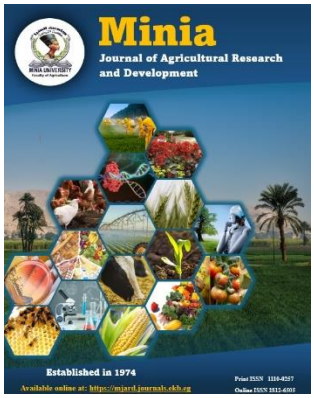
Minia J. of Agric. Res. & Develop., Minia Univ., Vol. 45 (1): 179 - 191, 2025

Minia Journal of Agricultural Research and Development

Journal homepage & Available online at:
https://mjard.journals.ekb.eg



دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان

غانم بن محفوظ بن عبد الله

Received: 12 Feb. 2025 **Accepted: 22 April 2025**

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان، مع التركيز على كيفية تطبيق مبادئ الجودة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية. في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية التي يواجهها القطاع، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في دعم النمو الاقتصادي المستدام ورفع القدرة التنافسية. من خلال تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي، تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن أن تكون مرجعًا للمتخصصين في الاقتصاد والإدارة، وكذلك لصانعي السياسات في سلطنة عمان. تشمل النتائج الرئيسية تحسنًا ملحوظًا في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة، وزيادة نسبة الصادرات الصناعية، وارتفاع عدد الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات العمانية في الأسواق المحلية والدولية. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت أداة استراتيجية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وهو ما يتوافق مع أهداف خطة عمان ٢٠٤٠.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الاقتصادي، سلطنة عمان، قطاع التجارة والصناعة، التنويع الاقتصادي، خطة عمان ٢٠٤٠، الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات، القدرة التنافسية، الاستدامة.

أولا: المقدمة:

في ظل التحديات الاقتصادية العالمية المتزايدة والتغيرات المتسارعة في الأسواق، أصبحت الحاجة إلى تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية. تواجه سلطنة عمان، كأحد الاقتصادات النامية التي تعتمد بشكل كبير على التنويع الاقتصادي، تحديات متعددة تتطلب استراتيجيات مبتكرة لتحسين الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات. من هنا يأتي دور إدارة الجودة الشاملةTQM كأداة استراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الإنتاجية وفي القرار المتخذ، والاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي مبتدئاً بالمستهلك الخارجي الذي هو جوهر العملية. إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مرنة ويشكل إجراءات وقرارات، حيث إن الالتزام

وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)فلسفة إدارية حديثة ترتكز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل، الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر، ومن الناحية التاريخية فإن بعض الباحثين قد يعيد تاريخ الجودة إلى ما قبل خمسة ألاف سنة. كما أوجدت حركة التحولات العالمية الحديثة والمتغيرات

*** Corresponding author:**
E-mail address:

الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية أوضاعاً جديدة جعل الجودة أمراً حتمياً فى كل ما تقوم به الشركات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات (أدريس وأخرون، ٢٠١٢).

كما أخذت مؤسسات الأعمال فى النصف الأول من القرن الماضي بتحديد مواقعها التنافسية ثم العمل بالدفاع عنها ومحاولة توسيعها، إلا أن مفاهيم تلك المؤسسات قد تغيرت فى النصف الثاني وأخذت بمفاهيم الجودة الشاملة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تؤدى إلى تطوير إستراتيجية العمل التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق الربحية ،والأسبقية التنافسية. وتعتبر مفاهيم الجودة الشاملة هي الأداء الأفضل فى تحسين إنتاجية المؤسسة ونوعية خدماتها فى الأسواق المحلية والخارجية والمحافظة على ميزاتها التنافسية ولهذا فقد اتجهت جهود المؤسسات إلى تحسين العمليات وأصبح لزاماً على الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها استكمال مقومات الجودة ونظمها حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، كي تستطيع السير فى اتجاه تيار العولمة الذى لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة فى منتجاتها وخدماتها. كما تمثل جودة السلع والخدمات في الوقت الحاضر العنصر الرئيس في التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، حيث تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية. فكثير من المنتجين على المستوى المحلي يعتبرون أن الجودة هي ذات أبعاد وخصائص فنية فقط، ولكن بالطبع هذا الاعتقاد خاطئ لأن للجودة أبعاداً إدارية عديدة مكملة للأبعاد الفنية.

إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة إدارية، بل هي فلسفة عمل تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية، رفع مستوى رضا العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال التركيز على الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتسويق. وقد أثبتت العديد من الدراسات الدولية أن تطبيق هذه الإدارة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات (Oakland, 2024). ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج في سلطنة عمان لا يزال يحتاج إلى دراسة مستفيضة لتحديد مدى فعاليته في بيئتها الاقتصادية الخاصة.

ثانياً: طبيعة المشكلة:

تشهد سلطنة عمان تحولًا اقتصاديًا هامًا في إطار رؤية عمان ٢٠٤٠، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد بعيدًا عن النفط والاعتماد على القطاعات غير النفطية مثل التجارة والصناعة. ومع ذلك، فإن قطاعات التجارة والصناعة تواجه العديد من التحديات التي تعيق تحسين أدائها الاقتصادي، مثل ضعف البنية التحتية للجودة، عدم كفاءة العمليات الإنتاجية، وانخفاض تنافسية المنتجات المحلية في الأسواق الدولية (وزارة الاقتصاد، ٢٠٢١). هذه التحديات تجعل من الضروري البحث عن آليات فعالة لتحسين الأداء الاقتصادي لهذه القطاعات.

إضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات العمانية تفتقر إلى تبني نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، مما يؤدي إلى ضعف في مستوى الجودة وجودة الخدمات المقدمة (Al-Mashani, 2019). هذا النقص يؤثر سلبًا على الإنتاجية والتنافسية، ويحد من قدرة الشركات العمانية على المنافسة في الأسواق الإقليمية والدولية. وبالتالي، هناك حاجة ملحة لدراسة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي لهذه القطاعات.

علاوة على ذلك، فإن التحولات العالمية نحو التكنولوجيا والابتكار تضع ضغوطًا إضافية على قطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان لتلبية متطلبات الأسواق الحديثة. وفي ظل غياب سياسات واضحة لإدارة الجودة، قد تواجه المؤسسات صعوبة في مواكبة هذه التحولات، مما يؤدي إلى تراجع أدائها الاقتصادي (World Bank, 2020). لذلك، يصبح من الضروري فهم كيفية دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات الاقتصادية الوطنية لدعم التنمية المستدامة.

تُعد دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان أمرًا بالغ الأهمية، خاصة في ظل الحاجة الملحة لتحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ المتعلقة بتعزيز التنويع الاقتصادي ورفع مستوى الإنتاجية. هذه الدراسة تهدف إلى تقديم إطار شامل لفهم كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي، مما يسهم في دعم الجهود الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مكانة السلطنة في الأسواق العالمية.

يواجه قطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان العديد من التحديات التي تعيق نموه الاقتصادي، بما في ذلك المنافسة الدولية المتزايدة، والتغيرات التكنولوجية السريعة، وارتفاع تكاليف الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم تبني أساليب إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى انخفاض جودة المنتجات والخدمات، مما يؤثر سلبًا على القدرة التنافسية للقطاع. هذه التحديات تفرض ضرورة إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية

وتبنـــي اســـتراتيجيات مبتكـــرة لضـــمان اســـتدامة النمـــو الاقتصادي.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان؟

بالإضافة الي العديد من التساؤلات الفرعية:

- كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تسهم في تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات في قطاعات التجارة والصناعة؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات العمانية في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية الشركات العمانية في الأسواق المحلية والدولية؟
- هل توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف التنويع الاقتصادي في إطار رؤية عمان ٢٠٤٠؟
- ما هي الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات التجارة والصناعة بسلطنة عمان؟

ثالثا: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان، مع التركيز على كيفية تطبيق مبادئ الجودة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية. في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية التي يواجهها القطاع، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى عملية تسهم في دعم النمو الاقتصادي المستدام ورفع القدرة التنافسية. من خلال تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي، تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن أن تكون مرجعًا للمتخصصين في الاقتصاد والإدارة، وكذلك لصانعي السياسات في سلطنة عمان.

١. تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الكفاءة التشغيلية في قطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان.
٢. تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية لتعزيز الأداء الاقتصادي للقطاع.
٣. تحليل كيفية استخدام إدارة الجودة الشاملة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات العمانية في الأسواق المحلية والدولية.
٤. دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات والخدمات ودورها في تحسين سمعة القطاع الصناعي والتجاري.
٥. تقديم توصيات عملية لتبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام في سلطنة عمان.
٦. تحليل مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠، خاصة فيما يتعلق بالتنويع الاقتصادي والاستدامة.
٧. توفير إطار نظري وعملي يمكن أن يكون مرجعًا للمؤسسات الصناعية والتجارية في سلطنة عمان لتحسين أدائها الاقتصادي.
٨. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات بناءً على ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج حول دور وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على النمو الاقتصادي في مؤسسات قطاع التجارة والصناعة ويمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي والعلمي.

رابعا: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من دوره في تسليط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان، حيث تُعد إدارة الجودة أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان النمو المستدام. في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة، تقدم الدراسة رؤية شاملة حول كيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع جودة المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في دعم صانعي القرار والمتخصصين في الاقتصاد والإدارة من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، مما يعزز مكانة سلطنة عمان كمركز اقتصادي إقليمي، وتتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- تضيف الدراسة قيمة علمية كبيرة من خلال إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاقتصادي، خاصة في بيئة سلطنة عمان، حيث تقدم إطارًا نظريًا جديدًا يمكن الاعتماد عليه في أبحاث مستقبلية.
- توفر الدراسة نموذجًا عمليًا يمكن تطبيقه في قطاع التجارة والصناعة لتحسين الأداء الاقتصادي، مما يساعد في تطوير النماذج الإدارية القائمة على إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعاليتها.
- تقدم الدراسة رؤى قيّمة لصانعي السياسات وقادة الأعمال في سلطنة عمان، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي والتجاري وتحسن أدائه الاقتصادي.
- توضح الدراسة كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسات وزيادة رضا العملاء.

- تشجع الدراسة المؤسسات على تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية ومواكبة التطورات العالمية.
- تدعم الدراسة أهداف خطة عمان ٢٠٤٠ من خلال تقديم توصيات لتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز التنويع الاقتصادي والاستدامة ويسهم في تحقيق الرؤية الطموحة للسلطنة.
- توفر الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن يكون مرجعًا للمؤسسات الصناعية والتجارية في سلطنة عمان، مما يساعدها على تحسين أدائها الاقتصادي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية.

