

أثر إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة السودانية للكهرباء 2023 م)

أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال
جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

د. أماني سليمان أحمد سليمان

محاضر - قسم إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال
جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

أ. أميرة ناصر السالم آل سالم

المستخلص:

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين رضا العملاء والتحسين المستمر، كذلك فرق العمل، ودعم الإدارة العليا، والقيادة، والتدريب وتحقيق الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي والتاريخي. من أهم نتائج الدراسة أن هنالك علاقة طردية قوية ودور فعال لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، إن التزام الإدارات بإشراك العاملين في علميات اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، عدم تشجيع العاملين على إنشاء جلسات من أجل توليد أفكار إيجابية تفيد مسار العمل من أكبر معوقات التطوير وتحقيق الميزة التنافسية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة التزام الإدارات بإشراك العاملين في علميات اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، أهمية تدريب وتأهيل وتطوير العاملين بما يتناسب احتياجاتهم، اتباع نظم الإدارة الحديثة واتباع نهج حديث يناسب التغيرات التي تحدث في العالم. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

The Impact of Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage

(Case study the Sudanese Electricity Company 2023AD)

Dr. Amirah Nasser Alsalem

A.Amani Suliman Ahmed

Abstract:

The study aimed to clarify the relationship between customer satisfaction and continuous improvement, as well as work teams, senior management support, leadership, training and achieving competitive advantage. The study followed the descriptive, analytical, inferential and historical approach. One of the most important results of the study is that there is a strong direct relationship and an effective role for total quality management in achieving competitive advantage. The commitment of departments to involve employees in decision-making processes related to their work contributes to achieving competitive advantage.

Not encouraging employees to create sessions to generate positive ideas that benefit the work process is one of the biggest obstacles to development and achieving competitive advantage. The study recommended a number of recommendations, including the necessity of departments' commitment to involving employees in decision-making processes related to their work, the importance of training, qualifying and developing employees in a manner that suits their needs, following modern management systems and following a modern approach that suits the changes occurring in the world.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage.

الإطار المنهجي:

مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي في ظل الظروف الحالية التي يشهدها العالم من عولمة، والتغيرات المستمرة في التقنية وأصبحت من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والتي نالت ومازالت تنال اهتماماً واسعاً من قبل الكثير من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال حيث أن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بات محل اهتمام للمؤسسات والشركات. إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث. قد بدأ فعلاً خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، وقد بدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقوم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات العامة مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من الرضا التام للعميل وأصبحت الجودة هي محدد لسلوك فئة من المستهلكين لذلك أصبح لزاماً على الشركات أن تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية في الأسواق. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات أخرى للتقدم على منافسيها، يجب وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة (التميز، سرعة الاستجابة) هي الأساس في المفاضلة بين شركة وأخرى.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية هذه الحقيقة، إلا أنه ما زال هناك قصور وضعف في الاهتمام بالجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات والمؤسسات، وذلك من خلال تجاهل قياداته الإدارية لأهمية موجوداته الفكرية، وتركز اهتمامها فقط حول طرق تطبيقها للأنظمة والتعليمات بموجوداته المادية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للأهداف التالية:

1. توضيح أثر رضا العملاء على تحقيق الميزة التنافسية.
2. بيان العلاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.
3. دراسة أثر طرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية.

4. تحديد أثر العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.
5. معرفة علاقة القيادة بتحقيق الميزة التنافسية.
6. دراسة أثر العلاقة بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة:

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.
- 5 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق الميزة التنافسية.
- 6 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية البحث في أهمية الشركة كقطاع يتطلب التطور والتغيير والتجديد، وإن إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح يمكن هذا القطاع من الوصول إلى مرحلة تحقيق الأداء المطلوب والتميز والقدرة على تحقيق وضع أفضل.
- إن موضوع الجودة الشاملة من أكثر الموضوعات أهمية في الوقت الحاضر وإن إدارتها بشكل صحيح هدف من الأهداف التي تسعى المؤسسات إليه وقد وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات لتحقيق التقدم.
- أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية نظراً لقلّة الأبحاث العلمية في المكتبة الإدارية محلياً.
- وأهميته العلمية تتمثل في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يزال في المرحلة الأولى وجميع الشركات السودانية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولة تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة الشركة ويمكن أن يشكل الإطار العام النظري للدراسة قاعدة مرجعية في المؤسسات ويسهم في تعميق فلسفته ومنهج دارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كأسلوب إداري حديث .
- والأهمية العملية: تتمثل في المساهمة في إبراز دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة والإسهام في وضع بعض الأسس والتوصيات والمقترحات لمدرء الشركات السودانية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم للمشكلة قيد البحث وتحديد أسبابها وعلاقتها ثم تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والوصول لتوصيف دقيق للمشكلة ونتائجها إضافة لمنهج دراسة حالة تطبيقية (وصف تطبيقي) واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل واستخلاص النتائج بالإضافة للمنهج التاريخي.

الإطار النظري: إدارة الجودة الشاملة: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

معنى الجودة لغةً: جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشئ جيداً، وفعلها الثلاثي: جاد وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الردي، وجاد الشئ جَوداً وجودة (بضم الجيم): أي صار جيداً، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني: الدرجة العالية من النوعية أو القيمة⁽¹⁾.

معنى الجودة اصطلاحاً: الجودة (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد بها: طبيعة الشئ ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر إليه باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كانت تلك الجهة (الزبون، أو المصمم، أو المؤسسة، أو المجتمع، ...إلخ)⁽²⁾.

أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكلاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، وغط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة كلها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق توقعاتهم. وكذلك يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين⁽³⁾.

بينما هناك مدرسة أخرى ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للتحسين المستمر وكذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة⁽⁴⁾. وعرفت بأنها: أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم خدمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، وصبغ كل جانب من جوانب المنشأة وأنشطتها بصبغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة، التي تتمثل في إرضاء العميل ودعم العمل الجماعي⁽⁵⁾.

