

الجودة الشاملة كمتغير وسيط للوصول إلى الميزة التنافسية والتميز المؤسسي

أ. د. سمير سليمان الجمل*

1 جامعة سليمان الدولية (تركيا/بريطانيا)

Total quality as a mediating variable to reach competitive

Advantage and Institutional excellence

1 Sameer Suleiman Abed Aljamal *

1 <https://orcid.org/0009-0008-7826-7676>1 Sulaiman International University (Türkiye / England), sameeraljamal@yahoo.com

تاريخ النشر: 2024 / 09 / 10

تاريخ القبول: 2024 / 07 / 22

تاريخ الاستلام: 2024 / 06 / 25

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتميز المؤسسي، والتعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي في ظل بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، تفرض على المؤسسات أن تتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على تحقيق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والذي يعتمد على تفكيك العناصر الأساسية لموضوعات البحث، ثمّ دراستها بأسلوب متعمق، ثم استنباط أحكام أو قواعد؛ يمكن عن طريقها إجراء تعميمات تساعد في حل المشاكل.

وخلصت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تسهم في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل، وهي متطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، من خلال تعظيم الأداء الذي يحقق الميزة التنافسية، وبالتالي يقود إلى التميز المؤسسي، ولن يتحقق التميز المؤسسي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات. كما تبين أنه ليس بالضرورة أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية، يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفردتها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

كلمات مفتاحية: الدور، الجودة الشاملة، الأداء، الميزة التنافسية، التميز المؤسسي.

Abstract:

The study aimed to identify the concepts of Total Quality, Competitive Advantage, and Institutional Excellence, and to understand the role of Total Quality in achieving Competitive Advantage and Institutional Excellence in an environment characterized by intense change and dynamism. This environment compels institutions to transition towards new, flexible organizational patterns that focus on achieving Total Quality to attain Competitive Advantage and, consequently, Institutional Excellence. The study employed an

المؤلف المرسل.*

* Corresponding author.

analytical approach, which relies on breaking down the fundamental elements of the research topics, studying them in depth, and then deriving judgments or rules that can be used to generalize to help solve problems.

The study concluded that Total Quality contributes to enhancing the concept of complete commitment to customer satisfaction through continuous improvement and innovation in all areas of work. It is a fundamental requirement for achieving competitive advantage through the development of processes and continuous improvement of products, by maximizing performance that achieves competitive advantage, thus leading to institutional excellence. Institutional excellence cannot be achieved without achieving Total Quality in organizations. It was also found that it is not necessarily true that an institution with a competitive advantage has institutional excellence; it may have gained that competitive advantage through the uniqueness of its service or product. The study provided a set of recommendations.

Keywords: Role; Total Quality; Performance; Competitive Advantage; Institutional Excellence.

مقدمة:

تنتمي مؤسسات اليوم إلى بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، ومع بداية القرن الواحد والعشرين تسارعت الأحداث، مما خلق صعوبة في التحكم في المؤسسات، وفي اقتصاد المعرفة والعولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المؤسسات أن تتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على تحقيق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في ظل تعدد المؤسسات، وبالتالي شيوخ نظام المنافسة حتى تتبوأ المؤسسات مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المؤسسات المنافسة. والتميز أسلوب يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (السيد، 2007). والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (السلي، 2002).

مشكلة البحث:

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل

الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للمورد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز. (غازي، 2014)، لذا فإن مشكلة الدراسة تنحصر في التعرف على أهمية الجودة الشاملة كمتطلب رئيسي في تبوأ مركز تنافسي مرتفع، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تميزها في الأداء، وفي البيئتين الداخلية والخارجية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث التعرف إلى:

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

أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث بالآتي:

1. المساعدة في توضيح مفهوم الجودة الشاملة، وأهميتها في تبوأ المؤسسة مركزاً متقدماً بين مثيلاتها من المنظمات المنافسة.
2. المساعدة في توضيح مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها في تبوأ المؤسسة مركزاً متقدماً بين مثيلاتها من المنظمات المنافسة.
3. المساعدة في توضيح مفهوم التميز المؤسسي، وأهميته في تبوأ المؤسسة مركزاً متقدماً بين مثيلاتها من المنظمات المنافسة.
4. أهمية الجودة الشاملة كمتطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.
4. المقارنة بين الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.
5. توضيح آليات وصول المنظمات إلى التميز المؤسسي.

منهجية البحث:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج التحليلي، وهو أحد المناهج المتخصصة في تفصيل الدراسات العلمية، من أجل إجلاء الغموض عن الظواهر، ووفقاً لنظريات مُؤَصِّلة، لمواجهة الواقع، وذلك على اختلاف نوعيات الأبحاث العلمية، بما ينظم ترتيب المهام، ومن ثمَّ توضيح الأسباب، وبلوغ النتائج التي توضح مكنون الظاهرة.

