

# أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عمر شريف عبد العزيز

232001668

مشروع التخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2026

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنال المعارف وتُدرَك الغايات.

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث، ولكل من أسهم في دعمي علمياً ومعنوياً خلال هذه الرحلة التي لم تكن سهلة، لكنها كانت مليئة بالتعلم والنمو والتجربة.

أرفع أسمى آيات الامتنان إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا مصدر إلهام ومعرفة، والذين لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم القيّمة، ونصائحهم العلمية، وملاحظاتهم التي أسهمت في تطوير هذا العمل وصقله. لقد كان لخبرتهم الواسعة ورؤيتهم العميقة أثرٌ بالغ في تشكيل هذا البحث وإخراجه بالصورة التي هو عليها اليوم.

كما أتوجّه بالشكر إلى كل من قدّم لي يد العون خلال مراحل إعداد هذا البحث، سواء من خلال توفير المصادر، أو تسهيل الإجراءات، أو تقديم المشورة، أو حتى مشاركة كلمة دعم في لحظات التعب. إنّ كل تلك المواقف الصغيرة في ظاهرها، الكبيرة في أثرها، كانت سنداً حقيقياً لي في مواصلة الطريق.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لأسرتي العزيزة، التي كانت الداعم الأول والأكبر في هذه الرحلة. إلى أمي التي كانت دعاؤها رقيقاً لي في كل خطوة، وإلى أبي الذي منحني الثقة والقوة لأواصل مسيرتي بثبات، وإلى إخوتي الذين كانوا مصدرًا للطمأنينة والتشجيع. إنّ كلمات الشكر لا تكفي لردّ جميلهم، لكنّ هذا البحث هو جزء من ثمار دعمهم المستمر.

كما أقدّم شكري لكل من شاركني هذه التجربة، قريباً كان أو بعيداً، ولكل من آمن بقدرتي على الإنجاز، ولكل من منحني دفعة معنوية في لحظة احتجت فيها إلى ذلك.

وأخيراً، أتوجّه بالشكر إلى نفسي، على صبرها، وعلى إصرارها، وعلى قدرتها على تجاوز الصعوبات، وعلى إيمانها بأن كل جهدٍ يُبذل في سبيل العلم هو استثمارٌ في المستقبل.

لكل هؤلاء، ولكل من كان له أثرٌ مهما كان صغيراً، أقول: شكراً من القلب، فقد كان لوجودكم ودعمكم دورٌ لا يُنسى في إتمام هذا العمل العلمي.

## الإهداء

الى أولئك الذين كانوا الضوء الذي رافقتني في كل خطوة من خطوات هذا الطريق العلمي الطويل؛

إلى من منحوني القوة حين ضعفت، وإلى من فتحوا لي أبواب الأمل حين ضاقت السبل، وإلى من آمنوا بي قبل أن أوّمن بنفسي، أهدي هذا العمل بكل ما يحمله من جهد وتعب وإنجاز.

إلى أسرتي العزيزة، التي كانت وما زالت مصدر دعمي الأول، وملاذي الآمن في كل لحظة شك أو تعب. إلى أُمي التي غرست في داخلي قيمة العلم، وعلمتني أن السعي لا يتوقف مهما اشتدت الظروف، وإلى أبي الذي كان مثلاً للصبر والإصرار، والذي لم يتردد يوماً في أن يمدّني بالقوة والدعم لأواصل طريقي بثبات. لكم جميعاً، أقدم هذا البحث عرفاناً وامتناناً لا يحده وصف.

وإلى إخوتي الذين كانوا سنداً معنوياً لا يُقدّر بثمن، شاركوني لحظات الإنجاز، واحتضنوا تعبتي بابتسامة، وذكّروني دائماً بأن النجاح يصبح أجمل حين يُشارك مع من نحب.

كما أهدي هذا العمل إلى كل دكتور وموجّه كان له أثر في مسيرتي العلمية، إلى كل كلمة تشجيع سمعتها، وإلى كل يد امتدت لتدلّني على الطريق الصحيح. إلى أساتذتي الذين منحوني من علمهم وخبرتهم، وفتحوا أمامي آفاقاً جديدة للفهم والبحث والتفكير، لكم كل التقدير والامتنان.

ولا أنسى أن أهدي هذا البحث إلى نفسي؛ إلى تلك الروح التي قاومت التعب، وتجاوزت الصعوبات، وواصلت الطريق رغم كل ما واجهته من تحديات. إلى تلك اللحظات التي ظننت فيها أنني لن أستطيع، ثم استطعت. إلى كل ليلة سهرت فيها، وكل صفحة كتبتها، وكل فكرة بحثت عنها، أهدي هذا العمل تقديراً لرحلتي التي صنعتني كما أنا اليوم.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل تزايد أهمية الجودة بوصفها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال. وركزت الدراسة على قياس أثر أبعاد تحسين الجودة المتمثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والأمان في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين في شركة موبايلى فرع العزيزية بمحافظة الخرج، والبالغ عددها (40) موظفاً، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت النتائج أن الاعتمادية، والاستجابة، والأمان تُعد من العوامل المهمة في تعزيز جودة الخدمات، ورفع رضا العملاء، وتحسين كفاءة الأداء، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات السعودي، بينما تتمثل الإضافة العملية في تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد إدارة شركة موبايلى على تطوير ممارسات الجودة وتحسين الأداء المؤسسي. كما تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار عند إعداد الخطط الاستراتيجية، وتطوير برامج التدريب، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز مبادرات التحسين المستمر بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: تحسين الجودة، الميزة التنافسية، إدارة الجودة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of quality improvement on achieving competitive advantage at Mobily Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was motivated by the growing importance of quality improvement as a key factor in enhancing organizational competitiveness and ensuring sustainability in a highly competitive business environment. It focused on measuring the impact of the dimensions of quality improvement, namely reliability, responsiveness, and security, on achieving competitive advantage from the employees' perspective.

The study adopted a quantitative approach using the case study method. Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 40 employees at Mobily's Al-Aziziyah branch in Al-Kharj Governorate. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing both descriptive and inferential statistical methods to answer the research questions and test the study hypotheses.

The findings revealed a statistically significant positive impact of quality improvement on achieving competitive advantage. The results also indicated that the dimensions of reliability, responsiveness, and security play an essential role in improving service quality, increasing customer satisfaction, enhancing operational efficiency, and strengthening the company's competitive position.

The scientific contribution of this study lies in enriching the Arabic literature on the relationship between quality improvement and competitive advantage within the Saudi telecommunications sector. Its practical contribution is reflected in providing recommendations that assist Mobily's management in enhancing quality practices and improving organizational performance. Furthermore, the study offers practical applications that support decision-makers in developing strategic plans, improving training programs, enhancing service quality, and promoting continuous improvement initiatives to strengthen competitive advantage.

**Keywords:** Quality Improvement, Competitive Advantage, Quality Management, Reliability, Responsiveness.

## جدول المحتويات

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير                                          |
| 3  | الإهداء                                                 |
| 4  | مستخلص الدراسة                                          |
| 8  | قائمة الأشكال:                                          |
| 9  | قائمة الجداول:                                          |
| 10 | 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                     |
| 11 | 1.1 المقدمة:                                            |
| 12 | 1.2 مشكلة الدراسة:                                      |
| 13 | 1.2.1 الفجوة على المستوى النظري                         |
| 13 | 1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي                       |
| 14 | 1.3 أهمية الدراسة:                                      |
| 14 | 1.3.1 على المستوى النظري:                               |
| 14 | 1.3.2 . على المستوى التطبيقي:                           |
| 15 | 1.4 أسئلة الدراسة:                                      |
| 15 | 1.5 اهداف الدراسة                                       |
| 15 | 1.6 فرضيات الدراسة                                      |
| 16 | 1.7 نموذج الدراسة                                       |
| 16 | 1.8 الدراسة الميدانية                                   |
| 17 | 1.9 مخطط المشروع المقترح                                |
| 18 | 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة |
| 19 | 2.1 المقدمة                                             |
| 19 | 2.2 أولاً: الدراسات السابقة                             |
| 22 | 2.3 ثانياً: الإطار النظري للدراسة                       |
| 22 | 2.3.1 مفهوم تحسين الجودة                                |
| 25 | 2.3.2 مفهوم الميزة التنافسية                            |
| 27 | 2.3.3 العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية:       |
| 28 | الخاتمة:                                                |
| 29 | 3. الفصل الثالث: منهجية البحث                           |
| 30 | 3.1 المقدمة                                             |
| 30 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                  |
| 31 | 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)                            |
| 32 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات                |
| 33 | 3.5 طريقة جمع البيانات                                  |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 35 | 3.6. أنواع البيانات .....                                            |
| 36 | 3.7. إجراءات التحليل الاحصائي .....                                  |
| 37 | 3.8. الخاتمة .....                                                   |
| 38 | 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج .....              |
| 39 | 4.1. المقدمة .....                                                   |
| 39 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة) .....     |
| 43 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....                        |
| 47 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث) ..... |
| 52 | 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج .....                         |
| 57 | 4.6. الخاتمة .....                                                   |
| 58 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات .....             |
| 59 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية .....                         |
| 61 | 5.2. توصيات الدراسة .....                                            |
| 62 | 5.3. الخاتمة .....                                                   |
| 67 | الملاحق .....                                                        |

## قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل          | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------|------------|
| 1         | نموذج الدراسة        | 16         |
| 2         | مخطط المشروع المقترح | 17         |
| 3         | أبعاد تحسين الجودة   | 25         |
| 4         | منهجية الدراسة       | 31         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                                  | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 32         | مجتمع البحث                                                                                                                   | 1          |
| 32         | عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)                                                                                           | 2          |
| 34         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل تحسين الجودة (من اعداد الباحث)                                                         | 3          |
| 34         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الميزة التنافسية (من اعداد الباحث)                                                      | 4          |
| 40         | توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                         | 5          |
| 44         | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية | 6          |
| 46         | قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                                   | 7          |
| 47         | دلالة المتوسطات الحسابية                                                                                                      | 8          |
| 48         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية    | 9          |
| 50         | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                        | 10         |

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال وبروز تنافس شديد بين المنظمات في مختلف القطاعات، أصبحت الجودة أحد الركائز الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق، لم يعد مفهوم الجودة مقتصر على مطابقة المواصفات الفنية للمنتجات أو الخدمات فحسب، بل تطور ليشمل تحسين العمليات وزيادة كفاءة الأداء، وتعزيز رضا العملاء، مما يساعد بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ( Evans & Lindsay, 2017).