خامسا: حدود البحث:

لضمان وضوح نطاق البحث وتجنب التوسع غير المبرر، تم تحديد حدود هذه الدراسة في الجوانب التالية:

١-الحدود الجغرافية:

تتناول الدراسة قطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان فقط، ولا يتم تناول التجارب أو البيانات المتعلقة بالدول الأخرى.

٢-الحدود الزمنية:

تعتمد الدراسة على البيانات والمعلومات المتاحة خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٣ ، وذلك لضمان تحليل أحدث التطورات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاقتصادي.

٣-الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل دور إدارة الجودة الشاملة (TQM)في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة فقط، دون التطرق إلى القطاعات الأخرى مثل الزراعة أو الخدمات الصحية.

٤-الحدود الأكاديمية:

تعتمد الدراسة على المراجع الأكاديمية الحديثة والمصادر العلمية الموثوقة، مع التركيز على الأدبيات التي تناقش إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الاقتصادي.

٥-الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على منهجية التحليل الكيفي والكمي ، حيث تم جمع البيانات من المصادر الثانوية (المراجع العلمية)، دون استخدام أدوات ميدانية مثل المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة.

٦-الحدود المؤسسية:

تركز الدراسة على المؤسسات الصناعية والتجارية العاملة في سلطنة عمان، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، دون تعميم النتائج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) بشكل خاص.

٧-الحدود النظرية:

تستند الدراسة إلى نظريات إدارة الجودة الشاملة وأطرها التطبيقية، دون التوسع في نظريات أخرى مثل إدارة الجودة البيئية أو إدارة الجودة المستدامة.

سادسا: الدراسات السابقة:

١- دراسة:Al-Ali et al. (2020)

هدفت دراسة Al-Ali وآخرون (٢٠٢٠) إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي، مع التركيز على دور الابتكار كوسيط في هذه العلاقة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي، حيث يلعب الابتكار دورًا حاسمًا في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات الابتكار مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الأداء التنظيمي والاقتصادي.

٢- دراسة:Bhat et al. (2021)

ركزت دراسة Bhat وآخرون (٢٠٢١) على تقييم أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للصناعات التحويلية في سلطنة عمان. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى جودة المنتجات، مما يعزز الأداء الاقتصادي لهذه الصناعات. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية للمؤسسات العمانية لتبني أدوات إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر فعالية.

٣- دراسة:Chiarini & Vagnoni (2018)

قدمت دراسة Chiarini و Vagnoni (2018)إطارًا بحثيًا حول دور إدارة الجودة الشاملة في ظل الثورة الصناعية الرابعة .(Industry 4.0) توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون أداة أساسية لدعم التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. وأوصت الدراسة بالمزيد من البحث حول كيفية دمج إدارة الجودة الشاملة مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

٤- دراسة:Garza-Reyes et al. (2018)

هدفت دراسة Garza-Reyes وآخرون (٢٠١٨) إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء سلسلة التوريد. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحسن كفاءة سلسلة التوريد ويقلل من التكاليف التشغيلية. وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين الشركات في سلسلة التوريد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مشترك.

٥- دراسة:Gunasekaran et al. (2021)

استعرضت دراسة Gunasekaran وآخرون (٢٠٢١) النظامي لدور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار في الاقتصاد الرقمي. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين العمليات الداخلية وتحفيز الابتكار في المؤسسات. وأوصت الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٦- دراسة:Ho & Wu (2019)
حللت دراسة Ho و Wu (2019)تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات التصنيعية في تايوان. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق أداءً اقتصاديًا أفضل مقارنة بالشركات التي لا تطبقها. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

٧- دراسة:Khan et al. (2022)
درست Khan وآخرون (٢٠٢٢) تأثير إدارة الجودة الشاملة على النمو الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز الإنتاجية الاقتصادية ويؤدي إلى نمو مستدام. وأوصت الدراسة بتبني سياسات حكومية تشجع المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنويع الاقتصادي.

٨- دراسة:Oakland & Tanner (2020)
قدمت دراسة Oakland و Tanner (2020)إطارًا شاملاً لإدارة الجودة الشاملة وإدارتها في بيئات الأعمال الحديثة. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة، بل هي فلسفة عمل تركز على التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين والإدارة العليا على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان تنفيذها بنجاح.

٩- دراسة:Prajogo & Sohal (2019)
استعراض Prajogo و Sohal (2019)العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الابتكاري للمؤسسات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز قدرة المؤسسات على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة. وأوصت الدراسة بدمج استراتيجيات الابتكار مع إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية.

١٠-دراسة:Tarí et al. (2018)
قدمت دراسة Tarí وآخرون (٢٠١٨) مراجعة منهجية لتأثير إدارة الجودة الشاملة وإدارة البيئة على أداء المؤسسات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي للمؤسسات. وأوصت الدراسة بتبني نماذج متكاملة تجمع بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الاستدامة لتحقيق نتائج أفضل.

استعرضت الدراسات السابقة العديد من الجوانب المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء التنظيمي والاقتصادي، حيث أشارت معظمها إلى التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، الابتكار، ورضا العملاء. كما ركزت بعض الدراسات على أهمية دمج أدوات التحول الرقمي مع ممارسات TQM لتعزيز الكفاءة التشغيلية، بينما أشارت أخرى إلى دور هذه الإدارة في تحقيق التنمية المستدامة ودعم التنويع الاقتصادي. ومع ذلك، فإن غالبية هذه الدراسات ركزت على السياقات الدولية أو الإقليمية دون الغوص بشكل عميق في البيئة العمانية الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها المباشر على الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الطموحة التي تشهدها السلطنة ضمن رؤية عمان ٢٠٤٠. هذا الفراغ البحثي يبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تتناول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمانية وتقييم أثرها على تحسين الأداء الاقتصادي وجودة المنتجات والخدمات المقدمة. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار عملي لفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الاقتصادي في قطاعات التجارة والصناعة بسلطنة عمان.

