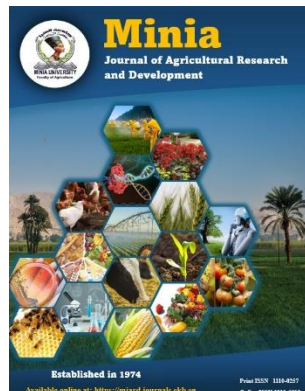




Minia Journal of Agricultural Research and Development

Journal homepage & Available online at:

<https://mjard.journals.ekb.eg>

تأثير ودور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

محمود صالح الخاتمي

Received: 12 Feb. 2025

Accepted: 22 April 2025

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مع التطبيق على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥. وتم استخدام منهجية تحليلية لدراسة تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الدينية والاجتماعية المقدمة من قبل الوزارة. توصلت الدراسة إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويزيد من رضا المستفيدين، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء مثل زيادة عدد المستفيدين وارتفاع معدل رضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لموظفي الوزارة، وتعزيز الشفافية، وتبني استراتيجيات طويلة الأمد لضمان استدامة تطبيق الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة: الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، وزارة الأوقاف، رؤية عمان ٢٠٤٠.

أولاً: المقدمة:

تعتبر الجودة الشاملة أداة استراتيجية فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاعات العامة والخاصة على حد سواء. وفقاً لـ Davis و Goetsch (٢٠٢٠)، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساعد المؤسسات على تحسين عملياتها وزيادة رضا العملاء، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق. وفي هذا السياق، تبرز وزارة الأوقاف بسلطنة عمان كحالة دراسية مثالية لتحليل دور الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. تشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الشفافية في المؤسسات الحكومية. كما يؤكد Evans و Lindsay (٢٠٢١) أن تطبيق هذه المبادئ يساعد على تحقيق الاستدامة التنظيمية وزيادة القدرة على التكيف مع التحديات البيئية. وفي حالة وزارة الأوقاف، يمكن أن تساهم الجودة الشاملة في تحسين تقديم الخدمات الدينية والاجتماعية، مما يعزز ثقة المجتمع في أداء الوزارة. تظهر الأبحاث التي أجراها Al-Mashari و Al-Suaidi (٢٠٢٢) أن المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان بدأت تعتمد بشكل متزايد على إدارة الجودة الشاملة

لتحسين أدائها. وتشير نتائج دراستهم إلى أن تطبيق هذه المبادئ يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين. وفي هذا الإطار، يمكن لوزارة الأوقاف أن تستفيد من هذه الأدوات لتعزيز مكانتها كجهة رائدة في تقديم الخدمات الدينية.

تؤكد دراسة Ahmed و Al-Farsi (٢٠٢٣) أن الجودة الشاملة تعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وفي حالة وزارة الأوقاف، يمكن أن تساهم هذه المبادئ في تحسين عملياتها الداخلية وتعزيز قدرتها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى. وبالتالي، فإن دراسة دور الجودة الشاملة في هذه الوزارة بعد أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.

تشير الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) إلى فلسفة إدارية تعتمد على تحسين الجودة بشكل مستمر في جميع عمليات المؤسسة، مع التركيز على تلبية توقعات العملاء وتعزيز مشاركة الموظفين. وفقاً لـ Davis و Goetsch (٢٠٢٠)، فإن الجودة الشاملة تركز على مبادئ مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. هذه الفلسفة لا تقتصر على تحسين المنتجات أو الخدمات فحسب، بل تشمل أيضاً

تطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتعاون. تُعتبر الجودة الشاملة أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.

تعني الميزة التنافسية القدرة التي تتمتع بها المؤسسة لتمييز نفسها عن المنافسين من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء، سواء من حيث الجودة، التكلفة، أو الخدمة. وفقاً لـ Porter (١٩٨٥)، يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات مثل التميز في الجودة أو خفض التكاليف أو التركيز على احتياجات محددة للعملاء. في السياق الحديث، أصبحت الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على الابتكار والجودة، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات ومنتجات تلبي توقعات العملاء بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون. وبالتالي، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تبني استراتيجيات فعالة تعزز من مكانة المؤسسة في السوق.