ويعتبر مفهوم تحسين الجودة من العناصر الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين، نظر لدوره الفعّال في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز مقارنة بمنافسيها كما يشير تحسين الجودة إلى الجهود المستمرة التي تبذلها المنظمة لتطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها، بما يتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويحقق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة (الزبيدي، 2015).

من جهة أخرى، تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تقديم قيمة أعلى للعملاء مقارنة بمنافسيها كما يمكن تحقيق ذلك من خلال استراتيجيات متعددة مثل خفض التكاليف، وتحسين الجودة، والابتكار، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، وتؤكد العديد من الدراسات على أن تحسين الجودة يمثل أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية، نظرًا لتأثيره المباشر على رضا العملاء، وولائهم، وصورة المنظمة الذهنية في السوق (Porter, 2008).

كما أظهرت الأبحاث الإدارية الحديثة أن تبني نظم إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة مستوى التنافسية من خلال التركيز على التحسين المستمر، وتعزيز العمل الجماعي، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل (Goetsch & Davis, 2016). كما أشار جبر زرافيلي إلى أن الجودة لم تعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة المنافسة العالمية. فإن المؤسسات التي تتجاهل تحسين الجودة ستفقد قدرتها على الاستمرار في الأسواق التنافسية (زرافيلي، 2013).

وفي السياق نفسه تشير الأدبيات العربية إلى أن تحسين الجودة يساعد في تقليل الأخطاء، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التفوق في بيئة الأعمال المعاصرة (الطائي والقدسي، 2018).

لذا، فإن دراسة دور تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية تُعتبر من الموضوعات الحيوية التي تستحق البحث والتحليل، لأهميتها النظرية والتطبيقية في دعم توجهات المنظمات نحو التميز والاستدامة.

وفي ضوء ما سبق، تتضح الأهمية العالية لدراسة دور تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، لما له من انعكاسات إيجابية على الأداء التنظيمي، ورضا العملاء، وتعزيز موقع المنظمة في السوق. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية، وتحليل أثر ممارسات الجودة في دعم التميز المؤسسي وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين المنظمات في مختلف القطاعات، أصبحت الجودة أحد الأدوات الاستراتيجية الأساسية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية والاستمرار في بيئات الأعمال المتغيرة، على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفاهيم تحسين الجودة وتطبيقاتها المتنوعة، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات في تحويل ممارسات الجودة من إطارها النظري إلى واقع عملي ينعكس بشكل مباشر على أدائها التنافسي (Evans & Lindsay, 2017).

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تطبيق برامج تحسين الجودة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية ملموسة في جميع الحالات، حيث تختلف نتائج هذه البرامج اعتماداً على أساليب التطبيق، ومستوى الالتزام من قبل الإدارة العليا، وطبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل فيها المنظمة (Goetsch & Davis, 2016). علاوة على ذلك، أظهرت بعض الدراسات وجود تباين في نتائج العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية ممارسات تحسين الجودة في تعزيز التفوق التنافسي (Porter, 2008).

### 1.2.1 الفجوة على المستوى النظري

تتمثل الفجوة البحثية على المستوى النظري في أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت مفهومي الجودة والميزة التنافسية بشكل منفصل أو تناولت العلاقة بينهما بصورة عامة، دون تقديم إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد تحسين الجودة المختلفة وأبعاد الميزة التنافسية. علاوة على ذلك، لم تربط العديد من الدراسات بشكل واضح بين نظريات إدارة الجودة الحديثة ونظريات الميزة التنافسية، مما محدود من قدرتها على تفسير كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين الجودة (Porter, 2008; Evans & Lindsay, 2017).

كما تشير الأدبيات إلى وجود محدودية في الدراسات النظرية التي تساعد تحسين الجودة كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في بيئات الأعمال المحلية. لذا لا تزال الحاجة قائمة إلى تطوير نماذج نظرية أكثر شمول وعمق (الزبيدي، 2015؛ زرافيلي، 2013).

### 1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة البحثية على المستوى التطبيقي في قلة الدراسات الميدانية التي تعتمد على بيانات فعلية من داخل المنظمات قياس أثر تحسين الجودة على تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في البيئات العربية ركزت العديد من الدراسات السابقة على تطبيقات الجودة في سياقات مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على منظمات تعمل في بيئات تنظيمية وثقافية متنوعة (Goetsch & Davis, 2016).

علاوة على ذلك، تطبق عدد كبير من المنظمات برامج تحسين الجودة دون وجود أدوات قياس واضحة لتقييم مدى تأثير هذه البرامج على عناصر الميزة التنافسية، مثل رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتحسين الأداء المؤسسي. ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة التطبيقية، من خلال دراسة واقع ممارسات تحسين الجودة وربطها بشكل مباشر بمؤشرات الميزة التنافسية، مما يساعد في دعم متخذي القرار وتحقيق التميز المؤسسي (Evans & Lindsay, 2017).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الجودة والميزة التنافسية، إلا أن معظمها ركز على العلاقة العامة بين المتغيرين دون التعمق في تحليل أبعاد تحسين الجودة الميزة التنافسية ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

**ما أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة موبايلى؟**

### 1.3 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع تحسين الجودة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، كونه أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في ظل المنافسة المتزايدة في قطاع الاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، تنبع أهمية الدراسة من تطبيقها على شركة موبايلي، والتي تعتبر واحدة من الشركات الرائدة في سوق الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

#### 1.3.1 على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساعدتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفاهيم تحسين الجودة والميزة التنافسية، من خلال توضيح العلاقة بين المفهومين في قطاع الاتصالات الخدمية. كما تساعد الدراسة في تعزيز الفهم النظري لآليات تحسين الجودة وأثرها على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي.

تُعد هذه الدراسة إضافة علمية للبحوث العربية في هذا المجال، خاصةً في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية، مما يجعلها مرجع قيم يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة.

#### 1.3.2 . على المستوى التطبيقي:

تمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة شركة موبايلي من نتائجها في التعرف على أثر ممارسات تحسين الجودة المطبقة حاليًا على تحقيق الميزة التنافسية. يساعد ذلك في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القصور ومعالجتها. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار في الشركة لتطوير استراتيجيات الجودة بما يتماشى مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء.

علاوة على ذلك، يمكن أن تفيد هذه الدراسة الشركات العاملة في قطاع الاتصالات والخدمات المشابهة من خلال تبني ممارسات فعّالة لتحسين الجودة، مما يعزز قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق.

#### 1.4 أسئلة الدراسة:

سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية.

##### الأسئلة الفرعية:

- ← هل تؤثر الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.
- ← ما أثر الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.
- ← هل يؤثر الأمان والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.

#### 1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية.

##### الأهداف الفرعية:

- ← معرفة مدى تأثير الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.
- ← تحديد أثر الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.
- ← دراسة تأثير الأمان والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.

#### 1.6 فرضيات الدراسة

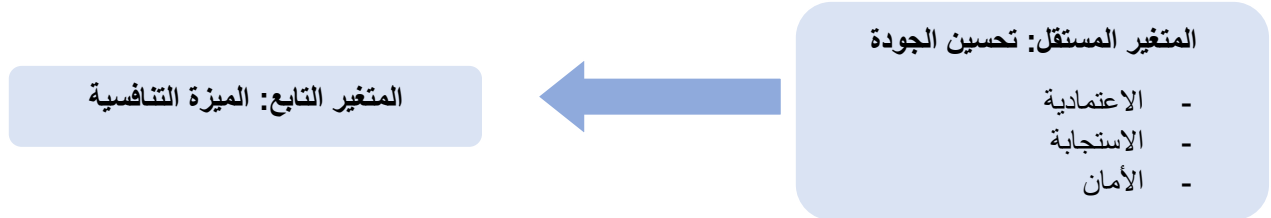
الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية.

##### الفرضيات الفرعية:

- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.
- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.
- ← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي.

## 1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل (1) من إعداد الباحث

## 1.8 الدراسة الميدانية

شركة موبايلي هي إحدى أكبر الشركات في مجال الاتصالات في المملكة العربية السعودية تأسست الشركة في عام 1998.

برأس مال قدره 15 مليار ريال سعودي وهي ثاني أكبر شركة اتصالات خلوية في المملكة بعد شركة الاتصالات السعودية STC..

تقدم موبايلي مجموعة متنوعة من الخدمات والحلول لقطاعي الأفراد والشركات، بما في ذلك خدمات الهاتف الخليوي، والإنترنت الثابت واللاسلكي، والحلول السحابية، وخدمات البيانات والرسائل القصيرة.

من أبرز معلومات عن شركة موبايلي:

- تأسست في عام 1998 برأس مال 15 مليار ريال سعودي.
- ثاني أكبر شركة اتصالات خلوية في المملكة بعد STC.
- لديها أكثر من 7 ملايين مشترك نشط.
- تغطي شبكتها أكثر من 98% من سكان المملكة.

- تقدم خدمات الهاتف الخليوي، الإنترنت الثابت واللاسلكي، خدمات البيانات والرسائل القصيرة، والحلول السحابية.
- لديها 7 مراكز بيانات رئيسية في مختلف مناطق المملكة.
- تعد من أكبر الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).
- حازت على العديد من الجوائز، والشهادات المحلية، والإقليمية، والعالمية.

## 1.9 مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري

### الفصل الثالث: منهجية البحث

### الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل (2) من إعداد الباحث

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

## 2.1 المقدمة

يعتبر الإطار النظري والدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية لأي دراسة علمية، حيث يساعدان في توضيح المفاهيم المرتبطة بتحسين الجودة والميزة التنافسية، وبيان طبيعة العلاقة بينهما في البيئة التنظيمية الحديثة، ويهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بهذين المتغيرين، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد تطور تقني ومنافسة متسارعة.