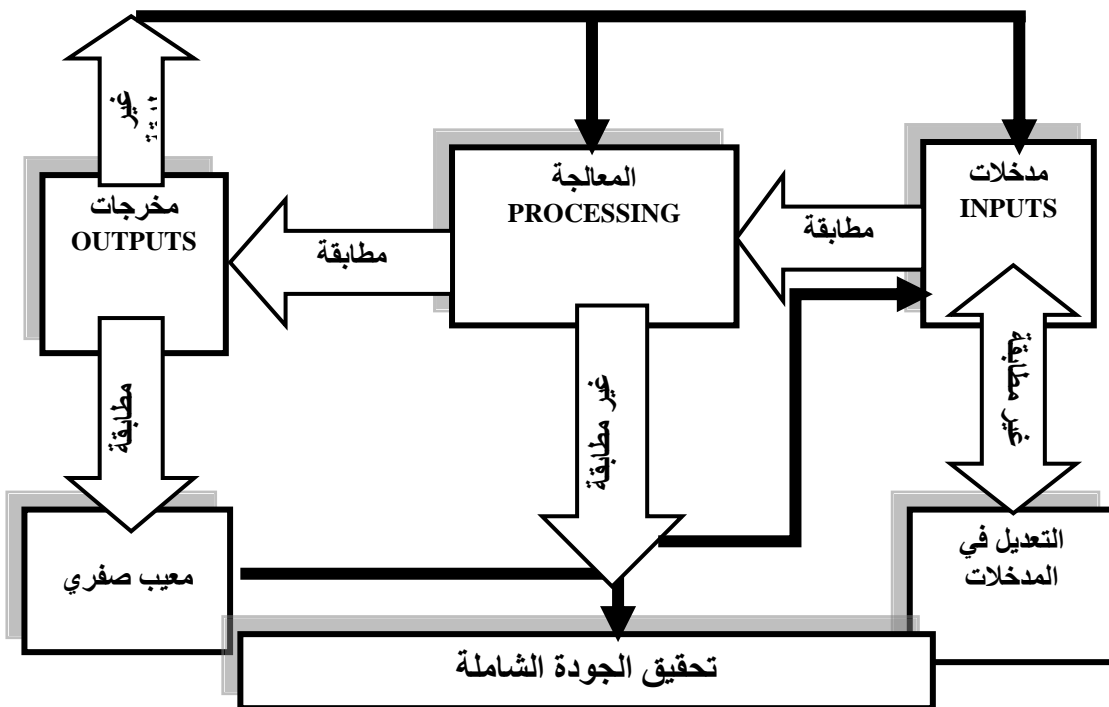
أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بين الطائي والعلاق (2009) مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال توضيح محتويات الجودة، كما يلي:

1. الإدارة: تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
 2. الجودة: تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
 3. الشاملة: إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع وخدمات، والعمل على بذل جهد جماعي وفردى بغية تحقيق تلك الغايات. كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:
- تعريف: W.Edwarde deming: طريقة الإدارة في المنظمة وتهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. (أبو النصر، 2008).

تعريف: N.Chorn: أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وان إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل. (الحراحشة، 2010).

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات، والجودة الشاملة تعني السيطرة على المدخلات والعمليات أولاً بأول للوصول إلى منتجات تحقق بل وتفوق التوقعات، أي أن الجودة الشاملة تعني تسخير كافة إمكانيات المنظمة الملموسة (مواد خام، وآلات ومعدات، الخ)، وغير الملموسة (رأس المال الفكري والإبداعي، والحوافز المعنوية، الخ)، والذي يحمله المورد البشري، من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية خالية من المعيبات (معيب صفري). ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (1):



شكل (1): مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (الجمل، 2019).

من خلال الشكل (1)، يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الآتي:

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

ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي: (الطائي وآخرون، 2009)

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بكميات وبأسعار أعلى، دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن وتكاليف التسويق، ما يزيد الربحية والقدرة على التنافس.
2. زيادة الفعالية التنظيمية: من خلال قدرة أكبر على العمل الجماعي لتحقيق تحسينات في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا يقلل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.
3. كسب رضا الزبون: معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والمحافظة على البيئة والصحة العامة.
4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه، والذي يترتب عليه تقديم منتوجات ذات جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب وبالوقت الذي يناسبهم، والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، والحصول على أكبر حصة سوقية.

5. المحافظة على حيوية المنظمة: إدارة الجودة الشاملة رحلة وليست محطة وصول، والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة، بل التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك جودة منتجاتها.

كما أجريت العديد من الدراسات التي بينت الفوائد الناجمة عن تطبيق المؤسسات للجودة الشاملة، نذكر منها:

1. تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وأن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول؛
2. الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها. (عمران وسعدلي، 2012).
3. دور المديرين في الجودة الشاملة هو التعرف على حاجات ورغبات العملاء. (السامرائي، 2012).
4. تهتم معظم المنظمات بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم؛
5. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفعالية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي. (أبو زيادة، 2012).
6. وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين. (بوخلوة وبن قرينة، 2013).
7. تمتاز منظمات الصناعات التحويلية بأسبقيات تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي: (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار). (Russell & Millar, 2014).

8. العوامل الحاسمة نظرياً في المشاركة والتمكين الإداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة. (بالجبل، 2014).
9. وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛
10. وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية. (قنديل، 2015).
11. وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين. (جريب، 2017).

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حدد المثنى (2009) مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

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

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

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً هاماً ومحورياً، في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق الميزة التنافسية، دون الوصول إلى الجودة الشاملة، ويمكن توضيح أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية: (الجمل، 2019)

1. الجودة الشاملة عنصر مهم يجب تطبيقه لتحسين الإنتاج، وهذا لا يتناقض مع التدقيق والمراقبة.
2. المديرين يقومون بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء.
3. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
4. وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والشركات على العاملين.
5. تتمتع منظمات الصناعات التحويلية بأسبقيات تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة.
6. وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
7. وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
8. وجود أثر دال لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة وبنسب متفاوتة.
9. وجود علاقة دالة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

10. وجود علاقة دالة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
 11. وجود علاقة دالة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.
 12. تعد فلسفة إدارية عامة تساعد الشركات على تعزيز الميزة التنافسية، وزيادة فاعلية الأداء، بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.
 13. أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء، في حين أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.
 14. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
 15. اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد متطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية.
 16. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية.
 17. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.
 18. استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته.
 19. تلعب دورا جوهريا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها.
 20. تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.
- نخلص مما تقدم التوجه من قبل المؤسسات على اختلاف اتجاهاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بتحسين جودة المنتج، حيث أصبح الهدف الرئيس والأول لقادة المؤسسات هو إرضاء الزبون، والذي لن يتحقق إلا بتحقيق الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى التميز المؤسسي، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تمكين العاملين وتعزيز انتمائهم وولائهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، ومشاركتهم في صنع القرارات، وغيرها من الأمور التي تزيد من رغبة العاملين للعمل.

