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

إن التزايد المستمر في دور الجامعات في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو قد زاد من مسؤولياتها واهتماماتها مما أفرز عن نظرة شاملة شكلت أولويات جديدة للمرحلة المقبلة خاصة فيما يحتاج العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار عملها الاستراتيجي مثل العولمة والتطورات والتقنيات التكنولوجية والثورة المعرفية المعلوماتية كل ذلك وأكثر أوجد معوقات كبيرة أمام الجامعات وألزمها مواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها المؤسسي على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشري والذي يعد حجر الزاوية في عملية تطور المؤسسة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والانجاز والوصول إلى الجودة المطلوبة.

أهم المبررات التي دفعت الجامعة إلى الاهتمام بالميزة التنافسية الآتي: (الدرويش، 2021: 125-126).

- 1- سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي لتحقيق هدف البقاء والاستمرارية أصبح من الضروري إتباع طريق القدرة التنافسية.
- 2- انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية.
- 3- كون الجامعات إحدى أهم مؤسسات الأعمال التي لا بد لها من التحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح من خلال تطوير أساليبها الإدارية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يدفع العاملين للابتكار والتميز.
- 4- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المالية، وبالتالي أصبح نجاح الجامعة يتوقف على توافر الخبراء الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين هم نتاج الجامعة.

5- بروز توجهات استراتيجية في الفكر الإداري والتي تبحث عن التميز والتفوق وبناء سمعة الجامعة ومكانتها الأكاديمية والتي يوفر تطبيقها داخل الجامعة إلى تحقيق مقومات الميزة التنافسية مما يضمن لها استمرار المنافسة مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى.

6- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي.

أما العقلة (49:2017) فترجع الأسباب وراء الميزة التنافسية في الجامعات بحد ذاتها إلى العديد من الأسباب وأهمها:

1- تطوير تكنولوجيا المعلومات التي وفرت للعالم المعلومات وتسهل الولوج إليها والحصول عليها وذلك لسهولة عمليات التتبع والملاحقة نتيجة التطورات التقنية والاتصالات وتطور أساليب بحوث الجامعات.

2- سهولة الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين جامعة وأخرى وبين فروع الجامعات البعيدة أو بين وحداتها الداخلية بفضل انتشار شبكة الإنترنت، Network، Internet.

3- الانفجار الهائل للمعرفة في عمليات البحوث والتطوير الجارية، مما خلق نتائج كميةً ونوعيةً كبيرة أدى إلى تسريع وتيرة الإبداع والابتكار وساهمت في ظهور منافسة شديدة لخلق التفرد والتميز بين الجامعات الأخرى.

4- زيادة الطلب على الخريجين ذوي الكفاءات عالية الجودة كي يتمكنوا من تلبية احتياجات سوق العمل بما يتناسب مع مستجدات العصر.

#### 4-5-7: معوقات وتحديات تطبيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي

ليس من السهل على الجامعة الحصول على ميزة تنافسية ، لأن عملية بناء الميزة التنافسية لأي منظمة تمر بالعديد من المعوقات، ومن هذه المعوقات البيئة المحيطة بهم حيث توجد منافسة كبيرة بين العديد من الجامعات، من أجل اكتساب الموارد ونقاط القوة التي ستمكنها من أن تكون أفضل من منافسيها. فنقص الموارد تعتبر من المعوقات الهامة، لذا يجب على الجامعة تخصيص موارد بشرية ومادية كبيرة لتنفيذ استراتيجية أعمالها. علاوة على ذلك، تحتاج إلى توظيف كوادر تدريسية مؤهلين تأهيلاً عالياً قادرين على التدريس بفعالية.

من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية للجامعة ما يأتي: (سليمان، 2019:64).

1- ضعف الهيكل التنظيمي في المجتمع.

2- مستوى الموارد البشرية منخفض وتخلف الاتصالات الإدارية.

3- عدم وجود قاعدة بيانات ونظام معلومات إدارية.

- 4- إنعدام الحرية للمديرين والمرؤوسين.
  - 5- عدم وجود روح الفريق وحلقات الجودة.
  - 6- تدهور المناخ والسلوك التنظيمي الفعال.
  - 7- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
  - 8- فشل في قياس الفرص وتحديد التهديدات البيئية.
- لكي تستطيع الجامعة مواكبة التحديات العالمية، ودعم قدرتها التنافسية يجب أن يتم الآتي: (العباد، 2017:6).

- 1- تطبيق أساليب التخصصات الرئيسية والفرعية بين الكليات من منظور متعدد الأوقات.
- 2- تصميم برامج تعليمية في تخصصات نادرة تدعم الميزة التنافسية.
- 3- التوسع والتطبيق في عمل البرامج في السوق المحلي، وتسويق المشاريع.
- 4- إنشاء مركز أبحاث تسويقية في الجامعة، وتقسيم السوق المحلي إلى قطاعات والسوق الدولي جغرافياً.
- 5- وضع استراتيجيات لقياس الإحتياجات المستقبلية وقياس الطلب.

#### 4-5-8: مصادر الميزة التنافسية للجامعات:

الميزة التنافسية هي وسيلة المؤسسات لتشكيل رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الكبيرة، وهذا يتطلب معرفة المصادر التي تستمد منها ، لأنها تصب الجهود نحو أهداف واضحة، وأن مصادر الميزة التنافسية تتسم بالتكامل ما بين الموارد المادية والبشرية والبيئة التنظيمية المناسبة والتفكير الاستراتيجي الذي يقود الجامعة لتحقيق التميز والمنافسة باستثمار الفرص ومواجهة المعوقات. توجد مصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات وهي: (عبد الحميد، 2021:921-922).

- 1- التفكير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية: ويقصد بالتفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي الذي يساعد الجامعة على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة المعوقات، كما يضمن للجامعة التميز والاستمرارية.
- 2- توفر الموارد البشرية: وهي الكفاءات العلمية المؤهلة التي تمتلك المعارف والخبرات والمليارات التي تسهم في تحقيق التميز الجامعي، وهي عنصر غير قابل للتقليد من قبل الجامعات المنافسة، والعنصر البشري هو الذي يضمن التميز والتفرد والاستمرارية في تطوير الخدمات.
- 3- توفر الموارد المادية: ووجود مصادر متنوعة للتمويل اللازم لإنتاج وتقديم الخدمات بتكلفة أقل وجودة أعلى من الجامعات المناظرة.
- 4- توفر المعلومات التقنية والمعرفة الإبداعية ووسائل التكنولوجيا الحديثة.

5- الإمكانات الإدارية والتنظيمية: وتعد من أهم مصادر الميزة التنافسية فلا بد من وجود اتجاهات إدارية حديثة توفر البيئة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية وتبنى استراتيجيات متطورة لتحقيق التميز.

#### 4-5-9: أسس الميزة التنافسية في الجامعات

للميزة التنافسية عدة أسس يجب تحقيقها لكي تنفرد الجامعات والتي يمكن حصرها في الآتي: (الشربيني، 2022:13).

- 1- إعداد مواطن عالمي يستطيع العمل بالأسواق.
- 2- التميز دوماً على جميع المنافسين.
- 3- التطوير المستمر لقدرات وموارد وإمكانات الجامعات.
- 4- الإلتقان والتفاني في العمل من قبل كل العاملين في الجامعات.
- 5- الإستثمار الأمثل للموارد التكنولوجية وتحديثها دوماً.
- 6- إرتباط تنافسية الجامعات بقدرتها على توفير إحتياجات المجتمع المحلي.
- 7- إعداد طالب متطور ومتسلحاً بكل ما يدعمه لتحقيق أحلامه.

#### 4-5-10: خواص الميزة التنافسية للجامعات:

تتميز الميزة التنافسية للجامعات بعدد من الخواص لكي يستطيع تلبية الإحتياجات المتغيرة باستمرار للأوساط الأكاديمية، يجب أن تكون قادرة على التكيف والتحسين المستمر لقدراتها الأكاديمية والبحثية، وتقديم تعليم ودعم استثنائي للطلاب، وامتلاك مرافق وبنية تحتية ممتازة، والالترام بالمشاركة المجتمعية وتشجيع ريادة الأعمال، والتي تمنحها ميزة على الجامعات الأخرى.

تتسم الميزة التنافسية للجامعات بعدد من الخواص ومنها: (الرشيدي، 2018:485).

- 1- الاستمرارية: حيث تتسم بأنها مستمرة ومستدامة، بحيث تساعد الجامعة في تحقيق السبق على المستوى الطويل.
- 2- التجديد: يتم تجديد الميزة التنافسية وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية، ومن جهة أخرى وفقاً لقدرات والموارد الداخلية للجامعة.
- 3- المرونة: حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
- 4- التكيف: حيث يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى الجامعة تحقيقها.

#### 4-5-11: محددات الميزة التنافسية في الجامعات:

يتم تحديد الميزة التنافسية في الجامعات من خلال عدة محددات، وهي: (العقلة، 2017:46).

- 1- شدة المنافسة بين الجامعات.
- 2- تلبية احتياجات سوق العمل المتزايدة.
- 3- الانفجار المعرفي الهائل والتطور التكنولوجي.
- 4- مراعاة الفروق الفردية وتلبية احتياجات الطلاب.
- 5- التحسين المستمر على جميع المستويات في الجامعة سواء الإدارية أو الخدمية أو التنظيمية لمواكبة التغييرات المتلاحقة.

محددات الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية هي: (شليبي، 2018:38-39).

- 1- حجم الميزة التنافسية في الجامعات: تتحقق الميزة التنافسية في الجامعات من خلال تحقيق الاستمرارية والحفاظ على ميزة التكلفة الأقل مع الخدمات الأعلى، أو عن طريق تمييز المخرجات في مواجهة الجامعات المتنافسة، وبشكل عام، كلما زادت الميزة، زاد الجهد من الجامعات المتنافسة الأخرى لتقليدها أو صنع ميزة أكبر تغطي أثرها.
- 2- نطاق المنافسة أو السوق المستهدفة: يمكن أن يؤدي توسيع نطاق الأنشطة التعليمية إلى تحقيق وفورات في التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى، وبالتالي تتحقق اقتصاديات المدى الطويل، خاصة عندما تتواجد علاقات متداخلة ومتراصة بين قطاعات السوق.

#### 4-5-12: مؤشرات قياس الميزة التنافسية في الجامعات

ركزت العديد من المحاولات الدولية والمحلية على تحسين الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية عن طريق تشكيل لجان عليا لعقد المؤتمرات والندوات فضلاً عن وضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس جودة هذه المؤسسات. يمكن القول أنه لا يوجد مؤشر واحد يمكن أن يصف بشكل كامل النظام التعليمي المعقد والمترابط في عناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته. هناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بعدد من المعايير أبرزها الهياكل التنظيمية والمدرسية والمناهج والوسائل والأساليب. لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي تشمل ثلاث مجالات وهي: (العقلة، 2017:59-60).

- 1- الدراسات والاكتشافات التي تشمل المؤشرات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي تحصل عليها الكلية.
- 2- يشمل التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطالب وتنوعه، وكذلك مخرجات الطلاب.
- 3- يتعلق بالمشاركة في الخدمات العامة، والأنشطة العامة المتعلقة برضا المجتمع.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي: (مفهوم وتعريف ونشأة وتطور وأهمية وأهداف وأبعاد وخواص وإستراتيجيات وأسس بناء الميزة التنافسية، كما سلط هذا الفصل الضوء على مصادر ومراحل وعناصر ومعوقات وأسباب التنافسية وشروط وفوائد ومداخل الميزة التنافسية وغيرها، وكذلك يسلط هذا الفصل الضوء على الميزة التنافسية في الجامعات وتعريفه وأهميته ومتطلبات وخطوات ومبررات ومعوقات تحقيقه وغيرها).

تبين لنا مما سبق أن موضوع الميزة التنافسية أصبح من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيراً، كونه يلعب دوراً كبيراً في مصير مؤسساتهم ولتحقيق هذه الميزة يتطلب الأمر تحسين جودة المنتوجات والخدمات والتي هي من بين أولويات معظم المؤسسات وجزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية وللأمد الطويل.

فالمؤسسة التي تبحث عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها يجب عليها فهم بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص وتهديدات ومحاولة مواجهتها أو التكيف معها، إذ أصبحت المؤسسة تعيش في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار وكذلك المعرفة الجيدة لبيئتها ومحيطها الداخلي بكل اختلافاتها، فلا يمكن للمؤسسة العمل والتطور دون فهمها لبيئتها وتحديد أهدافها الدقيقة لاستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية.

ولكي يصل الجامعة إلى مستوى عالمي عليه إنشاء بنية تحتية ممتازة ومناسبة للجامعة وتصميم وبناء مرافق البنية التحتية اللازمة لتسهيل خلق التفوق الأكاديمي والتعليمي، ويتمثل ذلك في ضرورة ملائمة مختبرات الجامعة لإنتاج الأعمال العلمية من العيار الأكاديمي العالي وهو بالتأكيد أمر حاسم لكل من الطلاب والباحثين.

## الفصل الخامس

### تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1-5: وصف عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات البحث من فقرات ومحاور الدراسة الإستطلاعية من خلال تحليل آراء المستجيبين من افراد العينة، حيث تم توزيع متغيرات البحث الى ثلاثة محاور: المحور الاول والتي تتمثل بالقيادة التحويلية حيث يتم قياسها عن طريق اربع ابعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعترافات الفردية) اما المحور الثاني فتتضمن الفقرات التي تقيس متغير الميزة التنافسية عن طريق خمسة ابعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، الاستمرارية) ، اما المحور الاخير فتتمثل بالفقرات التي تقيس متغير ادارة الجودة الشاملة الموزعة على الأبعاد الاربعة (النزاهة الإدارية العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات). وقد تم استخدام التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والاطراف الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة الاتفاق وذلك لغرض وصف متغيرات البحث. وتم توزيع المبحث الى جانبين: المحور الاول يتضمن وصف ابعاد المحاور الثلاثة المذكورة أعلاه اما المحور الثاني فيتضمن الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (المحاور) وكالاتي:

#### 1-1-5: وصف متغير القيادة التحويلية:

##### 1-1-1-5: وصف بعد التأثير المثالي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (16) للتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1.1-X1.5) والتي تصف آراء المستجيبين تجاه بعد التأثير المثالي والتي تميل الى عدم الاتفاق، لأنه حسب المؤشر الكلي فإن النسبة تظهر أن (53.17%) من المبحوثين يوافقون على محتوى هذه العبارات ، بينما (46.83%) لا يوافقون على محتوى هذه العبارات للبعد المذكور ، ويتفق مع البعد المذكور (50.00%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.85)، وهذا يمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو عدم الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

البيانات	#	أَتَقَوُّ بِشَدَّة	أَتَقَوُّ	أَتَقَوُّ إِلَى حَدِّ مَا	لا أَتَقَوُّ	لا أَتَقَوُّ بِشَدَّة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
X1.1	التكرار	5	68	131	36	88	2.59	1.14	51.80%	2
	%	1.52	20.73	39.94	10.98	26.83				
X1.2	التكرار	14	51	131	65	67	2.63	1.10	52.60%	1
	%	4.27	15.55	39.94	19.82	20.43				
X1.3	التكرار	6	56	98	91	77	2.46	1.08	49.20%	4
	%	1.83	17.07	29.88	27.74	23.48				
X1.4	التكرار	9	45	87	84	103	2.31	1.13	46.20%	5
	%	2.74	13.72	26.52	25.61	31.40				
X1.5	التكرار	17	56	98	64	93	2.51	1.21	50.20%	3
	%	5.18	17.07	29.88	19.51	28.35				
X1	التكرار	51	276	545	340	428	2.50	0.85	50.0%	
	%	3.11	16.83	33.23	20.73	26.10				
المعدل			53.17%	46.83%						

### جدول رقم (16) وصف بعد التأثير المثالي

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X1.2) كانت (59.76%) والتي تشير الى (تفضيل قيادة الكلية مصالح الكلية على مصالحه الشخصية في أداء مهماتهم)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (40.24%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.63)، (1.10) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X1.1) كانت (62.19%) والتي تشير الى (تنسجم أقوال قيادة الكلية مع أفعالهم في انجاز مهامهم)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (37.87%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.59)، (1.14) وعلى

التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (50.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X1.5) كانت (52.13%) والتي تشير الى (يتسم قيادة الكلية بالمرونة في تقبل الانتقاد وتغيير المواقف في حال الاقتناع بصحة الانتقاد الموجه إليه)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (47.87%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.51)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (50.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X1.3) كانت (48.78%) والتي تشير الى (حرص قادة الكلية على تعزيز العمل الجماعي القائم على التفاعل الإيجابي بين أعضاء الهيئة التدريسية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (51.22%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.46)، (1.08) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (49.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X1.4) كانت (42.98%) والتي تشير الى (يحظى قيادة الكلية بثقة أعضاء الهيئة التدريسية واحترامهم)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (57.02%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.31)، (1.13) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (46.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