كما يعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحليل الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في سياق شركة موبايلى.

## 2.2 أولاً: الدراسات السابقة

← دراسة إبراهيم & علاء (2025) بعنوان: تحسين جودة التقديرات المحاسبية لتحقيق

جودة المعلومات وانعكاسها على جودة الأرباح.

استهدفت الدراسة الحالية وضع إطار متكامل لتحسين جودة التقديرات المحاسبية عبر مراحلها المختلفة، وهي: الإعداد، الإفصاح، المراجعة، والرقابة، بهدف تعزيز خصائص جودة المعلومات المحاسبية وتأثيرها على جودة الأرباح في التقارير المالية، شملت الدراسة عينة من المنشآت المسجلة بسوق الأوراق المالية المصري، بواقع 540 ملاحظة، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الإحصائي وبرنامج SPSS v25.

وأظهرت النتائج توفر إطار متكامل يرتبط فيه الإعداد، والإفصاح، والمراجعة، والرقابة بشكل متكامل لتحسين التقديرات المحاسبية، كما أظهرت الدراسة أن التقديرات المحاسبية لها تأثير سلبي معنوي على خصائص جودة المعلومات المحاسبية ومستوى جودة الأرباح في التقارير المالية المنشورة.

← دراسة صلاح & لمياء (2025) بعنوان: تحسين جودة الأداء المدرسي على ضوء

الاتجاهات المعاصرة.

يهدف البحث إلى فهم كيفية تحسين جودة الأداء المدرسي وفق الاتجاهات المعاصرة، من خلال عرض الأسس النظرية لجودة الأداء والكشف عن الاتجاهات الحديثة وآليات تطبيقها، وتوظيف المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف والإجابة عن الأسئلة العلمية.

أبرز النتائج: ضعف المشاركة المؤسساتية وقلة التعاون مع مؤسسات مناظرة، واعتماد خيارات استراتيجية محدودة في بعض المدارس الابتدائية مثل التدريب المستمر والتعليم الرقمي وتحسين التواصل مع المجتمع المحلي، إضافة إلى نقص التكامل بين قيادات المدرسة والإدارات التعليمية والمديرية عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهو ما انعكس سلباً على تحقيق الأهداف التعليمية على المدى البعيد.

← دراسة زاوي (2024) بعنوان: آليات تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام آليات تحسين جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في الارتقاء بمستوى الجودة، وذلك من خلال دراسة حالة جامعة الجزائر 3 وتحليل نتائج تقارير التقييم الذاتي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تعتمد بصورة أساسية على آلية واحدة لتحسين الجودة تتمثل في خلايا ضمان الجودة، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز كفاءتها وفعاليتها. وأظهرت النتائج أن التحسن في مستوى الجودة يسير بوتيرة بطيئة مقارنة بحجم الجهود المبذولة والإصلاحات التي شهدتها القطاع خلال العقد الأخير، ويرجع ذلك إلى جملة من المعوقات التنظيمية، وضعف الثقافة الإدارية، وتسارع التحديات العالمية. وقد انعكس ذلك سلباً على جودة المدخلات، والبيئة الداخلية، والعلاقة مع البيئة الخارجية للجامعة، مما حدّ من تحقيق الأهداف المنشودة وتنفيذ السياسات المعتمدة.

← دراسة عمران & خالد (2024) بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة مفهومها وأهميتها وأساليب تحقيقها، بالإضافة إلى مؤشرات قياسها ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت ثلاثة مباحث: الأول تناول الإطار التحليلي لمفاهيم الميزة التنافسية، الثاني استعرض مفهوم وأهداف التنمية المستدامة، والثالث بحث دور الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، وأن تنمية هذه الميزة أمر أساسي لضمان النجاح والاستمرارية في بيئة تنافسية شديدة، مع تقديم مجموعة من المقترحات لتعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة.

← دراسة سعدي & أوطيب (2023) بعنوان: الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعريرج، تمثل إشكال البحث في التساؤل: هل توجد علاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي في المؤسسة؟ تناول الإطار النظري أهم المفاهيم والخصائص والنظريات المرتبطة بالمتغيرين، أما الجانب التطبيقي فاعتمد المنهج الوصفي مع الاستبيان كأداة رئيسية، حيث شملت عينة الدراسة 110 عاملين. وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v25، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي في المؤسسة.

← دراسة محمد & دينا (2021) بعنوان: العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد في قطاع الطباعة بجمهورية مصر العربية، واعتمدت المنهج التحليلي الوصفي، صممت أداة القياس على شكل استبيان وزع على عينة عشوائية طبقية من العاملين في القطاع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فروض الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة وأثر إيجابي للميزة التنافسية على سلاسل التوريد، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التركيز على الميزة التنافسية لما لها من أثر مباشر في تحسين أداء سلاسل التوريد.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمام متزايد بتحسين الجودة والميزة التنافسية في مجالات مختلفة، سواء في التعليم أو المؤسسات الاقتصادية. فقد ركزت دراسات إبراهيم & علاء (2025)، صلاح & لمياء (2025)، وزاوي (2024) على آليات تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء المؤسسي، مع التأكيد على التخطيط، الإفصاح، المراجعة، والرقابة، واستخدام أدوات لضمان الجودة. في المقابل، تناولت دراسات عمران & خالد (2024)، سعدي & أوطيب (2023)، ومحمد & دينا (2021) مفهوم الميزة التنافسية وطرق تحقيقها، وعلاقتها بالإبداع التنظيمي والقدرة على التميز والتنافس في السوق، مع إبراز أثرها على الأداء وسلاسل التوريد.

تشترك هذه الدراسات في تأكيد أهمية إطار منظومي متكامل لتحقيق جودة الأداء والميزة التنافسية، واستخدام التحليل الإحصائي لتقييم الفرضيات. بينما تختلف في المجالات التطبيقية والمتغيرات الأساسية، حيث ركزت بعض الدراسات على التعليم وأخرى على المؤسسات الاقتصادية، كما اختلفت نتائجها بين التحديات التنظيمية والثقافية في التعليم، والأثر الإيجابي المباشر للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

بناء على ذلك تبرز هذه الدراسات أهمية دراسة العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات العربي، لا سيما في شركة موبيلي، لمعالجة الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات السابقة.

## 2.3 ثانياً: الإطار النظري للدراسة

يشمل الإطار النظري في هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما تحسين الجودة والميزة التنافسية.

**تحسين الجودة** يشير إلى الإجراءات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير عملياتها وخدماتها، بما يضمن دقة الأداء، انتظام الخدمات، وحماية المعلومات، وبالتالي رفع رضا العملاء وكفاءة الأداء المؤسسي ويساعد تحسين الجودة في بناء أساس قوي للتميز المؤسسي ويزيد قدرة الشركة على الاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

**أما الميزة التنافسية**، فهي القدرة التي تمتلكها المؤسسات على التفوق على منافسيها من خلال الابتكار، المرونة، وكفاءة التكاليف، مما يمنح الشركة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحقيق استدامة الأعمال كما ترتبط الميزة التنافسية ارتباط وثيق بتحسين الجودة، إذ أن الجودة العالية للخدمات تعزز قدرة المؤسسة على التميز والتفوق في السوق.

### 2.3.1 مفهوم تحسين الجودة

#### تعريفاته

يشير مفهوم تحسين الجودة إلى مجموعة من الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسات بهدف تطوير عملياتها وخدماتها بصورة مستمرة، بما يضمن دقة الأداء، وانتظام تقديم الخدمات، وتعزيز مستوى رضا المستفيدين. وقد عرّف إبراهيم وعلاء (2025) تحسين الجودة بأنه منظومة متكاملة من العمليات والآليات التي تستهدف رفع مستوى الدقة والموثوقية في الأداء المؤسسي، من خلال

مراحل مترابطة تشمل الإعداد، والإفصاح، والمراجعة، والرقابة، بما يساعد في الارتقاء بجودة المعلومات والخدمات المقدمة.

كما وضحو صلاح ولمياء (2025) أن تحسين الجودة يعد نهج إداري منظماً لتطوير الأداء المؤسسي وفق الاتجاهات الحديثة، بما يعزز فاعلية العمليات الإدارية واستثمار الموارد البشرية، ويساعد في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أعلى. وفي إطار مؤسسات التعليم العالي، أوضحت زاوي (2024) أن تحسين الجودة يركز على آليات تقييم مستمرة للأداء، وضمان الالتزام بالمعايير المعتمدة، مع التركيز على التحسين المستدام للمخرجات والخدمات.

وتتفق هذه التعريفات على أن تحسين الجودة لا يقتصر على كونه إجراءً تنظيمياً شكلياً، بل يمثل توجهاً استراتيجياً شاملاً يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في مختلف القطاعات.

## ◀ نظرياته

استند مفهوم تحسين الجودة إلى عدد من النظريات الإدارية التي ساعدت في تطوير الفكر الإداري الحديث، ووضعت الأسس العلمية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز هذه النظريات، حيث تقوم على مبدأ التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المنظمة من خلال إشراك جميع العاملين، والتركيز على رضا العملاء، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وترى هذه النظرية أن الجودة ليست نشاطاً منفصلاً، بل نظاماً إدارياً متكاملاً يهدف إلى تحقيق التفوق المؤسسي والاستدامة (Oakland, 2014).

كما يرتبط تحسين الجودة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التحسين المستمر، الذي يقوم على التطوير التدريجي والمتواصل للعمليات والأنظمة بهدف تقليل الأخطاء ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. ويؤكد هذا التوجه أن التحسين عملية دائمة تعتمد على القياس والتقييم المستمر للأداء (Slack & Brandon-Jones, 2019).

ومن النماذج التطبيقية المهمة في هذا المجال نموذج ديمينج (PDCA)، الذي يقوم على دورة: التخطيط، التنفيذ، التحقق، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويؤكد ديمينج أن تحقيق الجودة يتطلب قيادة فعالة، وتقليل التباين في العمليات، والاعتماد على الأساليب الإحصائية لضبط الأداء (Deming, 1986).