خامسا: مفهوم الميزة التنافسية:

للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سيتم عرض تعريفان يمثلان وجهات نظر أصحاب الاختصاص:
-التعريف الأول: حسب Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع. (حيدر، 2002).

-التعريف الثاني: تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. (الداوي، 2004).

من التعريفين السابقين يتضح أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن. وأوضح العنزي وإبراهيم (2014) أن هناك أربعة أنواع من رأس المال يجب توافرها للوصول إلى الميزة التنافسية، وذلك حسب الشكل (2):



شكل (2): توسع رأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية. (العنزي وإبراهيم، 2014).

بالنظر إلى الشكل (2) يتضح أن رأس المال التقليدي، غير كافي للوصول إلى الميزة التنافسية، فهناك رأس المال البشري والذي هو أساس بناء المنظمة ووصولها لتحقيق أهدافها، ثم رأس المال الاجتماعي والذي يعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وأخيرا رأس المال النفسي، والذي يهتم بالحالة النفسية للفرد، ومدى توافر الجو النفسي الملائم للعمل داخل التنظيم.

سادسا: الجودة الشاملة كمتطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية:

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

1. إن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية. (حريق، 2011).
2. وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية؛
3. وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. (التلواني وآخرون، 2012).
4. إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد الشركات على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية. (Al-Qudah, 2012).
5. أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء، أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع. (Korankye, 2013).

6. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة. (Munizu, 2013).
7. أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق. (الأسمرى، 2014).
8. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية. (Ware, 2014).
9. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة. (Gitangu, 2015).
10. إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين العلامة التجارية، وتعظيم الربح. Daru, (2016).
11. إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين. (حسن، 2017).

سابعاً: مفهوم التميز:

تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها مفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: (التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Aldallal, 2005).

ويؤكد (Zairi, 2005) إلى أن المنظمة المتميزة تركز على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات. ويشير جواد والخرشة (2008) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق لإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007)، وهو تفوق المنظمة على أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المنظمة وتبرزها وتعد لي شأنها بالنسبة للمنظمات الأخرى (العوايشة، 2006)، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة

الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة. (الصيرفي، 2009).

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به (عبد الفتاح، 2004)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة. (توفيق، وآخرون، 2008).

ويؤكد (Standen, 2004) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة. (التيجاني، 2007).

تشكل المفاهيم الرئيسة للمتميز دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها. (Harrington, 2008).

ثامناً: مفهوم التميز المؤسسي:

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي.

وفيما يلي بعض التعاريف للتميز التنظيمي:

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

وعرفه السلمي (2001) بأنه: حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة بالمنظمة.

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

بينما عرفه خيرى (2014) بأنه: عملية تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لتحقيق الأهداف المميزة.

وتشير الشميلة (2004) إلى أن التميز المؤسسي يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتباره مطلباً مهماً نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

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

- تحقيق الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات المقدمة.
- تحقيق الميزة التنافسية الداخلية والخارجية.

تاسعاً: أنواع التميز المؤسسي:

يمكن إجمال أنواع التميز المؤسسي بالآتي:

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

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

-التميز بتقديم الخدمة: إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور. (النعيمي وآخرون، 2008).

عاشراً: أهداف التميز المؤسسي:

ذكر اللوقان (2011)؛ والهالات (2014) عدة أهداف للتميز التنظيمي، وهي:

1. تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز المؤسسي.
2. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
3. تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
4. دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
5. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.
6. تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً.
7. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
8. زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

9. استحداث الوعي لدى الموظف نحو تحقيق هدف المنظمة، بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة والغير مرنة.

10. توفير محيط محفز، ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي للمنظمة.

حادي عشر: العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي:

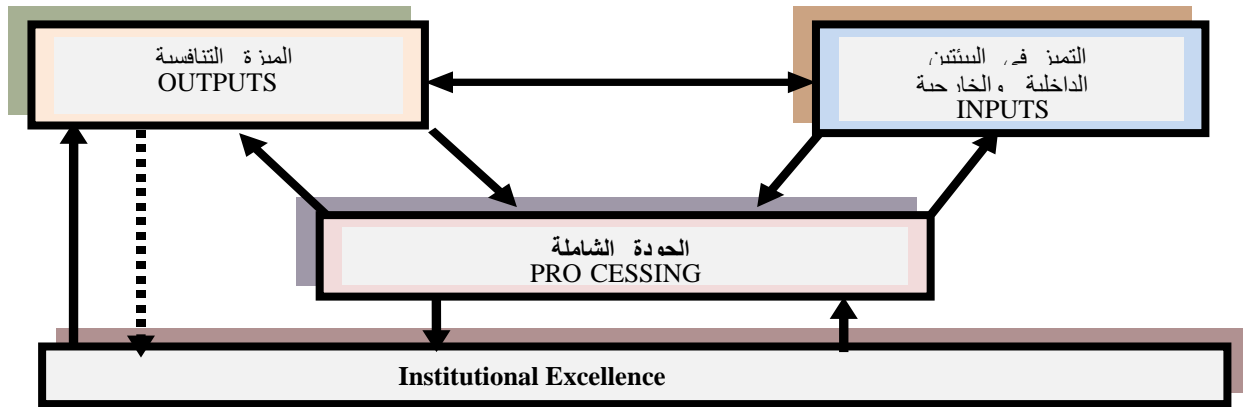
هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، منها:

1. هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية. (النصير، 2009).
 2. وجود أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة؛
 3. وجود أثر معنوي للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة؛
 4. وجود أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة؛
 5. وجود أثر للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة. (حسن، 2010).
 6. وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي؛
 7. وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية. (النسور، 2010).
 8. وجود علاقة طردية بين معيار " القيادة والإدارة" وباقي المعايير التنظيمية: (التخطيط التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع). (الدجني، 2013).
 9. توجد علاقة بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي. (منشي، 2017).
 10. وجود ارتباط بين ممارسة الإدارة التحويلية والتميز المؤسسي. (الجمل، 2018).
- مما سبق نخلص أنه حتى تصل المنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسي وجب تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز المؤسسي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.

ثاني عشر: مقارنة بين الميزة التنافسية والتميز المؤسسي:

- الميزة التنافسية والتميز المؤسسي يكملان بعضهما، ويتم الوصول إليهما عن طريق تحقيق الجودة الشاملة.
- تركز الميزة التنافسية بالدرجة الأولى على البيئة الخارجية، وتهتم بشكل كبير بالحصول على رضا العملاء، وتوفير احتياجاتهم بأفضل جودة، لتبقى في صدارة المؤسسات المنافسة. بينما يركز التميز المؤسسي على البيئتين الداخلية والخارجية، وتهتم بضبط البيئة الداخلية، وتوفير احتياجات العاملين للحصول على رضاهم وولائهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء وبالتالي يقود إلى أن تحتل المنظمة مركزاً متقدماً في منتجاتها بين المنظمات المنافسة.
- ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، أن يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفردها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه.
- في حال وجود مؤسسات وشركات منافسة فلا بد للمنظمة التي تسعى للحصول على التميز المؤسسي أن تطبق معايير الميزة التنافسية حتى تصل إلى التميز المؤسسي وتحافظ عليه.
- بشكل عام أن الميزة التنافسية هي خطوة سابقة وضرورية للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

- الميزة التنافسية والتميز المؤسسي يكملان بعضهما البعض، حيث أن كلاهما يتطلب تحقيق الجودة الشاملة من خلال:
1. تعزيز كل المتغيرات الإيجابية التي تعتبر الحافز الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.
 2. تقليص، والعمل على إخفاء كل المتغيرات السلبية (الحافز السلبي) لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، ويمكن توضيح العلاقة بين التميز المؤسسي والميزة التنافسية من خلال الشكل (3):



شكل (3): العلاقة بين التميز المؤسسي والميزة التنافسية. (الباحث، 2024).

بالنظر إلى الشكل (3)، يتبين الآتي:

- التميز المؤسسي هو الحصيلة النهائية للتميز في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة حتى تحصل على مركز تنافسي متقدم، وكذلك ديمومة الاستمرار في هذا المركز التنافسي، وكل ذلك يتم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تتمتع المنظمة بميزة تنافسية لا يعني بالضرورة تحقيق التميز المؤسسي، فالتميز المؤسسي أوسع وأشمل وأعم من الميزة التنافسية.
- للوصول إلى الميزة التنافسية يتم التركيز على البيئة الخارجية بشكل أكبر من البيئة الداخلية، بينما يتطلب الوصول إلى التميز المؤسسي التركيز على البيئتين الداخلية والخارجية.
- لا يوجد تميز مؤسسي دون وجود الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

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

الميزة التنافسية = تميز بيئي +/- جودة شاملة.