#### 5-1-1-2: وصف بعد التحفيز الإلهامي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17) الى التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X2.1-X2.5) والتي تصف آراء المستجيبين تجاه بعد التحفيز الإلهامي والتي تميل الى الاتفاق لحد ما، لأنه حسب المؤشر الكلي فإن النسبة تظهر أن (52.62%) من المستجيبين يوافقون على محتوى هذه العبارات، بينما (47.38%) لا يوافقون على محتوى هذه العبارات للبعد المذكور، ويتفق مع البعد المذكور (50.40%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

ترتيب الفترة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	#	العبارات
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
				1	2	3	4	5		
3	%49.40	1.11	2.47	89	63	117	52	7	التكرار	X1.1
				27.13	19.21	35.68	15.85	2.13	%	
5	%46.80	1.08	2.34	91	95	84	55	3	التكرار	X1.2
				27.74	28.96	25.61	16.77	0.91	%	
2	%53.40	1.11	2.67	74	46	129	72	7	التكرار	X1.3
				22.57	14.02	39.33	21.95	2.13	%	
4	%47.60	1.12	2.38	89	92	89	48	10	التكرار	X1.4
				27.13	28.05	27.13	14.63	3.05	%	
1	%55.60	1.23	2.78	67	71	77	93	20	التكرار	X1.5
				20.43	21.65	23.48	28.35	6.10	%	
	%50.40	0.86	2.52	410	367	496	320	47	التكرار	X1
				25.00	22.38	30.25	19.51	2.86	%	
				%47.38		%52.62		المعدل		

### جدول رقم (17) وصف بعد التحفيز الإلهامي

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X2.5) كانت (57.93%) والتي تشير الى (يعمل قيادة الكلية على رفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (42.07%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.78)، (1.23) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (55.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X2.3) كانت (63.41%) والتي تشير الى (يمتلك قيادة الكلية القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (36.59%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.67)، (1.11) وعلى

التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (53.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X2.1) كانت (53.66%) والتي تشير الى (يتمتع قيادة الكلية بقدرة عالية على الإقناع)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (46.34%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.47)، (1.11) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (49.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق. 4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X2.4) كانت (44.82%) والتي تشير الى (يقوم قيادة الكلية برفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تقديم شهادات الشكر والتقدير)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (55.18%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.38)، (1.12) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (47.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X2.2) كانت (43.29%) والتي تشير الى (يحفز قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق أهداف الجامعة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (56.71%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.34)، (1.08) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (46.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

### 3-1-1-5: وصف بعد الاستثارة الفكرية:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (18) الى التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X3.1-X3.5) والتي تصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاستثارة الفكرية والتي تميل الى الاتفاق لحد ما، ، لأنه حسب المؤشر الكلي فإن النسبة تظهر أن (60.79%) من المستجيبين يوافقون على محتوى هذه العبارات ، بينما (39.21%) لا يوافقون على محتوى هذه العبارات، ويتفق مع البعد المذكور (53.80%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

البيانات	#	أفق بشدة	أفق	أفق إلى حد ما	لا أفق	لا أفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
X3.1	التكرار	10	53	115	59	91	2.49	1.15	%49.80	5
	%	3.0 5	16.1 6	35.0 6	17.9 9	27.74				
X3.2	التكرار	13	87	113	44	71	2.78	1.17	%55.56	1
	%	3.9 6	26.5 3	34.4 5	13.4 1	21.65				
X3.3	التكرار	14	72	120	50	72	2.71	1.16	%54.20	3
	%	4.2 7	21.9 5	36.5 9	15.2 4	21.95				
X3.4	التكرار	21	66	109	61	71	2.71	1.20	%54.20	4
	%	6.4 0	20.1 2	33.2 3	18.6 0	21.65				
X3.5	التكرار	9	77	118	68	56	2.74	1.08	%54.80	2
	%	2.7 4	23.4 8	35.9 8	20.7 3	17.07				
X3	التكرار	67	355	575	282	361	2.69	0.89	%53.80	
	%	4.0 9	21.6 5	35.0 6	17.2 0	22.01				
	المعدل	%39.21		%60.79						

### جدول رقم (18) وصف بعد الإستشارة الفكرية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X3.2) كانت (%64.94) والتي تشير الى (يحدد قيادة الكلية نقاط القوة والضعف في الكلية من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (%35.06) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.78)، (1.17) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (%55.60) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X3.5) كانت (%62.20) والتي تشير الى (تشجع قيادة الكلية على تبادل الخبرات فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (%37.70) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.74)، (1.08) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (%54.80) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X3.3) كانت (62.81%) والتي تشير الى (تعتمد قيادة الكلية على اسلوب النقد البناء عند مناقشة الأفكار ومعالجة المشكلات)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (37.19%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.71)، (1.16) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X3.4) كانت (59.75%) والتي تشير الى (يشجع قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الأفكار حتى لو اختلفت مع افكارها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (40.25%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.71)، (1.20) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X3.1) كانت (54.27%) والتي تشير الى (تشجع قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على التعبير عن افكارهم بثقة عالية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (45.73%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.49)، (1.15) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (49.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

#### 5-1-1-4: وصف بعد الاعتبارات الفردية:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (19) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X4.1-X4.5) والتي تصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاعتبارات الشخصية والتي تميل للإتفاق إلى حد ما، فوفقاً للمؤشرات الكلية، تُظهر النسبة أن (57.01%) من المستجيبين موافقون على محتوى هذه العبارات، بينما (42.99%) لا يوافقون على محتوى هذه العبارات لهذا البعد. وبنسبة (52.16%) موافقون على البعد المذكور أعلاه، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.88)، وهذا يمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

العبارة	#	أنتف بشدة	أنتف	أنتف إلى حد ما	لا أنتف	لا أنتف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
					بشدة	بشدة				
X4.1	التكرار	1	47	118	105	57	2.34	1.08	46.80%	4
	%	0.30	14.33	35.98	32.01	17.38				
X4.2	التكرار	24	96	89	57	62	2.90	1.21	58%	1
	%	7.32	29.27	27.13	17.38	18.90				
X4.3	التكرار	16	72	114	72	54	2.71	1.17	54.20%	3
	%	4.88	21.95	34.76	21.95	16.46				
X4.4	التكرار	4	44	108	105	67	2.31	1.10	46.20%	5
	%	1.22	13.41	32.93	32.01	20.43				
X4.5	التكرار	20	84	98	71	55	2.78	1.22	55.60%	2
	%	6.10	25.61	29.88	21.65	16.77				
X4	التكرار	65	343	527	410	295	2.61	0.88	52.16%	
	%	3.96	20.91	32.14	25.00	17.99				
	المعدل			57.01%	42.99%					

### جدول رقم (19) وصف بعد الاعتبارات الفردية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X4.2) كانت (63.72%) والتي تشير الى (تحدد قيادة الكلية برامج تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد حسب الاحتياجات الخاصة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (36.28%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.90)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (58%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X4.5) كانت (61.59%) والتي تشير الى (تحرص قيادة الكلية على تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام نظم وطرائق مبتكرة في التدريس)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (38.41%) وبوسط حسابي

- وانحراف المعياري قدرهما (2.78)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (55.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).
- 3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X4.3) كانت (61.59%) والتي تشير الى (تعتمد قيادة الكلية التوجيه والإرشاد لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد والمتميزين)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (38.41%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.71)، (1.17) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).
- 4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X4.1) كانت (50.61%) والتي تشير الى (يصغي قيادة الكلية باهتمام لكل حديث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (49.39%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.34)، (1.08) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (46.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق.
- 5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (X4.4) كانت (47.56%) والتي تشير الى (تهتم قيادة الكلية بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (52.44%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.31)، (1.10) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (46.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

#### 5-1-2: وصف متغير ادارة الجودة الشاملة:

##### 5-1-2-1: وصف بعد التزام الإدارة العليا:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (20) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y1.1-Y1.5) التي تصف آراء المستجيبين تجاه بعد التزام الإدارة العليا والتي تميل الى الاتفاق حد ما أي ان الاتفاق بالنسبة للآراء والاجابات كانت ضعيفة، وبحسب النسب المئوية للمؤشر الإجمالي ، يوافق (55.30%) من المستجيبين على المحتوى المعبر عنه ، بينما (44.70%) لا يوافقون على المحتوى المعبر عنه لهذا البعد، النسبة المئوية الموافون على على البعد المذكور (50.40%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المستجيبين

يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادناه والذي يبين توزيع اراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

العبارة	#	أفق بشدة	أفق	أفق إلى حد ما	لا أفق	لا أفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
Y1.1	التكرار	11	48	107	41	121	2.35	1.21	47%	4
	%	3.35	14.63	32.63	12.50	36.89				
Y1.2	التكرار	5	93	85	53	92	2.59	1.21	51.80%	3
	%	1.52	28.35	25.92	16.16	28.05				
Y1.3	التكرار	14	42	106	38	128	2.32	1.23	46.40%	5
	%	4.27	12.80	32.32	11.59%	39.02				
Y1.4	التكرار	15	80	101	60	72	2.71	1.19	54.20%	1
	%	4.58	24.39	30.79	18.29	21.95				
Y1.5	التكرار	22	55	123	42	86	2.65	1.22	53%	2
	%	6.71	16.77	37.50	12.80	26.22				
Y1	التكرار	67	318	522	234	499	2.52	0.96	50.40%	
	%	4.08	19.39	31.83	14.27	30.43				
	المعدل		55.30%	44.70%						

### جدول رقم (20) وصف بعد التزام الإدارة العليا

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

1- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y1.4) كانت (59.76%) والتي تشير الى (تحرص الجامعة بالاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة إقليمياً ودولياً)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (40.24%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.71)، (1.19) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب اراء المستجيبين من افراد عينة البحث.

2- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y1.5) كانت (60.98%) والتي تشير الى (تحرص الجامعة بتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (39.02%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.65)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (53%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y1.2) كانت (55.79%) والتي تشير الى (تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على العمل كفريق)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (44.21%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.59)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y1.1) كانت (50.61%) والتي تشير الى (لدى الجامعة مديريات للجودة في الكليات تسعي لتحسينها وتطويرها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (49.39%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.35)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (47%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق.

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y1.3) كانت (49.39%) والتي تشير الى (تلزم الجامعة جميع الكليات بتطبيق أنظمة الجودة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (50.61%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.32)، (1.23) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (46.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

#### 5-2-1-2: وصف بعد تمكين العاملين:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (21) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y2.1-Y2.5) التي تصف آراء المستجيبين لأبعاد التمكين للموظفين ، فإنهم يميلون إلى الاتفاق إلى حد ما ، أي أن درجة التوافق مع الآراء والأجوبة ضعيفة ، لأنه من منظور المؤشرات الإجمالية ، تظهر النسب أن (63.90%) يوافق المجيبون على عبارات المحتوى المتضمن ، بالمقابل (36.10%) لا يتفق مع المحتوى المعبر عنه في هذا البعد ، ونسبة الإتفاق على البعد المذكور (55.20%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.97)، وتمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المستجيبين ينفقون الى

حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادناه والذي يبين توزيع اراء المستجيبين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

العبارة	#	أُتفق بشدة	أُتفق	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
Y2.1	التكرار	16	57	119	33	103	2.54	1.23	%50.80	5
	%	4.88	17.38	36.28	10.06	31.40				
Y2.2	التكرار	25	55	126	23	99	2.65	1.28	%53	4
	%	7.62	16.77	38.41	7.02	30.18				
Y2.3	التكرار	43	84	103	19	79	2.98	1.34	%59.60	1
	%	13.11	25.61	31.40	5.79	24.09				
Y2.4	التكرار	27	50	112	63	76	2.66	1.22	%53.20	3
	%	8.23	15.24	34.15	19.21	23.17				
Y2.5	التكرار	36	77	118	35	62	2.97	1.24	%59.40	2
	%	10.98	23.48	35.98	10.67	18.90				
Y2	التكرار	147	323	578	173	419	2.76	0.97	%55.20	
	%	8.96	19.70	35.24	10.55	25.55				
	المعدل		%63.90			%36.10				

### جدول رقم (21) وصف بعد تمكين العاملين

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

1- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y2.3) كانت (70.12%) والتي تشير الى (تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية حوافر مادية ومعنوية عند طرحهم لأفكار جديدة ناجحة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (29.88%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.98)، (1.34) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (59.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب اراء المبحوثين من افراد عينة البحث.

2- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y2.5) كانت (70.44%) والتي تشير الى (تؤكد قيادة الكلية على زيادة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (29.56%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.97)، (1.24) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (59.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y2.4) كانت (57.62%) والتي تشير الى (تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية الحرية الأكاديمية في اختياره لأسلوب التدريس المناسب)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (42.38%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.66)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (53.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y2.2) كانت (62.80%) والتي تشير الى (تهتم قيادة الكلية بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية باستمرار على مبادئ الجودة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (37.20%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.65)، (1.28) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (53%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y2.1) كانت (58.54%) والتي تشير الى (تدعم قيادة الكلية مشاركة كافة أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق الجودة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (41.46%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.54)، (1.23) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (50.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

### 3-2-1-5: وصف بعد التركيز على الزبائن:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (22) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y3.1-Y3.5) التي تصف آراء المستجيبين المتعلقة بالبعد الذي يركز على الزبائن إلى الاتفاق إلى حد ما ، أي أن الاتفاق على الآراء والإجابات ضعيف لأنه حسب المؤشرات الإجمالية ، تشير النسب المئوية إلى أن (62.87%) من المستجيبين يوافقون على محتوى هذه التعبيرات ، بينما (37.13%) لا يوافقون على أبعاد محتوى هذه التعبيرات ، والاتفاق للبعد المذكور أعلاه هو (53.80%) والمتوسط الحسابي (2.69) والانحراف المعياري (0.94). وإن الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور

أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادناه والذي يبين توزيع اراء المستجيبين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

البيانات	#	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
					لا أُتفق بشدة	لا أُتفق				
Y3.1	التكرار	9	47	130	26	116	2.41	1.19	%48.20	5
	%	2.74	14.33	39.63	7.93	35.37				
Y3.2	التكرار	18	55	130	34	91	2.62	1.21	%52.40	4
	%	5.49	16.77	39.63	10.37	27.74				
Y3.3	التكرار	15	84	124	40	65	2.83	1.15	%56.60	2
	%	4.57	25.61	37.80	12.20	19.82				
Y3.4	التكرار	25	81	114	42	66	2.87	1.21	%57.40	1
	%	7.62	24.70	34.76	12.80	20.12				
Y3.5	التكرار	32	68	99	42	87	2.74	1.31	%54.80	3
	%	9.76	20.73	30.18	12.80	26.52				
Y3	التكرار	99	335	597	184	425	2.69	0.94	%53.80	
	%	6.04	20.43	36.40	11.22	25.91				
	المعدل	%62.87		%37.13						

### جدول رقم (22) وصف بعد التركيز على الزبائن

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

1- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y3.4) كانت (67.08%) والتي تشير الى (تستهدف الجامعة تلبية جميع احتياجات المجتمع التعليمية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (32.92%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.87)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (57.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب اراء المبحوثين من افراد عينة البحث.

2- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y3.3) كانت (67.98%) والتي تشير الى (تقوم الجامعة بإجراء مقارنات لمستوى رضا طلابها مع جامعات رائدة في النشاط نفسه)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (32.02%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.83)، وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (56.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y3.5) كانت (60.67%) والتي تشير الى (تحرص الكلية على توفير الخبرة الكافية للطلاب في مجال تخصصه)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (39.33%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.74)، (1.31) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y3.2) كانت (61.89%) والتي تشير الى (توفر قيادة الكلية أعضاء هيئة تدريسية كافية لتقديم خدمات تلبية حاجات الطلبة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (38.11%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.62)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y3.1) كانت (56.70%) والتي تشير الى (تقيم قيادة الكلية نجاحها من خلال تلبية رغبات الطلاب المستمرة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (43.30%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.41)، (1.19) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (48.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

#### 4-2-1-5: وصف بعد اتخاذ القرارات:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (23) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y4.1-Y4.5) فيما يتعلق بوصف آراء المستجيبين حول عملية اتخاذ القرار، هناك درجة معينة من الاتفاق، أي أن درجة التوافق بين الآراء والإجابات ضعيفة، ومن منظور المؤشرات العامة، فإنها تظهر أن (64.45%) من المبحوثين موافقون على هذه العبارات مقابل نسبة (35.55%). يختلفون مع عبارات هذا البعد، وبلغت النسبة المئوية التي يتفقون على البعد المذكور (55.20%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يمثل نتيجة أولية على ان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين

يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادناه والذي يبين توزيع اراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

ترتيب الفقرة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	#	العبارات
				1	2	3	4	5		
3	%54.40	1.23	2.72	77	50	117	57	27	التكرار	Y4.1
				23.48	15.24	35.67	17.38	8.23	%	
4	%52.40	1.12	2.62	74	55	135	50	14	التكرار	Y4.2
				22.56	16.77	41.16	15.24	4.27	%	
2	%56.60	1.29	2.83	92	14	94	114	14	التكرار	Y4.3
				28.05	4.27	28.66	34.75	4.27	%	
1	%61.12	1.18	3.06	57	22	119	105	25	التكرار	Y4.4
				17.38	6.71	36.28	32.01	7.62	%	
5	%51.80	1.22	2.59	93	49	98	77	11	التكرار	Y4.5
				28.35	14.94	29.88	23.48	3.35	%	
	%55.20	0.97	2.76	393	190	563	403	91	التكرار	Y4
				23.96	11.59	34.33	24.57	5.55	%	
				%35.55		%64.45			المعدل	

### جدول رقم (23) وصف بعد اتخاذ القرارات

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y4.4) كانت (75.91%) والتي تشير الى (تتبنى قيادة الكلية النمط الإداري الديمقراطي في تسيير أعمالها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (24.09%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (3.06)، (1.18) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (61.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق وذلك حسب اراء المبحوثين من افراد عينة البحث.
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y4.3) كانت (67.68%) والتي تشير الى (تعتمد قيادة الكلية على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات)، في حين كانت نسب افراد

العينة من غير المتفقيين كانت (32.32%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.83)، (1.29) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (56.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y4.1) كانت (61.28%) والتي تشير الى (تؤخذ القرارات في الكلية بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (38.72%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.72)، (1.23) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y4.2) كانت (60.67%) والتي تشير الى (القرارات التي تؤخذ من قبل قيادة الكلية تتلاءم مع الأهداف المرسومة للجامعة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (39.33%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.62)، (1.12) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المستجيبين الذين كانوا متفقون للعبارة (Y4.5) كانت (56.71%) والتي تشير الى (تطرح أعضاء الهيئة التدريسية آرائهم في الاجتماعات بحرية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (43.29%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.59)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

### 3-1-5: وصف متغير الميزة التنافسية:

#### 1-3-1-5: وصف بعد التكلفة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (24) الى التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (W1.1-W1.5) والتي تصف آراء المستجيبين تجاه بعد التكلفة لحد ما، والتي تميل الى الاتفاق لحد ما، حيث تشير نسب المؤشر الكلي إلى أن (57.56%) من المستجيبين يتفقون مع محتوى هذه البيانات، مقارنة بـ (42.44%) لا يتفقون مع محتوى العبارات. ويتفق مع البعد المذكور (54.48%)، بوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.84)، والذي يمثل النتيجة الأولية للآراء وردود الفعل حول هذا البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون

الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع اراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

العبارة	#	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
W1.1	التكرار	43	97	95	36	57	3.10	1.27	%62	1
	%	13.11	29.57	28.96	10.98	17.38				
W1.2	التكرار	21	84	98	53	72	2.78	1.23	%55.60	2
	%	6.40	25.61	29.88	16.16	21.95				
W1.3	التكرار	9	67	118	54	80	2.61	1.14	%52.20	3
	%	2.74	20.43	35.98	16.46	24.39				
W1.4	التكرار	9	45	87	84	103	2.55	1.13	%51	5
	%	2.74	13.72	26.52	25.61	31.40				
W1.5	التكرار	17	56	98	64	93	2.57	1.08	%51.40	4
	%	5.18	17.07	29.88	19.51	28.35				
W1	التكرار	99	349	496	291	405	2.72	0.84	%54.40	
	%	6.03	21.28	30.24	17.75	24.70				
المعدل				%57.56		%42.44				

#### جدول رقم (24) وصف بعد التكلفة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W1.1) كانت (%71.65) والتي تشير الى (توفر قيادة الكلية الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (%28.35) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (3.10)، (1.27) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (%62) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق.

2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W1.2) كانت (%61.89) والتي تشير الى (تهتم قيادة الكلية بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف)، في حين

كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (38.11%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.78)، (1.23) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (55.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W1.3) كانت (59.15%) والتي تشير الى (تكاليف التأهيل والتدريب في الكلية منخفضة مقارنة بالكليات المشابهة الأخرى)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (40.85%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.61)، (1.14) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W1.4) كانت (42.99%) والتي تشير الى (تتميز التجهيزات والوسائل المستعملة في الكلية بالانخفاض في التكلفة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (57.01%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.55)، (1.13) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق.

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W1.5) كانت (52.13%) والتي تشير الى (تهتم قيادة الكلية بخفض تكاليف الصيانة للأجهزة باستمرار)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقيين كانت (47.87%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.57)، (1.08) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

### 2-3-1-5: وصف بعد الجودة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (25) للتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات (W2.1-W2.5) والتي تصف آراء المبحوثين حول بُعد الجودة، نوعاً ما تميل إلى الإتفاق، والنسب تشير وفقاً للمؤشر الكلي، إلى أن (59.88%) من المستجيبين موافقون على مضمون هذه العبارات، مقابل (40.12%) غير موافقون على محتوى عبارات هذا البعد، والبعد المذكور كانت نسبة الاتفاق عليه (53%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.86)، وهو ما يمثل النتيجة الأولية بأن الآراء والاجابات على البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المستجيبين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

العبارة	#	أُتفق بشده	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
W2.1	التكرار	15	41	116	54	102	2.43	1.18	48.60%	5
	%	4.57	12.50	35.37	16.46	31.10				
W2.2	التكرار	20	52	109	82	65	2.63	1.15	52.60%	4
	%	6.10	15.85	33.23	25.00	19.82				
W2.3	التكرار	6	66	130	57	69	2.64	1.08	52.80%	3
	%	1.83	20.12	39.63	17.38	21.04				
W2.4	التكرار	15	88	105	41	79	2.75	1.22	55%	2
	%	4.57	26.83	32.01	12.50	24.09				
W2.5	التكرار	24	52	143	57	52	2.81	1.11	56.20%	1
	%	7.32	15.85	43.60	17.38	15.85				
W2	التكرار	80	299	603	291	367	2.65	0.86	53%	
	%	4.88	18.23	36.77	17.74	22.38				
المعدل			59.88%			40.12%				

### جدول رقم (25) وصف بعد الجودة

**المصدر:** إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W2.4) كانت (63.41%) والتي تشير الى (يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (36.59%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.75)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (55%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب اراء عينة البحث.

2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W2.5) كانت (66.77%) والتي تشير الى (تعد الكلية جودة التعليم سلاحا لتحسين أداءها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (33.23%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.81)، (1.11) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (56.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W2.3) كانت (61.58%) والتي تشير الى (تقوم قيادة الكلية بالارتقاء بمستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية وتميزهم)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (38.42%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.64)، (1.08) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W2.2) كانت (55.18%) والتي تشير الى (توفر مكتبة الكلية المادة العلمية المناسبة التي تلبي احتياجات الأساتذة والطلبة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (44.82%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.63)، (1.15) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W2.1) كانت (52.44%) والتي تشير الى (يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالولاء للكلية ويحرص على وصفها بأفضل الأوصاف)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (47.56%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.43)، (1.18) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (48.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

### 3-3-1-5: وصف بعد المرونة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (26) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (W3.1-W3.5) التي تصف آراء المستجيبين لبعده المرونة والتي تميل الى الاتفاق إلى حد ما، حيث تشير نسب المؤشر الكلي إلى أن (53.23%) من المستجيبين يوافقون على مضمون هذه العبارات ، بينما (46.77%) لا يوافقون على مضمون عبارات هذا البعد، ، وتوافق مع البعد المذكور (49.60%) ،منها متوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.90) ، وان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو عد الاتفاق وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع اراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور.

ترتيب الفقرة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	#	البيانات
				بشدة	2	3	4	5		
5	%47.40	1.15	2.37	96	82	98	37	15	التكرار	W3.1
				29.2 7	25.0 0	29.88	11.2 8	4.57	%	
4	%48.20	1.16	2.41	104	56	105	57	6	التكرار	W3.2
				31.7 1	17.0 7	32.01	17.3 8	1.83	%	
3	%50	1.22	2.50	100	50	108	53	17	التكرار	W3.3
				30.4 9	15.2 4	32.93	16.1 6	5.18	%	
1	%51.60	1.19	2.58	83	57	123	44	21	التكرار	W3.4
				25.3 0	17.3 8	37.50	13.4 2	6.40	%	
2	%51.20	1.12	2.56	77	62	130	45	14	التكرار	W3.5
				23.4 8	18.9 0	39.63	13.7 2	4.27	%	
	%49.60	0.90	2.49	460	307	564	236	73	التكرار	W3
				28.0 5	18.7 2	34.39	14.3 9	4.45	%	
				%46.77		%53.23		المعدل		

### جدول رقم (26) وصف بعد المرونة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W3.4) كانت (57.32%) والتي تشير الى (تمتلك الكلية مرونة لتقدير معاناة الطلبة لذلك لا تتعامل بالطرق التقليدية في التعليم)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (42.68%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.58)، (1.19) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب آراء عينة البحث.
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W3.5) كانت (57.62%) والتي تشير الى (تتصف الخطط والسياسات في الكلية بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها مستقبلاً)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (42.38%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.56)، (1.12) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W3.3) كانت (54.27%) والتي تشير الى (لدى الجامعة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (45.73%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.50)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (50%) والتي تشير الى الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W3.2) كانت (51.22%) والتي تشير الى (للكلية القدرة على استيعاب طلبة إضافيين في حالات الضرورة)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (48.78%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.41)، (1.16) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (48.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق.

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W3.1) كانت (45.73%) والتي تشير الى (تمتلك قيادة الكلية أعضاء هيئة تدريسية تمكنها من التطوير والتقدم)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (54.27%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.37)، (1.15) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (47.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

#### 5-3-1-4: وصف بعد الابداع والابتكار:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (27) الى التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (W4.1-W4.5) التي تصف آراء المستجيبين لبعده الإبداع والابتكار اللذان يميلان إلى التطابق إلى حد ما ، حيث تبين النسب حسب المؤشر العام أن (54.33%) من المبحوثين يوافقون على محتوى هذه التعبيرات ، بينما (45.67%) من المبحوثين يختلفون مع محتواها ، و (52%) متفقون على البعد المذكور، وأتى بوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.00)، والذي يمثل النتائج الأولية على الآراء والأجوبة حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المبحوثين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعد المذكور:

العبارة	#	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
W4.1	التكرار	14	64	113	45	92	2.58	1.21	%51.60	4
	%	4.27	19.51	34.45	13.72	28.05				
W4.2	التكرار	15	85	64	88	76	2.62	1.22	%52.40	2
	%	4.57	25.92	19.51	26.83	23.17				
W4.3	التكرار	13	63	88	73	91	2.49	1.20	%49.80	5
	%	3.96	19.21	26.83	22.26	27.74				
W4.4	التكرار	23	67	96	76	66	2.71	1.20	%54.20	1
	%	7.01	20.43	29.27	23.17	20.12				
W4.5	التكرار	20	68	98	47	95	2.61	1.27	%52.20	3
	%	6.10	20.73	29.88	14.33	28.96				
W4	التكرار	85	347	459	329	420	2.60	1.00	%52	
	%	5.18	21.16	27.99	20.06	25.61				
	المعدل	%54.33		%45.67						

### جدول رقم (27) وصف بعد الإبداع والابتكار

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W4.4) كانت (%56.71) والتي تشير الى (تعطي قيادة الكلية اهتماما كبيراً للأفكار الابتكارية التي تقدمها أعضاء هيئة التدريس)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (%43.29) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.71)، (1.20) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (%54.20) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب آراء عينة البحث.
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W4.2) كانت (%50.00) والتي تشير الى (تعمل قيادة الكلية على رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين لمزيد من الإبداع)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (%50.00) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما

(2.62)، (1.22) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W4.5) كانت (56.71%) والتي تشير الى (تحرص قيادة الكلية على الاستفادة من قدرة أعضاء هيئة التدريس الإبداعية)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (43.29%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.61)، (1.27) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W4.1) كانت (58.23%) والتي تشير الى (تهتم قيادة الكلية بالإبداع من خلال تطوير إمكانيات وقدرات أعضاء هيئة التدريس)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (41.77%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.58)، (1.21) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W4.3) كانت (50.00%) والتي تشير الى (تسعى قيادة الكلية إلى المحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (50.00%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.49)، (1.20) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (49.80%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو عدم الاتفاق حول العبارة المعنية.

### 5-3-1-5: وصف بعد الاستمرارية:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (28) الى التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (W5.1-W5.5) التي تصف آراء المستجيبين لبعء الاستمرارية ، والتي تميل إلى الاتفاق إلى حد ما ، لأنه حسب النسبة المئوية للمؤشرات الإجمالية (61.52%) من المستجيبين وافقوا على المحتوى الوارد في هذه البيانات مقابل (38.48%) من المستجيبين الذين اختلفوا مع محتوى هذا البعد ، والنسبة المئوية للاتفاق للبعء المذكور أعلاه هو (53%) والمتوسط الحسابي (2.65) والانحراف المعياري (0.94) ، وان الآراء والاجابات حول البعد المذكور تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة ضعيفة أي ان المستجيبين يتفقون الى حد ما حول البعد المذكور أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة وكما هو مبين في الجدول ادنا والذي يبين توزيع آراء المبحوثين حسب مستويات الاتفاق للبعء المذكور:

البيانات	#	أنتق بشدة	أنتق	أنتق إلى حد ما	لا أنتق	لا أنتق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة
W5.1	التكرار	11	90	98	26	103	2.63	1.27	52.60%	4
	%	3.35	27.44	29.88	7.93	31.40				
W5.2	التكرار	13	77	109	48	81	2.67	1.19	53.40%	2
	%	3.96	23.48	33.23	14.63	24.70				
W5.3	التكرار	4	88	109	42	85	2.65	1.17	53%	3
	%	1.22	26.83	33.23	12.80	25.92				
W5.4	التكرار	12	68	134	42	72	2.71	1.13	54.20%	1
	%	3.66	20.73	40.85	12.80	21.96				
W5.5	التكرار	4	64	128	54	78	2.58	1.09	51.60%	5
	%	1.22	19.51	39.02	16.46	23.78				
W5	التكرار	44	387	578	212	419	2.65	0.94	53%	
	%	2.68	23.60	35.24	12.93	25.55				
المعدل			61.52%			38.48%				

### جدول رقم (28) وصف بعد الاستمرارية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

يتبين لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W5.4) كانت (65.24%) والتي تشير الى (تواكب قيادة الكلية مناهج جديدة وطرائق معاصرة في عملية التدريس في الكلية باستمرار)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (34.76%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.71)، (1.13) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (54.20%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما وذلك حسب آراء عينة البحث.
- 2- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W5.2) كانت (60.67%) والتي تشير الى (تهتم قيادة الكلية بالتطور والتقدم على المدى البعيد)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (39.33%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.67)، (1.19) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (53.40%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

3- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W5.3) كانت (61.28%) والتي تشير الى (تمتلك قيادة الكلية إمكانات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (38.72%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.65)، (1.17) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (53%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

4- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W5.1) كانت (60.67%) والتي تشير الى (تحرص قيادة الكلية على إجراء التقييم الذاتي لأدائها باستمرار)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (39.33%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.63)، (1.27) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (52.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

5- تشير النتائج الى ان نسبة المبحوثين الذين كانوا متفقون للعبارة (W5.5) كانت (59.75%) والتي تشير الى (تحرص قيادة الكلية لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها)، في حين كانت نسب افراد العينة من غير المتفقين كانت (40.25%) وبوسط حسابي وانحراف المعياري قدرهما (2.58)، (1.09) وعلى التوالي وان نسبة اتفاق للعبارة المذكورة قد بلغت (51.60%) والتي تشير الى ان الآراء والاجابات تتجه نحو الاتفاق الى حد ما (عدم التأكد).