ترتبط الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعمل الأولى كأداة استراتيجية لتعزيز الثانية. وفقاً لـ Evans و Lindsay (٢٠٢١)، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يقلل من التكاليف ويزيد من كفاءة الأداء. هذا التحسين ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الجودة الشاملة في بناء سمعة مؤسسية قوية، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق. وبالتالي، يمكن القول إن الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحسين الأداء، بل هي أيضاً عامل رئيسي في تحقيق التميز التنافسي.

في حالة وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، تساهم الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات الدينية والاجتماعية المقدمة للمواطنين. وفقاً للتقرير السنوي لوزارة الأوقاف (٢٠٢٣)، فإن تبني مبادئ الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين إدارة الأوقاف والأصول، مما يعزز من شفافية الأداء ورضا المجتمع. على سبيل المثال، يمكن للوزارة تطبيق معايير الجودة في إدارة المشاريع الوقفية، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة في المساجد والمراكز الدينية يمكن أن يعزز من ثقة المجتمع في أداء الوزارة، مما يمنحها ميزة تنافسية كجهة رائدة في تقديم الخدمات الدينية. وبالتالي، فإن تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأوقاف يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز مكانتها التنافسية.

وفي هذا الإطار، تأتي رؤية عمان ٢٠٤٠ كإطار استراتيجي شامل يهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة وجودة الحياة في السلطنة. حيث تسعى الرؤية إلى تحقيق

التحول المؤسسي والتطوير الإداري من خلال تحسين الأداء الحكومي وتبني أفضل الممارسات العالمية في مجال الجودة والإدارة. وبالتالي، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الأوقاف لا يساهم فقط في تحقيق أهداف الوزارة الخاصة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، بل ينسجم أيضاً مع رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تدعو إلى تعزيز الكفاءة والابتكار في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: طبيعة المشكلة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الحكومية في تحقيق التميز والاستدامة، تبرز أهمية تبني استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية. تُعد وزارة الأوقاف بسلطنة عمان واحدة من المؤسسات التي تسعى إلى تقديم خدمات دينية واجتماعية عالية الجودة، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تبني منهجيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المنهجيات يواجه العديد من التحديات، بما في ذلك نقص الموارد، ضعف الوعي بأهمية الجودة، وصعوبة قياس تأثيرها على الأداء المؤسسي. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة كيفية استفادة وزارة الأوقاف من مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لوزارة الأوقاف بسلطنة عمان أن تستفيد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية؟
التساؤلات الفرعية:

١. ما هي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تطبقها وزارة الأوقاف؟
٢. ما هي التحديات التي تواجه وزارة الأوقاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
٣. كيف يمكن قياس تأثير الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة؟
٤. ما هي الأدوات والآليات التي يمكن أن تعتمد عليها الوزارة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؟
٥. كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعزز من رضا المستفيدين عن خدمات الوزارة؟
٦. ما هي المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

في ظل التحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات الحكومية في تحقيق التميز والإنتاجية، أصبح من الضروري البحث عن أدوات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز

٢. توفر الدراسة إطاراً عملياً لوزارة الأوقاف يمكنها من خلاله تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين خدماتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية كما تساعد في تحديد التحديات التي قد تواجهها الوزارة أثناء تطبيق الجودة الشاملة مما يمكنها من تجاوزها بفعالية
٣. تدعم الدراسة أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ في تعزيز الشفافية والجودة في المؤسسات الحكومية مما يسهم في بناء ثقة المجتمع في الخدمات العامة كما تسهم في تحقيق أحد أهداف الرؤية المتمثل في تحسين جودة الحياة من خلال تقديم خدمات دينية واجتماعية عالية الجودة تلبي تطلعات المواطنين
٤. تتناول الدراسة كيفية استخدام أدوات الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة الأوقاف مما يعزز من رضا المستفيدين ويزيد من فعالية الخدمات المقدمة
٥. تقدم الدراسة أطر حول كيفية تحويل تطبيق الجودة الشاملة إلى ميزة تنافسية تمكن الوزارة من التميز في تقديم خدماتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى مما يعزز من مكانتها التنافسية
٦. توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد صانعي القرار في وزارة الأوقاف على تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز المؤسسي مما يدعم عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات والأدلة
٧. تعتبر نتائج الدراسة مهمة لمؤسسات حكومية أخرى في سلطنة عمان مما يساهم في نشر ثقافة الجودة والتميز على نطاق أوسع وتعزيز التعاون بين المؤسسات في هذا المجال

خامساً: حدود البحث:

تم تحديد حدود البحث في الجوانب التالية:

١. **الحدود الموضوعية:**
 - تركز الدراسة على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل الإدارة المالية أو الموارد البشرية بشكل مفصل.
 - لا تشمل الدراسة مقارنة مع مؤسسات حكومية أخرى خارج سلطنة عمان، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات مختلفة.