كذلك قدم جوزيف جوران إطارًا عمليًا لتحسين الجودة من خلال ما يُعرف بـ "ثلاثية الجودة"، والتي تشمل التخطيط للجودة، والرقابة عليها، وتحسينها بشكل منهجي، مع التركيز على معالجة الأسباب الجذرية للمشكلات لضمان استدامة التحسين (Juran & Godfrey, 1999).

وتشير هذه النظريات مجتمعة إلى أن تحسين الجودة يمثل عملية استراتيجية شاملة تقوم على التخطيط المنظم، والمتابعة المستمرة، ومشاركة جميع المستويات الإدارية، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء ودعم تحقيق الميزة التنافسية.

#### أبعاده

تعتبر أبعاد جودة الخدمة من العناصر الأساسية لتقييم كفاءة الأداء الخدمي داخل المؤسسات، حيث تمثل هذه الأبعاد معايير رئيسية للحكم على مستوى الخدمة المقدمة. وفي الدراسة الحالية، تركز الأبعاد على ما يلي:

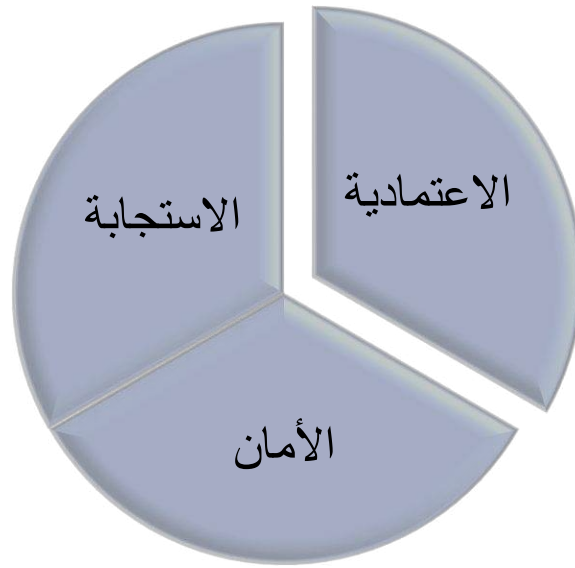
**1. الاعتمادية:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بدقة واتباع المعايير الموعودة، وفي الوقت المحدد، دون أخطاء. وتعكس الاعتمادية مدى التزام المؤسسة بتنفيذ الخدمة بشكل صحيح منذ المحاولة الأولى، مما يعزز ثقة العملاء ويقلل من احتمالية الشكاوى (البكري، 2012).

**2. الاستجابة:** تعبر عن استعداد الموظفين لتقديم الخدمة بسرعة وكفاءة، ورغبتهم في مساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب. وتُظهر سرعة الاستجابة اهتمام المؤسسة بعملائها، مما يساهم في رفع مستوى رضاهم (العلاق، 2013).

**3. الأمان:** يعكس شعور العميل بالثقة والاطمئنان عند التعامل مع المؤسسة، سواء فيما يتعلق بسرية المعلومات أو كفاءة الموظفين أو خلو الخدمة من المخاطر. ويُعد الأمان عاملاً أساسياً في بناء علاقة ثقة طويلة الأمد بين المؤسسة والعملاء (الطائي، 2010).

وتشكل هذه الأبعاد الثلاثة عناصر جوهرية تؤثر في تصور العملاء لجودة الخدمة، كما تساعد بشكل مباشر في تعزيز الثقة ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

**الشكل التالي يوضح أبعاد تحسين الجودة:**



**الشكل (3) من إعداد الباحث**

### **2.3.2 مفهوم الميزة التنافسية**

➤ **تعريفاته:** الميزة التنافسية هي الخصائص التي تملكها المنظمة وتميزها عن غيرها بحيث تنعكس على قدرتها في جذب العملاء وزيادة حصتها السوقية (القرني، 2020). كما عرفها (بارني، 1991) الميزة التنافسية تُحقّق عندما تتمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تقليدها أو مضاهاتها بسهولة.

## ◀ نظرياته:

تستند الميزة التنافسية إلى عدد من النظريات الإدارية التي سعت إلى تفسير مصادر التفوق في بيئة الأعمال التنافسية وتعد نظرية الاستراتيجيات التنافسية لـ مايكل بورتر من أبرز هذه النظريات؛ إذ أوضح بورتر (1980) أن المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني واحدة من ثلاث استراتيجيات رئيسية تتمثل في: القيادة بالتكلفة، أو استراتيجية التميز، أو استراتيجية التركيز وتساعد هذه الاستراتيجيات المنظمة على تحديد موقعها التنافسي في السوق واختيار الأساليب التي تمكّنها من تحقيق التفوق على منافسيها.

ومن جهة أخرى، تعد نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV) من الأطر المفاهيمية المهمة التي تناولت مصادر الميزة التنافسية من داخل المنظمة، حيث أشار ويرنرفلت (1984) إلى أن امتلاك المنظمة لموارد متميزة ونادرة يمثل أساس قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي. وفي سياق تطوير هذه الفكرة، بيّن بارني (1991) أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بامتلاك موارد تتصف بكونها ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها، إضافة إلى قدرة المنظمة على تنظيمها واستغلالها بكفاءة.

كما ظهرت نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) لتقدم منظوراً أكثر تطوراً لمفهوم الميزة التنافسية، حيث أوضح تيبس وزملاؤه (1997) أن التفوق التنافسي لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل يتطلب أيضاً قدرة المنظمة على تطوير هذه الموارد وتكييفها وإعادة توظيفها باستمرار بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

## ◀ أبعاده:

1. الابتكار: يركز الابتكار على قدرة المنظمة في تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات الداخلية، ما يعزز تفوقها في بيئة تنافسية بشكل دائم التغير (الشمري & فهد، 2020).

2. المرونة: تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية واحتياجات العملاء، مما يساعد في تعزيز قدرتها على المنافسة والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق (الهاجري & ناصر، 2026).

3. **سرعة الاستجابة:** يمثل سرعة الاستجابة أحد المحاور الأساسية للميزة التنافسية، حيث تتميز المنظمة التي تستجيب بسرعة لاحتياجات العملاء والتغيرات السوقية بقدرتها على تقديم قيمة مضافة تفوق المنافسين (الخطيب & سامر، 2018).

### 2.3.3 العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية:

تعتبر الجودة من العوامل الأساسية التي تساعد بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، إذ يمثل تحسين الجودة خطوة محورية في تعزيز قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة لعملائها فكلما ارتفع مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء وثقتهم بالمنظمة، مما يساعد في تعزيز ولائهم وتقليل احتمالية انتقالهم إلى المنافسين. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الجودة المرتفعة تمثل أداة تنافسية فعالة، لأنها تمنح المنظمة نوع من التميز يصعب تقليده، خصوصاً عندما ترتبط الجودة بالاستمرارية في الأداء والدقة في تقديم الخدمة أو المنتج.

**إضافة إلى ذلك،** يساعد تحسين الجودة في خفض التكاليف على المدى البعيد، حيث إن تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات الإنتاجية أو الخدمية يؤدي إلى الحد من الهدر وتقليل تكاليف إعادة العمل أو التصحيح، الأمر الذي يعزز كفاءة العمليات داخل المنظمة ويمنحها ميزة تنافسية إضافية، كما أن الارتقاء بمستوى الجودة يساعد في تعزيز سمعة المنظمة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، ويقوي من مكانتها التنافسية بين المنظمات الأخرى.

**وبناءً على ذلك،** يمكن القول إن العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية علاقة إيجابية مباشرة؛ فكلما تمكنت المنظمة من رفع مستوى الجودة في منتجاتها أو خدماتها، ازدادت قدرتها على تحقيق تفوق تنافسي مستدام، سواء من خلال التميز في تقديم القيمة، أو من خلال خفض التكاليف، أو عبر بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء.

## الخاتمة:

ختامًا، يتضح من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة أنّ موضوع تحسين الجودة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية يشكل أحد المحاور الجوهرية في الأدبيات الإدارية الحديثة، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على رضا العملاء وفاعلية العمليات التشغيلية فقد أبرز الإطار النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من تحسين الجودة والميزة التنافسية، موضح الأبعاد الرئيسية التي يقوم عليها المتغيران، مثل الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، ودورها في رفع مستوى الأداء وتعزيز موقع المنظمة في السوق.

كما عكست الدراسات السابقة تنوع في المنهجيات والسياقات التطبيقية، حيث تناولت الجودة من زوايا متعددة شملت التعليم، المحاسبة، المؤسسات الخدمية، والقطاعات الإنتاجية، ورغم هذا التنوع، اتفقت مجمل الدراسات على أن تحسين الجودة يعد مدخل استراتيجي مهم يساعد في رفع كفاءة المنظمات وتعزيز قدرتها على المنافسة، إلا أن النتائج كشفت كذلك عن وجود تباين في أثر ممارسات الجودة تبعًا لطبيعة البيئة التنظيمية ومستوى الالتزام الداخلي، مما يعزز أهمية البحث الحالي.

ومن خلال التحليل المقارن للدراسات، أمكن تحديد مجموعة من الفجوات النظرية والتطبيقية التي يسعى البحث إلى سدها، ولا سيما محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية بشكل مباشر في قطاع الاتصالات السعودي، وكذلك الحاجة إلى نماذج تطبيقية تدرس أثر أبعاد الجودة على مؤشرات تنافسية محددة في بيئة عمل فعلية مثل شركة موبيلي.

وبذلك، يساعد هذا الفصل في تهيئة الأساس العلمي والعملية الذي تستند إليه الدراسة الحالية، عبر إبراز أهمية الموضوع، وتحديد أبعاده، وتوضيح ما أضافته الأدبيات وما لم تتناوله بعد، ويشكل هذا التحليل قاعدة معرفية متينة تساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية اللاحقة وتوجيهها، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

#### ◀ المتغير المستقل (تحسين الجودة):

سيتم تقييم تحسين الجودة باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بتحسين الجودة. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من تحسين الجودة مثل الاعتمادية، الاستجابة، الأمان. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الميزة التنافسية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين تحسين الجودة بناء على النتائج المستخلصة.