## 2-5: الاهمية الترتيبية لأبعاد محاور الدراسة:

يمكن تحديد الاهمية الترتيبية لمحاور الدراسة وأبعادها وذلك من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاتفاق لكل محور من محاور الدراسة الثلاثة مع الابعاد التابعة لها، ومن خلال النتائج المبينة في الجداول (29)، (30) و (31) حيث وجد ان المحور (ادارة الجودة الشاملة) جاءت بالمرتبة الاولى من الاهمية وبمستويات قبول ضعيفة بمعنى اخر ان القبول كان الى حد ما وذلك على وفق آراء المبحوثين حيث كانت وسطها الحسابي (2.685) وبنسبة اتفاق (53.70%)، وجاءت بالمرتبة الثانية من الأهمية النسبية محور (الميزة التنافسية) حيث بلغت وسطها لحسابي (2.623) ونسبة اتفاقها قد بلغت (52.46%) حيث تبين من خلال قيمة الوسط الحسابي ان الآراء تتجه نحو الاتفاق الى حد ما أي يوجد حالة من الا تأكديه تجاه المحور المذكور وعلى وفق إجابات المبحوثين اما بالنسبة للمحور (القيادة التحويلية) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة من الاهمية وبمستويات ضعيفة من القبول أي بمعنى وجود قبول ولكن الى حد ما حيث بلغت وسطها الحسابي (2.581) وبنسبة اتفاق (51.62%)، اما لتحديد الاهمية الترتيبية لكل بعد من ابعاد محاور الدراسة فيمكن تحديدها كما يأتي:

### 5-2-1: الأهمية الترتيبية لأبعاد محور القيادة التحويلية:

يتبين من خلال الجدول رقم (29) ان الأهمية الترتيبية لأبعاد محور القيادة التحويلية تتفاوت من حيث الأهمية الترتيبية، اذ نجد ان بعد (الاستثارة الفكرية) قد احتلت المرتبة الاولى من حيث الأهمية حيث بلغ الوسط الحسابي (2.686) وبنسبة اتفاق (53.72%) ويليهما بالمرتبة الثانية البعد (الاعتبارات الفردية) بوسط حسابي (2.609) وكانت نسبة اتفاقها (52.17%) اما بالمرتبة الثالثة من الأهمية النسبية فقد جاء البعد (التحفيز الإلهامي) حيث بلغت وسطها الحسابي (2.529) وبنسبة اتفاق (50.57%) وبالمرتبة الاخيرة جاء بعد (التأثير المثالي) حيث كانت وسطها الحسابي (2.501) وبنسبة اتفاق (50.02%)، ومن خلال المعلومات السابقة يتضح ان الأبعاد الأربعة للمحور المذكور كانت مستويات قبولها ضعيفة أي ان الآراء والاجابات اتجهت نحو القبول الى حد ما وذلك حسب آراء المبحوثين من افراد عينة البحث.

الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الترتيب حسب الأهمية
الاستثارة الفكرية	2.686	53.72%	1
الاعتبارات الفردية	2.609	52.17%	2
التحفيز الإلهامي	2.529	50.57%	3
التأثير المثالي	2.501	50.02%	4
المؤشر الكلي	2.581	51.62%	-----

### جدول رقم (29) الأهمية الترتيبية حسب أبعاد محور القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

### 5-2-2: الأهمية الترتيبية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة:

يتضح من خلال الجدول رقم (30) ان الأهمية الترتيبية لأبعاد محور القيادة التحويلية تتفاوت من حيث الأهمية الترتيبية، اذ نجد ان بعد (اتخاذ القرارات) قد احتلت المرتبة الاولى من حيث الأهمية حيث بلغ الوسط الحسابي (2.762) وبنسبة اتفاق (55.23%) ويليهما بالمرتبة الثانية البعد (تمكين العاملين) بوسط حسابي (2.760) وكانت نسبة اتفاقها (55.20%) اما بالمرتبة الثالثة من الأهمية النسبية فقد جاء البعد (التركيز على الزبائن) حيث بلغت وسطها الحسابي (2.695) وبنسبة اتفاق (53.89%) وبالمرتبة الاخيرة جاء بعد (التزام الإدارة العليا) حيث كانت وسطها الحسابي (2.524) وبنسبة اتفاق (50.49%)، ومن

خلال المعلومات السابقة يتضح ان الابعاد الاربعة للمحور المذكور كانت مستويات قبولها ضعيفة أي ان الآراء والاجابات اتجهت نحو القبول الى حد ما وذلك حسب آراء المبحوثين من افراد عينة البحث.

الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق	الترتيب حسب الاهمية
اتخاذ القرارات	2.762	%55.23	1
تمكين العاملين	2.760	%55.20	2
التركيز على الزبائن	2.695	%53.89	3
التزام الإدارة العليا	2.524	%50.49	4
المؤشر الكلي	2.685	%53.70	-----

جدول رقم (30) الأهمية الترتيبية حسب أبعاد محور ادارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

### 3-2-5: الأهمية الترتيبية لأبعاد محور الميزة التنافسية:

يتضح من خلال الجدول رقم (31) ان الاهمية الترتيبية لأبعاد محور القيادة التحويلية تتفاوت من حيث الاهمية الترتيبية، اذ نجد ان بعد (التكلفة) قد احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية حيث بلغ الوسط الحسابي (2.724) وبنسبة اتفاق (54.48%) ويليها بالمرتبة الثانية البعد (الجودة) بوسط حسابي (2.655) وكانت نسبة اتفاقها (53.10%) اما بالمرتبة الثالثة من الاهمية النسبية فقد جاء البعد (الاستمرارية) حيث بلغت وسطها الحسابي (2.649) وبنسبة اتفاق (52.99%) وبالمرتبة الرابعة من الاهمية النسبية جاء البعد (الإبداع والابتكار) حيث بلغت وسطها الحسابي (2.602) وبنسبة اتفاق (52.05%) وبالمرتبة الاخيرة جاء بعد (المرونة) حيث كانت وسطها الحسابي (2.485) وبنسبة اتفاق (49.70%)، نلاحظ من خلال الابعاد الاربعة الاولى ان نسبة الاتفاق للآراء تتجه نحو الاتفاق الى حد ما ولكن عند البعد الخامس (المرونة) لم توجد أي مستويات من القبول أي عدم قبول فقرات البعد المذكور عند المبحوثين بمعنى اخر لا توجد أي مستويات من المرونة تجاه المؤسسة المبحوثة وذلك حسب آراء العينة من المبحوثين.

الترتيب حسب الأهمية	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	%54.48	2.724	التكلفة
2	%53.10	2.655	الجودة
3	%52.99	2.649	الاستمرارية
4	%52.05	2.602	الإبداع والابتكار
5	%49.70	2.485	المرونة
-----	%52.46	2.623	المؤشر الكلي

جدول رقم (31) الأهمية الترتيبية حسب أبعاد محور الميزة التنافسية

المصدر: أعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

### 3-5: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار فرضية الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير على العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية، ويتم التحقق من صحة الفرضيات باستخدام العديد من الأدوات والاساليب الإحصائية المختارة لأجراء تحليل متغيرات الدراسة، ويتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية:

### 1-3-5: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### 1-1-3-5: العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الميزة التنافسية منفردة ومجموعة: -

من خلال الجدول (32) والذي يمثل قيم معاملات الارتباطات ومستويات الدلالة الإحصائية بين ابعاد متغير القيادة التحويلية وابعاد متغير الميزة التنافسية منفردة ومجموعة وقد اتضح ما يأتي:

1- اختبار الفرضية الاولى والتي مفادها (وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية بشكل عام) حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.866^{**}$ ) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد على أن هنالك تلازماً بين المتغيرين ونستنتج من ذلك أنه كلما ازدادت مستويات القيادة التحويلية ازدادت معها مستويات الميزة التنافسية بنسبة (86.6%) والعكس صحيح (قبول الفرضية الاولى التي جاء بها الباحث).

2- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة ( $0.741^{**}$ )، ( $0.754^{**}$ )، ( $0.682^{**}$ )، ( $0.815^{**}$ )، ( $0.803^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات القيادة التحويلية ازدادت معها مستويات الأبعاد الخمسة

من الميزة التنافسية بنسبة (74.1%)، (75.4%)، (68.2%)، (81.5%)، (80.3%) وعلى التوالي والعكس صحيح. (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

3- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الميزة التنافسية ومتغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين متغير الميزة التنافسية ومتغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (\*\*0.736)، (\*\*0.773)، (\*\*0.792)، (\*\*0.822) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الميزة التنافسية ازدادت معها مستويات الأبعاد الأربعة من القيادة التحويلية بنسبة (73.6%)، (77.3%)، (79.2%)، (82.2%) وعلى التوالي والعكس صحيح. (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

4- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاستثارة الفكرية من متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد الاستثارة الفكرية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (\*\*0.635)، (\*\*0.668)، (\*\*0.558)، (\*\*0.688)، (\*\*0.682) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاستثارة الفكرية ازدادت معها مستويات الأبعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (63.5%)، (66.8%)، (55.8%)، (68.8%)، (68.2%) وعلى التوالي والعكس صحيح. (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

5- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاعتبارات الفردية من متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد الاعتبارات الفردية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (\*\*0.678)، (\*\*0.671)، (\*\*0.609)، (\*\*0.706)، (\*\*0.728) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاعتبارات الفردية ازدادت معها مستويات الأبعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (67.8%)، (67.1%)، (60.9%)، (70.6%)، (72.8%) وعلى التوالي والعكس صحيح. (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

6- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التحفيز الإلهامي من متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد التحفيز الإلهامي ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (\*\*0.721)، (\*\*0.671)، (\*\*0.606)، (\*\*0.762)، (\*\*0.715) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات التحفيز الإلهامي ازدادت معها

مستويات الابعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (72.1%)، (67.1%)، (60.6%)، (76.2%)، (71.5%) وعلى التوالي والعكس صحيح. (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

7- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التأثير المثالي من متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد التأثير المثالي ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة ( $0.639^{**}$ )، ( $0.713^{**}$ )، ( $0.687^{**}$ )، ( $0.785^{**}$ )، ( $0.773^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات التأثير المثالي ازدادت معها مستويات الابعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (63.9%)، (71.3%)، (68.7%)، (78.5%)، (77.3%) وعلى التوالي والعكس صحيح. (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

جدول رقم (32) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية منفردة ومجموعة

#	الميزة التنافسية (W)	التكلفة (W1)	الجودة (W2)	الاستمرارية (W3)	الإبداع والابتكار (W4)	المرونة (W5)
القيادة التحويلية (X)	.866** Sig.(0.000)	.741** Sig.(0.000)	.754** Sig.(0.000)	.682** Sig.(0.000)	.815** Sig.(0.000)	.803** Sig.(0.000)
الاستشارة الفكرية (X1)	.736** Sig.(0.000)	.635** Sig.(0.000)	.668** Sig.(0.000)	.558** Sig.(0.000)	.688** Sig.(0.000)	.682** Sig.(0.000)
الاعتبارات الفردية (X2)	.773** Sig.(0.000)	.678** Sig.(0.000)	.671** Sig.(0.000)	.609** Sig.(0.000)	.706** Sig.(0.000)	.728** Sig.(0.000)
التحفيز الإلهامي (X3)	.792** Sig.(0.000)	.721** Sig.(0.000)	.671** Sig.(0.000)	.606** Sig.(0.000)	.762** Sig.(0.000)	.715** Sig.(0.000)
التأثير المثالي (X4)	.822** Sig.(0.000)	.639** Sig.(0.000)	.713** Sig.(0.000)	.687** Sig.(0.000)	.785** Sig.(0.000)	.773** Sig.(0.000)

N=328

\*\* معنوية عالية عندما تكون  $\text{sig} \geq (0.01)$

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

### 2-1-3-5: العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة:

من خلال الجدول (33) والذي يمثل قيم معاملات الارتباطات ومستويات الدلالة الإحصائية بين ابعاد متغير القيادة التحويلية وابعاد متغير إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة وقد اتضح ما يأتي:

1- اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها (وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بشكل عام) حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت

قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.827^{**}$ ) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد على أن هنالك تلازماً بين المتغيرين ونستنتج من ذلك أنه كلما ازدادت مستويات القيادة التحويلية ازدادت معها مستويات إدارة الجودة الشاملة بنسبة (82.7%) والعكس صحيح (قبول الفرضية الثانية التي جاء بها الباحث).

2- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين ، التركيز على الزبائن ، التزام الإدارة العليا) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة ( $0.720^{**}$ )، ( $0.738^{**}$ )، ( $0.764^{**}$ )، ( $0.762^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات القيادة التحويلية ازدادت معها مستويات الأبعاد الأربعة من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (72.0%)، (73.8%)، (76.4%)، (76.2%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

3- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ( $0.680^{**}$ )، ( $0.717^{**}$ )، ( $0.771^{**}$ )، ( $0.815^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات إدارة الجودة الشاملة ازدادت معها مستويات الأبعاد الأربعة من القيادة التحويلية بنسبة (68.0%)، (71.7%)، (77.1%)، (81.5%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

4- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاستثارة الفكرية من متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين ، التركيز على الزبائن ، التزام الإدارة العليا) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد الاستثارة الفكرية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة ( $0.560^{**}$ )، ( $0.609^{**}$ )، ( $0.675^{**}$ )، ( $0.610^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاستثارة الفكرية ازدادت معها مستويات الأبعاد الأربعة من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (56.0%)، (60.9%)، (67.5%)، (61.0%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

5- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الاعتبارات الفردية من متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين ، التركيز على الزبائن ، التزام الإدارة العليا) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد الاعتبارات الفردية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة ( $0.630^{**}$ )، ( $0.631^{**}$ )، ( $0.660^{**}$ )، ( $0.664^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى

الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاعتبارات الفردية ازدادت معها مستويات الابعاد الاربعة من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (63.0%)، (63.1%)، (66.0%)، (66.4%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

6- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد التحفيز الإلهامي من متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الاربعة (اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين ، التركيز على الزبائن ، التزام الإدارة العليا) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد التحفيز الإلهامي ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الاربعة (0.681\*\*)، (0.680\*\*)، (0.680\*\*)، (0.742\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات التحفيز الإلهامي ازدادت معها مستويات الابعاد الاربعة من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (68.1%)، (68.0%)، (68.0%)، (74.2%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية الفرعية التي جاء بها الباحث).

7- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التأثير المثالي من متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الاربعة (اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين ، التركيز على الزبائن ، التزام الإدارة العليا) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد التأثير المثالي ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الاربعة (0.725\*\*)، (0.741\*\*)، (0.744\*\*)، (0.730\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات التأثير المثالي ازدادت معها مستويات الابعاد الاربعة من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (72.5%)، (74.1%)، (74.4%)، (73.0%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

#	إدارة الجودة الشاملة (Y)	اتخاذ القرارات (Y1)	تمكين العاملين (Y2)	التركيز على الزبائن (Y3)	التزام الإدارة العليا (Y4)
القيادة التحولية (X)	.827** Sig.(0.000)	.720** Sig.(0.000)	.738** Sig.(0.000)	.764** Sig.(0.000)	.762** Sig.(0.000)
الاستثارة الفكرية (X1)	.680** Sig.(0.000)	.560** Sig.(0.000)	.609** Sig.(0.000)	.675** Sig.(0.000)	.610** Sig.(0.000)
الاعتبارات الفردية (X2)	.717** Sig.(0.000)	.630** Sig.(0.000)	.631** Sig.(0.000)	.660** Sig.(0.000)	.664** Sig.(0.000)
التحفيز الإلهامي (X3)	.771** Sig.(0.000)	.681** Sig.(0.000)	.680** Sig.(0.000)	.680** Sig.(0.000)	.742** Sig.(0.000)
التأثير المثالي (X4)	.815** Sig.(0.000)	.725** Sig.(0.000)	.741** Sig.(0.000)	.744** Sig.(0.000)	.730** Sig.(0.000)

N=328

\*\* : معنوية عالية عندما تكون  $\text{sig} \geq (0.01)$ 

### جدول رقم (33) معامل الارتباط بين القيادة التحولية وإدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفرغ الإستبانة

#### 3-1-3-5: العلاقة بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة وابعاد الميزة التنافسية منفردة ومجموعة:

عن طريق الجدول رقم (34) والذي يمثل قيم معاملات الارتباطات ومستويات الدلالة الإحصائية بين ابعاد متغير إدارة الجودة الشاملة وابعاد متغير الميزة التنافسية منفردة ومجموعة وقد اتضح ما يأتي:

1- اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها (وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بشكل عام) حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.902^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.05$ ) وهذا يؤكد على هناك تلازماً بين المتغيرين ونستنتج من ذلك أنه كلما ازدادت مستويات إدارة الجودة الشاملة ازدادت معها مستويات الميزة التنافسية بنسبة ( $90.2\%$ ) والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

2- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة ( $0.692^{**}$ )، ( $0.797^{**}$ )، ( $0.753^{**}$ )، ( $0.843^{**}$ )، ( $0.864^{**}$ ) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث ( $0.05$ ) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات إدارة الجودة الشاملة ازدادت معها مستويات

الابعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (69.2%)، (79.7%)، (75.3%)، (84.3%) ، (86.4%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

3- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الميزة التنافسية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين ، التركيز على الزبائن ، التزام الإدارة العليا) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين متغير الميزة التنافسية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (0.810\*\*)، (0.843\*\*)، (0.820\*\*)، (0.782\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الميزة التنافسية ازدادت معها مستويات الابعاد الأربعة من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (81.0%)، (84.3%)، (82.0%)، (78.2%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

4- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد اتخاذ القرارات من متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد اتخاذ القرارات ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (0.574\*\*)، (0.716\*\*)، (0.681\*\*)، (0.800\*\*) ، (0.768\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات اتخاذ القرارات ازدادت معها مستويات الابعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (57.4%)، (71.6%)، (68.1%)، (80.0%) ، (76.8%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

5- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد تمكين العاملين من متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد تمكين العاملين ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (0.646\*\*)، (0.730\*\*)، (0.716\*\*)، (0.777\*\*) ، (0.822\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات تمكين العاملين ازدادت معها مستويات الابعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (64.6%)، (73.0%)، (71.6%)، (77.7%) ، (82.2%) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

6- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التركيز على الزبائن من متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد التركيز على الزبائن ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (0.644\*\*)، (0.746\*\*)، (0.722\*\*)، (0.709\*\*) ، (0.779\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذ يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات التركيز على الزبائن ازدادت معها مستويات الابعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (64.4%)، (74.6%)،

(%72.2)، (%70.9) ، (%77.9) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

7- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التزام الإدارة العليا من متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة) إذ بلغت قيم معاملات الارتباطات بين بعد التزام الإدارة العليا ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (%0.634\*\*)، (%0.685\*\*)، (%0.601\*\*)، (%0.756\*\*)، (%0.748\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات التزام الإدارة العليا ازدادت معها مستويات الأبعاد الخمسة من الميزة التنافسية بنسبة (%63.4)، (%68.5)، (%60.1)، (%75.6) ، (%74.8) وعلى التوالي والعكس صحيح (قبول الفرضية التي جاء بها الباحث).