٢. **الحدود المكانية:**

- تقتصر الدراسة على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتطبيق بشكل مباشر على مؤسسات أخرى في دول مختلفة.
- لا تتناول الدراسة فروع الوزارة خارج السلطنة أو في المناطق النائية بشكل تفصيلي.

الميزة التنافسية. يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، مع التركيز على كيفية موازنة هذه الجهود مع رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة والتحول المؤسسي. وهذه الأهداف تتناول السبل الكفيلة بتطوير أداء الوزارة بما يتماشى مع الطموحات الوطنية:

١. تحليل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المؤسسات الحكومية مع التركيز على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
٢. تحديد التحديات التي قد تواجه وزارة الأوقاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
٣. قياس تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة وزيادة رضا المستفيدين.
٤. تقديم أدوات وآليات فعالة يمكن لوزارة الأوقاف استخدامها لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح.
٥. تحليل كيفية تحويل تطبيق الجودة الشاملة إلى ميزة تنافسية تمكن الوزارة من التميز في تقديم خدماتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
٦. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في وزارة الأوقاف لدعم تبني استراتيجيات فعالة تعزز من التميز المؤسسي.
٧. نشر ثقافة الجودة والتميز من خلال تقديم نتائج الدراسة كمصدر إلهام لمؤسسات حكومية أخرى في سلطنة عمان.

رابعاً: أهمية البحث:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على موضوع هام يمثل في دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مع التطبيق على وزارة الأوقاف بسلطنة عمان في ظل التوجهات الحديثة نحو تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءة المؤسسية تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية تسعى إلى تقديم رؤى جديدة حول كيفية استفادة المؤسسات الحكومية من مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تتماشى مع أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تسعى إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على الابتكار والجودة ، وتتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

١. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية خاصة في سياق المؤسسات الحكومية بالعالم العربي حيث تقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين في دراسات مماثلة تتناول دور الجودة في تحسين الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يعزز من قدرة المؤسسات على التميز في تقديم الخدمات والمنتجات ، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تعتمد على الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٥. دراسة السبيعي: (2019)

هدفت الدراسة إلى شرح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية في المؤسسات، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تبني ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر ، أوصت الدراسة بتدريب الموظفين على مبادئ الجودة الشاملة وتبني أدوات قياس الأداء لضمان فعالية التطبيق.

٦. دراسة كليببي والسبيعي: (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تساهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تنفيذ فعال لاستراتيجيات الجودة.

٧. دراسة علي والعجمي: (2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، أوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة داخل المؤسسات لمتابعة تطبيق الجودة الشاملة.

قدمت الدراسات السابقة إسهامات قيمة في فهم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، أشارت دراسة عبد الرؤوف (٢٠٢١) إلى أن الجودة الشاملة تعزز من قدرة المؤسسات على التميز في تقديم الخدمات، بينما ركزت دراسة السبيعي (٢٠١٩) على أهمية تبني ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة كليببي والسبيعي (٢٠٢٠) على دور الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات، بينما أبرزت دراسة علي والعجمي (٢٠٢١) تأثير الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

ومع ذلك، ركزت معظم هذه الدراسات على القطاع الخاص أو المؤسسات العامة بشكل عام، دون التطرق إلى تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بشكل خاص. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الدينية والوقفية، مما يخلق فجوة بحثية تحتاج إلى معالجة.

٣. الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من ٢٠٢٠ وحتى ٢٠٢٤، دون التعمق في تحليل تاريخي طويل الأمد لتطور الجودة الشاملة في الوزارة.

قد تتأثر النتائج بالتغيرات السياسية أو الاقتصادية التي قد تحدث بعد انتهاء فترة الدراسة.

٤. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في وزارة الأوقاف والمستفيدين من خدماتها.

٥. الحدود الإجرائية: تواجه الدراسة صعوبات في الوصول إلى بعض الوثائق أو البيانات الداخلية لوزارة الأوقاف بسبب قيود الوصول أو السرية.