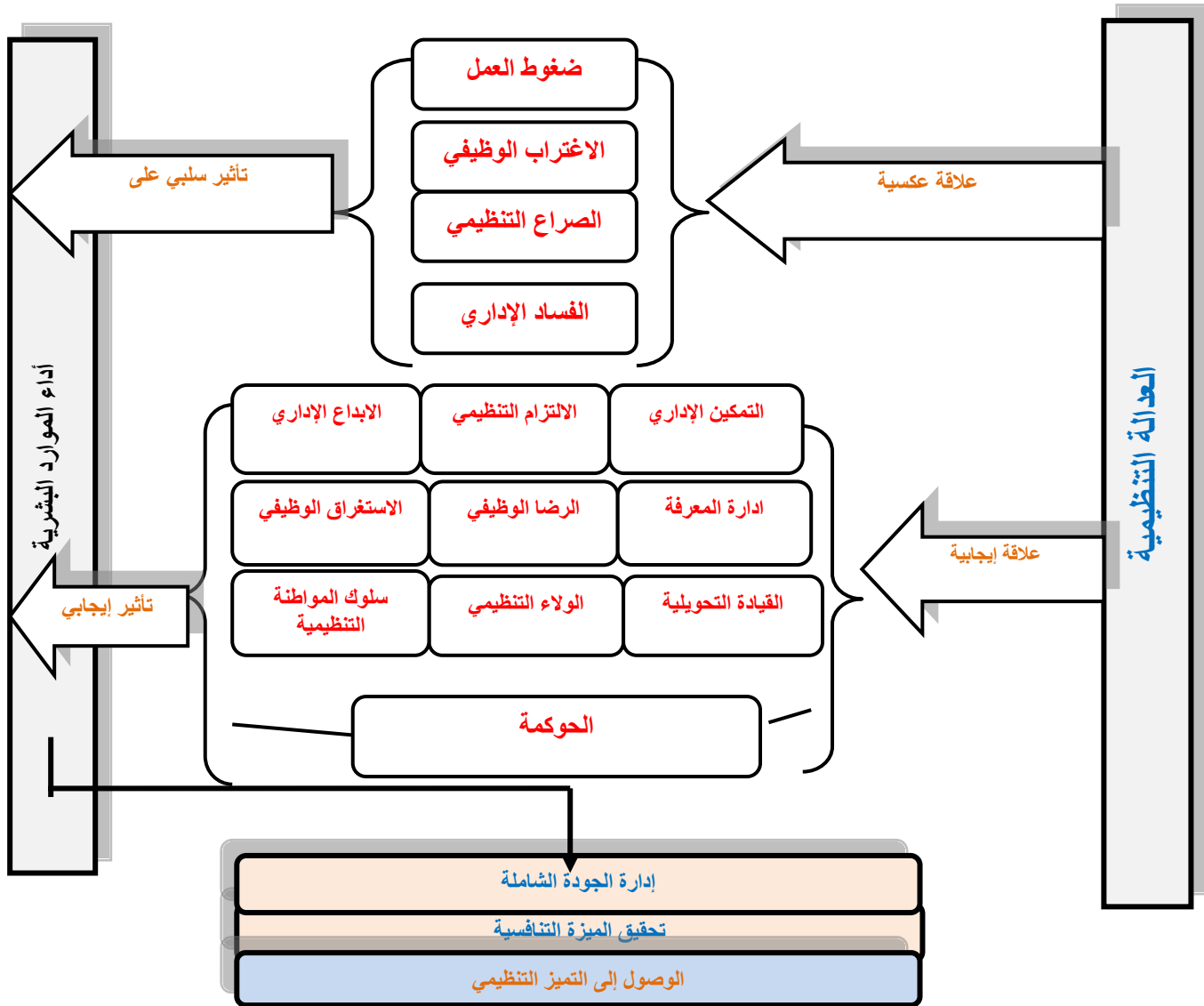
التميز المؤسسي = تميز بيئي + ميزة تنافسية (داخلية وخارجية) + جودة شاملة.

- وعليه فإن المؤسسة التي تمتلك تميز تنظيمي، تمتلك ميزة تنافسية وجودة شاملة، وفي المقابل ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك الميزة التنافسية تتوفر فيها الجودة الشاملة، فأنفراد بعض المنظمات في منتج معين أو خدمة معينة يوفر لها ميزة تنافسية لتنافس نظيراتها، وفي المقابل فإن المنظمة المتميزة تمتلك الميزة التنافسية والجودة الشاملة. لذا فالجودة الشاملة هي نقطة الارتكاز الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة في ظل عالم التنافس.

ثالث عشر: الوصول إلى التميز المؤسسي:

يمكن الوصول إلى التميز المؤسسي من خلال: (الجمل، 2019)

1. إيجاد سياسات واضحة وشفافة للاستقطاب والتعيين والتي تحقق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 2. إتباع سياسات واضحة ودقيقة ومعلنة للتدريب والتطوير والتي تحقق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 3. وضع نظام فعال ودقيق وموضوعي لتقييم الأداء والذي يحقق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 4. إيجاد سياسات واضحة للتعويضات والتي تحقق التميز القيادي وجودة الخدمة.
 5. إتباع استراتيجيات (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) والتي تحقق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.
 6. توفير التمكين الإداري في المنظمات في مجالات: (فرق العمل المرتبة، وتفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، والثقافة التنظيمية).
 7. ممارسة الإدارة التحويلية.
 8. تحقيق الميزة التنافسية.
 9. تحقيق رضا العاملين.
 10. توفير الدعم اللازم والضروري للموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار.
- ويمكن تحقيق الجودة الشاملة، والوصول إلى الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي من خلال الحد من المتغيرات السلبية، وتعزيز المتغيرات الإيجابية، ويمكن صياغة تلك العلاقة من خلال الشكل (4):



شكل (4): آلية الوصول إلى التميز المؤسسي. (الجمل، 2019).

من خلال النظر إلى الشكل (4)، أنه يمكن للمنظمة الوصول إلى التميز المؤسسي باتباع الآتي:

1. التقليل من ضغوط العمل، والذي ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يحقق التميز.
2. الحد من الاغتراب الوظيفي الذي قد يشعر به العاملون، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
3. التقليل من الصراعات بين العاملين، والذي ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
4. الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بسبب الحرص الدائم من قبل العاملين والانتماء الحقيقي للمنظمة فالعدالة أساس التعامل داخل التنظيم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية ويقود إلى التميز.
5. تمكين العاملين داخل التنظيم، مما يعزز انتماءهم، وزيادة معرفتهم وتوظيف ما يمتلكون من معارف لخدمة أهداف المنظمة، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.

6. التوجه من قبل كافة العاملين من رؤساء ومرؤوسين نحو تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، مما يعزز الشفافية والوضوح، ويحقق رضا العاملين ويزيد من انتمائهم وولائهم، والذي ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
7. ممارسة القيادة التحولية وتفويض السلطات، مما يعزز من رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
8. العدالة في الأمور الإدارية والمالية تؤدي إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره يزيد من إبداع العاملين من خلال استغراقهم الإيجابي داخل العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
9. تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مما يقود إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.