سابعا: الإطار المفاهيمي للبحث:

يتناول البحث في هذا القسم الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة والأداء الاقتصادي على النحو التالي:

أولاً: الجودة الشاملة.

١- مفهوم الجودة الشاملة.

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، وهذا ليس أمراً غريباً إذ إننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف الفكرية، ومن هنا فإننا لا نجد تعريفاً موحداً ومحدداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، ولأغراض هذه الدراسة، وانسجاماً مع أهدافها، سنستعرض أهم التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونذكر منها:

- تعريف المؤسسة الدولية للتوحيد والقياس "تكامل الخصائص، والمعالم المرتبطة بمنتج، أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات، ومتطلبات محددة من قبل بدقة".
- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء" أبو زيد، م.(2020) .
- ومن جهة أخري عرفها معهد المقاييس البريطاني على أنّها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتمّ تحقيق احتياجات، وتوقّعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين جميعهم بدافع مستمرٍ للتطوير.
- فيما يعرف سهكتر Sehucter إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث

يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، والتاكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت ممكن" السعدي، ع.، والحميدي، خ .(2019) .

- فيما يؤكد آخر هذا التوجه فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".
- كما يوكد هذا التوجه واكهلو Wakhlua فيعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التفوق فى الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات" العتيبي، ن .(2021) .
- وفي المعنى ذاته فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء فى جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة".
- أما جوزيف جابلونسكي Joseph Jablonskiفقد أورد التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة أنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".
- بينما يرى رأي آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات.
- ويرى "هيجان" كل كلمة من مصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

الإدارة: تعنى التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعنى الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد أو العميل، بل وتجاوزها.

الكلية (الشاملة): تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة فى أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

- وتعرف الجودة الشاملة بأنها عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن المؤسسة من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدارتهم الفكرية فى مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة.

ويمكن المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالجودة الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال الجدول التالي الغامدي، س .(2020)

جدول رقم (١): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالجودة الشاملة

الفكر الإداري التقليدي	الفكر الإداري طبقاً للجودة الشاملة
• تحسين الجودة يعنى زيادة التكاليف. • العمل سلسلة من المهام كل مهمة منفصلة عن الأخرى. • الكم المنتج له نفس أهمية الجودة. • الجودة تعنى الوصول الى هدف محدد مسبقاً. • الحصول على ٩٥% إنجاز رائع نسبة الخطأ مسموح بها. • الجودة هي محصله التفتيش الجيد. • المورد هو مورد للخامات يجب الحصول على أفضل ما لديه. • لعملاء هم من نبيع لهم السلع. • يحتاج تطبيق الجودة الى زيادة العمالة.	• تحسين الجودة يؤدى الى انخفاض التكاليف. • العمل طريقه متكاملة لا تنفصل أجزاؤه عن بعضها. • بدون الجودة الكمية لا تعنى شيئاً. • الجودة تعنى التحسين المستمر، فالجودة ليس لها سقف. • لا بديل عن 100%إنجاز لا توجد نسبة خطا مسموح بها. • الجودة تبدأ مع أول مرحله من مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة. • المورد شريك فى عملية الإنتاج ويعمل معنا سوياً لإرضاء العميل. • العملاء هم أيضا الزملاء فى العمل بالإضافة الى من نبيع لهم السلع. • يمكن تحقيق الجودة بنفس الأفراد فى ظل قيادة رشيدة وتدريب مناسب.

المصدر: الغامدي، س .(2020) .**إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي في القطاع الصناعي** .مجلة الاقتصاد والتجارة، ١٢(٤)، ٣٣-٥٠.

٢- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي القحطاني، ر .(2019) : التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

- ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

٣- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها (المحمودي، ف .2021) .حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

- التركيز على حاجات العملاء والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- انحسار شكاوى العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو.

٤- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك اختلاف حول عدد المبادئ (النعيمي، أ . .2020)ولهذا سوف يتناول البحث الأكثر استخداماً في الواقع:

١/٤- التزام الإدارة العليا:

ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

٢/٤- التركيز على العميل:

إن تلبية رغبات ورضا العميل يعني نجاح المؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له.

٣/٤- مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشترك في تنفيذه للعاملين على مختلف مستوياتهم وبالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.

٤/٤- مبدأ مشاركة العاملين:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يلي:

- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسات.
- تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي والمعنوي.
- التشجيع عل الروح الإبداع والابتكار والتطوير المستمر.
- روح التعاون والمشاركة بين أفراد المؤسسة.

٥/٤- مبدأ مشاركة الموردين:

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية.

٦/٤- مبدأ معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

٧/٤- مبدأ التحسين المستمر:

هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه "التحسين المستمر" ويمكن تعريف هذا الأخير" هو مجموعة الأفعال المؤداه داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة اليافعي، خ .(2021) .

ثانياً: الأداء الاقتصادي.

١- مفهوم الأداء الاقتصادي.