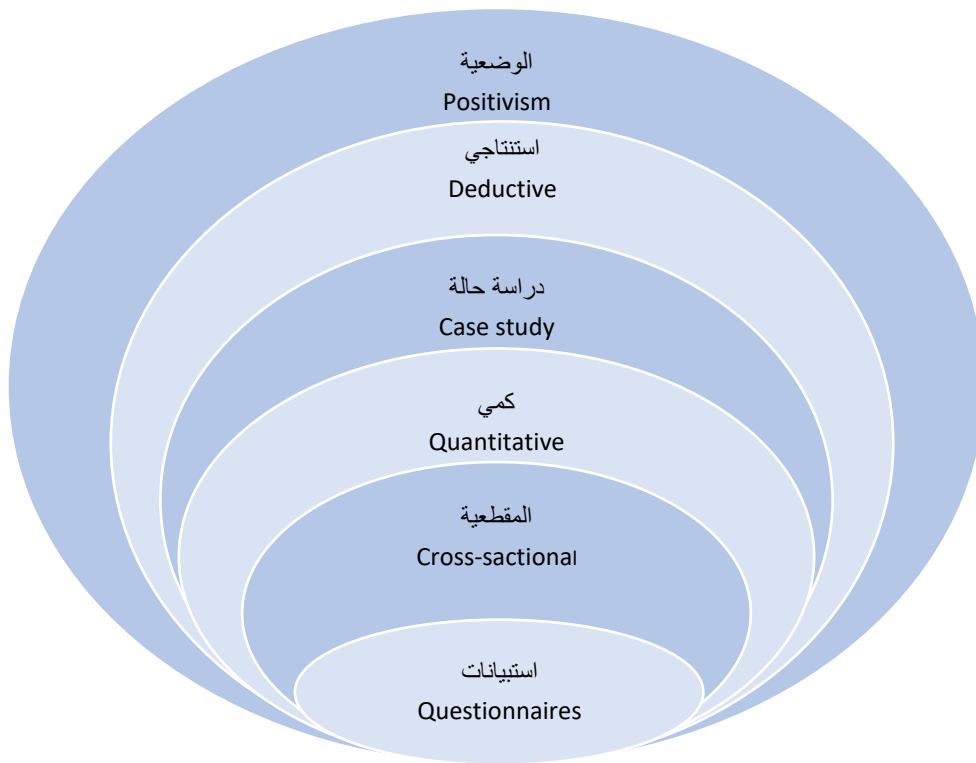
#### ◀ المتغير التابع (الميزة التنافسية):

سيتم تقييم الميزة التنافسية باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الميزة التنافسية سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الميزة التنافسية بناء على الأسئلة التي تخص الميزة التنافسية ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الميزة التنافسية للعاملين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء العاملين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الميزة التنافسية للعاملين لبناء النتائج المستخلصة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

جاء تصميم الدراسة وفق الأسس التالية:

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: استنتاجي.
- إستراتيجية البحث: دراسة حالة.
- نوع البحث: كمي.
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية.
- أداة جمع البيانات: الاستبيان المغلق.
- أداة التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام برامج تحليل مثل SPSS.



الشكل (4): من إعداد الباحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

مجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل جميع العاملين بفرع العزيزية بمدينة الخرج بالمملكة العربية السعودية، والذين يمثلون العينة الأساسية للدراسة. ويُعد الفرع من الجهات التي تسعى إلى تطوير أدائها المؤسسي من خلال تبني ممارسات تحسين الجودة وتطبيقها في مختلف جوانب العمل، بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم. كما يحرص الفرع على تعزيز كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بصورة مستمرة، إيماناً بأهمية العنصر البشري في دعم التميز المؤسسي. ومن خلال الاهتمام بتحسين الجودة وتطوير العمليات والخدمات، يسعى الفرع إلى تعزيز مكانته في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنه من مواجهة التحديات وتحقيق أهدافه بكفاءة.

#### مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة عاملين شركة موبايلي فرع العزيزية والبالغ عددهم (45) عامل، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (40) عامل، وقد قام (40) عامل بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 88.9% من مجتمع البحث.

#### جدول رقم 1: مجتمع البحث

| التصنيف                         | عدد العاملين | النسبة المئوية |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| عاملي شركة موبايلي فرع العزيزية | 45           | 100%           |
| المجموع                         | 45           | 100%           |

#### عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (40) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (45) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 45 عامل وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

#### جدول رقم 2: عينة البحث

| التصنيف                         | عدد العاملين | النسبة المئوية |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| عاملي شركة موبايلي فرع العزيزية | 40           | 88.9%          |
| المجموع                         | 40           | 88.9%          |

### ◀ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

### ◀ المتغير المستقل:(تحسين الجودة)

واعتمد الباحث على استبانة(عريب,2025). وذلك لقياس المتغير تحسين الجودة وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الاعتمادية والاستجابة والامان بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد الاعتمادية يتكون 4 عناصر، وبعد الاستجابة يتكون من 4 عناصر ، وبعد الامان يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

### جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل تحسين الجودة.

| المتغير المستقل | الابعاد     | عدد العبارات | المصدر                                                                              |
|-----------------|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| تحسين الجودة    | الاعتمادية  | 4            | عريب، أ. ي.<br>(2025). دور<br>الرقمنة في تحسين<br>جودة الخدمات<br>(أطروحة دكتوراه). |
|                 | الاستجابة   | 4            |                                                                                     |
|                 | الامان      | 4            |                                                                                     |
|                 | العدد الكلي | 12           |                                                                                     |

المصدر: الباحث

### ◀ المتغير التابع: (الميزة التنافسية)

واعتمد الباحث على استبانة (بعلي وآخرون). وذلك لقياس المتغير التابع الميزة التنافسية، وذلك من حيث العبارات الخاصة للميزة التنافسية، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

### جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الميزة التنافسية.

| المتغير التابع   | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                    |
|------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الميزة التنافسية | 12           | بعلي، ي.، ياسمين، & نوى.<br>(2023). أثر الرشاقة الاستراتيجية<br>في تعزيز الميزة التنافسية (أطروحة<br>دكتوراه). جامعة الشهيد الشيخ<br>العربي التبسي، تبسة. |

المصدر: الباحث

### 3.6. أنواع البيانات

← في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

← البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.

← بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

★ تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

#### ← البيانات الأولية:

← إعداد استبيان للعاملين لقياس مستوى الميزة التنافسية وربطه بتحسين الجودة. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول تحسين الجودة مثل الاعتمادية، الاستجابة، الأمان ، وارتباطها بمستوى الميزة التنافسية.

← تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من العاملين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.

← توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين.

#### ← البيانات الثانوية:

← مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول تحسين الجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

- ← الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- ← تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- ← استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الميزة التنافسية من وجهه نظر العاملين.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8. الخاتمة

ختامًا، تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما تحسين الجودة والميزة التنافسية، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لكل متغير، وأبرز النظريات المفسرة لهما، إضافة إلى الأبعاد التي يعتمد عليها كل منهما. كما تم تسليط الضوء على أهمية تحسين الجودة باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات والخدمات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والتفوق في بيئة تنافسية متسارعة.

كما أظهرت الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة موضوعي تحسين الجودة والميزة التنافسية في مختلف القطاعات، وأكدت نتائج العديد منها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الجودة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتميز المؤسسي. وقد ساهمت مراجعة تلك الدراسات في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة، خاصة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن تحسين الجودة يمثل عنصرًا استراتيجيًا مهمًا في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تعزيز الاعتمادية والاستجابة والأمان، بما يسهم في تحقيق الابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء. وعليه، يشكل هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تحليل أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بفرع العزيرية بمدينة الخرج، تمهيدًا للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة الاستجابة الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

### ◀ خصائص عينة الدراسة:

← تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الخبرة المهنية.

← تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
- العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – من 30 إلى 40 – من 41 إلى 50 – أكثر من 50).
- المؤهل التعليمي ويشمل (ثانوي – دبلوم – بكالوريوس – دراسات عليا).
- سنوات الخبرة ويشمل (أقل من سنة – من سنة إلى 3 سنوات – من 3 إلى 5 سنوات – أكثر من 5 سنوات).

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

| المتغير          | فئات المتغير       | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|--------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | ذكر                | 24    | %40                     |
|                  | أنثى               | 16    | %60                     |
|                  | الإجمالي           | 40    | %100                    |
| الفئة العمرية    | أقل من 30 سنة      | 12    | %30                     |
|                  | من 30 الى 40 سنة   | 11    | %27.5                   |
|                  | من 41 الى 50 سنة   | 15    | %37.5                   |
|                  | أكثر من 50 سنة     | 2     | %5                      |
|                  | الإجمالي           | 40    | %100                    |
| المؤهل التعليمي  | ثانوي              | 4     | %4                      |
|                  | دبلوم              | 16    | %16                     |
|                  | بكالوريوس          | 15    | %15                     |
|                  | دراسات عليا        | 5     | %12.5                   |
|                  | الإجمالي           | 40    | %100                    |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من سنة         | 7     | %17.5                   |
|                  | من سنة الى 3 سنوات | 14    | %35                     |
|                  | من 3 الى 5 سنوات   | 12    | %30                     |
|                  | أكثر من 5 سنوات    | 7     | %17.5                   |
|                  | الإجمالي           | 40    | %100                    |

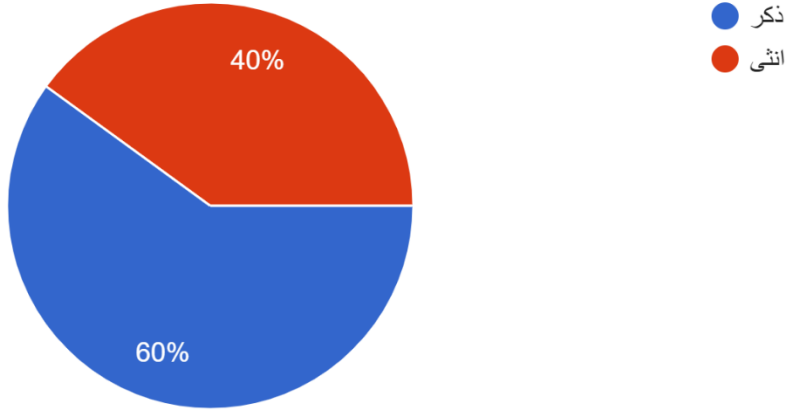
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-40 شخص)