الاستنتاجات:

- إن تحقيق الجودة الشاملة يعتبر مطلباً رئيسياً وأساسياً، لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي، ومن خلال ما تم عرضه وتحليله في الأدبيات، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
1. الجودة الشاملة هي أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل، والجودة الشاملة تعني السيطرة على المدخلات والعمليات أولاً بأول للوصول إلى منتجات تحقق بل وتفوق التوقعات، من خلال تسخير كافة إمكانيات المنظمة، والذي يحمله المورد البشري، للحصول على مخرجات ذات جودة عالية خالية من المعيبات (معييب صفري).
 2. تتضمن إدارة الجودة الشاملة الآتي:
 - السيطرة التامة والشاملة على مدخلات العملية، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي معالجة المدخلات، وإذا كانت المدخلات غير مطابقة، يتم تعديلها.
 - السيطرة التامة والشاملة على عمليات المعالجة، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي الحصول على النتائج، وإذا كانت المعالجة غير مطابقة، يتم تعديلها، أو الرجوع إلى المدخلات لفحص الخلل.
 - مرحلة النتائج والتي يتم فيها مطابقة المنتج لجودة التصميم، وجودة الأداء، فإذا تحققت المطابقة، وتم الوصول إلى المعيب الصفري، تكون قد تحققت الجودة الشاملة. وإذا لم تتحقق الجودة المنشودة يتم فحص خطوات العملية من جديد، وهكذا.
 3. من فوائد إدارة الجودة الشاملة: (تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة، زيادة الفعالية التنظيمية، كسب رضا الزبون، تقوية المركز التنافسي للمنظمة، المحافظة على حيوية المنظمة).
 4. تتوجه معظم المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بتحسين جودة المنتج، حيث أصبح الهدف الرئيس والأول لقيادة المؤسسات هو إرضاء الزبون، والذي لن يتحقق إلا بتحقيق الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى التميز المؤسسي.
 5. تعتبر الجودة الشاملة مطلباً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، وهذا بدوره يعظم الأداء مما يقود إلى التميز المؤسسي.
 6. التميز المؤسسي هو عملية يتم فيها استثمار كافة الجهود المتاحة، بحيث يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل، والتميز المؤسسي يكون في بيئتي المنظمة (الداخلية والخارجية) بكافة مكوناتها.
 7. يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال: التميز القيادي، التميز البشري، التميز بتقديم الخدمة.

8. الميزة التنافسية والتميز المؤسسي مكملان لبعضهما البعض، بحيث يتم الوصول إليهما عن طريق تحقيق الجودة الشاملة.
9. تركز الميزة التنافسية بالدرجة الأولى على البيئة الخارجية، وتهتم بشكل كبير بالحصول على رضا العملاء، وتوفير احتياجاتهم بأفضل جودة، لتبقى في صدارة المؤسسات المنافسة. بينما يركز التميز المؤسسي على البيئتين الداخلية والخارجية، ويهتم بضبط البيئة الداخلية، وتوفير احتياجات العاملين للحصول على رضاهم وولائهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء وبالتالي يقود إلى أن تحتل المنظمة مركزاً متقدماً في منتجاتها بين المنظمات المنافسة.
10. ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، أن يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفردتها في الخدمة أو المنتج.
11. في حال وجود مؤسسات وشركات منافسة فلا بد للمنظمة التي تسعى للحصول على التميز المؤسسي أن تطبق معايير الميزة التنافسية حتى تصل إلى التميز المؤسسي وتحافظ عليه.
12. الميزة التنافسية هي خطوة سابقة وضرورية للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.
13. لا يمكن تحقيق التميز المؤسسي دون تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة.
14. يمكن الوصول إلى التميز المؤسسي من خلال: (إيجاد سياسات واضحة وشفافة للاستقطاب والتعيين، إتباع سياسات واضحة ودقيقة ومعلنة للتدريب والتطوير، وضع نظام فعال ودقيق وفق معايير موضوعية لتقييم الأداء، إيجاد سياسات واضحة للتعويضات، إتباع استراتيجيات الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل، توفر التمكين الإداري في المنظمات، ممارسة الإدارة التحويلية، تحقيق الميزة التنافسية، تحقيق رضا العاملين، توفير الدعم اللازم والضروري للموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار، محاولة التقليل من ضغوط العمل، محاولة الحد من الاغتراب الوظيفي، التقليل من الصراعات بين العاملين داخل التنظيم، الحد من ظاهرة الفساد الإداري، تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، العدالة في الأمور الإدارية والمالية، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين).

المقترحات والتوصيات:

1. ضرورة القناعة التامة من قبل الإدارة والعاملين فيها بتطبيق الجودة الشاملة.
2. العمل على تنمية وتطوير العاملين، وتمكينهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة.
3. ضرورة إشراك العاملين في إدارة الجودة الشاملة، لما لذلك من تأثير إيجابي من تعزيز انتمائهم للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة الشاملة.
4. توفير الحوافز المناسبة (المادية والمعنوية) للعاملين.
5. تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، مما يعظم الأداء ويقود إلى التميز المؤسسي.
6. استثمار كافة الجهود المتاحة، مما يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل.
7. تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز المؤسسي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.
8. سعي المنظمات التي تتمتع بميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، لتحقيق التميز المؤسسي.