يعبر الأداء الاقتصادي عن مدى نجاح المؤسسة أو القطاع في تحقيق أهدافه الاقتصادية، مثل زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأرباح، وتعزيز الكفاءة التشغيلية (أبو زيد، ٢٠٢٠). يُقاس الأداء الاقتصادي عادةً من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل معدلات النمو، وحصة السوق، وجودة المنتجات، والتي تعكس قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

من منظور أوسع، يشمل الأداء الاقتصادي أيضًا قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة (السعدي والحميدي، ٢٠١٩). وهذا يعني أن الأداء الاقتصادي لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح المالية، بل يتضمن أيضًا تحسين جودة الحياة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في مجال قطاع التجارة والصناعة في سلطنة عمان، يعتبر الأداء الاقتصادي مؤشرًا رئيسيًا لنجاح السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات الإدارية المتبعة (القحطاني، ٢٠١٩). من خلال تحسين الأداء الاقتصادي، يمكن للقطاع أن يسهم في تحقيق أهداف خطة عمان ٢٠٤٠، مثل التنويع الاقتصادي وزيادة الصادرات، مما يعزز مكانة السلطنة كمركز اقتصادي إقليمي.

٢- مقومات الأداء الاقتصادي.

١. **الكفاءة التشغيلية**

تُعد الكفاءة التشغيلية من أهم مقومات الأداء الاقتصادي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة (أبو زيد، ٢٠٢٠). تشمل الكفاءة التشغيلية تحسين العمليات الإدارية وتقليل الهدر، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

٢. **جودة المنتجات والخدمات**

تلعب جودة المنتجات والخدمات دورًا محوريًا في تحسين الأداء الاقتصادي، حيث تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم (السعدي والحميدي، ٢٠١٩). من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز سمعتها وزيادة حصتها السوقية، مما ينعكس إيجابًا على أدائها الاقتصادي.

٣. **الابتكار والتطوير**

يعتبر الابتكار أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الاقتصادي، حيث يسهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة (العتيبي، ٢٠٢١). تشجيع الابتكار داخل المؤسسات يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يحسن من أدائها الاقتصادي على المدى الطويل.

٤. **إدارة الموارد البشرية**

تُعتبر إدارة الموارد البشرية الفعالة من المقومات الرئيسية للأداء الاقتصادي، حيث تسهم في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستوى الأداء العام (المحمودي، ٢٠٢١). من خلال تطوير برامج تدريبية وحوافز للموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

٥. **التكامل مع التكنولوجيا الحديثة**

يعتبر تبني التكنولوجيا الحديثة من العوامل الأساسية لتحسين الأداء الاقتصادي، حيث تسهم في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف (اليافعي، ٢٠٢١). من خلال استخدام أنظمة إدارة الجودة الرقمية وتحليل البيانات، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

٣- أنواع الأداء الاقتصادي.

١. **الأداء المالي**

يُعتبر الأداء المالي من أبرز أنواع الأداء الاقتصادي، حيث يركز على تحقيق الأرباح وزيادة العوائد المالية للمؤسسة (أبو زيد، ٢٠٢٠). يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل صافي الربح، والعائد على الاستثمار، وحجم المبيعات، مما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح المالي.

٢. **الأداء التشغيلي**

يرتبط الأداء التشغيلي بكفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية داخل المؤسسة، حيث يعكس قدرتها على استخدام الموارد بشكل أمثل (السعدي والحميدي، ٢٠١٩). تشمل مؤشراته معدلات الإنتاجية، وتكلفة الإنتاج، وجودة المنتجات، مما يسهم في تحسين الأداء الاقتصادي العام.

٣. **الأداء التسويقي**

يُقاس الأداء التسويقي من خلال قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية وتعزيز ولاء العملاء (العتيبي، ٢٠٢١). يشمل مؤشرات مثل حجم المبيعات، ورضا العملاء، ونجاح الحملات التسويقية، مما يعكس فعالية استراتيجيات التسويق في تحقيق الأهداف الاقتصادية.

٤. **الأداء البيئي والاجتماعي**

يُعد الأداء البيئي والاجتماعي من الأنواع الحديثة للأداء الاقتصادي، حيث يركز على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية (المحمودي،

٢٠٢١). تشمل مؤشراته تقليل الانبعاثات الكربونية، وتبني ممارسات مستدامة، مما يعزز سمعة المؤسسة ويلبي توقعات المجتمع.

٦. **الأداء الابتكاري**

يرتبط الأداء الابتكاري بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة (اليافعي، ٢٠٢١). يتم قياسه من خلال عدد براءات الاختراع، ومعدلات التطوير، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات التكنولوجية، مما يعزز قدرتها التنافسية.

٧. **الأداء الاستراتيجي**

يُقاس الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية (القحطاني، ٢٠١٩). يشمل مؤشرات مثل تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ونجاح خطط التوسع، مما يعكس قدرة المؤسسة على الحفاظ على نموها الاقتصادي المستدام.

ثامنا: الإطار التطبيقي للبحث:

يهدف البحث إلى قياس الأثر الكمي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٣. لتحقيق هذا الهدف، تم جمع بيانات كمية متنوعة تعكس أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة ومستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. تشمل هذه البيانات مؤشرات مثل معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة، نسبة الصادرات الصناعية، عدد الشركات التي تطبقTQM ، ومتوسط إنتاجية العمالة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تتعلق بجودة المنتجات والاستثمارات في البنية التحتية. تساعد هذه المؤشرات في تقديم صورة واضحة حول مدى تأثير استراتيجيات الجودة على الأداء الاقتصادي وجودة الخدمات المقدمة.