← من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

← بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث

يبلغ عدد الذكور 24 حيث يعادل 60% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 16 حيث يعادل

40% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للجنس

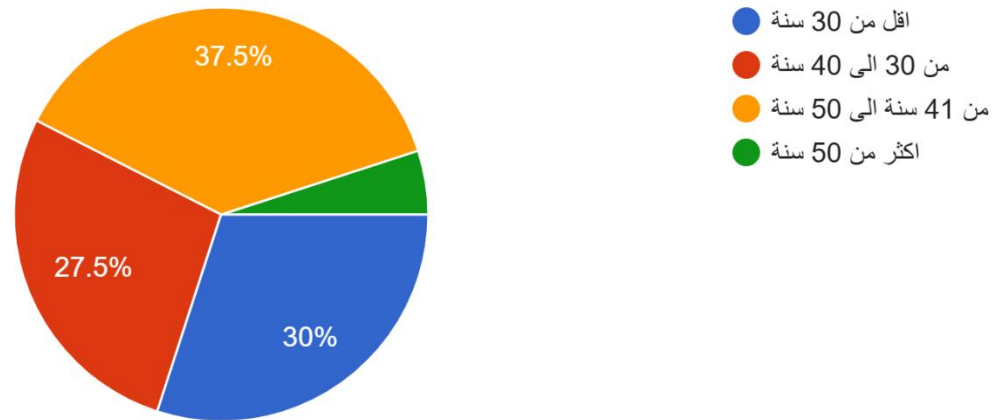
← أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 12 شخص أعمارهم اقل من 30

سنة أي ما يعادل 30% من عينة الدراسة، وهناك 11 شخص أعمارهم تتراوح بين 30

الى 40 سنة أي ما يعادل 27.5% من عينة الدراسة، وهناك 15 اشخاص أعمارهم تتراوح

بين 41 الى 50 سنة أي ما يعادل 37.5 % من عينة الدراسة، وهناك أيضا شخصان

أعمارهم اكثر من 50 سنة أي ما يعادل 5% كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

← بالنسبة للمؤهل التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 4 اشخاص حاصلين

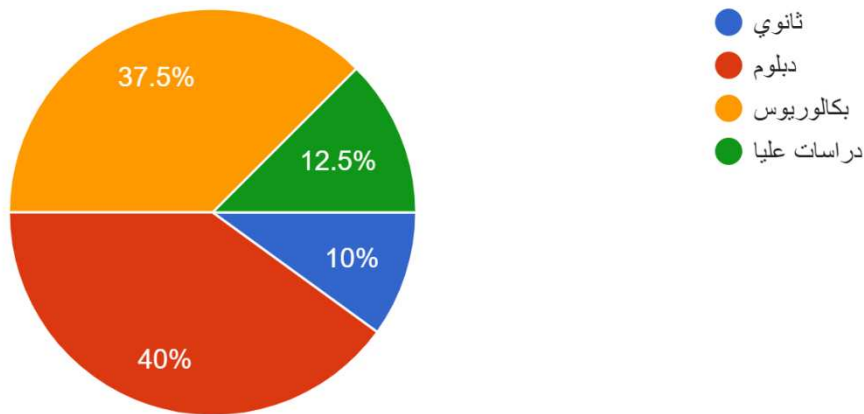
على ثانوي أي ما يعادل 10% من عينة الدراسة، وهناك 16 شخص حاصلين على

شهادة دبلوم أي ما يعادل 40% من عينة الدراسة، وهناك 15 شخص حاصلين على

شهادة بكالوريوس أي ما يعادل 37.5% من عينة الدراسة، وهناك 5 اشخاص أيضا

حاصلين على شهادة دراسات عليا أي ما يعادل 12.5%. كما هو موضح بالشكل

التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

← أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 7 اشخاص

خبرتهم المهنية اقل من سنة اي ما يعادل 17.5% من عينة الدراسة، وبينما

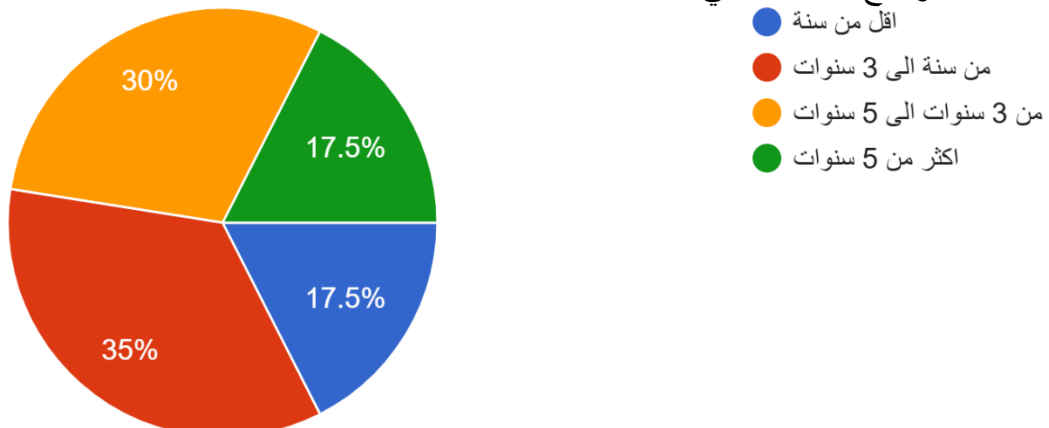
هناك 14 شخص خبرتهم المهنية تتراوح من سنة الى 3 سنوات ما يعادل 35%

من عينة الدراسة، وكذلك هناك 12 شخص خبراتهم المهنية تتراوح من 3 الى

5 سنوات ما يعادل 30% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 7 اشخاص تتراوح عدد سنوات الخبرة

خبرتهم المهنية اكثر من 5 سنوات ما يعادل 17.5% من عينة الدراسة. كما هو

موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

#### ← صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

← صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالب بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

← الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

| متوسط التباين المستخرج |       | P Values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير          |              |
|------------------------|-------|----------|-------------------|----------------|-------|----------|------------------|--------------|
| 0.709                  | 0.708 | 0.00     | 0.525             | 0.777          | 0.723 | A1       | الاعتمادية       | تحسين الجودة |
|                        |       | 0.00     | 0.586             | 0.799          |       | A2       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.624             | 0.705          |       | A3       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.525             | 0.553          |       | A4       |                  |              |
|                        | 0.661 | 0.00     | 0.535             | 0.743          |       | B1       | الاستجابة        |              |
|                        |       | 0.00     | 0.525             | 0.666          |       | B2       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.500             | 0.783          |       | B3       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.609             | 0.553          |       | B4       |                  |              |
|                        | 0.733 | 0.00     | 0.500             | 0.637          |       | C1       | الامان           |              |
|                        |       | 0.00     | 0.500             | 0.881          |       | C2       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.401             | 0.718          |       | C3       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.478             | 0.698          |       | C4       |                  |              |
| 0.771                  |       | 0.00     | 0.485             | 0.874          | 0.711 | D1       | الميزة التنافسية |              |
|                        |       | 0.00     | 0.549             | 0.755          |       | D2       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.654             | 0.611          |       | D3       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.467             | 0.847          |       | D4       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.513             | 0.853          |       | D5       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.543             | 0.578          |       | D6       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.593             | 0.789          |       | D7       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.513             | 0.840          |       | D8       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.639             | 0.793          |       | D9       |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.586             | 0.782          |       | D10      |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.478             | 0.807          |       | D11      |                  |              |
|                        |       | 0.00     | 0.513             | 0.727          |       | D12      |                  |              |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

#### ← يتضح من الجدول بالأعلى:

← مقياس تحسين الجودة: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير تحسين الجودة ككل الذي يساوي 0.709, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد تحسين الجودة (الاعتمادية , الاستجابة , الامان) هي 0.708, 0.661, 0.733, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

← مقياس الميزة التنافسية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الميزة التنافسية هو 0.771 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

## ◀ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

**جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة**

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير          |              |
|------------------|-------|--------------|------------------|--------------|
| 0.832            | 0.834 | 4            | الاعتمادية       | تحسين الجودة |
|                  | 0.802 | 4            | الاستجابة        |              |
|                  | 0.832 | 4            | الامان           |              |
| 0.844            |       | 12           | الميزة التنافسية |              |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◀ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

◀ تحسين الجودة أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، هو: 0.832. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد تحسين الجودة، على الترتيب هم الاعتمادية (0.834)، الاستجابة: (0.802)، الامان: (0.832). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (Hair et al (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

← مقياس الميزة التنافسية : أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.844 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

← وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي  $(3 \div 100) = 33\%$

**يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:**

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 الى 1.67        | موافق                   | من 66.67% الى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 الى 2.34     | محايد                   | من 33.34% الى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 الى 3.0      | غير موافق               | من 0% الى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تحسين الجودة وابعادها، وكذلك مستوى الميزة التنافسية ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

**جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

| المتغير          |            | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|------------------|------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| تحسين الجودة     | الاعتمادية | 1.28            | 1.29  | 0.388             | 0.313 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                  | الاستجابة  | 1.34            |       | 0.402             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                  | الأمان     | 1.26            |       | 0.325             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                  |            |                 |       |                   |       |               |       |               |       |
| الميزة التنافسية |            | 1.32            | 0.332 |                   | موافق |               | مرتفع |               | مرتفع |

← يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (تحسين الجودة): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تحسين الجودة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.29) بنسبة موافقة بلغت (43%) عند إنحراف معياري (0.313)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد تحسين الجودة، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير تحسين الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان) جاء الأتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (الاعتمادية) هو (1.28) بنسبة موافقة

(42.6%) عند إنحراف معياري (0.388)، المتوسط الحسابي لبعـد (الاستجابة ( هو (1.34) بنسبة موافقة حوالي (44.6%) عند إنحراف معياري (0.402)، بلغ المتوسط الحسابي لبعـد (الامان) هو (1.26) بنسبة موافقة (42%) عند إنحراف معياري (0.325).