المصادر والمراجع:

- الأسمرى، هناء. (2014). " دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2012). " إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد(8)، عدد(1).
- ابو النصر، مدحت. (2008). "اساسيات إدارة الجودة الشاملة". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بالجبل، نادية. (2014). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية"، (رسالة دكتوراه علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بوخلوة، باديس؛ بن قريئة، محمد. (2013) " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي /دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الكاتب، جامعة قاصدي مرباح، مجلد (3)، الجزائر.
- التلياني، نهاية؛ والأغا، مروان، وشراب، سائد. (2012). "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (14)، عدد (2).
- توفيق، عبد الرحمن واخرون. (2008). "التميز الإداري والفاعلية القيادية". القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك.
- التيجاني، هادي. (2007). "النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز"، أبو ظبي، الإمارات.
- جريع، حورية. (2017). " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي/دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير/الوادي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الجمل، سمير سليمان عبد. (2018). "ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، مجلة المحاسبة والبحوث التجارية التطبيقية، مجلد (1)، عدد (1).
- الجمل، سمير سليمان عبد. (2019). "الوصول إلى التميز المؤسسي". الخليل، فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي؛ والخرشة، ياسين. (2008). "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز/دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الاول ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- الحراشة، حسن محمد. (2010). "ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي". عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حسن، عبد المحسن احمد. (2010). "ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- حسن، أحمد ابراهيم سعيد. (2017). "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"، جامعة الشرق الأوسط.
- حريق، خديجة. (2011). "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب- سعيده"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- حيدر، معالي فهيبي. (2002). " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". القاهرة: الدار الجامعية.
- خيري، أسامة. (2014). " التميز المؤسسي"، عمان، الاردن: دار اليا للبر و النشر و التوزيع.

- الداوي، شيخ. (2004). "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، (10+9) مارس 2004.
- الدجني، علي يحيى علي. (2013). "واقع الأداء التنظيمي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرشيدة، نايل سالم. (2007). "مفهوم الأداء التنظيمي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييبي"، (أطروحة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السامرائي، برهان الدين. (2012). "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- السلمي، علي. (2002). "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، رضا. (2007). "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا". القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- الصبري، محمد. (2009). "التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم". الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطائي، حميد عبد النبي؛ والعلاق، بشير. (2009). "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي". عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، عصمت عبد الله. (2004) "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عمران، حميدة؛ وسعدلي، فطيمة. (2012). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية/حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر.
- العنزي، سعد؛ وإبراهيم، إبراهيم. (2014). "رأس المال النفسي الإيجابي (منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: مجلد (18)، عدد (65).
- العوايشة، أسماء. (2006). "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- غازي، علي. (2014). "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، عدد (3).
- قنديل، زين عزت محمد. (2015). "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية/ دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي/دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- اللوغان، محمد فهاد. (2010). "إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، السعودية.
- المثنى حسان. (2009). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات"، (رسالة ماجستير منشورة)، دمشق.

- منشي، نور بنت فؤاد. (2017). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
- النسور، أسماء. (2010). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النصير، دلال بنت منزل. (2009). "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- النعيمي، محمد عبد العال؛ وصويص، راتب جميل. (2008). "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات"، عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الهلال، صالح علي. (2014). "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، ط1. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Abdulfattah, E. (2004). "The Impact of Training on Service Excellence Performance," (*Unpublished Master's Thesis*), Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Abu Al-Nasr, M. (2008). "Fundamentals of Total Quality Management". Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Abu Ziyadah, Z. (2012). "Time Management and Total Quality Management and Their Impact on Job Performance," *Jordanian Journal of Business Administration*, Amman, Vol. (8), No. (1).
- Ajaif, M. (2008). "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.
- Asmari, H. (2014). "The Role of Implementing Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage for Saudi Telecom Company in Riyadh," (*Unpublished Master's Thesis*), Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia.
- Anzi, S; Ibrahim, I. (2014). "Positive Psychological Capital (A Cognitive Perspective on the Core Components and Pillars for Construction and Development)", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. (18), No. (65).
- Awaisha, A. (2006). "Trends of Workers in the Jordanian Public Sector towards the King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency," (*Unpublished Master's Thesis*), University of Jordan, Amman, Jordan.
- Beljebal, N. (2014). "Requirements for Implementing Total Quality Management in Human Resources Management," (*PhD Thesis in Management Sciences*), Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, University of Biskra, Algeria.
- Bouchloua, B, M. (2013). "The Impact of Implementing Total Quality Management on Organizational Loyalty: A Field Study at the Oil Refinery Station in Skikda," *Al-Kateb Journal, Kasdi Merbah University*, Vol. (3), Algeria.



- Borghini, E. C. (2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation" *Journal of creative Behavior*, Vol (31), No (1).
- Daft,R.(2000)." *Management*", The Dryden press, New York.
- Dajani, A. (2013). "The Reality of Organizational Performance in Dar Al-Arqam Schools in Gaza Governorates in Light of the European Model of Excellence and Ways to Develop It" (*Unpublished Master's Thesis*), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Daru, M. (2016)."Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage", *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, Vol. (6), No. (9).
- Dawi, Sh. (2004). "The Role of Effective Management of the Institution's Resources and Competencies in Achieving Competitive Advantage" *International Forum on Human Development and Opportunities for Integration in the Knowledge Economy and Human Competencies, University of Ouargla, (March 9-10, 2004)*.
- Ghazi, A. (2014). "Applied Practices of the Resources and Partnerships Criterion as one of the Enablers for Achieving Institutional excellence" *Successful Manager Magazine*, Excellence Series, Issue (3).
- Gitangu, I.W. (2015). "Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi City County", (*Doctoral Dissertation*), University of Nairobi, Kenyan.
- Haidar, Maali Fahmi. (2002). "Information Systems as an Approach to Achieve Competitive Advantage". Cairo: Al-Dar Al-Jami'iyah.
- Harashah, H. (2010). "*Total Quality Management and Job Performance*". Amman, Jordan: Dar Jalees Al-Zaman Publishing and Distribution.
- Hareeq, Khadija. (2011). "Training Strategy Under Total Quality Management to Achieve Competitive Advantage with a Case Study of the National Electricity and Gas Distribution Company, Western Branch – Saida," (*Unpublished Master's Thesis*), Abu Bakr Belkaid University, Tlemcen, Algeria.
- Harrington, J. (2002). "The Impossible Dream", *Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh*: King Abdul-Aziz Quality Award.
- Hassan, A. (2010). "Human Resource Management Practices and Their Impact on Achieving Institutional excellence," (*Unpublished Master's Thesis*), Middle East University, Jordan.
- Hassan, A. (2017). "*The Impact of Total Quality Management Practices on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies by Company Size*" Middle East University.
- Helalat, S. (2014). "*Modern Excellence Management in Business Organizations*", 1st ed. Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.