يتبين للباحثات من خلال التعريفات المختلفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أن الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق النتائج بتكلفة أقل وبأقصر فترة زمنية ممكنة، وتحقيق كل متطلبات العميل وبمواصفات عالية الجودة، وكذلك تجاوز كل الأخطاء والانحرافات، وخلق فرص كبيرة للمناقشة وتبني الأفكار التي تساعد على تجويد الأداء وفق رؤى تقييمية مستمرة من أجل معالجة كل أوجه القصور.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتداخلة المتكاملة، عبر عن بعضها كما يلي:

- 1 - الاهتمام الزائد والمستمر بجودة الإنتاجية وجودة الأداء التنظيمي.
- 2 - فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية.
- 3 - الحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها.
- 4 - قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة.
- 5 - منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد، وللفرق في المسائل المتعلقة بالجودة.
- 6 - تفصيل المسألة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.
- 7 - شحذ عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.
- 8 - كذلك تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القيمة المضافة، وتجنب الأخطاء واكتشافها والقضاء عليها⁽⁶⁾.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية في طبيعة أهداف إدارة الجودة الشاملة ذاتها التي ترمي إلى:

1. تحقيق رضا العملاء: الذي أصبح أكثر إلحاحاً من ذي قبل. وقد ساعد انفجار ثورة المعلومات في تغيير التوقعات لدى العملاء، وأصبحت الشكاوى ينظر إليها على أنها فرص للتحسين. ولهذا فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على التعرف على احتياجات العميل ورغباته، وعلى تحديد ما تقدمه المؤسسات الآن وما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد؛ كما تركز على تحديد دور كل فرد أو جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع⁽⁷⁾.
2. تحسين الأرباح: إن التحسين الذي يتحقق في إدارة الجودة الشاملة يكمن في البيع بأسعار أعلى دون إغصاب العميل، وفي التقليل من تكاليف التسويق، وفي الزيادة في كمية المبيعات، ومن ثم في زيادة الأرباح والقدرة على التنافس⁽⁸⁾.
3. زيادة الفعالية التنظيمية: تعزز إدارة الجودة الشاملة القدرة على العمل الجماعي؛ وتحقق تحسناً في الاتصالات بجميع العاملين، وإشراكاً أكبر لهم في حل المشاكل، وتحسيناً في العلاقة بين الإدارة والموظفين؛ وبذلك يقل معدل دوران العمالة⁽⁹⁾.
4. تحقيق القدرة على المنافسة: لقد اشتدت حدة المنافسة بين المؤسسات التجارية والخدمية، خصوصاً بعد بدء تنفيذ اتفاقيات التجارة العالمية تحت مظلة مؤسسة التجارة الدولية، والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية من ناحية السلع والخدمات من قيود التعريفات الجمركية وغيرها من القيود مثل حصص الاستيراد ودعم الحكومات

لصادراتها؛ وأصبح مجال التنافس فقط فى السعر وجودة السلعة والخدمة. لذا فالأهمية هنا تكمن فى كون إدارة الجودة الشاملة هى نظام فكري ومنهج عمل للحصول على منتج على قدر عال من القدرة التنافسية عالمياً⁽¹⁰⁾.

5. السعي للحصول على شهادات الجودة: تسعى مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية لدعم قدراتها التنافسية من خلال الحصول على شهادات الجودة العالمية للمواصفات، لتكون تلك الشهادات بمثابة جواز مرور لها إلى الأسواق المحلية والعالمية. وحيث إن المؤسسات الحكومية فى العديد من الدول بدأت تشترط أن يكون موردها من بين الحاصلين على هذه الشهادة، فإن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها فى المؤسسات تصبح هى السبيل الوحيد للحصول على هذه الشهادة. لذا تسارع العديد من المؤسسات الآن إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إدراكاً منها لأهميتها فى هذا المجال⁽¹¹⁾.

6. إيجاد بديل للمداخل الجزئية الفاشلة فى حل مشكلات المؤسسات: إن المداخل والأساليب الجزئية مثل الإدارة بالأهداف، وإعادة هيكلة بعض الأقسام والإدارات، والإدارة بالاستثناء، وخفض التكلفة، قد فشلت جميعاً فى تحسين الجودة؛ لذا كان لابد من وجود نظام شامل للعمل، وهو إدارة الجودة الشاملة التى يؤدى تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات والنماذج، وإلى القضاء على شكاوى المستهدفين بالخدمة أو المنتج، ووضع قواعد مناسبة للالتزام الإداري وإدارة عمليات التغيير⁽¹²⁾.

7. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل.

8. تحقيق سمعة طيبة للمنظمة فى نظر العملاء الخارجيين.

مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

أن هناك خمس مراحل للتحرك إلى نظام الجودة أطلق عليها (شبكة نضوج الجودة) وقد نشرها فى كتابه فى العام 1988م وهى:

1. مرحلة عدم التأكد: فى هذه المرحلة لم يعرف أن الجودة أداة فى يد الإدارة؛
2. مرحلة الصحة: فى هذه المرحلة مهمة لكن الأداء مؤجل؛
3. مرحلة التنوير: هنا تتم مواجهة مشكلات الجودة بصراحة وتعالج من خلال البرنامج الرسمي؛
4. مرحلة الحكم: أى الوقاية والمنع، وذلك بالتعرف المبكر على المشكلات حتى يصبح حلماً روتينياً؛

5. مرحلة التأكد: هنا تصبح إدارة الجودة جزءاً حيوياً فى المنظمة وتكون المشكلات نادرة⁽¹³⁾.

مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها ذات أهمية كبيرة فى إطار التطبيق العملي لها فى مختلف المنظمات الإنسانية العاملة. وتتمثل هذه المبادئ والمرتكزات إجمالاً فى: التركيز على العميل؛ والتركيز على إدارة القوى البشرية؛ والمشاركة والتحفيز؛ ونظام المعلومات والتغذية

العكسية؛ والعلاقة بالمووردين؛ وتوكيد الجودة؛ والتحسين المستمر؛ والتزام الإدارة العليا؛ والقرارات المبنية على الحقائق؛ والوقاية من الأخطاء؛ وإدارة الجودة إستراتيجياً؛ والمناخ التنظيمي؛ والإدارة العملياتية؛ وتصميم المنتج؛ وتفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني؛ ومشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة؛ وأخيراً: تركيز برنامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السعلة بتميز. ويمكن الإشارة إلى هذه المبادئ والمركزات بالتفصيل كما يلي:

1 - التركيز على العميل:

يعتبر العميل أهم المركزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل (المتلقي للخدمة أو المنتج) يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة. والمؤسسات الناجحة تعتمد اعتماداً رئيسياً على عملائها، وبالتالي ينبغي عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وعليها مقابلة كافة متطلباتهم، وأن تعمل جاهدة كي تقفز فوق هذه التطلعات والتوقعات. هذا، وقد حظي مصطلح العميل بعدة تعريفات، فقد عرفه البعض بأنه: المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وفي نفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج. كذلك عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل بأنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع. أما منظمة الجودة البريطانية فقد عرفت العميل تعريفاً أكثر شمولاً حيث قالت: إن العملاء هم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والمجتمع بأسره، وأي شخص له علاقة ما بالمؤسسة⁽¹⁴⁾.