#	الميزة التنافسية (W)	التكلفة (W1)	الجودة (W2)	الاستمرارية (W3)	الإبداع والابتكار (W4)	المرونة (W5)
إدارة الجودة الشاملة (Y)	.902** Sig. (0.000)	.692** Sig. (0.000)	.797** Sig. (0.000)	.753** Sig. (0.000)	.843** Sig. (0.000)	.864** Sig. (0.000)
اتخاذ القرارات (Y1)	.810** Sig. (0.000)	.574** Sig. (0.000)	.716** Sig. (0.000)	.681** Sig. (0.000)	.800** Sig. (0.000)	.768** Sig. (0.000)
تمكين العاملين (Y2)	.843** Sig. (0.000)	.646** Sig. (0.000)	.730** Sig. (0.000)	.716** Sig. (0.000)	.777** Sig. (0.000)	.822** Sig. (0.000)
التركيز على الزبائن (Y3)	.820** Sig. (0.000)	.644** Sig. (0.000)	.746** Sig. (0.000)	.722** Sig. (0.000)	.709** Sig. (0.000)	.779** Sig. (0.000)
التزام الإدارة العليا (Y4)	.782** Sig. (0.000)	.634** Sig. (0.000)	.685** Sig. (0.000)	.601** Sig. (0.000)	.756** Sig. (0.000)	.748** Sig. (0.000)

N=328

\*\* معنوية عالية عندما تكون  $\text{sig} \geq (0.01)$

جدول رقم (34) معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية منفردة ومجموعة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

### 2-3-5: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:

#### 1-2-3-5: تأثير متغير القيادة التحويلية في الميزة التنافسية مجتمعة:

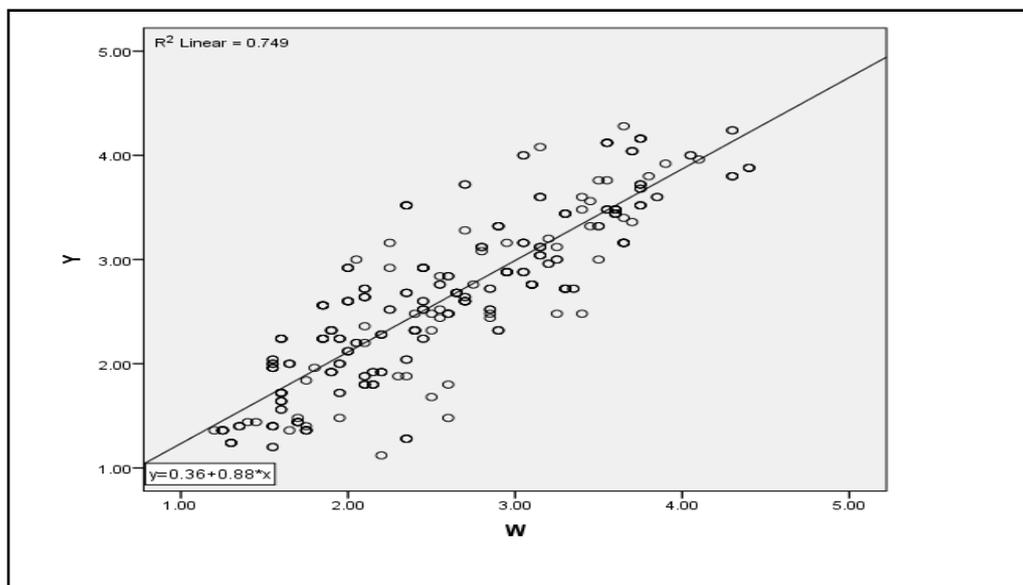
لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية، تم الاعتماد على الجدول (35) حيث تبين من خلالها وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وعلى مستوى الكلي (متجمعةً) " تسمية المتغيرات بالمستقلة والتابعة كانت بموجب الفرضية التي وضعها الباحث" ، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) لنموذج الانحدار اقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث والتي تبلغ (0.05) ، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (974.715) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.86) وبدرجات حرية (1,326) مما يدل ذلك على معنوية التأثير وعن مستوى (0.05)، واعتماداً على نتائج المذكورة يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير القيادة التحويلية في متغير الميزة التنافسية وبمعنى آخر ومن اجل حدوث تغيير في الميزة التنافسية يجب ان تتغير القيادة التحويلية لدى موظفي المؤسسة المعنية بالدراسة الإستطلاعية. ومن خلال تحليل معادلة الانحدار وجد ان معاملات النموذج من معلمتي الثابت والميل الحدي للنموذج كانتا ذات دلالة احصائية وذلك من خلال قيم مستوى الدلالة الإحصائية التابعة لها، حيث كانت القيم اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الدراسة الإستطلاعية الحالية والتي تبلغ (0.05) ، اتضح من خلال النموذج ان قيمة ثابت الانحدار ( $B_0$ ) والبالغة (0.356) وهي دلالة على انه اذا لم يحدث اي تغيير في القيادة التحويلية فان الميزة التنافسية تتغير بمقدار ثابت وقدرها (0.356). أما قيمة ميل الحدي للانحدار ( $B_1$ ) فقد بلغت (0.878) وهي دلالة على ان تغييرا مقداره وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي ذلك الى تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.878) وهي تغير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في متغير التابع (الميزة التنافسية). وأيضاً من خلال التحليل نجد ان القيادة التحويلية تفسر نسبة (74.90%) من التغير الذي يحدث في الميزة التنافسية وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) اما النسبة المتبقية والبالغة (25.10%) تعود لعوامل تأثيرية اخرى خير متضمنة في النموذج الذي اعتمده الباحث في الدراسة الحالية وكما مبين في الشكل (25).

الميزة التنافسية (W)				المتغير المعتمد
R2	F	ميل الحدي (B <sub>1</sub> )	الثابت (B <sub>0</sub> )	المتغير المستقل
%74.90	974.715 sig. (0.000)	0.878 t (31.220) sig. (0.000)	0.356 t (4.684) sig. (0.000)	القيادة التحويلية (X)

$$F(0.05, 1, 326) = 3.86$$

جدول رقم (35) تأثير القيادة التحويلية في الميزة التنافسية بشكل عام (مجتمعة)

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة



الشكل رقم (25) نقاط الانتشار: القيادة التحويلية والميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

#### 5-3-2-2: تأثير متغير القيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة مجتمعة:

لغرض اختبار الفرضية الخامسة والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة ، تم الاعتماد على الجدول (36) حيث تبين من خلالها وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وعلى مستوى الكلي (متجمعةً) " تسمية المتغيرات بالمستقلة والتابعة كانت بموجب الفرضية التي وضعها الباحث" ، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) لنموذج الانحدار اقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث

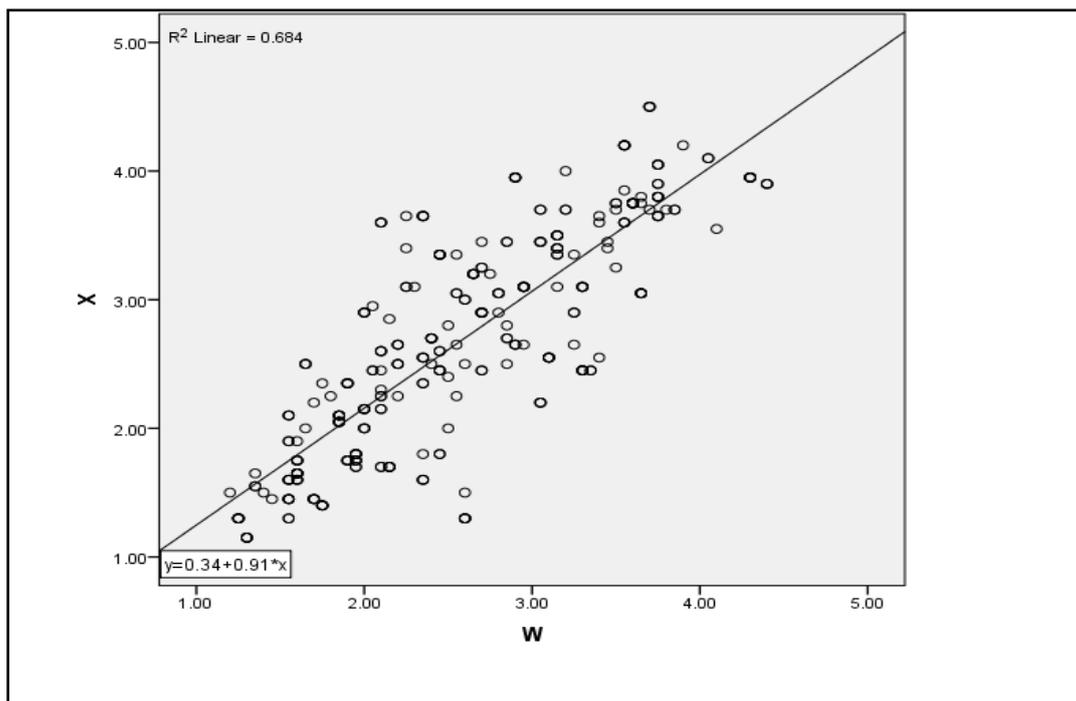
والتي تبلغ (0.05) ، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (705.152) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.86) وبدرجة حرية (1,326) يدل ذلك على معنوية التأثير وعند مستوى (0.05)، واعتماداً على نتائج المذكورة يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير القيادة التحويلية في متغير إدارة الجودة الشاملة ، ومن اجل حدوث تغيير في إدارة جودة الشاملة يجب ان تتغير القيادة التحويلية لدى موظفي المؤسسة المعنية بالدراسة الإستطلاعية. ومن خلال تحليل معادلة الانحدار وجد ان معاملات النموذج من معلمتي الثابت والميل الحدي للنموذج كانتا ذات دلالة احصائية وذلك عن طريق قيم مستوى الدلالة الإحصائية التابعة لها، حيث كانت القيم اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الدراسة الإستطلاعية الحالية والتي تبلغ (0.05) ، اتضح من خلال النموذج ان قيمة ثابت الانحدار ( $B_0$ ) والبالغة (0.340) وهي دلالة على انه اذا لم يحدث اي تغيير في القيادة التحويلية فان إدارة الجودة الشاملة تتغير بمقدار ثابت وقدرها (0.340). أما قيمة ميل الحدي للانحدار ( $B_1$ ) فقد بلغت (0.909) وهي دلالة على ان تغيرا مقداره وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي الى تغيير في إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.909) وهي تغير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في متغير التابع (إدارة الجودة الشاملة). وأيضاً من خلال التحليل نجد ان القيادة التحويلية تفسر نسبة (68.4%) من التغير الذي يحدث في إدارة جودة الشاملة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) اما النسبة المتبقية والبالغة (31.6%) تعود لعوامل تأثيرية اخرى خير متضمنة في النموذج الذي اعتمده الباحث في الدراسة الحالية وكما مبين في الشكل (26).

إدارة الجودة الشاملة (Y)				المتغير المعتمد
R2	F	ميل الحدي ( $B_1$ )	الثابت ( $B_0$ )	المتغير المستقل
%68.4	705.152	0.909	0.340	القيادة التحويلية (X)
	sig. (0.000)	t (26.554) sig. (0.000)	t (3.682) sig. (0.000)	

$$F(0.05, 1, 326) = 3.86$$

جدول رقم (36) تأثير القيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة بشكل عام (مجتمعة)

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة



الشكل رقم (26) نقاط الانتشار: القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

### 3-2-3-5: تأثير متغير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية متجمعة:

لغرض اختبار الفرضية السادسة والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية، تم الاعتماد على الجدول (37) حيث تبين من خلالها وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وعلى مستوى الكلي (متجمعة) " تسمية المتغيرات بالمستقلة والتابعة كانت بموجب الفرضية التي وضعها الباحث" ، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) لنموذج الانحدار اقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث والتي تبلغ (0.05) ، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1425.777) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.86) ودرجات حرية (1,326) مما يدل ذلك على معنوية التأثير وعند مستوى (0.05)، واعتماداً على نتائج المذكورة يمكن الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير إدارة جودة الشاملة في متغير الميزة التنافسية وبمعنى آخر ومن اجل حدوث تغيير في الميزة التنافسية يجب ان تتغير إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي المؤسسة المعنية بالدراسة الإستطلاعية. ومن خلال تحليل معادلة الانحدار وجد ان معاملات النموذج من معلمتي الثابت والميل الحدي للنموذج كانتا ذات دلالة احصائية وذلك عن طريق قيم مستوى الدلالة الإحصائية التابعة لها، وهو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الدراسة الإستطلاعية الحالية والتي تبلغ (0.05) ، اتضح من خلال النموذج ان قيمة ثابت الانحدار ( $B_0$ ) والبالغة

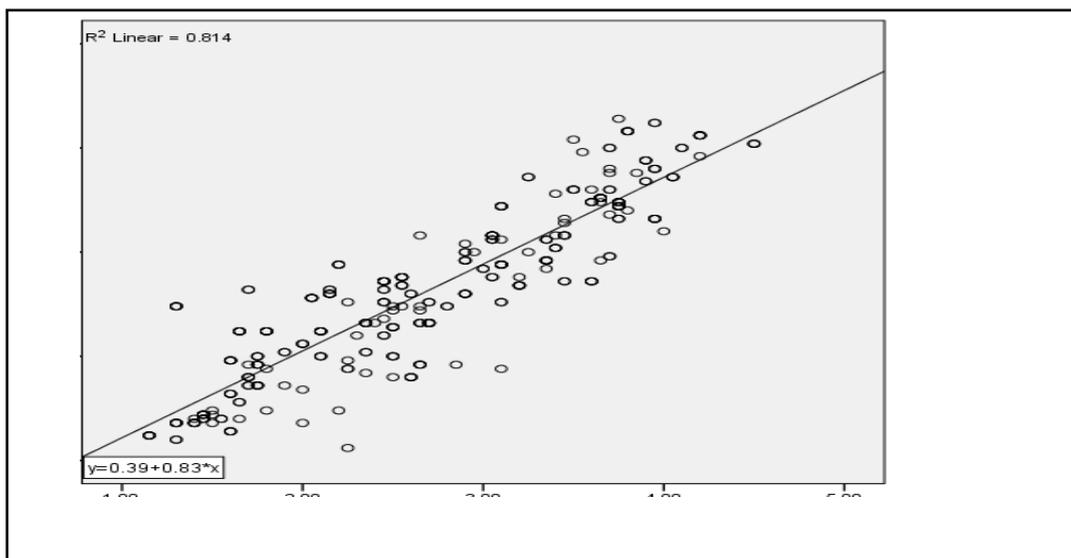
(0.386) وهي دلالة على انه اذا لم يحدث اي تغيير في إدارة الجودة الشاملة فان الميزة التنافسية تتغير بمقدار ثابت وقدرها (0.386). أما قيمة ميل الحدي للانحدار ( $B_1$ ) فقد بلغت (0.833) يشير هذا إلى أن تغيير وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.833) وهي تغيير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في متغير التابع (الميزة التنافسية). وأيضا من خلال التحليل نجد ان إدارة الجودة الشاملة تفسر نسبة (81.4%) من التغير الذي يحدث في الميزة التنافسية وذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) اما النسبة المتبقية والبالغة (18.6%) تعود لعوامل تأثيرية اخرى خير متضمنة في النموذج الذي اعتمده الباحث في الدراسة الحالية. وكما مبين في الشكل (27).