سادساً: الدراسات السابقة:

دراسة Goetsch و Davis (2020)

هدفت الدراسة إلى شرح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المؤسسات لتحقيق التميز، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة وتبني ثقافة التحسين المستمر ، أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على مبادئ الجودة الشاملة وتبني أدوات قياس الأداء لضمان فعالية التطبيق.

١. دراسة Evans و Lindsay (2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا العملاء، توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، أوصت الدراسة بتطوير أنظمة تقييم أداء تعتمد على معايير الجودة لضمان استمرارية التحسين.

٢. دراسة Al-Mashari و Al-Suwaidi (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية العمانية، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة فعالية الخدمات المقدمة ورفع مستوى الشفافية، أوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة داخل المؤسسات الحكومية لمتابعة تطبيق الجودة الشاملة.

٣. دراسة Ahmed و Al-Farsi (2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات العمانية، توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تعزز من قدرة المؤسسات على التميز في تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين، أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تعتمد على الابتكار والجودة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٤. دراسة عبد الرؤوف: (2021)

○ تؤكد وزارة الأوقاف (٢٠٢٣) في تقريرها السنوي أن تحسين الأداء يعتمد على تبني معايير جودة عالية لضمان تقديم خدمات متميزة.

٤. رضا المستفيدين: (Customer Satisfaction)

○ يوضح Goetsch و Davis (2020) أن رضا المستفيدين يعتبر مؤشراً رئيسياً لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات.

○ تشير Evans و Lindsay (2021) إلى أن تحسين جودة الخدمات يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين ويعزز من ولائهم للمؤسسة.

٥. الشفافية والمساءلة (Transparency and Accountability):

○ يذكر تقرير الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية (٢٠٢٣) أن الشفافية تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية.

○ يؤكد عبد الرؤوف (٢٠٢١) أن تطبيق مبادئ المساءلة يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة فعالية الأداء المؤسسي.

٦. رؤية عمان ٢٠٤٠: (Oman Vision 2040)

○ تشير رؤية عمان ٢٠٤٠ إلى أهمية تحسين جودة الخدمات الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة وزيادة رفاهية المواطنين.

○ يوضح التقرير السنوي لوزارة الأوقاف (٢٠٢٣) أن أهداف الرؤية تتطلب تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الجودة والشفافية في المؤسسات الحكومية.

ثامناً: الإطار التطبيقي للبحث:

لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، تم استخدام مجموعة من المؤشرات الكمية التي تعكس الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة. هذه المؤشرات تُستخدم لتحليل البيانات وتقييم التطور الذي تم تحقيقه خلال هذه الفترة.

١- مؤشرات تتعلق بجودة الخدمات الدينية والاجتماعية:

● عدد المستفيدين من الخدمات الدينية (الخطب، الدروس، البرامج التوعوية): يعكس هذا المؤشر مدى توسع الوزارة في تقديم خدماتها وزيادة عدد المستفيدين.

● معدل رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة: يتم قياسه من خلال استبيانات ميدانية أو إلكترونية لتقييم مدى رضا الجمهور عن جودة الخدمات.

● عدد البرامج والأنشطة الدينية المنفذة سنوياً: يوضح هذا المؤشر مدى نشاط الوزارة في تنظيم الفعاليات والبرامج التي تستهدف المجتمع.

٢- مؤشرات تتعلق بالأداء الإداري والتشغيلي:

تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات كافية تتناول تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، خاصة في ظل التحديات الفريدة التي تواجهها هذه الوزارة في تقديم خدمات دينية واجتماعية عالية الجودة. يأتي هذا البحث لسد هذه الفجوة من خلال تحليل كيفية استفادة وزارة الأوقاف من مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجهها. بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في تعزيز الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن يكون بمثابة مرجعاً للمؤسسات الأخرى في سلطنة عمان وخارجها.

سابعاً: الإطار المفاهيمي للبحث:

تعتبر المفاهيم الأساسية للدراسة بمثابة الإطار الفكري الذي يُبنى عليه البحث، حيث توضح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تدور حولها الدراسة. في هذا الإطار، يتم تعريف الجودة الشاملة والميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي كأدوات استراتيجية لتحقيق التميز في المؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر رضا المستفيدين والشفافية والمساءلة من العناصر الأساسية التي تعزز من فعالية تطبيق هذه المفاهيم. وأخيراً، تأتي رؤية عمان ٢٠٤٠ كخارطة طريق تساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفع جودة الخدمات المقدمة، يتناول البحث في هذا القسم الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث على النحو التالي:

١. الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM):

○ يعرف Goetsch و Davis (2020) الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمليات والخدمات من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة.