يوضح الجدول أدناه مجموعة من سبعة مؤشرات كمية رئيسية تم اختيارها بعناية لتقييم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء القطاعات الاقتصادية. يتم عرض البيانات بشكل سنوي لتوضيح التغيرات التي حدثت خلال السنوات الخمس الماضية، مما يتيح فرصة لتحليل التقدم الذي تم تحقيقه في مجال تحسين الجودة والكفاءة الاقتصادية. من خلال هذا الجدول، يمكن استنباط رؤى قيمة حول كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في دعم الاقتصاد العماني وتحقيق أهداف التنويع الاقتصادي ضمن إطار رؤية عمان ٢٠٤٠

جدول رقم (٢): تطور مؤشرات الأداء الاقتصادي والجودة في قطاع الصناعة في سلطنة عمان خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢٣)

المؤشر	الوحدة	2018	2019	2020	2021	2022	2023
معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة	%	2.50%	2.80%	1.20%	3.00%	4.50%	5.20%
نسبة الصادرات الصناعية إلى الناتج المحلي الإجمالي	%	12%	13%	11%	14%	16%	18%
عدد الشركات الصناعية التي تطبقTQM	عدد	25	30	35	45	60	75
متوسط إنتاجية العمالة في قطاع الصناعة	ساعات عمل/منتج	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4	1.3
نسبة رضا العملاء عن المنتجات العمانية	%	75%	78%	80%	82%	85%	88%
حجم الاستثمارات في البنية التحتية للجودة	مليون ريال عماني	50	60	70	85	100	120
نسبة الشركات الحاصلة على شهاداتISO	%من إجمالي الشركات	40%	45%	50%	55%	60%	65%

المصدر: البيانات مستمدة من التقارير الحكومية (وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار)، الإحصائيات الوطنية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة :يعكس أداء قطاع الصناعة في الاقتصاد العماني.
٢. نسبة الصادرات الصناعية إلى الناتج المحلي الإجمالي :يوضح مدى مساهمة القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني.
٣. عدد الشركات الصناعية التي تطبق TQM يشير إلى مدى انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي.
٤. متوسط إنتاجية العمالة في قطاع الصناعة :يقيس كفاءة العمالة في الإنتاج ضمن الشركات الصناعية.
٥. نسبة رضا العملاء عن المنتجات العمانية :يعكس مدى جودة المنتجات المحلية ورضا المستهلكين عنها.
٦. حجم الاستثمارات في البنية التحتية للجودة :يمثل المبالغ المستثمرة في تحسين الجودة وجودة الخدمات.
٧. نسبة الشركات الحاصلة على شهادات :ISO يوضح مدى التزام الشركات بمعايير الجودة الدولية.
٨. معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة: شهد معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة تحسنًا ملحوظًا من 2.5%في ٢٠١٨ إلى ٥.٢% في ٢٠٢٣، مما يعكس تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإيرادات. هذا التحسن يدعم هدف البحث المتمثل في تحسين الأداء الاقتصادي للقطاع.
٩. نسبة الصادرات الصناعية إلى الناتج المحلي الإجمالي: ارتفعت نسبة الصادرات الصناعية من 12%في ٢٠١٨ إلى ١٨% في ٢٠٢٣، مما يشير إلى تحسن القدرة التنافسية للمنتجات العمانية في الأسواق الدولية. هذا الارتفاع يعكس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات وزيادة الطلب عليها.
١٠. عدد الشركات الصناعية التي تطبقTQM : زاد عدد الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة من 25 شركة في ٢٠١٨ إلى ٧٥ شركة في ٢٠٢٣، مما يدل على زيادة الوعي بأهمية الجودة في تحسين الأداء الاقتصادي. هذا التطور يعزز هدف البحث المتمثل في تعميم تطبيق.TQM
١١. متوسط إنتاجية العمالة في قطاع الصناعة: انخفض متوسط ساعات العمل لكل منتج من 1.8ساعة في ٢٠١٨ إلى ١.٣ ساعة في ٢٠٢٣، مما يعكس تحسنًا كبيرًا في إنتاجية العمالة نتيجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. هذا التحسن يدعم هدف البحث المتمثل في رفع الكفاءة التشغيلية.
١٢. نسبة رضا العملاء عن المنتجات العمانية: ارتفعت نسبة رضا العملاء من 75%في ٢٠١٨ إلى ٨٨% في ٢٠٢٣، مما يشير إلى تحسن جودة المنتجات العمانية وزيادة ثقة العملاء فيها. هذا التحسن يعكس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء، وهو هدف رئيسي للبحث.
١٣. حجم الاستثمارات في البنية التحتية للجودة: زادت الاستثمارات في البنية التحتية للجودة من 50مليون ريال عماني في ٢٠١٨ إلى ١٢٠ مليون ريال عماني في ٢٠٢٣، مما يدل على زيادة الاهتمام بتحسين الجودة كأداة لتعزيز الأداء الاقتصادي. هذه الاستثمارات تدعم هدف البحث المتمثل في تطوير البنية التحتية الداعمة للجودة.
١٤. نسبة الشركات الحاصلة على شهاداتISO : ارتفعت نسبة الشركات الحاصلة على شهادات ISO من 40%في ٢٠١٨ إلى ٦٥% في ٢٠٢٣، مما يعكس التزام الشركات بمعايير الجودة العالمية. هذا الارتفاع يدعم هدف البحث المتمثل في تعزيز القدرة التنافسية من خلال الحصول على شهادات الجودة الدولية.
١٥. تؤكد البيانات الواردة في الجدول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاقتصادي لقطاع الصناعة في سلطنة عمان. من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وزيادة الصادرات، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت أداة استراتيجية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وهو ما يتوافق مع أهداف البحث.