2 - التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أجلّ الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها. كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، ابتداءً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، مروراً ببرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز، وانتهاءً بالسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل، والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) ... إلخ⁽¹⁵⁾.

3 - المشاركة والتحفيز:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم على أسلوب المشاركة والتحفيز، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة؛ إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد، كل ذلك يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة⁽¹⁶⁾.

4 - نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة. وفي هذا المجال، تلعب الاتصالات دوراً محورياً، لأن أي منتج من أي نوع (ماكينة سيارة - أو حتى سفينة فضائية) لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية. ولهذا فإن التحدي الأكبر الذي يواجهه المشرفون، بالإضافة إلى مسؤولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ، هي مسؤولية إدارة الأفراد؛ ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية أمينة، والرغبة المخلصة من المشرفين في مساعدة رؤسائهم على الارتقاء يعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع⁽¹⁷⁾.

5 - العلاقة بالموردين:

يُعد دور الموردين ذوي الكفاءة العالية في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن لاختيار موردي المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، الملتزمين بالمواصفات والمعايير المحددة دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية⁽¹⁸⁾.

6 - توكيد الجودة:

يعتبر توكيد الجودة من المبادئ ذات الأثر الفعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وإن اعتماده يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج، إذ إن لدقة المواصفات المعتمدة في التصميم أثر كبير في تحقيق دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية⁽¹⁹⁾.

7 - التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، يعتبر من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين⁽²⁰⁾.

8 - التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا بدعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يُعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك إلى نجاح النظام المستهدف. إن التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة، وكذلك التزام العاملين كافة؛ كما يتطلب الوقوف على استعدادات العاملين الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة المرتكزة على الرقابة الذاتية للعاملين، ومشاركتهم في تحسين الجودة حسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون⁽²¹⁾.

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا متعددة للمنظمات الحديثة، وتمثل أبرز المزايا في:
1. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات، وذلك أن تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة، يتيح للمنظمة إنجاز أهدافها في زيادة الربحية، والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
2. التركيز المستمر على تحسين العملية، لأن التركيز على المخرجات يعد مسألة في غاية الأهمية.

3. زيادة الكفاءة من خلال تقليل الفاقد في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل الأخطاء المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن، داخليين وخارجيين).
4. زيادة الحصة السوقية⁽²²⁾.

يتضح للباحثات أن التطبيق الناجح لفلسفة ونظام إدارة الجودة الشاملة، يعزز من موقف المنظمة في السوق ويحسن من وضعها، وقد يجعلها من المنظمات الصفوة، وذلك لأنها تكون مستمرة في التحسين إلى الأبد.

الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية بأنها ما تختص به مؤسسة دون غيرها بما يُعطى قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يُمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل⁽²³⁾. وعرفت بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، أي أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁽²⁴⁾. وكذلك عرفت على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة في نفس⁽²⁵⁾.

أيضاً عرفت بأنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع لإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها⁽²⁶⁾.

بناءً على المفاهيم السابقة تستخلص الباحثة النقاط التالية:

1. الميزة التنافسية قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث تقدم مجموعة من المنافع بسعر أقل.
2. تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
3. الميزة التنافسية قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة في نفس النشاط.
4. هي الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة إزاء منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.
5. تلك الوسائل الملموسة وغير الملموسة والفريدة التي تمتلكها الشركة والتي لا يمكن تكرارها من قبل المنافسين في المدى القصير.

أهمية الميزة التنافسية:

أكد أحد الباحثين أن أهمية تتبع الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية للملاءمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها الاستخدام الأمثل، بجانب تشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية وجودة الإنتاج، بجانب رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار، وكذلك تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، كما نجد أن التنافسية تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى أن تنمو فضلاً عن مجرد توفير البقاء وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم، كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال كونها تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعنى أنه سيكون لها زبائن أكثر ولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى، بجانب أنها تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قياس المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف بشكل سريع مع الفرص المتغيرة وتمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها⁽²⁷⁾.

كما تعود أهمية الميزة التنافسية إلى مدى اهتمام الإدارة بالحصول على الميزة التنافسية اتجهت معظم الشركات العالمية لامتلاك ميزة تنافسية مرموقة في سوق العمل من أجل الحفاظ على حصتها السوقية والبقاء والتقدم في سوق العمل، وهناك عدد من الأسباب التي دفعت الإدارة نحو الاهتمام بالميزة التنافسية منها ما يلي: ظهور تكنولوجيا جديدة لها تأثير مباشر على تصميم المنتج، وطرق التسويق والإنتاج والتوزيع، فضلاً عن خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبون، بجانب ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها باستمرار يعود لانتشار الوعي الاستهلاكي وغيره، وعليه يتطلب ذلك تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، وكذلك ظهور قطاع جديد في الصناعة أو خدمة جديدة أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، وينتج عنه خلق ميزة جديدة، كذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم، بجانب تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة التنافسية وتحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق، حيث يمثل امتلاك وتطوير الميزة

التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ يُنظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف: إنتاج قيمة للعملاء تبلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين الآخرين، كذلك ضمان بقاء واستمرار نشاط المنشآت وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لكل مجالات وميادين التنافس⁽²⁸⁾. وتتطلب الميزة التنافسية الابتكار والإبداع المستمر، فهي تساهم في التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن تحديد أهمية المنافسة بواسطة الميزة التنافسية من خلال:

- أ. زيادة الربحية: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
 - ب. رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
 - ج. كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
 - د. تسهيل تلبية حاجات العميل: تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة ولديها القدرة على الإبداع في هذه المجالات بما يخدم حاجات ورغبات العملاء.
 - هـ. المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، حيث أن امتلاكها يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويتكون له إدراك ونظرة حسنة عن المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجاته بكفاءة وفعالية⁽²⁹⁾.
- وتتمتع الميزة التنافسية بأهمية كبيرة على صعيد المنظمة ككل، ففي ظل وجود ميزة تنافسية فإن المنظمة تمتلك الإمكانيات للفوز بالحصة السوقية وتحقيق الأرباح وبدون الميزة التنافسية فإن المنظمة تصبح مهددة من قبل المنافسين أو تستقر في أداء مالي (متوسط) وهناك ثلاثة نقاط عن أهمية الميزة التنافسية وهي:

- أ- الفائدة الفعلية من المزايا: هي أن المنافسين غير قادرين على تقليدها بسهولة ولا تعنى تلك التي تعطى فقط راحة مؤقتة من المعركة التنافسية.
- ب- أهمية الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، وهو ما دفع بعض المفكرين إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية.
- ج- بالنسبة للمنظمات الغير الهادفة إلى الربح يمكن أن تأخذ بشكل نافع القرارات التي يجب أن تتخذ من قبل ممولي رأس المال، من خلال المزايا الإضافية التي تزودها خدماتهم للمواطنين، والتي ستربر على أساسها التمويل الإضافي الذي ستحصل عليه المنظمة⁽³⁰⁾.

مما تقدم يمكن أن تحدد الباحثات أهمية الميزة التنافسية من خلال:

1. تجنب تهديدات المنافسين من خلال تحقيق أداء عالي.
2. عدم قدرة المنافسين على تقليدها فهي ميزة خاصة بالمنظمة المعنى لوحدها.
3. إن الميزة التنافسية تحتل مكانة كبيرة في دراسات وأبحاث الإدارة الإستراتيجية إذ يمكن القول أن المنظمة تدير إستراتيجياتها من خلال ميزة تنافسية.
4. الاستفراد بالحصّة السوقية من خلال إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتحقيق الأرباح.

خصائص الميزة التنافسية:

إن التطورات والتغيرات التي حدثت على الصعيدين العلمي والتكنولوجي أدت إلى تغيرات مذهلة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية ومناهج العمل بها، فكان لهذه الأخيرة تأثيراً كبيراً على بيئة الأعمال، وعناصرها الأساسية من خلال التأثير على نمط العمل والتصرف لها، ومن ثم برز فكر جديد للإدارة تدعمه وتذكيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فظهر هذا الاتجاه الإداري نتيجة لانتشار وازدياد أهمية المعرفة في العصر الحالي، والمركز على مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية كأساس للبقاء والاستمرار فبرز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو على الأقل المحافظة عليه لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين والتصدي لتحديات المنافسة ومخاطرها، وتنشق من رغبات وحاجات الزبون، كما تبني على اختلاف وليس تشابه، وتقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال، وهى طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين، كذلك تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة كذلك تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة، و تشتق من جهود الإدارة والابتكار والتطوير كما أنها ليست ثابتة، وتقدم الملاءمة الفردية من موارد المؤسسة والفرص في البيئة، وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى⁽³¹⁾.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:

1. بعد الكلفة: تعد الكلفة الأدنى أو المنخفضة البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتمادها لكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أنت نافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.
2. بعد الجودة: انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفرز بطلبات الزبون

- من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال جودة التصميم، وجودة المطابقة، كذلك جودة الخدمة(32).
3. بعد النوعية: ذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتج تعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب أن تكون ذات فائدة للزبائن، وتحقق النوعية من خلال بعدين هما نوعية التصميم وتعنى ملائمة خصائص تقسيم المنتج للوظيفة ونوعية المطابقة وتعنى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم وأن التركيز على النوعية ينعكس بميزة تنافسية وربحية(33).
4. بعد المرونة: تعد المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة أن تتميز من خلالها، وذلك لأن المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. أن المرونة تعنى بالقدرة على إجراءات التغيرات في الموقع السوقي من خلال الإبداع في التصميم والأحجام، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات بصورة مستمرة، وتعرف المرونة بأنها قدرة الشركة لعرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة لزبائنها، وتتضمن المرونة مرونة المنتج وتعنى بالقدرة على مواكبة التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن، وكذلك مرونة الحجم وتعنى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في مستويات الطلب⁽³⁴⁾.
5. بعد التسليم: نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها.
6. بعد الاستجابة للزبون: يجب على المنشأة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين من خلال تحديد وإشباع حاجات زبائنهم وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع حاجات الزبون، من خلال تطوير منتجات جديدة تحتوى على سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة حالياً، أيضاً يجب الانتباه إلى وقت الاستجابة للزبون وتخفيض ذلك الوقت يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك توفير الخدمات المتوقعة لما بعد البيع وعمليات الدعم كل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة لحاجات العميل وتهيئ الفرصة للمنظمة لتمييز نفسها عن بقية منافسيها⁽³⁵⁾.
7. بعد الإبداع: يمثل بعد الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ أن الوقت في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافياً أو مرضياً أداء الأعمال والمنظمات إذ أن الوقت في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافياً أو مرضياً أداء الأعمال والمنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في الماضي إلى الأمام أو الفشل، لذا يمكن تعريف

الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام، كما أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مبدعة(36).

الدراسة الميدانية:

عينة الدراسة:

يقصد بعينة الدراسة المجموعة التي سيتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، ويجب أن تكون ممثلة لمثله لمجتمع الدراسة بطريقة جيدة، وتم اختيار العينة العشوائية الاحتمالية البسيطة الميسرة التي تكون فيها الفرصة متاحة لجميع أفراد مجتمع البحث في الظهور.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة العامة لتوزيع الكهرباء، تم توزيع 210 استبانة على المبحوثين.