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الميزة التنافسية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الإدارة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الميزة التنافسية لشركة موبايلي في الخرج حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.32) بنسبة موافقة بلغت (44%) عند إنحراف معياري (0.332).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (تحسين الجودة) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة موبايلي فرع العزيزية بالخرج مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الميزة التنافسية ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة موبايلي فرع العزيزية بالخرج وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

**جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| المتغير          | تحسين الجودة        | الاعتمادية | الاستجابة | الامان | الميزة التنافسية |
|------------------|---------------------|------------|-----------|--------|------------------|
| تحسين الجودة     | Pearson Correlation | .873**     | .885**    | .758** | .380*            |
|                  | Sig. (2-tailed)     | <.001      | <.001     | <.001  | .022             |
|                  | N                   | 40         | 40        | 40     | 40               |
| الاعتمادية       | Pearson Correlation | .873**     | .690**    | .480** | .123             |
|                  | Sig. (2-tailed)     | <.001      | <.001     | .003   | .476             |
|                  | N                   | 40         | 40        | 40     | 40               |
| الاستجابة        | Pearson Correlation | .885**     | 1         | .502** | .381*            |
|                  | Sig. (2-tailed)     | <.001      | <.001     | .002   | .022             |
|                  | N                   | 40         | 40        | 40     | 40               |
| الامان           | Pearson Correlation | .758**     | .502**    | 1      | .481**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | <.001      | .002      | .003   | .003             |
|                  | N                   | 40         | 40        | 40     | 40               |
| الميزة التنافسية | Pearson Correlation | .380*      | .123      | .381*  | 1                |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .022       | .476      | .022   | .003             |
|                  | N                   | 40         | 40        | 40     | 40               |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◀ الارتباط الخطي تحسين الجودة وأبعادها (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع):

← تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.380) بين تحسين الجودة وأبعادها كمغير مستقل والميزة التنافسية كمغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.22).

← تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من تحسين الجودة (الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان) عند معامل ارتباط: 0.758، 0.885، 0.873، على الترتيب، كمغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الميزة التنافسية كمغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◀ الارتباط الخطي بين تحسين الجودة وبين متغير تحسين الجودة ككل، وبين بعضها البعض:

← يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين تحسين الجودة وبين أبعادها (الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان) عند مستوى دلالة (0.01).

#### 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

##### ◀ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الجودة والميزة التنافسية.

وينتفع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية والميزة التنافسية.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاستجابة والميزة التنافسية.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الامان والميزة التنافسية.

##### ◀ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

← ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الجودة والميزة التنافسية .

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تحسين الجودة (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .380 <sup>a</sup> | .144     | .119              | .312                       |

a. Predictors: (Constant), تحسين\_الجودة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .556           | 1  | .556        | 5.728 | .022 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.302          | 34 | .097        |       |                   |
|       | Total      | 3.858          | 35 |             |       |                   |

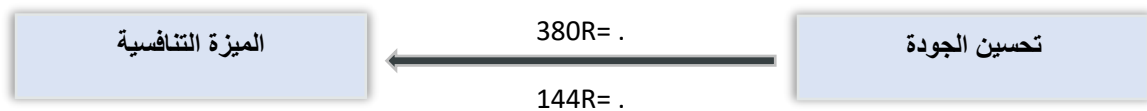
a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

b. Predictors: (Constant), تحسين\_الجودة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant) | .804                        | .224       |                           | 3.593 | .001 | .349                            | 1.258       |
| تحسين_الجودة | .402                        | .168       | .380                      | 2.393 | .022 | .061                            | .744        |

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية



← يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.22) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.22).

← وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.380$ ) إلى وجود ارتباط موجب متوسط تحسين الجودة (اجمالاً) الميزة التنافسية .

← يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (14.4%) من التباين الحاصل الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تحسين الجودة

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.22).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الجودة (اجمالاً) كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

#### ← نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

← ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتمادية والميزة التنافسية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاعتمادية محل الدراسة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

← ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة والميزة التنافسية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة الاستجابة محل الدراسة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

← ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الامان والميزة التنافسية " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الامان محل الدراسة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط  
Simple Linear Regression Analysis

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .576 <sup>a</sup> | .332     | .269              | .284                       |

a. Predictors: (Constant), الامان, الاعتمادية, الاستجابة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.280          | 3  | .427        | 5.295 | .004 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.578          | 32 | .081        |       |                   |
|       | Total      | 3.858          | 35 |             |       |                   |

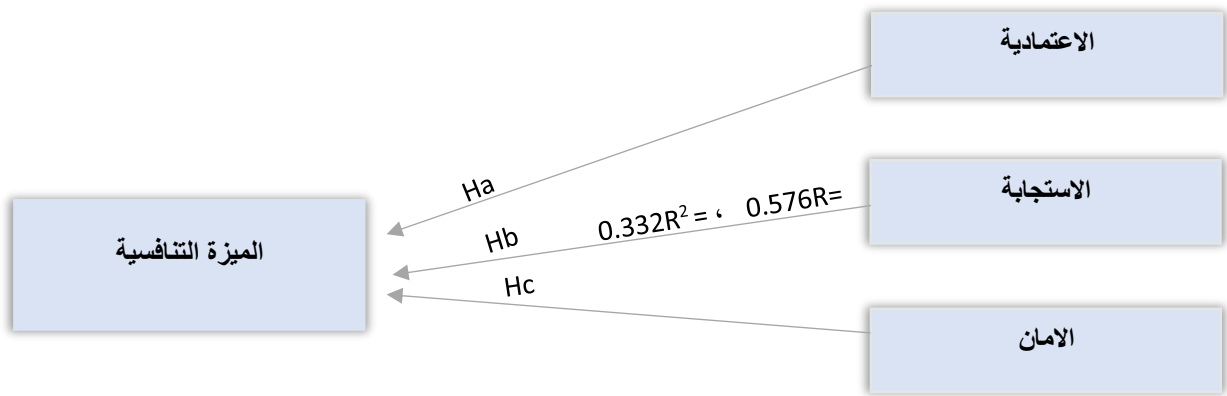
a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

b. Predictors: (Constant), الامان, الاعتمادية, الاستجابة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant) | .697                        | .211       |                           | 3.306  | .002 | .268                            | 1.127       |
|       | الاعتمادية | -.329                       | .175       | -.385                     | -1.882 | .069 | -.685                           | .027        |
|       | الاستجابة  | .345                        | .171       | .418                      | 2.015  | .052 | -.004                           | .694        |
|       | الامان     | .467                        | .175       | .456                      | 2.667  | .012 | .110                            | .823        |

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية



← يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.04) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.04).

← وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.576$ ) وجود ارتباط موجب قوي بين تحسين الجودة (الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان) والميزة التنافسية .

← يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (33.2%) من التباين الحاصل الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد تحسين الجودة.

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.04).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الامان كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الأولى والثانية الذي تنص على وجود ارتباط علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتمادية والاستجابة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

## 4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة من العاملين في شركة موبايلي، وذلك بهدف التعرف على أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تحسين الجودة لدى شركة موبايلي جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة. كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الجودة والميزة التنافسية، مما يشير إلى أن الاهتمام بممارسات الجودة يسهم في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر معنوي لأبعاد تحسين الجودة المتمثلة في الاعتمادية والاستجابة والأمان في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يؤكد أهمية هذه الأبعاد في دعم الأداء المؤسسي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. وتعكس هذه النتائج الدور الاستراتيجي لتحسين الجودة في تعزيز مكانة الشركة وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق رضا العملاء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة الميدانية دعمت الفرضية الرئيسية للدراسة، وأكدت أن تحسين الجودة يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، في ضوء الأهداف التي سعت إلى تحقيقها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والتي تمحورت حول بيان أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيلي بالمملكة العربية السعودية. وقد استندت الدراسة إلى التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الموزعة على العاملين، بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير أبعاد تحسين الجودة المتمثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والأمان في تعزيز الميزة التنافسية.

### ← محددات الدراسة

رغم حرص الباحث على تنفيذ الدراسة وفق الأسس العلمية والمنهجية، إلا أنها واجهت عدداً من المحددات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ومن أبرزها:

← اقتصرت الدراسة على شركة موبيلي، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع شركات الاتصالات.

← اقتصرت الدراسة على العاملين في فرع العزيرية بمحافظة الخرج، ولم تشمل بقية فروع الشركة.

← اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بمدى دقة استجابات أفراد العينة.

← اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي دون استخدام المقابلات أو الملاحظة المباشرة.

← أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الشركة خلال تلك الفترة فقط.

#### ← الدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أهمها:

← دراسة أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأخرى داخل المملكة العربية السعودية.

← دراسة مقارنة بين شركة موبايلي وشركة الاتصالات السعودية (STC) وزين فيما يتعلق بمستوى تطبيق الجودة.

← دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

← دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

← دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الجودة.

← دراسة أثر القيادة التحويلية في نجاح برامج تحسين الجودة..

← إجراء دراسة تعتمد المنهج المختلط (الكمي والنوعي) للحصول على نتائج أكثر عمقاً.

← إجراء دراسات طويلة لمتابعة تطور أثر الجودة على الميزة التنافسية عبر فترات زمنية مختلفة.

## 5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز مستوى تحسين الجودة بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيلي، ويمكن الاستفادة منها كذلك في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات، وذلك على النحو الآتي:

← **أولاً:** تعزيز ثقافة الجودة داخل الشركة من خلال نشر مفهوم التحسين المستمر بين جميع العاملين، وربط الجودة بالأداء اليومي لكل موظف، بحيث تصبح الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع الإدارات وليس إدارة الجودة فقط.

← **ثانياً:** تطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين تركز على تنمية مهارات تقديم الخدمة، وسرعة الاستجابة، وإدارة شكاوى العملاء، واستخدام التقنيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

← **ثالثاً:** الاهتمام بتطوير الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الرقمية المستخدمة في تقديم الخدمات بما يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الاعتمادية، وتحسين تجربة العملاء.