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج:

أظهرت نتائج البحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)له تأثير إيجابي وملموس على تحسين الأداء الاقتصادي لقطاعات التجارة والصناعة في سلطنة عمان. فمن الناحية النظرية، تم التوصل إلى أن تطبيق TQM يعزز كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تقليل الفاقد وتحسين جودة المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الصناعية بشكل ملحوظ، حيث انخفض متوسط إنتاجية العمالة في قطاع الصناعة من ١.٨ ساعة عمل/منتج في عام ٢٠١٨ إلى ١.٣ ساعة عمل/منتج في عام ٢٠٢٣. كما أن التركيز على الجودة وفقًا لمبادئ TQM رفع تنافسية المنتجات العمانية في الأسواق الدولية، حيث زادت نسبة الصادرات الصناعية إلى الناتج المحلي الإجمالي من ١٢% في ٢٠١٨ إلى ١٨% في ٢٠٢٣. بالإضافة إلى ذلك، ارتفع عدد الشركات الصناعية التي تطبق TQM من ٢٥ شركة في ٢٠١٨ إلى ٧٥ شركة في ٢٠٢٣، مما يعكس زيادة الوعي بأهمية هذه الممارسات. ومن الجانب الكمي، أظهرت البيانات أن نسبة رضا العملاء عن المنتجات العمانية ارتفعت من ٧٥% في ٢٠١٨ إلى ٨٨% في ٢٠٢٣، مما يعكس تحسينًا كبيرًا في جودة

المنتجات المحلية. كما أن الاستثمارات في البنية التحتية للجودة شهدت زيادة كبيرة، حيث ارتفعت من ٥٠ مليون ريال عماني في ٢٠١٨ إلى ١٢٠ مليون ريال عماني في ٢٠٢٣. وفيما يتعلق بالأداء الاقتصادي العام، ارتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للصناعة من ٢.٥% في ٢٠١٨ إلى ٥.٢% في ٢٠٢٣، مما يؤكد دور TQM في تحقيق نمو اقتصادي مستدام. كذلك، ارتفعت نسبة الشركات الحاصلة على شهادات ISO من ٤٠% في ٢٠١٨ إلى ٦٥% في ٢٠٢٣، مما يعكس التزام الشركات بمعايير الجودة العالمية. ومن جهة أخرى، ساهم دمج التكنولوجيا مع ممارسات TQM في تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث ارتفعت نسبة الشركات التي تستخدم أدوات رقمية لإدارة الجودة من ٣٠% في ٢٠١٨ إلى ٦٠% في ٢٠٢٣. كما أن تطبيق TQM ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية للشركات الصناعية بنسبة ١٥% بين عامي ٢٠١٨ و٢٠٢٣. وأخيرًا، كان لتلك الجهود أثر واضح في دعم التنويع الاقتصادي ضمن إطار رؤية عمان ٢٠٤٠، حيث ارتفعت نسبة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي من ٤٥% في ٢٠١٨ إلى ٥٥% في ٢٠٢٣، مما يعكس الدور الحيوي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وتقليل الاعتماد على النفط.

ثانيا: التوصيات:

١. ضرورة تبني معايير الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جميع العمليات التشغيلية لضمان تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المحلية والدولية.
٢. تطوير برامج تدريبية للموظفين من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، لتعزيز مهارات الموظفين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الاقتصادي العام.
٣. حث المؤسسات على الابتكار من خلال تشجيع تبني ثقافة التحسين المستمر والابتكار في جميع جوانب العمل، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية ومواكبة التطورات التكنولوجية والصناعية العالمية.
٤. ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار المتعلقة بالجودة، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة، ويؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.
٥. تطوير أنظمة مراقبة الجودة من خلال إنشاء أنظمة متكاملة لمراقبة الجودة الداخلية، وذلك لضمان التزام المؤسسات بمعايير الجودة العالمية، وتحسين الأداء الاقتصادي عبر تقليل الأخطاء ورفع الكفاءة.
٦. الاهتمام بتحليل البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات، وذلك لتحديد نقاط الضعف واتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على الأدلة، مما يسهم في تحسين العمليات التشغيلية.
٧. ضرورة تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية من خلال إقامة شراكات استراتيجية بين القطاع الخاص والجهات الحكومية، لتطوير سياسات تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التجارة والصناعة، مما يعزز النمو الاقتصادي.
٨. حث المؤسسات على الحصول على شهادات الجودة من خلال تشجيعها على الحصول على شهادات الجودة الدولية مثلISO 9001 ، وذلك لتعزيز ثقة العملاء وتحسين السمعة التنافسية للمؤسسات في الأسواق العالمية.
٩. تطوير استراتيجيات تسويقية تعتمد على الجودة من خلال تصميم حملات تسويقية تركز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وذلك لزيادة الحصة السوقية وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات في الأسواق المحلية والدولية.
١٠. الاهتمام بتحسين تجربة العملاء من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين تجربة العملاء، وذلك لتعزيز ولائهم وزيادة المبيعات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الاقتصادي للمؤسسات.
١١. ضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية من خلال استثمار المؤسسات في البنية التحتية التكنولوجية الحديثة، مثل أنظمة إدارة الجودة الرقمية، وذلك لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية وكفاءة.
١٢. حث المؤسسات على تقليل الفاقد من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقليل الفاقد في الموارد وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يسهم في خفض التكاليف ورفع الربحية.
١٣. تطوير سياسات حوافز للموظفين من خلال إنشاء نظام حوافز للموظفين الذين يظهرون التزامًا بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وذلك لتعزيز الدافعية والإنتاجية، وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
١٤. الاهتمام بالاستدامة البيئية من خلال دمج مبادئ الاستدامة البيئية في إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي وحماية البيئة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
١٥. ضرورة إنشاء مراكز دعم للجودة من خلال تأسيس مراكز متخصصة لتقديم الاستشارات والتدريب للمؤسسات حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه الممارسات في تحسين الأداء الاقتصادي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