البيانات الشخصية:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر:

النسبة %	العدد	العمر
13.5	27	أقل من 30 سنة
15.0	30	30 سنة وأقل من 40 سنة
35.0	70	40 سنة وأقل من 50 سنة
31.0	62	50 سنة وأقل من 60 سنة
5.5	11	60 سنة فما فوق
% 100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول اعلاه أن افراد العينة الذين أعمارهم من 40 سنة وأقل من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم (35.0%)، بينما الذين أعمارهم من 30 سنة وأقل من 40 سنة فقد بلغت نسبتهم (15.0%)، والذين أعمارهم من 50 سنة وأقل من 60 سنة فقد بلغت نسبتهم (31.0%)، والذين أعمارهم أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (13.5%)، أما الذين أعمارهم من 60 سنة فما فوق فقد بلغت نسبتهم (5.5%)، ويتضح من كل ذلك أن اعلي نسبة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة وأقل من 50 سنة، مما يعنى أن اعلي نسبة من افراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة وممارسة في مجالاتهم، مما يجعلهم قادرين على الإجابة على تساؤلات الاستبانة و يمكنهم استيعاب ما ورد في الاستبانة.

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
11.0	22	أقل من 5 سنوات
21.0	42	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
30.5	61	10 سنوات وأقل من 15 سنة
37.5	75	20 سنة فأكثر
% 100	200	المجموع

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان 2024م.

يتضح من الجدول اعلاه أن افراد العينة سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر بلغت نسبتهم (37.5 %)، والذين سنوات خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (30.5 %)، والذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (11.0 %)، أما الذين سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (21.0 %)، ويتضح من ذلك أن اعلي نسبة من أفراد العينة أي ما يمثل نسبة (37.5 %) لديهم الخبرة العملية، وهذا يعنى أن اعلي نسبة من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية عالية في تخصصاتهم تمكنهم من الإجابة على تساؤلات الاستبانة بشكل موضوعي ودقيق من خلال خبرتهم العملية.

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي:

النسبة %	العدد	المؤهل العملي
7.0	14	دبلوم وسيط
31.0	62	بكالوريوس
22.0	44	دبلوم عالي
28.5	57	ماجستير
11.5	23	دكتوراه
% 100	200	المجموع

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان 2024م.

يتضح من الجدول اعلاه أن من غالبية افراد العينة مؤهلهم العملي بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (31.0 %) من افراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين مؤهلهم العملي دبلوم عالي (22.0 %)، ونسبه الذين مؤهلهم العملي ماجستير فقد بلغت نسبتهم (28.5 %)، ونسبه الذين مؤهلهم العملي دكتوراه فقد بلغت نسبتهم (11.5 %)، أما نسبه الذين مؤهلهم العملي دبلوم وسيط فقد بلغت نسبتهم (7.0 %).

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
9.5	19	مدير إدارة
5.5	11	نائب مدير
28.5	57	رئيس قسم
20.5	41	نائب رئيس قسم
36.0	72	أخرى
% 100	200	المجموع

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان 2024م.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية افراد العينة مساهم الوظيفي أخرى حيث بلغت نسبتهم (36.0%)، بينما بلغت نسبة الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة (9.5%)، وبلغت نسبة الذين مساهم الوظيفي نائب مدير (5.5%)، وبلغت نسبة الذين مساهم الوظيفي رئيس قسم (28.5%)، أما نسبة الذين مساهم الوظيفي نائب رئيس قسم فقد بلغت نسبتهم (20.5%).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتحقيق الميزة التنافسية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارة الفرضية الأولى وتحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (التركيز على العملاء)، وجاءت نتائج التحليل كما موضح ادناه:

جدول (5) يبين الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارة المحور الأول: التركيز على العملاء.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه
يتم تقديم خدمات ذات جودة عالية.	0.69	3.81	3	أوافق
رضا العميل إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطة الشركة.	0.74	3.86	2	أوافق
يتم الالتزام بأسرار خصوصيات العملاء.	0.77	3.94	1	أوافق
تدرب الشركة كل العاملين على حسن معاملة العملاء.	0.62	3.72	5	أوافق
تهدف الشركة الى إشباع حاجات العملاء.	0.65	3.75	4	أوافق

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يتم تقديم خدمات ذات جودة عالية) (3.81)، بانحراف معياري قدرة (0.69)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (رضا العميل إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطة الشركة) (3.86)، بانحراف معياري قدرة (0.74)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يتم الالتزام بأسرار خصوصيات العملاء) (3.94)، بانحراف معياري قدرة (0.77)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تدرب الشركة كل العاملين على حسن معاملة العملاء) (3.72)، بانحراف معياري قدرة (0.62)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (5) بين

العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تهدف الشركة الى إشباع حاجات العملاء (3.75)، بانحراف معياري قدرة (0.65)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول (6) يوضح تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومربع كاي للفرضية الأولى:

البيان	قيمة الدلالة
معاملات الانحدار (B)	0.23
قيمة معامل الارتباط بيرسون (R)	0.87
قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بيرسون (Sig)	0.02
قيمة مربع كاي (χ^2)	57.39
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي (Sig)	0.00
قيمة اختبار (F)	31.37
Sig F	0.01

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS، 2024م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.87) (R) وهي قيمة عالية وموجبة، ودرجة الارتباط معنوية (0.02)، وقيمة معامل الانحدار (0.23) (B)، وهذه دلالة على وجود أثر طردي وقوي. وجود علاقة ذات دلالة معنوية وفقاً لقيمة مربع كاي (χ^2) وقيمة اختبار (F) عند مستوى معنوية (5 %)، حيث بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) المحسوبة لمعامل العلاقة (57.39) بمستوى دلالة معنوية (0.00)، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (31.37) بمستوى دلالة معنوية (0.01)، وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية (5 %)، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات الفرضية الأولى وتحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (التحسين المستمر)، وجاءت نتائج التحليل كما موضح ادناه:

جدول (7) يبين الإحصاء الوصفي والاستدلالي المحور الثاني: التحسين المستمر.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
تعتمد الشركة خطة لتحسين جودة خدماتها.	0.80	4.15	2	أوافق
يوجد تحسين مستمر في جودة الخدمات التي تقدمها.	0.74	4.18	1	أوافق
التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية المعتمدة في الشركة.	0.68	3.85	4	أوافق
تسعى الشركة لمنع الأخطاء قبل حدوثها في جميع مراحل عمليات تقديم الخدمات المختلفة.	0.83	3.77	5	أوافق
تشمل عمليات التحسين المستمر جميع أنشطة الشركة.	0.65	3.89	3	أوافق

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تعتمد الشركة خطة لتحسين جودة خدماتها) (4.15)، بانحراف معياري قدرة (0.80)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يوجد تحسين مستمر في جودة الخدمات التي تقدمها) (4.18)، بانحراف معياري قدرة (0.74)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية المعتمدة في الشركة) (3.85)، بانحراف معياري قدرة (0.68)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تسعى الشركة لمنع الأخطاء قبل حدوثها في جميع مراحل عمليات تقديم الخدمات المختلفة) (3.77)، بانحراف معياري قدرة (0.83)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تشمل عمليات التحسين المستمر جميع أنشطة الشركة) (3.89)، بانحراف معياري قدرة (0.65)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول (8) يوضح تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومربع كاي للفرضية الثانية:

البيان	قيمة الدلالة
معاملات الانحدار (B)	0.19
قيمة معامل الارتباط بيرسون (R)	0.89
قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بيرسون (Sig)	0.01
قيمة مربع كاي (χ^2)	53.28
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي (Sig)	0.00
قيمة اختبار (F)	34.15
Sig F	0.00

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) (0.89) وهي قيمة عالية وموجبة، ودرجة الارتباط معنوية (0.01)، وقيمة معامل الانحدار (B) (0.19)، وهذه دلالة على وجود أثر طردي وقوي . وجود علاقة ذات دلالة معنوية وفقاً لقيمة مربع كاي (χ^2) وقيمة اختبار (F) عند مستوى معنوية (5 %)، حيث بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) المحسوبة لمعامل العلاقة (53.28) بمستوى دلالة معنوية (0.00)، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (34.15) بمستوى دلالة معنوية (0.00)، وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية (5 %)، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات الفرضية الأولى وتحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (فرق العمل)، وجاءت نتائج التحليل كما موضح ادناه:

جدول (9) يبين الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات المحور الثالث: فرق العمل.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
توجد فرق عمل لإنجاز المهام داخل الشركة.	0.68	3.57	4	أوافق
يتم اتخاذ الأعمال داخل الشركة عن طريق فرق العمل.	0.61	3.52	5	أوافق
تعتمد الشركة أسلوب المشاركة الجماعية لأداء الأعمال.	0.82	3.46	6	أوافق
يسمح للعاملين بالشركة بتقديم مقترحاتهم.	0.79	3.78	2	أوافق
تقابل الشركة جهود فرق العمل بالتقدير.	0.67	3.68	3	أوافق
تعمل الشركة على تشجيع العمل بروح الفريق.	0.74	3.82	1	أوافق

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (توجد فرق عمل لإنجاز المهام داخل الشركة (3.57)، بانحراف معياري قدرة (0.68)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يتم اتخاذ الأعمال داخل الشركة عن طريق فرق العمل (3.52)، بانحراف معياري قدرة (0.61)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تعتمد الشركة أسلوب المشاركة الجماعية لأداء الأعمال) (3.46)، بانحراف معياري قدرة (0.82)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يسمح للعاملين بالشركة بتقديم مقترحاتهم) (3.78)، بانحراف معياري قدرة (0.79)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تقابل الشركة جهود فرق العمل بالتقدير) (3.68)، بانحراف معياري قدرة (0.67)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تعمل الشركة على تشجيع العمل بروح الفريق) (3.82)، بانحراف معياري قدرة (0.74)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول (10) يوضح تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومربع كاي للفرضية الثالثة:

البيان	قيمة الدلالة
معاملات الانحدار (B)	0.21
قيمة معامل الارتباط بيرسون (R)	0.88
قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بيرسون (Sig)	0.00
قيمة مربع كاي (χ^2)	55.37
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي (Sig)	20.0
قيمة اختبار (F)	36.62
Sig F	0.00

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) (0.88) وهي قيمة عالية وموجبة، ودرجة الارتباط معنوية (0.00)، وقيمة معامل الانحدار (B) (0.21)، وهذه دلالة على وجود أثر طردي

وقوي . وجود علاقة ذات دلالة معنوية وفقاً لقيمة مربع كاي (χ^2) وقيمة اختبار (F) عند مستوى معنوية (5 %)، حيث بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) المحسوبة لمعامل العلاقة (55.37) بمستوى دلالة معنوية (0.02)، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (36.62) بمستوى دلالة معنوية (0.00)، وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية (5 %)، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات الفرضية الأولى وتحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (دعم الإدارة العليا)، وجاءت نتائج التحليل كما موضح ادناه:

جدول (11) يبين الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات المحاور الرابع: دعم الإدارة العليا.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
تعمل الشركة على تعريف العاملين بأهداف الجودة المراد تحقيقها.	0.77	3.92	3	أوافق
تحرص الإدارة على تشكيل فرق العمل.	0.74	3.66	5	أوافق
تحرص الإدارة على متابعة نتائج أعمالها.	0.61	3.72	4	أوافق
تشجع الإدارة العاملين في الشركة على مناقشة مشاكل العمل ضمن اختصاصاتها.	0.69	4.15	1	أوافق
تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز بالخدمة.	0.82	4.09	2	أوافق

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS, 2024م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تعمل الشركة على تعريف العاملين بأهداف الجودة المراد تحقيقها) (3.92)، بانحراف معياري قدرة (0.77)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تحرص الإدارة على تشكيل فرق العمل) (3.66)، بانحراف معياري قدرة (0.74)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تحرص الإدارة على متابعة نتائج أعمالها) (3.72)، بانحراف معياري قدرة (0.61)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تشجع الإدارة العاملين في الشركة على مناقشة مشاكل العمل ضمن اختصاصاتها) (4.15)، بانحراف معياري قدرة (0.69)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز بالخدمة) (4.09)، بانحراف معياري قدرة (0.82)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول (12) يوضح تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومربع كاي للفرضية الرابعة:

البيان	قيمة الدلالة
معاملات الانحدار (B)	0.24
قيمة معامل الارتباط بيرسون (R)	0.86
قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بيرسون (Sig)	0.01
قيمة مربع كاي (χ^2)	54.79
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي (Sig)	0.03
قيمة اختبار (F)	33.18
Sig F	0.00

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS,2024م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.86) (R) وهي قيمة عالية وموجبة، ودرجة الارتباط معنوية (0.01)، وقيمة معامل الانحدار (0.24) (B)، وهذه دلالة على وجود أثر طردي وقوي . وجود علاقة ذات دلالة معنوية وفقاً لقيمة مربع كاي (χ^2) وقيمة اختبار (F) عند مستوى معنوية (5 %)، حيث بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) المحسوبة لمعامل العلاقة (54.79) بمستوى دلالة معنوية (0.03)، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (33.18) بمستوى دلالة معنوية (0.00)، وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية (5 %)، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات الفرضية الأولى وتحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (التدريب)، وجاءت نتائج التحليل كما موضح ادناه:

جدول (13) يبين الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات المحور الخامس: التدريب.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
يوجد تدريب كافي للموظفين بالشركة.	0.68	3.94	2	أوافق
يلتزم التدريب في الشركة مدري الإدارات.	0.72	3.57	5	أوافق
يمكن تحقيق أهداف التدريب في الشركة في ضوء الإمكانيات المتوافرة.	0.64	4.13	1	أوافق
أساليب التدريب في الشركة حديثة ومتنوعة وتحقق أهداف التدريب.	0.76	3.78	3	أوافق
ميزانية التدريب بالشركة كافية.	0.62	3.61	4	أوافق

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يوجد تدريب كافي للموظفين بالشركة (3.94)، بانحراف معياري قدرة (0.68)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يلتزم التدريب في الشركة مدري الإدارات (3.57)، بانحراف معياري قدرة (0.72)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يمكن تحقيق أهداف التدريب في الشركة في ضوء الإمكانيات المتوافرة) (4.13)، بانحراف معياري قدرة (0.64)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (أساليب التدريب في الشركة حديثة ومتنوعة وتحقق أهداف التدريب) (3.78)، بانحراف معياري قدرة (0.76)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (ميزانية التدريب بالشركة كافية) (3.61)، بانحراف معياري قدرة (0.62)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول (14) يوضح تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومربع كاي للفرضية الخامسة:

البيان	قيمة الدلالة
معاملات الانحدار (B)	0.20
قيمة معامل الارتباط بيرسون (R)	0.85
قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بيرسون (Sig)	0.01
قيمة مربع كاي (χ^2)	58.13
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي (Sig)	0.02
قيمة اختبار (F)	29.25
Sig F	0.00

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS.2024

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.85) (R) وهي قيمة عالية وموجبة، ودرجة الارتباط معنوية (0.01)، وقيمة معامل الانحدار (0.20) (B)، وهذه دلالة على وجود أثر طردي وقوي . وجود علاقة ذات دلالة معنوية وفقاً لقيمة مربع كاي (2) (X) وقيمة اختبار (F) عند مستوى معنوية (5 %)، حيث بلغت قيمة مربع كاي (2) (X) المحسوبة لمعامل العلاقة (58.13) بمستوى دلالة معنوية (0.02)، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (29.25) بمستوى دلالة معنوية (0.00)، وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية (5 %)، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية. الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في القرار وتحقيق الميزة التنافسية. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات الفرضية الأولى وتحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (المشاركة في القرار)، وجاءت نتائج التحليل كما موضح ادناه:

جدول (15) يبين الإحصاء الوصفي والاستدلالي لعبارات المحور السادس: المشاركة في القرار.

عبارات المحور	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه
الشركة لها قاعدة بيانات كافية يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.	0.68	3.84	2	أوافق
لا يعتمد اتخاذ القرارات في الشركة على الأداء الشخصي.	0.72	3.66	5	أوافق
الشركة تقوم بتحليل البيانات المتعلقة بمطابقة الخدمات التي يقدمها العملاء بالمواصفات المطلوبة.	0.76	3.94	1	أوافق
يوجد لدى الشركة معلومات كافية عن العملاء.	0.64	3.72	4	أوافق
الشركة تقدم معلومات غير متضاربة للعملاء.	0.61	3.75	3	أوافق

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS،2024م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (الشركة لها قاعدة بيانات كافية يعتمد عليها في اتخاذ القرارات) (3.84)، بانحراف معياري قدرة (0.68)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (لا يعتمد اتخاذ القرارات في الشركة على الأداء الشخصي) (3.66)، بانحراف معياري قدرة (0.72)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (5) بين

العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (الشركة تقوم بتحليل البيانات المتعلقة بمطابقة الخدمات التي يقدمها العملاء بالمواصفات المطلوبة) (3.94)، بانحراف معياري قدرة (0.76)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (يوجد لدى الشركة معلومات كافية عن العملاء) (3.72)، بانحراف معياري قدرة (0.64)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (الشركة تقدم معلومات غير متضاربة للعملاء) (3.75)، بانحراف معياري قدرة (0.61)، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، لصالح الموافقين على هذه العبارة.

جدول (16) يوضح تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومربع كاي للفرضية السادسة:

البيان	قيمة الدلالة
معاملات الانحدار (B)	0.26
قيمة معامل الارتباط بيرسون (R)	0.84
قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بيرسون (Sig)	0.01
قيمة مربع كاي (χ^2)	56.73
قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي (Sig)	0.02
قيمة اختبار (F)	39.11
Sig F	0.03

المصدر: اعداد الباحثات من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS,2024

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.84) (R) وهي قيمة عالية وموجبة، ودرجة الارتباط معنوية (0.01)، وقيمة معامل الانحدار (0.26) (B)، وهذه دلالة على وجود أثر طردي وقوي . وجود علاقة ذات دلالة معنوية وفقاً لقيمة مربع كاي (χ^2) وقيمة اختبار (F) عند مستوى معنوية (5 %)، حيث بلغت قيمة مربع كاي (χ^2) المحسوبة لمعامل العلاقة (56.73) بمستوى دلالة معنوية (0.02)، وبلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (39.11) بمستوى دلالة معنوية (0.03)، وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية (5 %)، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في القرار وتحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعد من أساسيات تطوير العمل في مختلف التخصصات والمحاور، فهي تعتبر فلسفة إدارية معاصرة تستهدف وتركز على جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات وأقسام العمل بالمؤسسات أو الشركات، وتكون الجودة مسئولية تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات، وأن يكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية، في مختلف العمليات، وتستمد ديناميته وقدرتها على الحركة من البيانات والمعلومات المستمدة من نشاط العاملين، بقصد الاستثمار الأفضل لكل طاقات العاملين وتوظيفها بشكل إبداعي في مختلف مستويات المنظمة للوصول إلى أفضل نتاج إبداعي ممكن.