الميزة التنافسية (W)				المتغير المعتمد
R2	F	ميل الحدي ( $B_1$ )	الثابت ( $B_0$ )	المتغير المستقل
%81.4	1425.777 sig.(0.000)	0.833 t(37.759) sig.(0.000)	0.386 t(6.195) sig.(0.000)	إدارة الجودة الشاملة (Y)

$$F(0.05, 1, 326) = 3.86$$

جدول رقم (37) تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية بشكل عام (مجتمعة)

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة



الشكل رقم (27) نقاط الانتشار: ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

#### 4-2-3-5: التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة

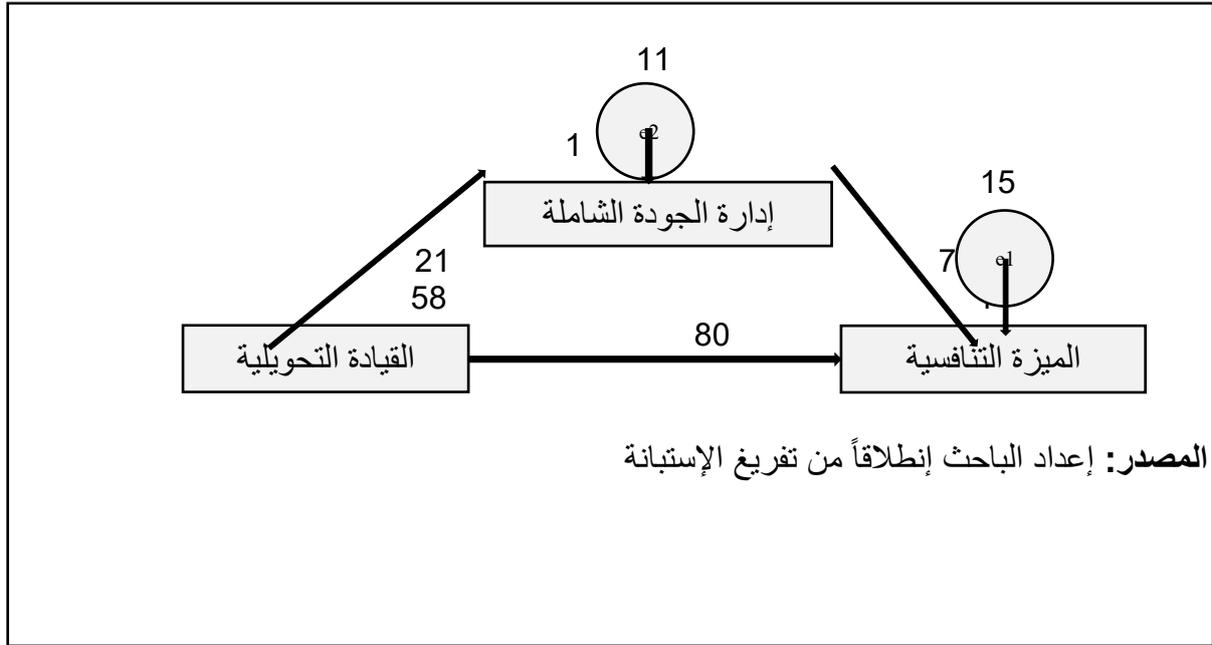
المتغير الوسيط	المتغير المستقل: القيادة التحويلية	المتغير التابع: الميزة التنافسية	الاستنتاج
إدارة الجودة الشاملة	إرتباط بيرسون	0.438	إرتباط
	القيمة المعنوية	0.000	معنوي
	حجم العينة	328	

جدول رقم (38) معامل الارتباط لتأثير المتغير الوسيط إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ( القيادة التحويلية ) و ( الميزة التنافسية )

المصدر: إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

بدراسة وحساب معاملات الارتباط في الجدول رقم (38) نلاحظ أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية بين ( القيادة التحويلية ) و ( الميزة التنافسية ) لتأثر المتغيرات اعلاه بالمتغير الوسيط

إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (0.438) و مستوى المعنوية للعلاقة الثنائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تساوي ( 0.000 ) وهو اقل من القيمة العرفية (0.05).  
 للتأكد من نتيجة الفرضية السابعة والتي تنص على وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة والتي تم قياسها بمعامل بيرسون ووجدت ان النتيجة ذات دلالة احصائية قوية تم تأكيد الاختبار باستخدام أسلوب تحليلي آخر وهو التحليل عن طريق الإيموس وكانت نتائج القياس كما يلي:



الشكل رقم ( 28 ) التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة

			Estimate	S.E.	C.R.	P
إدارة الجودة الشاملة	←	القيادة التحويلية	0.802	0.028	28.669	***
الميزة التنافسية	←	إدارة الجودة الشاملة	0.760	0.047	16.099	***
الميزة التنافسية	←	القيادة التحويلية	0.209	0.045	4.669	***

**جدول رقم (39) تأثير المتغير الوسيط إدارة الجودة الشاملة بين القيادة التحويلية و الميزة التنافسية**

**المصدر:** إعداد الباحث إنطلاقاً من تفريغ الإستبانة

في الجدول رقم (39) من خلال قيمة معاملات الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع نجد ان هناك علاقة معنوية بين متغير القيادة التحويلية و الميزة التنافسية إعتماًداً على مستوى المعنوية للعلاقة الثنائية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (0.000) أي اقل من القيمة العرفية (0.05)، يمكن أن نرى أن هناك علاقة بين المتغير الوسيط إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية إعتماًداً على مستوى المعنوية للعلاقة الثنائية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع وهي تساوي (0.000) وهو اقل من القيمة العرفية (0.05)، في حين نجد ان هناك علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وذلك وفق مستوى المعنوية للعلاقة الثنائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع التي تائرت بالمتغير الوسيط وهي تساوي (0.000) وهو اقل من القيمة العرفية (0.05). من خلال النتائج اعلاه نستنتج ان الفرضية التي تنص على أنه : يوجد تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية في الميزة التنافسية تتوسطه إدارة الجودة الشاملة قد تحققت.

## الفصل السادس

### الإستنتاجات والتوصيات

#### الإستنتاجات

تم التوصل الى الإستنتاجات التالية:

#### أولاً: الإستنتاجات النظرية:

- 1- يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم اليقين، وهو الشخص الذي يوجه أتباعه نحو النجاح والتنمية الشخصية مع تسهيل عملية تنمية وتطوير المجموعات لصالح المؤسسة.
- 2- القيادة التحويلية عامل مهم في تطوير وإستدامة المؤسسات، ومن المهم بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى.
- 3- التأكيد على مشاركة جميع العاملين لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال السماح لهم بالمشاركة الفعالة في المناقشات والتطبيق الميداني لأفكارهم وآرائهم العلمية.
- 4- إن إدارة الجودة الشاملة قديمة قدم الحضارات، وقد مرت بعدة مراحل من التطور، وساعدت على تطور المؤسسات، وفرضتها حاجة المؤسسات للتطوير والتحسين والتنافس.
- 5- توفير متطلبات عدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- 6- قدمت الدراسة مبررات مقنعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة للعمل بها من قبل الجامعات.
- 7- هناك عوائق تحول دون تطبيق القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة في جامعة صلاح الدين؟

#### ثانياً: الإستنتاجات التطبيقية.

- 1- ان المتغيرات الثلاثة مع الابعاد التابعة لكل محور تتوزع توزيعاً طبيعياً وذلك بالاستناد على مستوى الدلالة الاحصائية للاختبار ، حيث كانت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة المفترضة في الدراسة الإستطلاعية الحالية والبالغة (0.05).
- 2- اظهرت النتائج من خلال التحليل ان قيمة معامل الثبات لكل من المتغيرات الثلاثة مع الابعاد التابعة لها كانت القيم كلها مقبولة احصائياً حيث كانت أكبر من (0.60).
- 3- بالنسبة لفقرات الاستبانة ككل فكانت قيمة معامل الثبات ممتازة حيث بلغت (97.90%) وهذا يدل على ثبات المقياس وبالتالي درجة ارتباط الاجابات جيدة بين فقرات الاستبانة وينعكس ذلك على دقة النتائج وبالتالي الوثوق بها والاخذ بنتائجها.
- 4- أن الاغلبية من المبحوثين كانوا ذو خبرة لأن الأكثرية كانوا ضمن الفئتين العمريتين والتي كانت أعمارهم تتراوح بين 31 عام و50 عام وهذا يؤكد ان الآراء والاجابات فيها حالة من النضوج نوعا ما وهذا ينعكس على دقة الاجابات وبالتالي دقة النتائج وبالتالي الاخذ بها.

- 5- أكثرية افراد العينة كانت عدد سنوات خدمتهم نوعا ما جيدة حيث ان ما نسبتهم (61.59%) من المشاركين كان سنوات خدماتهم أكثر من 11 عاما وهذا مؤشر جيد ويدل ذلك على الخبرة الجيدة ويعكس ذلك على دقة ووجود ومصداقية الآراء نوعا ما ويمكن الاعتماد على اجاباتهم ويؤدي أيضا الى نتائج بحيث يمكن الاعتماد عليها.
- 6- اتفاق المبحوثين إلى حد ما حول الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردية) للقيادة التحويلية ، أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة.
- 7- اتفاق المبحوثين إلى حد ما حول الأبعاد الأربعة (التكلفة، الجودة، الإبداع والابتكار، الاستمرارية) للميزة التنافسية، ولكن عند البعد الخامس (المرونة) لم توجد أي مستويات من القبول أي عدم قبول فقرات البعد المذكور عند المبحوثين بمعنى اخر لا توجد أي مستويات من المرونة تجاه المؤسسة المبحوثة وذلك حسب آراء العينة المبحوثة.
- 8- اتفاق المبحوثين إلى حد ما حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات)، أي ان مستويات الاتفاق كانت ضعيفة.
- 9- وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية بشكل عام، حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.866^{**}$ ) وعند مستوى معنوية (0.05).
- 10- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة).
- 11- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغير الميزة التنافسية ومتغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي).
- 12- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الإبداع والابتكار، المرونة).
- 13- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بشكل عام، حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.828^{**}$ ) وعند مستوى معنوية (0.05).
- 14- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا).
- 15- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي).

- 16- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا).
- 17- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بشكل عام. حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $0.828^{**}$ ) وعند مستوى معنوية (0.05).
- 18- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة).
- 19- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الميزة التنافسية ومتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا).
- 20- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات) ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة (التكلفة، الجودة، الاستمرارية، الابداع والابتكار، المرونة).
- 21- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وعلى مستوى الكلي (متجمعةً).
- 22- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وعلى مستوى الكلي (متجمعةً).
- 23- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة جودة الشاملة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). وعلى مستوى الكلي (متجمعةً).

## التوصيات

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها ، توصي الدراسة بما يلي:

### توصيات خاصة بالقيادة التحويلية

- 1- منح رؤساء الأقسام صلاحيات تمكنهم من الممارسة الفاعلة للقيادة التحويلية بأقسامهم.
- 2- تنظيم ندوات ومؤتمرات مشتركة لتبادل الخبرات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- 3- نشر مفهوم القيادة التحويلية كأسلوب قيادي فعال وجديد على المستوى الجامعي.
- 4- عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات في الجامعة لتأهيلهم وغرس خصائص القيادة التحويلية في نفوسهم وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة.
- 5- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بصورة أكبر، وزيادة العمل على إستئثار الموظفين وخلق مناخ تنافسي يحفز إمكاناتهم ويطور مهاراتهم.

### توصيات خاصة بالميزة التنافسية

- 1- تحديث المناهج، وبناء البرامج التدريبية لتجاوز نقاط الضعف في تنافسية الجامعة المبحوثة والعمل على تطويرها وتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس، مع الاهتمام بجودة مخرجاتها كوسيلة لزيادة قدرتها التنافسية.
- 2- ضرورة توفير جو من العلاقات الشخصية الجيدة بين موظفي الجامعة مما يشجعهم على الانجاز في العمل والإرتقاء به إلى أفضل مستوى ممكن.
- 3- ضرورة اهتمام الجامعة بمقارنة مركزها التنافسي مع الجامعات الأخرى في الدول المتقدمة من أجل تحديد الطرق والوسائل التي تستخدمها هذه الدول لتحقيق المركز التنافسي المنشود.
- 4- من أجل الحصول على ميزة تنافسية فلا بد على الجامعة الاهتمام بالموارد الداخلية والقدرات العالية، لأن المنافسة لا تقتصر فقط على وضع الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التركيز)، بل تمتد إلى التركيز والاعتماد على الموارد والكفاءات كمصدر مهم للميزة التنافسية، وأن حيازة الموارد والمهارات بالجودة المطلوبة والإستخدام السليم يضمن نجاح الإستراتيجية.
- 5- الحرص على إدخال التكنولوجيا الحديثة في الجامعة المبحوثة، وإستخدامها الأمثل في الخدمات التعليمية، واستخدام شبكة معلومات حديثة لتبادل المعلومات بين العاملين فيها. فضلاً عن الاستفادة من شبكة الأنترنت بتزويد عملاءها بالمعلومات الحديثة.

### توصيات خاصة بإدارة الجودة الشاملة

- 1- العمل على توفير بيئة ملائمة تتضمن الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والآليات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى أداء الجامعة.
- 2- نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة في الجامعة لإنجاح تطبيقها.
- 3- ضرورة عقد الدورات التدريبية والمحاضرات بالاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين بإدارة الجودة الشاملة لزيادة وعي الموظفين بأهميتها وتطبيقاتها.
- 4- الحد من مركزية إتخاذ القرار في الجامعة.
- 5- تقديم حوافز مادية ومعنوية لازمة لزيادة تشجيع الموظفين والكوادر التدريسية على تطبيق الجودة الشاملة.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

## الرسائل والأطروحات والبحوث

- 1- أبو غالي، علاء محمد شعبان، (2021)، القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- 2- أبو مارية، ثورة عزات، (2018)، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، الخليل، فلسطين.
- 3- أبو هرييد، ياسر سعيد، (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 4- أحمد، سعدية إبراهيم عبد الله، (2018)، الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 5- أحمد، محمد الأمين، (2017)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة-دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك القبّة-الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 6- الأخضر، صياحي، (2019)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
- 7- إدريس، الوليد عبد القيوم علي (2019)، أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة القيادة التحويلية ونية ترك العمل - دراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، السودان.
- 8- أوشن، ريمة، (2018)، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر.

- 9- بالي، مصطفى، (2019)، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فديلة للمياه المعدنية-بسكرة-رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.
- 10- البركنو، نورة، (2020)، المعوقات السوسيوثقافية لتمثل العامل الجزائري لقيم إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية -أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، أدرار، الجزائر.
- 11- بطيط، محمد يوسف محمد، (2020)، أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- 12- التجاني، دوح، (2020)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، غرداية، الجزائر.
- 13- تيتي، سهام، (2019)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 14- جبايرة، نور الهدى، (2018)، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيث - أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 15- الجزولي، حاتم سليمان حمد، (2019)، أثر تكامل نظامي التكاليف على أساس الأنشطة وسلسلة القيمة على دعم الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية - ولاية الخرطوم- أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، السودان.
- 16- الجعبري، سحر عبد الله إسحق، (2021)، واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، الخليل، فلسطين.