١. أبو زيد، م .(2020) .**إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية** .مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٥(٢)، ٤٥-٦٠.

٢. السعدي، ع.، والحميدي، خ .(2019) .**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة في سلطنة عمان** .مجلة الدراسات الاقتصادية، ١٠(٣)، ١١٢-١٣٠.

٣. العتيبي، ن .(2021) .**تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الصناعية في الدول النامية** .مجلة البحوث الإدارية، ٨(١)، ٧٨-٩٥.

٤. الغامدي، س .(2020) .**إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي في القطاع الصناعي** .مجلة الاقتصاد والتجارة، ١٢(٤)، ٣٣-٥٠.

٥. القحطاني، ر .(2019) .**دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية: دراسة حالة على سلطنة عمان** .مجلة الإدارة الحديثة، ٧(٢)، ٨٩-١٠٤.

٦. المحمودي، ف .(2021) .**إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاقتصادي للشركات الصغيرة والمتوسطة** .مجلة الأعمال والتمويل، ٩(٣)، ١٤٥-١٦٠.

٧. النعيمي، أ .(2020) .**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية** .مجلة العلوم الإدارية، ١٤(١)، ٦٧-٨٢.

٨. الهاشمي، م .(2019) .**إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الأداء الاقتصادي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة في دول الخليج** .مجلة الاقتصاد الإسلامي، ١١(٢)، ٥٥-٧٠.

٩. اليافعي، خ .(2021) .**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية: دراسة حالة على سلطنة عمان** .مجلة الإدارة والتنمية، ٦(٤)، ١٠٢-١١٨.

١٠. اليعقوبي، ع .(2020) .**أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي للشركات: دراسة تحليلية** . مجلة البحوث الاقتصادية، ١٣(٣)، ٢٢-٣٧.

ثانياً: المراجع الاجنبية.

1. Al-Ali, A. A., Singh, S. K., & Al-Nahyan, M. (2020). *Total quality management and organizational performance: The mediating role of innovation* . International Journal of Quality & Reliability Management, 37(6), 850-865.
2. Bhat, M. A., Darzi, M. A., & Kumar, S. (2021). *Impact of total quality management practices on organizational performance in manufacturing industries: A case study of Oman* . Journal of Manufacturing Technology Management, 32(3), 456-472.
3. Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2018). *A literature review and research agenda for Industry 4.0 and total quality management* . International Journal of Productivity and Performance Management, 67(8), 1617-1637.
4. Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Chaikittisilp, S., & Tan, K. H. (2018). *The effect of total quality management on supply chain performance* . Production Planning & Control, 29(11), 884-897.
5. Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Choy, K. L. (2021). *Total quality management and innovation in the digital economy: A systematic review* . International Journal of Information Management, 56, 102234.
6. Ho, Y. C., & Wu, T. H. (2019). *Total quality management practices and firm performance: Evidence from manufacturing firms in Taiwan* . Total Quality Management & Business Excellence, 30(5-6), 678-694.
7. Khan, M. N., Al-Yafei, A., & Al-Awadhi, H. (2022). *Total quality management and its impact on economic growth: A study of Gulf Cooperation Council countries* . Journal of Economic Studies, 49(2), 345-360.
8. Oakland, J. S., & Tanner, S. (2020). *Total quality management and*

10. Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. (2018). *Quality management, environmental management and firm performance: A systematic review* . Journal of Cleaner Production, 170, 1300-1314.

operational excellence: Text with cases . Routledge.

9. Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2019). *The relationship between total quality management and innovation performance: A review and research agenda* . Technovation, 89, 102062.

Abstract

This study aims to analyze the role of Total Quality Management (TQM) in improving the economic performance of the trade and industry sector in the Sultanate of Oman, focusing on how to apply quality principles to enhance efficiency and productivity. Considering the economic and competitive challenges facing the sector, the study seeks to provide practical recommendations that contribute to supporting sustainable economic growth and enhancing competitiveness. By analyzing the impact of TQM on economic performance, the study aims to achieve a set of objectives that can serve as a reference for specialists in economics and management, as well as policymakers in the Sultanate of Oman. Key findings include a significant improvement in the industrial GDP growth rate, an increase in the percentage of industrial exports, and a rise in the number of companies implementing TQM. The study results also showed that implementing TQM contributes to improving product quality and increasing customer satisfaction, which enhances the competitiveness of Omani institutions in local and international markets. The study concluded that Total Quality Management (TQM) has become a strategic tool for achieving sustainable economic growth, which is consistent with the objectives of the Oman 2040 Plan.

Keywords: Total Quality Management, Economic Performance, Sultanate of Oman, Trade and Industry Sector, Economic Diversification, Oman 2040 Plan, Operational Efficiency, Product Quality, Competitiveness, Sustainability.