النتائج:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية، توصلت الباحثات الى النتائج التالية:
- أظهرت نتائج التحليل ان هنالك علاقة طردية قوية ودور فعّال لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء والتحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.
- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية.
- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والتدريب والمشاركة في القرار وتحقيق الميزة التنافسية.
- إن إلتزام الإدارات بإشراك العاملين في علميات اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- عدم تشجيع العاملين على إنشاء جلسات من أجل توليد أفكار إيجابية تفيد مسار العمل من اكبر معوقات التطوير وتحقيق الميزة التنافسية.
- إن توفير التدريب والتأهيل اللازم لتطوير العاملين بما يتناسب احتياجاتهم، له تأثير على تحقيق الميزة التنافسية.

التوصيات:

- 1 - ضرورة التزام الإدارات بإشراك العاملين في علميات اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- 2 - تشجيع العاملين على إنشاء جلسات من أجل توليد أفكار إيجابية تفيد مسار العمل.
- 3 - أهمية تدريب وتأهيل وتطوير العاملين بما يتناسب احتياجاتهم.
- 4 - إجراء المسوحات اللازمة لآراء الزبائن من أجل تحسين الخدمة وكب الميزة التنافسية.
- 5 - تطبيق معايير الجودة الشاملة لكسب الميزة التنافسية.
- 6 - اتباع نظم الإدارة الحديثة واتباع نهج حديث يناسب التغيرات التي تحدث في العالم.
- 7 - زيادة الاهتمام بتثقيف العاملين بإدارة الجودة الشاملة.

- 8 - زيادة الاهتمام بالأدوات والوسائل التي تحقق استدامة التركيز على العميل.
- 9 - إتاحة فرص أكبر للعاملين للتأهيل العلمي والأكاديمي في تخصصاتهم.
- 10 - وضع النظم الإدارية التي تمكن العاملين من إنجاز الأعمال من خلال المشاركة وفتح العمل.

المصادر والمراجع:

- (1) حسن عبد العزيز محمود ، تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في مكافحة العدوى ورعاية المرضى، دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة تبوك بالسعودية خلال الفترة من (2005-1996م) ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الجودة الصحية والصحة العامة ، الجامعة الأمريكية ، لندن (2007م)، ص 9
- (2) محمود الوادي ، وعلي الزغبى ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، 2011م، ص 24.
- (3) زكي عبد المعطي أبو زيادة ، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي ، الجامعة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، عمان ، 2012م، ص 15.
- (4) علي صالح آل سالم ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء بالمؤسسات الصحية بالتطبيق على مستشفى غسان فرعون ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2012م، ص 36.
- (5) عبد الكريم محمد علي الناصر ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في المحاسبة والتمويل ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2012)، ص 69.
- (6) حامدي محمد ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (الجزائر ، جامعة محمد خضر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2016م)، ص 112.
- (7) لرقط علي- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية- جامعة الحاج لخضر-2008باتنة- الجزائر- ص26.
- (8) المرجع السابق، ص 27.
- (9) المرجع السابق، ص 27.
- (10) المرجع السابق، ص 27.
- (11) المرجع السابق، ص 28.
- (12) صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير) جامعة اليرموك - كلية التربية - قسم الإدارة وأصول التربية، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 15.
- (13) فيصل بن جاسم محمد أحمد آل ثاني- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية، في الفترة من 2004 م - 2006 م، ص 29، الطبعة الأولى بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، 1429هـ - 2008م، ص 73.

- (14) فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من (2004-2006م)، (بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، 2008م)، ص 39 - 40 .
- (15) المرجع السابق، ص 41.
- (16) المرجع السابق، ص 41.
- (17) المرجع السابق، ص 41.
- (18) المرجع السابق، ص 42.
- (19) محمود يوسف هلاي، إدارة الجودة الشاملة، المحاور والأسس، (القاهرة: إيتراك للنشر، 2011م)، ص 99.
- (20) المرجع السابق، ص 100.
- (21) المرجع السابق، ص 100.
- (22) عدنان أحمد راشد، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، الرياض، 2008م، ص 50.
- (23) د. إيمان على محفوظ العجوزة، دور التكنولوجيا في دعم القدرة التنافسية على مستوى المنشأة، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز النشر العلمي، مجلة البحوث الإدارية، العدد الثاني، 2007م)، ص 44.
- (24) المرجع السابق، ص 46.
- (25) عدنان فرحان الحواريين، القدرة التنافسية للدول العربية، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية 2013م)، ص 27.
- (26) المرجع السابق، ص 28.
- (27) على فلاق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية 0 القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 28، العدد الثالث، 2014م، ص 193.
- (28) وهابي كلثوم، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال (الجزائر: جامعة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، 2017م)، ص 320.
- (29) ماجد محمد يسرى الخريوطي، محورية السياسات الاقتصادية الكلية في تعزيز الميزة التنافسية للصادرات المصرية، (القاهرة: الجمعية المصرية للسياسات المالية، مجلة مصر المعاصرة، المجلد 107 العدد 523، 2016م)، ص 425.
- (30) المرجع السابق، ص 426.
- (31) أميرة رمضان، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع، 2015م)، ص 434.

- (32) مراد محمد النشمي، الميزة التنافسية وعلاقتها برضاء العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن (اليمن: مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد الرابع والأربعون 2015م)، ص 129.
- (33) د. وهابي كلثوم ، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الجزائر: جامعة أم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، 2017م، ص 320.
- (34) المرجع السابق، ص 321.
- (35) طه حسين نوى، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول، 2006م)، ص 170.
- (36) المرجع السابق، ص 171.