- 17- جلول، عطا الله، (2019)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.
- 18- جهاد، عفيصة، (2020)، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة - المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة - أولاد جلال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 19- جيجخ، فائزة، (2018)، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو) - أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 20- حايڤ، نور الهدى، (2020)، أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.
- 21- حجايل، رشيد، (2016)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مستخام، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، مستخام، الجزائر.
- 22- حجوطي، جميلة، (2021)، تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وولاء العاملين في المنظمة - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر والبنك الوطني الجزائري - أدرار، جامعة أحمد دراية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أدرار، الجزائر.
- 23- الحراسي، حارب بن محمد (2017)، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، نزوى، سلطنة عمان.
- 24- حسام الدين، كريم محمد، (2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.
- 25- حسن، أحمد ابراهيم سعيد، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

- 26- الحمد، مناف، (2019)، السمات الريادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية عن رواد الأعمال السوريين في تركيا، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية، قسم إدارة الاعمال، كاليفورنيا، في الولايات المتحدة الأمريكية.
- 27- الخليفة، سهير عباس محمد، (2019)، أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، شندي، السودان.
- 28- خمقاني، حفصة، (2020)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر.
- 29- الدالي، جميلة عبد الله التوم، (2019)، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية-بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية (2008-2018)، أطروحة دكتوراه، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، شندي، السودان.
- 30- دبذوب، فيصل فارس فيصل، (2018)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- 31- دحدوح، ليليا، (2018)، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، أم البواقي، الجزائر.
- 32- دباح، صالح، (2021)، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة (الحاج لخضر)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، باتنة، الجزائر.
- 33- ربيع، فاطمة، (2021)، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
- 34- رزوق، سهام، (2018)، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية وأثرها في فاعلية أنشطتها من وجهة نظر هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، أم البواقي، الجزائر.

- 35- الرشدة، أحمد خالد أحمد، (2017)، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة مهنة التدقيق الداخلي في البنوك الإسلامية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة جرش الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة، جرش، الأردن.
- 36- رضا، صفصاف، (2021)، **الخيار الإستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية (دراسة حالة بحيدرا فارم)**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
- 37- زديرة، شرف الدين، (2017)، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 38- زرقوط، حميدة، (2021)، **فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين-المؤسسة المينائية لسكيدة (EPS) نموذجاً**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 39- زروقي، سميرة (2016)، **أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز- أم البواقي**، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 40- الزهور، رائد علي، (2021)، **القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم**، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، الخليل، فلسطين.
- 41- سختيان، دنيا، سامر، (2019)، **أثر استخدام أنظمة الموافقات الطبية الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات إدارة التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- 42- شايب، يوسف آدم محمد، (2020)، **الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين-دراسة على عينة من الجامعات الحكومية ولاية الخرطوم**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 43- الشريف، أشرف، (2021)، **القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال، الخليل، فلسطين.

- 44- شقراني، محمد، (2019)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة، الجزائر.
- 45- شلي، أماني عبد العظيم مرزوق، (2018)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، المنصورة، مصر.
- 46- شوالي، نور الهدى، (2018)، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة الجزائرية -دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قالمة، الجزائر.
- 47- الشيخ، أماني عبد العاطي عمر، (2017)، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 48- صافي، حليل موفق خليل، (2017)، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
- 49- الصخير، عاد محمد، (2020)، نظام إدارة الجودة iso 9001 ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة ورود للعطور بالودي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.
- 50- صوص، يحيى عماد محمد، (2021)، القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- 51- ضيف، سعيدة، (2019)، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة، الجزائر.
- 52- طه، نادية طيفور عبد الدائم، (2019)، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 53- عبد الرحمن، معالي عباس الشريف، (2018)، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي (الدور المعدل للثقافة التنظيمية)، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية

**الخرطوم**، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

54- عبد الرؤوف، زياني، (2019)، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، الجزائر.

55- عبد العزيز، آلاء خالد محي الدين، (2021)، دور الحوافز في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة حالة: شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في الفترة من (2016-2021) - رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، السودان.

56- عبد الكريم، معتز محمد قبلي، (2017)، تقويم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والآيزو - 9001/2008 في هيئة الجمارك السودانية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

57- عبد اللطيف، شريف، (2020)، مساهمة الابداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة - رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر.

58- عثمان، إيناس عبد الباقي أحمد، (2020)، دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات السودانية بالقطاع الزراعي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

59- العثماني، عزام محمد حسن (2017)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

60- عز الدين، بشرى يحيى أحمد، (2019)، دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية دراسة الحالة (بنك الاستثمار المالي)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

61- عز الدين، عبداوي، (2021)، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في مجمع عبيدي بولاية قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، قالمة، الجزائر.

- 62- العزايزة، شهد خالد سليمان، (2020)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.
- 63- العزب، عماد صالح احمد، (2019)، التغيير وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة ازال للتنمية البشرية، كلية الدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- 64- الحقبى، أمينة، (2020)، القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين- دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن "صبادور"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، بسكرة، الجزائر.
- 65- بوعقال، إيمان، (2017)، أثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين البيضاء ووكالة أم البواقي ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 66- العقلة، بسمة عدنان، (2017) ، القدرة التنافسية لجامعة دمشق وفق معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة ميدانية في جامعة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم أصول التربية، دمشق، سوريا.
- 67- علائي، الزهراء، (2021)، دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أدرار، الجزائر.
- 68- علي، عدي احمد، (2020)، الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، السودان.
- 69- علي، نون جهاد عطية الله محمد، (2019)، الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 70- العماري، عبد الكريم علي ناجي، (2017)، أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية- دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، صنعاء، اليمن.

- 71- العمرية، لمغزي، (2019)، دور الخدمات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 72- العموري، جمال الدين (2019)، تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 73- عميري، شهرة (2019)، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي- دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 74- العبد، فرسي، (2022)، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية حول مؤسسة كوندور- رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، المسيلة، الجزائر.
- 75- الفاتح، حسين بلال صديق، (2020)، الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم، أطروحة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 76- قريش، عبد الرحمن، (2022)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة حسيبة بن بو علي - الشلف، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، المسيلة، الجزائر.
- 77- قنطاس، عبلة، (2021)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية - أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 78- قهيري، فاطمة، (2019)، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة، الجزائر.
- 79- قيدوام نعيمة (2019)، دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -القطرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 80- لعقاوق، خديجة، (2019) ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة،

- رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم، علوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
- 81- لهلالى، صفاء سهيلة، (2020)، دور الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- وكالة بسكرة- رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 82- محمد، محمد حسن بابكر، (2019)، الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، دراسة على عينة من منظمات القطاع الخدمي السوداني، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 83- مرزوقى، إلهام، (2021)، دور وأهمية تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة عطاوي للبلاط - برهوم المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
- 84- مزهر، أحمد سعيد عبد الفتاح، (2021)، درجة ممارسة مديري مدارس الأوتروا للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- 85- مسلم، رامى محمد خليل، (2018)، درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، الأردن.
- 86- المصري، وسام محمد، (2021)، ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية-دراسة ميدانية على المنظمات الزراعية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- 87- موسى، إسحق محمد عمر، (2021)، المحاسبة عن استهلاك الموارد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين تخصيص تكاليف الجودة والميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية - قطاع الدواجن- ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 88- موسى، نوال عثمان أحمد، (2021) ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، بالتطبيق على شركة جياذ للصناعات الحديدية2010-2020 ، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، السودان.
- 89- المولى، منى عبد الوهاب، (2019) ، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية، دراسة تطبيقية علمية، عينة من الكليات الاهلية في

- العراق، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 90- موهوب، سارة، (2022)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الوادي، الجزائر.
- 91- ميرعني، صفية محمد أحمد، (2018)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية - جامعة شندي، رسالة ماجستير، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، شندي، السودان.
- 92- ميمون، معاذ، (2019)، دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا Toyota - أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بئر الجير، الجزائر.
- 93- نابتي، راضية (2019)، أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ميلة، الجزائر.
- 94- دايل، زهراء، (2017)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملينة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته -مستغاثم رسالة ماجستير، جامعة عبدالحميد بن باديس، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، مستغاثم، الجزائر.
- 95- نويجي، فاطمة الزهراء، (2020)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- 96- هامل، رميسة، (2021)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي - رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.
- 97- اليمين، سعادة، (2018)، الثقافة التنظيمية وإنعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، واقع حال، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أم البواقي، الجزائر.

- 1- ابراهيم، زينب علاوي، (2013)، تشخيص وتحليل أسباب إنحراف العملية الانتاجية لمنتج صناعي باستخدام ادوات الجودة، **المجلة العراقية للهندسة الميكانيكية والمادية**، جامعة بابل كلية الهندسة المجلد 13، العدد 3، ص 653-635. بابل، العراق.
- 2- أبو رمان، جمانة بشير؛ الفران، عبير كامل (2019)، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، **مجلة المنارة**، المجلد (25)، العدد (4)، ص 280-253، القاهرة، مصر.
- 3- أحمد، مها مراد علي، (2019)، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية في البرامج غير التقليدية (البرامج الجديدة) بكليات جامعة المنيا على ضوء الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، جامعة المنيا، كلية التربية -المجلد 44-العدد 4، ص 445-336، المنيا، مصر.
- 4- الاحمري، منى يحيى محمد، عبد القادر، سليم برشيد، (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها)، **المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد (31)، ص 172-155، بيروت – لبنان.
- 5- إدريس، الفاضل تيمان؛ أبو الروس، ثابت، (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد (40) ، ص 376-404، عمان، الأردن.
- 6- أرطبع، نورالدين؛ عتو، عبد الله (2019)، التربية والايديولوجيا: التقاطعات والحدود، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة الجيلالي بونعامة، العدد (55)، ص 93-92، عين الدفلة، الجزائر.
- 7- الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، مجلد (29) عدد (2)، ص 208-185، غزة، فلسطين.
- 8- بامرحول، عمر صالح؛ باجيبر، عبد القادر عوض؛ الحمدي، عبد الرحيم حميد (2020)، درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، **مجلة المهرة للعلوم الإنسانية**، جامعة، حضرموت، العدد (6)، ص 347-299، حضرموت، اليمن.
- 9- الجبري، يحيى عبدالله محمد، (2018)، درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، المجلد (7)، العدد (3)، ص 72-56، عمان، الأردن.
- 10- الحربي، أفراح محمد علي سعد، (2022)، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد (43)، ص 88-54، عمان، الأردن.

- 11- حسن، هبة بدران عبد الحميد (2022)، تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لإستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية وإفدارية بجامعة المنصورة، **مجلة بحوث التربية النوعية**، جامعة المنصورة، العدد 65، ص 482-542، المنصورة، مصر.
- 12- الحضرمي، نواف خلف محمد (2019)، النمط القيادي المسائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد 183، الجزء الأول، القاهرة، مصر.
- 13- خليل، نبيل سعد، دياب، عبد الباسط محمد، محمد، شيماء محمد أحمد، (2023)، بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر، جامعة سوهاج، كلية التربية، **مجلة شباب الباحثين**، عدد (16)، ج (2)، ص 353-407، سوهاج، مصر.
- 14- الدرويش، إنعام، (2021)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة، **مجلة جامعة البعث**، المجلد (43)، العدد (29)، ص 111-150، دمشق، سوريا.
- 15- ربيعة، سائد؛ عبيد، شاهر، (2017)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، **مجلة المنارة**، المجلد (23) العدد (1/1)، ص 33-71، المفرق - المملكة الأردنية الهاشمية.
- 16- الرشيدى، على ضحيان، (2018)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، **المجلة العربية للدراسات الأمنية**، المجلد 33، العدد 71، ص 3-39، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 17- الرشيدى، فيصل فهد، (2018)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الإستراتيجية (2018-2019)، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، العدد (93) الجزء (2)، ص 461-503، القاهرة، مصر.
- 18- رضوان، عبيد أنور؛ بورزبية، عايدة سليمان؛ النجار، يوسف عمران، (2020)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة كلية الآداب- جامعة بنغازي**، العدد (47)، ص 1-48، بنغازي، ليبيا.
- 19- الزومان، موسى بنت محمد، (2018)، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية- بحث تطبيقي على مدينة الرياض- معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 20- سليمان، حنان البديري كمال، (2019)، إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، *المجلة التربوية*، العدد (59)، ص 454-575 أسوان، مصر.
- 21- الشريبي، سمر محمد شكري عبد الرحمن، (2022)، رؤية مقترحة لمواجهة معوقات تحسين الميزة التنافسية بجامعة دمياط، *مجلة كلية التربية*، جامعة دمياط، المجلد (37) العدد (81) ص 1-32، دمياط، مصر.
- 22- الصاعدي، محمد أحمد؛ الدوري، أحمد محمد، (2018)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة أسيوط، المجلد (24) ، العدد (11) ، جزء (2) ص 183-205، أسيوط، مصر.
- 23- الطائي، علي حسون؛ الزبيدي، لمي قيس (2019)، القيادة التحولية وتأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد (57)، ص 25-50، بغداد، العراق.
- 24- الطيب، عبد الله عبد الخالق (2019)، أثر القيادة التحولية في عملية التخيير بالجامعات السودانية (بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية) (2013-2019)، *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة أفريقيا العالمية، العدد (3)، الخرطوم، السودان.
- 25- العباد، عبدالله بن حامد، (2017)، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، جامعة الملك سعود، المجلد (6)، العدد (3)، ص 1-22، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 26- عبد الحميد، أسماء عبدالفتاح ، (2021)، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، كلية التربية، عدد (83) مارس-ج 2، ص 901-955، سوهاج، مصر.
- 27- عبدالعال وآخرون، (2021)، تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة بحوث العلوم التربوية*، العدد (2)، الجزء (2)، ص 71-94، القاهرة، مصر.
- 28- العجمي، سلطان، محمد سيف، (2021)، دور جامعة الكويت في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي*، المجلد (4)، العدد (4)، ص 38-73، الغردقة، مصر.
- 29- العوائد، سالم عيسى محاد؛ الحدابي، داوود عبد الملك؛ الدباء، عبد المجيد محمد عبد الوهاب (2022)، درجة ممارسة القيادة التحولية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث، المجلد (6) العدد (45)، غزة، فلسطين.

- 30- عيد، هنية جاد عبد الغالي، (2022)، تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة، *مجلة كلية التربية ببها*، العدد (132) ج (3)، بها، مصر.
- 31- فوزي، أ.م. علي فاضل (2022)، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي (دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي)، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد (68)، ص 83-103، بغداد، العراق.
- 32- قشمر، علي لطفى علي، حمود، هاديا عبد الرحيم، عريس، سميرة علي، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، المجلد (2)، العدد (2)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ص 160-175، الزرقاء، الأردن.
- 33- محمد، آية جمال (2022)، واقع ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة التحويلية وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري، *مجلة بحوث ودراسات الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة*، جامعة بني سويف، مجلد (1)، عدد (7)، ص 240-269، بني سويف، مصر.
- 34- محمد، قطاب؛ مراد، عابدي؛ عبد القادر، ساعي، (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية، *مجلة تفوق في علوم وثقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد (7) العدد (2)، ص 95-109، مستغانم، الجزائر.
- 35- محمود، سليم عبد ربه، العوكلي، زكريا عبد الله؛ علي، حسن عباد (2022)، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، جامعة بنغازي، مجلد (2) عدد (40)، ص 263-296، بنغازي، ليبيا.
- 36- المعموري، شيماء جاسم خضير؛ العامري، صالح مهدي، (2019)، تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار، *دراسة تطبيقية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية*، جامعة واسط، العدد (32)، ص 136-154، واسط، العراق.
- 37- المواضية، سامي، أبو قاعود، سامي، (2022)، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، *مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة مؤتم عمادة البحث العلمي، المجلد (37)، العدد (4)، ص 209-246، مؤتم، الأردن.
- 38- النمشي، الدعيس؛ مراد محمد، هدى أحمد، (2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد (10)، العدد (29)، ص 181-199، صنعاء، اليمن.

39- وادي، أمين، (2017)، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور (جامعة الجلفة)، العدد (7)، ص 144-157، الجلفة، الجزائر.