← **رابعاً:** العمل على تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس جودة الخدمات بصورة دورية، وربط نتائج هذه المؤشرات بعمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

← **خامساً:** إنشاء نظام دوري لقياس رضا العملاء وتحليل ملاحظاتهم والاستفادة منها في تطوير الخدمات وتحسين العمليات التشغيلية.

← **سادساً:** دعم الإدارة العليا لبرامج الجودة من خلال توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وتشجيع العاملين على المشاركة في المبادرات المتعلقة بالتحسين المستمر.

← **سابعاً:** تعزيز جانب الأمان وحماية المعلومات من خلال تحديث أنظمة الأمن السيبراني بصورة مستمرة، وزيادة وعي الموظفين بممارسات أمن المعلومات، بما يعزز ثقة العملاء في خدمات الشركة.

← **ثامناً:** تشجيع الابتكار التنظيمي وإشراك العاملين في تقديم المقترحات التطويرية المتعلقة بتحسين الخدمات، مع تقديم الحوافز المناسبة للأفكار الإبداعية.

← **تاسعاً:** الاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية بصورة دورية في تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بإدارة الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

← **عاشراً:** الاهتمام بالمراجعة المستمرة لإجراءات العمل بهدف تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل الهدر والتكاليف.

### 5.3. الخاتمة

ختاماً، تناولت هذه الدراسة موضوعاً يُعد من أكثر الموضوعات أهمية في الفكر الإداري الحديث، وهو أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على شركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من إدراك أن جودة الخدمات أصبحت أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على المنافسة والاستمرار في الأسواق المتغيرة.

وقد سعت الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية، مع التركيز على أبعاد تحسين الجودة المتمثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، وبيان أثرها في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين بالشركة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما أتاح الوصول إلى نتائج علمية تدعم أهداف الدراسة وتجيب عن تساؤلاتها.

وأظهرت الدراسة أن تحسين الجودة يمثل أحد أهم المداخل الإدارية التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات، وزيادة رضا العملاء، وتحسين صورة المنظمة في السوق، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. كما أكدت النتائج أن الاهتمام المستمر بتطوير الخدمات، وتعزيز الاعتمادية، وسرعة الاستجابة، وتوفير بيئة عمل آمنة، يعد من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسة وتحقيق النمو المستدام.

وعلى المستوى العلمي، أسهمت الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتحسين الجودة والميزة التنافسية، وربطت بينهما في سياق قطاع الاتصالات السعودي، بما يوفر مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية. أما على المستوى التطبيقي، فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة شركة موبايلي في تطوير سياسات الجودة، وتحسين الخدمات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في ظل التطورات التقنية المتسارعة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد أن الاستثمار في تحسين الجودة لم يعد خياراً تنظيمياً، وإنما أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، وأن المؤسسات التي تنجح في ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر ستكون أكثر قدرة على تحقيق التميز، وتعزيز رضا العملاء، والمحافظة على مكانتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أساساً علمياً يمكن البناء عليه في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الجودة، بما يسهم في دعم التنافسية المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- ← الزبيدي، ع. ع. (2015). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار المسيرة.
- ← البكري، ثامر ياسر. (2012). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ← الطائي، حميد عبد النبي. (2010). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ← العلاق، بشير عباس. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ← القرني، عبد الرحمن. (2020). الميزة التنافسية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 45-67.
- ← الشمري، فهد. (2020). الابتكار التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. مجلة العلوم الإدارية، 14(3)، 77-98.
- ← الهاجري، ناصر. (2016). المرونة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 55-74.
- ← الخطيب، سامر. (2018). سرعة الاستجابة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية. مجلة دراسات إدارية، 45(1)، 134-152.
- ← الطائي، ح. ف.، والقدسي، م. م. (2018). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. عمان: دار اليازوري.
- ← إبراهيم، أ.، & علاء، أ. (2025). تحسين جودة التقديرات المحاسبية لتحقيق جودة المعلومات وانعكاسها على جودة الأرباح. سوق الأوراق المالية المصري.
- ← بعلي، ي.، ياسمين، & نوى. (2023). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه). جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة.
- ← زاوي، ز. (2024). آليات تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي. مجلة التعليم العالي الجزائرية.
- ← زرافيلي، ج. (2013). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات. القاهرة: دار الفكر العربي.

← سعدي محمد أمزيغ، & أوطيب دالية. (2023). الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي (Doctoral dissertation), كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس).

← صلاح، س.، & لمياء، ل. (2025). تحسين جودة الأداء المدرسي على ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة الإدارة التربوية.

← عريب، أ. ي. (2025). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات (أطروحة دكتوراه).

← عمران شعبان الهادي هرون، & د. خالد عمر معتوق بن سليمان. (2024). الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة شروس, 5(1) 35-1.

← محمد عبد الحميد شعراوي، & دينا. (2021). العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 12(1), 80-58.

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

- ← Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- ← Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- ← Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). Managing for quality and performance excellence. Cengage Learning.
- ← Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality management for organizational excellence. Pearson Education.
- ← Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's quality handbook (5th ed.). McGraw-Hill.
- ← Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.). Routledge.
- ← Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- ← Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

- ← Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). Operations management (9th ed.). Pearson.
- ← Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- ← Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

## الملاحق

## الاستبيان

### تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان "أثر تحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيلي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع.

ونظراً لأن آراءكم موظفينا الكرام مهمة جداً حول هذا الموضوع، الرجاء التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي يتم تقديمها ستبقى سرية تماماً، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث والتحليل.

### البيانات الشخصية:

#### 1. الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

#### 2. العمر

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى 40
- ☐ من 41 إلى 50
- ☐ أكثر من 50

#### 3. المؤهل العلمي

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

#### 4. الخبرة المهنية

- ☐ أقل من سنة
- ☐ 1-3 سنوات
- ☐ 3-5 سنوات
- ☐ أكثر من 5 سنوات

## المحور الثاني: تحسين الجودة

| الرقم                          | العبارات                                                                                                                          | موافق | محايد | غير موافق |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>البعد الأول: الاعتمادية</b> |                                                                                                                                   |       |       |           |
| 1                              | يتم تنفيذ الخدمات الرقمية في الوقت المحدد دون تأخير                                                                               |       |       |           |
| 2                              | تساعد الرقمنة في تقديم الخدمات بشكل أكثر انتظام ودقة مقارنة بالأساليب التقليدية.                                                  |       |       |           |
| 3                              | تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل احتمالية ضياع أو تلف الملفات والمعاملات.                                                           |       |       |           |
| 4                              | تتوفر حلول تقنية بديلة، مثل النسخ الاحتياطية، في حال حدوث أعطال تقنية                                                             |       |       |           |
| <b>البعد الثاني: الاستجابة</b> |                                                                                                                                   |       |       |           |
| 5                              | تحرص الشركة على الاستجابة السريعة لاستفسارات العملاء من خلال أنظمتها الرقمية.                                                     |       |       |           |
| 6                              | تحرص الشركة على دراسة ملاحظات واقتراحات الموظفين والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات.                                           |       |       |           |
| 7                              | تساعد أدوات التحول الرقمي الداخلية في موبايلي مثل البريد الإلكتروني في تعزيز التعاون بين الموظفين وتحسين سرعة وجودة تقديم الخدمة. |       |       |           |
| 8                              | يساعد مستوى الاستجابة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.                                                                      |       |       |           |
| <b>البعد الثالث: الأمان</b>    |                                                                                                                                   |       |       |           |
| 9                              | أنظمة حماية البيانات في شركة موبايلي قوية وفعّالة.                                                                                |       |       |           |
| 10                             | تلتزم الشركة بإجراءات تمنع الاحتيال أو الاختراق في الخدمات الرقمية.                                                               |       |       |           |
| 11                             | توفر الشركة بيئة رقمية آمنة لموظفيها ولعملائها.                                                                                   |       |       |           |
| 12                             | توفر الشركة مستوى عالي من الحماية للمعلومات الحساسة داخل نظامها الرقمي.                                                           |       |       |           |

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

| الرقم                        | العبارات                                                               | موافق | محايد | غير موافق |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>البعد الأول: الابتكار</b> |                                                                        |       |       |           |
| 1                            | تعتمد الشركة على الابتكار لتقديم خدمات فريدة في السوق.                 |       |       |           |
| 2                            | تساعد جودة الخدمات المقدمة في تعزيز صورة الشركة مقارنة بالمنافسين.     |       |       |           |
| 3                            | تعتمد الشركة على الابتكار الإداري لدعم موقعها التنافسي في السوق.       |       |       |           |
| 4                            | تحرص الشركة على تطوير خدمات تضيف قيمة مميزة للعملاء.                   |       |       |           |
| <b>البعد الثاني: المرونة</b> |                                                                        |       |       |           |
| 5                            | تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في احتياجات العملاء.                      |       |       |           |
| 6                            | تدخل الشركة تقنيات جديدة للعمل على تنمية ميزات التنافسية.              |       |       |           |
| 7                            | تمتلك الشركة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.    |       |       |           |
| 8                            | تدخل الشركة أساليب وطرق جديدة لابتكار وتحسين خدماتها.                  |       |       |           |
| <b>البعد الثالث: التكلفة</b> |                                                                        |       |       |           |
| 9                            | تتمتع الشركة بقدرة على تقديم خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين. |       |       |           |
| 10                           | تسهم كفاءة العمليات الداخلية في خفض تكاليف تقديم الخدمة.               |       |       |           |
| 11                           | تعتمد الشركة على أساليب تشغيل فعالة تقلل من الهدر في الموارد.          |       |       |           |
| 12                           | تحقق الشركة وفورات في التكاليف نتيجة تحسين الجودة والعمليات الرقمية.   |       |       |           |

University

Faculty of Management

Department/ Specialization project management



# **The Impact of Quality Improvement on Achieving Competitive Advantage: A Case Study of Mobily Company in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Student name:**

Omar Sharif Abdulaziz

**Student ID:**

232001668

**Final Project - 2**

Faculty of Management - Midocean University

**Supervisor**

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

**Second Semester – 2026**