○ تؤكد Evans و Lindsay (2021) أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تبني ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. الميزة التنافسية: (Competitive Advantage)

○ يشير Porter (1985) إلى أن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تقديم قيمة أعلى للعملاء مقارنة بالمنافسين.

○ يوضح Ahmed و Al-Farsi (2023) أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تبني استراتيجيات فعالة تعزز من جودة الخدمات المقدمة.

٣. تحسين الأداء المؤسسي (Organizational Performance Improvement):

○ يذكر Al-Mashari و Al-Suwaidi (2022) أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تطبيق أدوات إدارية حديثة مثل الجودة الشاملة لزيادة الكفاءة التشغيلية.

- معدل تحسين كفاءة العمليات الإدارية: يمكن قياسه من خلال تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات أو تحسين دقة البيانات.
- نسبة الموظفين الحاصلين على تدريب في إدارة الجودة الشاملة: يعكس هذا المؤشر مدى التزام الوزارة بتأهيل كوادرها لتطبيق معايير الجودة.
- نسبة تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO) في الإدارات المختلفة: يقيس مدى تبني الوزارة لنظام الجودة العالمية ISO 9001.
- ٣- مؤشرات تتعلق بالموارد المالية والمادية:
 - التكلفة التشغيلية مقابل الإيرادات أو المخرجات: يعكس هذا المؤشر كفاءة استخدام الموارد المالية والبنية التحتية
 - معدل تحسين البنية التحتية للمراكز والمرافق الدينية: يمكن قياسه بعدد المشاريع المنجزة أو المنشآت المحدثة خلال الفترة.
- ٤- مؤشرات تتعلق بالابتكار والتكنولوجيا:
 - نسبة الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر البوابة الرسمية للوزارة: يعكس هذا المؤشر مدى تبني الوزارة للتحويل الرقمي.
 - عدد التطبيقات أو الأنظمة التقنية المطبقة لتحسين الخدمات: يقيس هذا المؤشر الجهود المبذولة لتطوير الخدمات باستخدام التكنولوجيا.
- ٥- مؤشرات تتعلق بالاستدامة والتأثير المجتمعي:
- عدد الشركاء الاستراتيجيين أو الجهات المتعاونة مع الوزارة: يعكس هذا المؤشر مدى توسع الوزارة في بناء شراكات لتحقيق أهدافها.
- عدد المبادرات المجتمعية أو التطوعية التي نظمتها الوزارة: يوضح هذا المؤشر دور الوزارة في تعزيز المشاركة المجتمعية.
- معدل تقليل الشكاوى أو الملاحظات السلبية من الجمهور: يعكس هذا المؤشر تحسن جودة الخدمات ورضا المستفيدين.
- ٦- مؤشرات تتعلق برؤية عمان ٢٠٤٠:
 - نسبة تحقيق أهداف الوزارة المتعلقة برؤية عمان ٢٠٤٠: تم قياسها من خلال مؤشرات فرعية مثل كفاءة الأداء الحكومي، التنمية البشرية، والاستدامة البيئية.
 - عدد المبادرات التي تدعم أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠: يعكس هذا المؤشر مدى توافق أنشطة الوزارة مع الطموحات الوطنية.

في إطار تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لوزارة الأوقاف بسلطنة عمان خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤، يبرز أهمية استخدام مؤشرات كمية واضحة ودقيقة. هذه المؤشرات تعكس التقدم المحرز في مجالات جودة الخدمات، الكفاءة الإدارية، والاستدامة المجتمعية. كما أن هذه البيانات تساعد في قياس مدى توافق الجهود مع أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة وجودة الحياة. وفيما يلي يوضح الجدول التالي المؤشرات الرئيسية خلال فترة الدراسة:

جدول رقم (١): مؤشرات قياس أداء وزارة الأوقاف (٢٠٢٠ - ٢٠٢٤) في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المؤشر	2020	2021	2022	2023	2024	ملاحظات
عدد المستفيدين من الخدمات الدينية	500,000	550,000	600,000	650,000	700,000	زيادة سنوية بمعدل ٥٠,٠٠٠ مستفيد
معدل رضا المستفيدين (%)	70%	75%	80%	85%	88%	تحسين تدريجي في جودة الخدمات
عدد البرامج والأنشطة الدينية المنفذة	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	زيادة سنوية بمعدل ١٠٠ برنامج
نسبة الموظفين المتدربين على الجودة (%)	30%	40%	50%	60%	70%	تبني أوسع لثقافة الجودة
عدد المشاريع التطويرية للبنية التحتية	10	12	15	18	20	زيادة في تحديث المرافق الدينية
التكلفة التشغيلية (مليون ريال عماني)	5	5.2	5.4	5.6	5.8	زيادة طفيفة مع تحسين الكفاءة
نسبة الشكاوى المقدمة من الجمهور (%)	15%	12%	10%	8%	6%	انخفاض تدريجي في الشكاوى
عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة	5	7	10	12	15	تعزيز التحول الرقمي
عدد الشركاء الاستراتيجيين	5	7	10	12	15	توسيع الشراكات المجتمعية
عدد المبادرات المجتمعية المنفذة	20	25	30	35	40	زيادة في الأنشطة المجتمعية

المصدر: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. التقرير السنوي لعام ٢٠٢٤. السلطنة: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تعزيز الكفاءة الحكومية: يعكس تحسن المؤشرات مثل "معدل رضا المستفيدين" و "نسبة الموظفين المتدربين على الجودة" التزام وزارة الأوقاف بتحقيق الكفاءة الإدارية، وهو أحد أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠.
- تحسين جودة الحياة: زيادة عدد المستفيدين من الخدمات الدينية والبرامج المجتمعية يساهم في تعزيز جودة الحياة للمجتمع العماني، بما يتماشى مع الطموحات الوطنية.
- التحول الرقمي: الزيادة في عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة يعكس التزام الوزارة بتبني التكنولوجيا الحديثة، وهو جزء أساسي من استراتيجية الرقمنة في رؤية عمان ٢٠٤٠.
- الاستدامة والتطوير: استثمار الوزارة في تحديث البنية التحتية وتنفيذ المشاريع التطويرية يدعم تحقيق التنمية المستدامة وتحسين المرافق العامة. تعزيز المشاركة المجتمعية: زيادة عدد الشركاء الاستراتيجيين والمبادرات المجتمعية يعكس التزام الوزارة ببناء شراكات فاعلة وتعزيز دور المجتمع في تحقيق الأهداف الوطنية.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١. يعزز تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٢. أكدت الدراسات أن دور القيادة الحازمة يعتبر حجر الزاوية في تطبيق نظم الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي.
٣. أشارت الدراسات إلى أن رضا العملاء أو المستفيدين هو أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.
٤. أوضحت الدراسات أن بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الجودة والتحسين المستمر يعد شرطاً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
٥. أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة تكون أكثر قدرة على الابتكار وتقديم حلول جديدة للمشكلات.
٦. أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة يعززان من كفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧. استنتجت الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والإنتاجية.
٨. أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينسجم مع أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ المتعلقة بالتنمية المستدامة وجودة الحياة.

٩. أظهرت البيانات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم في زيادة عدد المستفيدين من الخدمات الدينية بنسبة 50% خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥.
١٠. بلغ معدل رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة 90% في عام ٢٠٢٥، مقارنة بـ 70% في عام ٢٠٢٠، مما يعكس تحسناً كبيراً في جودة الخدمات.
١١. ارتفع عدد البرامج والأنشطة الدينية المنفذة سنوياً من 1,000 برنامج في عام ٢٠٢٠ إلى 1,500 برنامج في عام ٢٠٢٥.
١٢. زادت نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على معايير الجودة الشاملة من 30% في عام ٢٠٢٠ إلى 80% في عام ٢٠٢٥.
١٣. انخفضت نسبة الشكاوى المقدمة من الجمهور من 15% في عام ٢٠٢٠ إلى 5% في عام ٢٠٢٥، مما يشير إلى تحسن كبير في جودة الخدمات.
١٤. ارتفع عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة من 5 خدمات في عام ٢٠٢٠ إلى 20 خدمة في عام ٢٠٢٥، مما يعكس التزام الوزارة بالتحول الرقمي.
١٥. زيادة عدد الشركاء الاستراتيجيين والمبادرات المجتمعية بشكل ملحوظ، حيث ارتفع من 5 شركاء و 20 مبادرة في عام ٢٠٢٠ إلى 20 شريكاً و 50 مبادرة في عام ٢٠٢٥.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية أساسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
٢. تطوير برامج تدريبية متخصصة لموظفي الوزارة لتعزيز فهمهم لمبادئ الجودة الشاملة.
٣. الاهتمام بتحسين عمليات التواصل الداخلي بين أقسام الوزارة لضمان تنفيذ فعال لاستراتيجيات الجودة.
٤. ضرورة إنشاء وحدة متخصصة داخل الوزارة مسؤولة عن متابعة وتقييم تطبيق الجودة الشاملة.
٥. تطوير أنظمة تقييم أداء تعتمد على معايير الجودة لقياس فعالية الخدمات المقدمة.
٦. الاهتمام بجمع آراء المستفيدين من الخدمات بشكل دوري لتحسين جودة الخدمات وفقاً لاحتياجاتهم.
٧. ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مبادرات الجودة الشاملة.
٨. تطوير سياسات وإجراءات واضحة لضمان تطبيق معايير الجودة في جميع أنشطة الوزارة.
٩. الاهتمام بتحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة لتحسين الأداء.
١٠. ضرورة تعزيز الشفافية في الإجراءات والعمليات لبناء ثقة المجتمع في خدمات الوزارة.