### الكتب Books

- 1- أبو النصر، مدحت محمد، (2015)، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 2- ألو النصر، مدحت محمد، (2015)، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 3- إسماعيل، محمد صادق، (2014)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 4- جادالرب، أد سيد محمد، (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 5- جري، خضير عباس؛ العلياوي، عباس دحام، (2017)، الجودة في إعداد وتدريب المعلمين وتطويرهم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، بغداد، العراق.
- 6- الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم، (2014)، تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الحميضي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 7- حاروش، نورالدين، (2012)، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، مطبعة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- الحراحشة، حسين محمد، (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الناشر دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- راضي، بهجت؛ العربي، هشام يوسف، (2016)، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر.
- 10- رضوان، محمود عبد الفتاح، (2013)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، الناشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 11- شريف، السيد عبدالقادر، (2014)، ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، الناشر دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- 12- عامر، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى، (2014) ، **الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العام اتجاهات معاصرة**، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 13- عطافي، جميلة ناجي، (2020)، **علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء**، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- 14- عطية، محسن علي، (2015)، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- الغامدي، سعيد بن عبد الله، (2018)، **إستراتيجيات القيادة التحويلية**، مكتبة كنوز المعرفة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 16- الغامدي، محمد بن فوزي، (2021)، **القيادة التحويلية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 17- القبلي، عناية حسن؛ الحمراي، ساهرة فراج، (2016)، **القيادة التحويلية في الميدان التربوي**، دار الأمان للنشر، تبوك، المملكة العربية السعودية.
- 18- قطيشات، منال هاني، (2022)، **الجودة الشاملة في التعليم وفق معايير إنكت**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- القيسي، هناء محمود، (2013)، **فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- لحبيب، بليّة، (2019)، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- 21- لزنم، مبارك علوي، (2020) ، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية**، مطابع الهاشمية الحديثة لأوفست، حضرموت، اليمن.
- 22- المعراج، سمير عطية، (2020)، **القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.
- 23- هاوس، بيترج ثورت، (2018)، **القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق**، ترجمة د، صلاح بن معاذ المعيوف، مركز البحوث والدراسات، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- A. Rui Gomes, (2017), **Transformational Leadership -Theory, Research, and Application to Sports**, Nova Science Publishers, New York.
- 2- Aina, Sola & Kayode oyeyemi, (2012), application of total quality management in the classroom, **British journal of arts and social sciences**, department of educational management, Lagos state university, Nigeria, vol (11), No (1).
- 3- Aized, Tauseef, (2012), "**Total Quality Management and Six Sigma**", First Edition, Rijeka, Croatia.
- 4- Alnachef, Tarek Hasan& khan, Muhammad Shahid & Alhajar, Anas Ahsan, (2017), Impact of intellectual capital elements on competitive advantage in syrian pharmaceutical companies. **European international journal of science and technology**, Vol (6), No (7) p. 88-102.
- 5- Alserhan, Hayel Falah, The Role of Intellectual Capital in Achieving a Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Private Universities in the Northern Region, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**,2017, Vol. 6), No. (2). p 245-261.
- 6- Anam, Choirul; Armanu, Thoyib; Djawahir, Achmad Helmy, (2018), Roles and Functions of Transformational Leadership in Improving the Paskibra High School Organization Performance, **Journal of Applied Management**, V (16), N (2), 255-263.
- 7- Anggraini, Fivi& Abdul Hamid, Mohamad Ali& Kassim& Aza Azlina, **Competitive Advantage as Mediating Role of Intellectual Capital and University Performance: An Empirical Study in Indonesia**, Global Conference on Business and Economics Research (GCBER) 2017, Universiti Putra Malaysia, Malaysia, p181-188.
- 8- Baggett, G. M. (2015). **Transformational Leadership and psychological empowerment of teachers**, Doctoral Dissertational, The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

- 9- Barney & Arian, **Integrating Business Models and Strategy for Sustained Competitive Advantage**, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 2010.
- 10- Besterfield, Dale ;Besterfield, Carol ;Besterfield, Glen ;Besterfield, Mary ;Urdhwareshe, Hemant ;Urdhwareshe, Rashmi, (2011), **Total Quality Management**, new delhi, pearson.
- 11- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). **Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? Teaching and Teacher Education**, 65(1): 71-80.
- 12- Cheng Mui Gek; Yap Peng Lok; Stanley, (2019), corporate transparency, competitive advantage and firm performance: evidence from public listed firms in Malaysia, *global business and management research: an international journal*, Vol (11), N0(2), 73-81.
- 13- Dahlgaard, Jens J; Kristensen, Kai; Kanji, Gopal K, (2007). **Fundamentals of Total Quality Management** ,Taylor & Francise, London.
- 14- Diab, Salah, (2014), Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol (4), No (9), 138-150.
- 15- Dicová, Jana; Ondrus, Ján, (2010), **Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics**, Vol (10), No (4), 75-80.
- 16- Dunga aditi ; Sopi pentana, (2018), analysis of influence of micro small and medium enterprises MSMes development, **academic journal of economic**, Vol (4), No (3),122-123.
- 17- Gathoni, Nasra, Evaluating library service quality at the Aga Khan University library: Application of a total quality management approach, **Journal of Librarianship and Information Science**,2019, vol 51(1), p123-136.

- 18- Goetsch, David L; Davis, Stanley, (2014). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**", 7th Edition, Pearson Education Limited, United States of America.
- 19- Heizer, J;Barry, R, (2008), **Operations Management**, 8th, ed Prentice- Hall, Jnc, Newjersey.
- 20- Indiyati, Dian,The Significance of Competitive Advantage at Universities in Indonesia,**Review of Integrative Business and Economics Research**,Vol.5,no.2,p226-238,April 2016.
- 21- Jancikova, Alexandra; Brychta, Karel, (2009), TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective, **Economics & Sociology**, Vol (2), No, (1).
- 22- John, M, Ivancevich ;Robert, Konopaske ;Michael, T, Matteson, (2011), **Organizational Behavior and Management**. USA, McGraw-Hill Irwin, 09th edition edition ed.
- 23- karimi, Fariba, & morshedi, Zohreh. (2015). the relationship between transformational leadership with organizational innovation. **international journal of educatinal and psychological researches**, Vol (01), Issue, 3 Page, 226-233.
- 24- KENNEDY, Ravi Kumar. **A study on total quality management of university libraries in tamil nadu**. Thèse doctorat: philosophy in library and information science. India: Manonmaniam Sundaranar University,2013.
- 25- Kocoglu, Ipek, Imamoglu, Salih Zeki, & Ince, Hüseyin. (2009). The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. **Journal of global strategic management**, p. 181-208.
- 26- Marco, Cantanressa;Fransesca, Montagna,(2016), **Management of innovation and Product development, integrating business and technological perseptives**, springer, London.
- 27- Marshall, Eliane Sorensen, (2011), **Transformational leadership in nursing**, New York, USA.

- 28- Merih, Arikkök, (2017), " **Total Quality Management**", researchgate, Kajaani University of Applied Sciences.
- 29- Michaela, Martin et Antony, Stella, (2007) **Assurance Qualité Externe Dans L'enseignement Supérieure: Les Options**, Unesco, paris.
- 30- Morfaw, John N, (2009), **Total Quality Management (TQM), A model for the sustainability of projects and programs in Africa**, London, University press of America.
- 31- Msallam, Abdalqader ; Al hila, Amal ; Abu Naser, Samy; Al Shobaki, Mazen, Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges, **International Journal of Academic Management Science Research**, Volume 4, Issue 8, August - 2020, P: 67-90.
- 32- Sadalia, Isfenti ; Irawati, Nisrul;Syafitri, Isdiana, The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City, **Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)**, volume 46, p599-602.
- 33- Sadikoglu, Esin;Olcay, Hilal, (2014), The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey, Hindawi Publishing Corporation, **Advances in Decision Sciences**, Volume 2014.
- 34- Sagnak, Mesut (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 10(2), pp 1135-1152.
- 35- Salazar, Ronald, M, (2012), **The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance: (master)**, Air Force Institute of Technology, Ohio, U.S.A.
- 36- Sekaran, U. (2003) **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc. New York.

- 37- Zekiri, Jusuf, (2011), Strategies for achieving Competitive Advantage, The Annals of the "Ștefan cel Mare" University of Suceava, **Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration** Vol (11), No 2 (14), 63-73.

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

قبرص الشمالية  
جامعة الشرق الأدنى  
المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الإنسانية  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال  
برنامج الدكتوراه

نموذج استمارة استبانة

م / استمارة الاستبانة

السيد/السيدة/ المحترم  
نهديكم أجمل تحياتنا:

تعد هذه الاستمارة جزءاً من مشروع أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان " دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة/دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين/ أربيل ". وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الأطروحة بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتزاز أرجو تفضلكم مشكورين بوضع علامة صح (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بان المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط نشكر لكم حسن استجابتكم.

مع تمنياتي لكم بالنجاح والموفقيّة الدائمة في أعمالكم

الباحث  
سرهنگ صلاح الدين صالح  
طالب الدكتوراه

المشرف  
أ.د. خيرى على أوسو

## أولاً. بيانات عامة: General Information

### 1- البيانات الشخصية Personal information:

أ. الجنس:  ذكر  أنثى

ب. السن: 25 - 30 سنة  31 - 40 سنة  41 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة

ت. المرتبة العلمية: مدرس مساعد  مدرس  أستاذ مساعد  أستاذ

ث. عدد سنوات الخدمة في التعليم العالي: من 1- 5 أعوام  من 6 - 10 أعوام

من 11 - 15 أعوام  من 16 عام فما فوق

ج. المؤهل العلمي  ماجستير  دكتوراه

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

### 1- القيادة التحويلية Transformational leadership

#### أ. التأثير المثالي Idealized Influence:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتسمج أقوال قيادة الكلية مع أفعالهم في انجاز مهامهم					
2	تفضل قيادة الكلية مصالح الكلية على مصالحها الشخصية في أداء مهامها					
3	تحرص قيادة الكلية على تنمية روح فريق العمل القائم على أساس التأثير الإيجابي المتبادل بين أعضاء الهيئة التدريسية					
4	تحظى ثقة بين قيادة الكلية وبين أعضاء الهيئة التدريسية					
5	تتقبل قيادة الكلية الانتقاد الموجه لها وتغيير مواقفها في حالة الإقناع بصحة الانتقاد الموجه إليها					

#### ب. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	تتمتع قيادة الكلية بقدرتها على الإقناع					
7	تحفز قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق أهداف الجامعة					
8	تمتلك قيادة الكلية القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس					
9	تقوم قيادة الكلية برفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تحفيزهم					
10	تحمل قيادة الكلية على رفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار					

#### ج. الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	تشجع قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على التعبير عن افكارهم بثقة عالية					
12	تقترح قيادة الكلية أساليب جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام					
13	تعتمد قيادة الكلية على اسلوب النقد البناء عند مناقشة الأفكار ومعالجة المشكلات					
14	تشجع قيادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على طرح الأفكار حتى لو اختلفت مع افكارها					
15	تشجع قيادة الكلية على تبادل الخبرات فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية					

### د. الإعتبارات الفردية Individual Considerations

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	تصغي قيادة الكلية باهتمام لكل حديث من قبل اعضاء الهيئة التدريسية					
17	تحدد قيادة الكلية برامج تدريبية لاعضاء الهيئة التدريسية الجدد حسب الاحتياجات الخاصة					
18	تعتمد قيادة الكلية التوجيه والإرشاد لاعضاء الهيئة التدريسية الجدد والمتميزين					
19	تهتم قيادة الكلية بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية لاعضاء هيئة التدريس					
20	تحرص قيادة الكلية على تدريب اعضاء الهيئة التدريسية على استخدام طرائق مبتكرة في التدريس					

### 2. ادارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

#### أ. التزام الإدارة العليا Top Management Commitment

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	لدى الجامعة مديريات للجودة في الكليات تسعى لتحسينها وتطويرها					
22	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على العمل كفريق					
23	تلزم الجامعة جميع الكليات بتطبيق أنظمة الجودة					
24	تحرص الجامعة بالاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة إقليمياً ودولياً					
25	تحرص الجامعة بتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة					

#### ب. تمكين العاملين Employee Empowerment

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	تدعم قيادة الكلية مشاركة كافة أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق الجودة					
27	تهتم قيادة الكلية بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية باستمرار على مبادئ الجودة					
28	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية حوافز مادية ومعنوية عند طرحهم لأفكار جديدة ناجحة					
29	تمنح الكلية أعضاء الهيئة التدريسية الحرية الأكاديمية في إختياره لأسلوب التدريس المناسب					

					تؤكد قيادة الكلية على زيادة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار	30
--	--	--	--	--	---	----

### ج. التركيز على الزبائن Customer Focus

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31	تقيم قيادة الكلية نجاحها من خلال تلبية رغبات الطلاب المستمرة					
32	توفر قيادة الكلية أعضاء هيئة تدريسية كافية لتقديم خدمات تلبية حاجات الطلبة					
33	تقوم الجامعة بإجراء مقارنات لمستوى رضا طلابها مع جامعات رائدة في النشاط نفسه					
34	تستهدف الجامعة تلبية جميع احتياجات المجتمع التعليمية					
35	تحرص الكلية على توفير الخبرة الكافية للطلاب في مجال تخصصه					

### د. اتخاذ القرارات Making Decisions

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
36	تؤخذ القرارات في الكلية بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها					
37	القرارات التي تؤخذ من قبل قيادة الكلية تتلائم مع الأهداف المرسومة للجامعة					
38	تعتمد قيادة الكلية على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات					
39	تبنى قيادة الكلية النمط الإداري الديمقراطي في صيبر أعمالها					
40	تطرح أعضاء الهيئة التدريسية آرائهم في الاجتماعات بحرية					

### 3. بيانات عن الميزة التنافسية: Information Regarding Competitive Advantage

#### أ. التكلفة Cost

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
41	توفر قيادة الكلية الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث					

					تهتم قيادة الكلية بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض التكاليف	42
					تكاليف التأهيل والتدريب في الكلية منخفضة مقارنة بالكليات المشابهة الأخرى	43
					تتميز التجهيزات والوسائل المستعملة في الكلية بالانخفاض في التكلفة	44
					تهتم قيادة الكلية بخفض تكاليف الصيانة للأجهزة باستمرار	45

### ب. الجودة Quality

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
46	تشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالولاء للكلية					
47	توفر مكتبة الكلية المادة العلمية المناسبة التي تلبى إحتياجات الأساتذة والطلبة					
48	تسعى قيادة الكلية إلى الارتقاء بمستوى أعضاء الهيئة التدريسية					
49	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة					
50	تعد الكلية جودة التعليم سلاحاً لتحسين أداءها					

### ج. المرونة Flexibility

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
51	تمتلك الكلية أعضاء هيئة تدريسية بإختصاصات متنوعة					
52	للكلية القدرة على استيعاب طلبة إضافيين في حالات الضرورة					
53	لدى الجامعة القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتغيرة					
54	تمتلك الكلية مرونة لتقدير معاناة الطلبة لذلك لا تتعامل بالطرق التقليدية في التعليم					
55	تتصف الخطط والسياسات في الكلية بالمرونة لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع الظروف التي تواجهها مستقبلاً					

### د. الإبداع والابتكار Creativity or innovation

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
56	تهتم قيادة الكلية بالإبداع من خلال تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس					
57	تعمل قيادة الكلية على رعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين لمزيد من الإبداع					

					تسعى قيادة الكلية إلى المحافظة على أعضاء هيئة التدريس المتميزين	58
					تعطي قيادة الكلية إهتماماً كبيراً للأفكار الإبتكارية التي تقدمها أعضاء هيئة التدريس	59
					تحرص قيادة الكلية على الإستفادة من قدره أعضاء هيئة التدريس الإبداعية	60

### هـ. الاستمرارية Continuity

ت	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
61	تحرص قيادة الكلية على إجراء التقييم الذاتي لأدائها باستمرار					
62	تهتم قيادة الكلية بالتطور والتقدم على المدى البعيد					
63	تمتلك قيادة الكلية إمكانات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها					
64	تواكب قيادة الكلية مناهج جديدة وطرائق معاصرة في عملية التدريس في الكلية باستمرار					
65	تحرص قيادة الكلية على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها					

## ملحق رقم (2)

## أسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الدرجة العلمية	الأسم	الإختصاص	موقع العمل / مكان العمل
1	أ. د	خالد حمد أمين ميرخان	إدارة الأعمال	محاضر في جامعة جبهان- اربيل
2	أ. د	أحلام إبراهيم ولي	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد
3	أ. د	مهابات نوري عبد الله	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ. د	علي عبد الستار الحافظ	إدارة الأعمال	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ.م. د	أحمد هاني محمد النعيمي	إدارة الأعمال	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ.م. د	زهراء غازي ذنون	إدارة الأعمال	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
7	أ.م. د	محسن عثمان حسن	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ.م. د	مظفر حمد علي	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ.م. د	حسيبة سليم حمد	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد
10	أ.م. د	بريشان معروف جميل	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد
11	أ.م. د	عبد الرحمن زرار عبد الرحمن.	إدارة الأعمال	جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد

المصدر: من إعداد الباحث

دور القيادة التحويلية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إعتقاد إدارة الجودة الشاملة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة صلاح الدين / أربيل

## ORIGINALITY REPORT

<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>archive.org</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>docs.neu.edu.tr</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>iugspace.iugaza.edu.ps</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>thesis.univ-biskra.dz</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Northwest Missouri State University</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>library.iugaza.edu.ps</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to University of Duhok</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>pubhtml5.com</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>