- Imran, H. (2012). "The Impact of Total Quality Management on the Competitiveness of the Economic Institution: Case Study of Great Mills Dhamani", (*Unpublished Master's Thesis*), University of Ouargla, Algeria.
- Jamal, S. (2018). "The Practice of Transformational Management and Its Role in Achieving Institutional excellence from the Perspective of Employees in the Directorates of Education in Hebron Governorate," *Journal of Accounting and Applied Business Research*, Vol. (1), No. (1).
- Jamal, Sameer S. (2019). "*Achieving Institutional excellence*". Hebron, Palestine: Al-Imad Publishing and Distribution House.
- Jawad, Sh. (2008). "Leadership Skills and Their Role in Adopting the Excellence Strategy: An Analytical Study in Jordanian Banks," A Scientific Paper Presented at the First Arab Conference on Sustaining Excellence and Competitiveness in Public and Private Sector Institutions", *Arab Administrative Development Organization, Amman, Jordan*.
- Jreba, H. (2017). "The Impact of Total Quality Management on Job Performance: A Field Study at the Metal Structures Manufacturing Unit in El-Maghier/El-Oued," (*Unpublished Master's Thesis*), Mohamed Khider University, Biskra, Algeria.
- Khairi, Osama. (2014). "Institutional excellence". Amman, Jordan: Dar Al-Raya Publishing and Distribution.
- Kroenke, A. (2013). "Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana". *International Journal of Asian Social Science*, Vol. (3), No. (6).
- Luqban, M. (2010). "Institutional excellence Management in Saudi Government Universities: A Proposed Framework in Light of International Standards," (*Doctoral Dissertation*), Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Manshi, N. (2017). "Organizational Justice and its Relationship to Institutional excellence Among Administrative Leaders in Female Student Housing at King Saud University," (*Unpublished Master's Thesis*), King Saud University, Saudi Arabia.
- Munizu, M. (2013). "The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. (7), No. (1).
- Muthanna, H. (2009). "Total Quality Management and its Impact on Organizational Effectiveness," (*Published Master's Thesis*), Damascus.
- Naseer, DI. (2009). "Experiences of Some International, Arab, and Local Universities in Implementing Quality towards Excellence", *Paper presented at the International Conference on Administrative Development towards Outstanding Performance in the Public Sector, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia*.



- Nosour, A. (2010). "The Impact of Organizational Learning Characteristics on Achieving Institutional excellence: An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research," (*Unpublished Master's Thesis*), Middle East University, Jordan.
- Nuaimi, M; Sowayyes, R. (2008). "*Achieving Precision in Quality Management: Concepts and Practices*", Amman, Jordan: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Pinar, T. M and Girard, A. (2002). "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future", *The Learning Organization*, Vol (15), No (4).
- Qandeel, Y. (2015). "The Impact of Total Quality Management Principles on Achieving Competitive Priorities: The Mediation Role of Organizational Loyalty. A Field Study in Accredited Private Hospitals in Amman," (*Unpublished Master's Thesis*), Middle East University.
- Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan". *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, Vol. (12), No. (3).
- Rashaidah, N. (2007). "The Concept of Distinguished Organizational Performance among Educational Leaders in the Southern Region and Building an Evaluation Model," (*Doctoral Dissertation*), University of Jordan, Jordan.
- Russell, S., & Millar, H. (2014). "Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean", *Journal of Business and Management*, Vol. (16), No. (10).
- Sairafy, M. (2009). "*Administrative Excellence among Workers in the Education Sector*". Alexandria: Horus International Publishing and Distribution Company.
- Samirai, B. (2012). "The Role of Leadership in Applying the Principles and Foundations of Total Quality Management," (*Unpublished Master's Thesis*), Arab British Academy for Higher Education.
- Sayed, R. (2007). "*Habits of Excellence among Individuals with High Managerial Skills*". Cairo: Arab Company for Marketing and Supplies.
- Selmi, A. (2002). "*Management of Excellence: Models and Techniques of Management in the Knowledge Era*". Cairo: Dar Gharib for Printing, Publishing, and Distribution.
- Taie, H; Alaq, B. (2009). "*Services Marketing: A Strategic, Functional, Applied Approach*". Amman, Jordan: Dar Zahran for Publishing and Distribution.
- Tawfiq, A.R, et al. (2008). "*Administrative Excellence and Leadership Effectiveness*". Cairo: Professional Expertise Center by MEK.
- Telbani, N; Agha, M; Sharab, S. (2012). "Strategic Planning and Its Relationship to Competitive Advantage: A Field Study in Pharmaceutical Distribution Companies in Gaza Governorates", *Al-Azhar University Journal in Gaza, Series of Human Sciences*, Vol. (14), No. (2).

- Tijani, H. (2007). "*The Developmental Model and Standards Guide for the Categories of the Abu Dhabi Award for Excellence in Government Performance*", Abu Dhabi, UAE.
- Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, Vo. (5), No. (23).
- Zairi, M. (2005). "*Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance*", Publishing TQM College, Dubai: E-TQM College.