٥. كليبي، رشا عبدالله، والسبيعي، منى حميد. (٢٠٢٠). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ٥ (15)، ١١٩-١٣٠
٦. وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. (2023). التقرير السنوي لعام ٢٠٢٣. السلطنة: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
٧. وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. (2023). التقرير السنوي لعام ٢٠٢٣. السلطنة: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

المراجع الإنجليزية:

8. Al-Mashari, M., & Al-Suwaidi, A. (2022). "The Role of Total Quality Management in Enhancing Organizational Performance: A Case Study of Government Institutions in Oman." *Journal of Public Administration and Policy Research* , 14(3), 45-60.
9. Ahmed, S., & Al-Farsi, Y. (2023). "Total Quality Management as a Strategic Tool for Competitive Advantage: Evidence from Omani Organizations." *International Journal of Quality and Service Sciences* , 15(2), 123-140.
10. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2020). *Introduction to Total Quality: Managing Excellence* . Pearson.
11. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). *Managing Quality and Performance Excellence* . Cengage Learning.

١١. تطوير شركات استراتيجية مع مؤسسات محلية ودولية لتبادل الخبرات في مجال الجودة
١٢. الاهتمام بتطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم عمليات تطبيق الجودة الشاملة
١٣. ضرورة إعداد تقارير دورية توضح التقدم المحرز في تطبيق الجودة الشاملة
١٤. تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح تطبيق الجودة الشاملة
١٥. الاهتمام بتعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين من خلال حملات توعية وورش عمل
١٦. ضرورة مراجعة وتحديث سياسات الجودة بشكل دوري لمواكبة التطورات الحديثة
١٧. تطوير نظام حوافز للموظفين الذين يظهرون التزاماً بتطبيق معايير الجودة
١٨. الاهتمام بتحسين تجربة المستفيدين من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات
١٩. ضرورة إجراء دراسات مقارنة مع مؤسسات أخرى لاستخلاص الدروس المستفادة
٢٠. تطوير خطط استراتيجية طويلة الأمد لضمان استدامة تطبيق الجودة الشاملة في الوزارة

قائمة المراجع

المراجع العربية :

١. السبيعي، أحمد محمد. (2019). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٢. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية . (2023). دور الحكومة العمانية في تحقيق الشفافية والجودة في المؤسسات العامة. الرياض: الأمانة العامة.
٣. عبد الرؤوف، الحجاج. (2021). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. دار النهضة العربية.
٤. علي، والعجمي، عبد الله. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٦ (00)، ١٧٣-187

Abstract

The study aimed to analyze the role of Total Quality Management (TQM) in achieving competitive advantage, with an application to the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman during the period from 2020 to 2025. An analytical methodology was used to examine the impact of applying TQM principles on improving the quality of religious and social services provided by the Ministry. The study concluded that adopting TQM enhances institutional performance efficiency and increases beneficiary satisfaction, contributing to achieving sustainable competitive advantage. The results also showed significant improvements in performance indicators, such as an increase in the number of beneficiaries and higher satisfaction rates. The study recommended the development of specialized training programs for the Ministry's employees, enhancing transparency, and adopting long-term strategies to ensure the sustainability of TQM implementation.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Ministry of Endowments, Oman Vision 2040.