

اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية

اعداد الطالبة :

عبير دخيل الدخيل

إشراف:

د/منى مصطفى العشري

العام الدراسي ٢٠٢٣ م

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي في ظل الظروف الحالية التي يشهدها العالم من عولمة والتغيرات المستمرة في التقنية وأصبحت من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي نالت ومازالت تنال اهتمام واسعا من قبل الكثير من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال حيث أن اثر تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بات محل اهتمام للمؤسسات والشركات. إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، قد بدا فعلا خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، وقد بدا هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من الرضا التام للعميل وأصبحت الجودة هي محددات لسلوك فئة من المستهلكين لذلك أصبح لزاما على الشركات أن تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية في الأسواق. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها، يجب وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة التميز سرعة الاستجابة الأساس في المفاضلة بين شركة وأخر، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات احد العوامل التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو في المؤسسات أو الخدمات ، وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في الشركة تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المؤسسات والشركات ولن يتحقق ذلك إلا عندما تتمكن من امتلاك عناصر تميزها علي منافسيها لذا وجب على صانعي القرار في الشركات البحث من اجل الاستقلال التمثل للإمكانيات الموجودة، وهذا تأثير التنافسية الحادة علي كل المستويات.

مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث بمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية كالمؤسسات أو المستشفيات أو الشركات الأخرى الحكومية، ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة قضية مهمة حيث يجب على إدارة المنشأة أو الشركة الاهتمام بثقافة الجودة، وتأسيس بيئة عمل تتناسب لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في تحقيق تطوير الميزة التنافسية ، ومن الناحية العلمية تبين أنه لا يوجد إلزام من بعض القطاعات لتطبيق نظام الجودة ويعتبر التحسين داخل القطاعات ضعيف نسبياً ولا يوجد تحسينات بشكل مستمر. وترى الباحثة ان هذه المشاكل يمكن معالجتها عن طريق إستخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أسئلة البحث

- هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية؟
- وما هي طبيعة العلاقة بين التزام الشركات بمعايير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟
- هل هناك اثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو النموذج الذي يمكن يحتذي البحث في تحليل العلاقة الكلية والنظرية؟

أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في جانبها: النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري فقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) ، فضلاً عن التركيز على أصالة الدراسات التي اعتمدتها الدراسة، أما الجانب التطبيقي، فتكمن أهميتها وبشكل عملي في دراسة مستوى تطبيق متغيرات الدراسة و تقديم معلومات مفيدة لهذه الشركات عن طريق بعض الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تقدمها.

الأهمية النظرية: إذ تكمن الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية وتعد الدراسة الحالية إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية بالشكل الذي يُسهم في تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة.
- تكمن أهمية هذه الدراسة بموضوعها وأبعادها، باعتبارها من الدراسات الأولى إلى حد ما توصل إليه علم الباحثات - التي تناولت تلك الأبعاد مجتمعة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، والتي تشكل مادة علمية حديثة ومفيدة تكون مرجعاً للدراسات المستقبلية المتعلقة بهذا الموضوع، وبسبب قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وخاصة الدراسات باللغة العربية ولذلك فإن الدراسة الحالية تأمل في تقديم إطار نظري متكامل يثري المكتبة السعودية والعربية في المفاهيم التي تناولتها الدراسة.

لذا تعد هذه الدراسة بمثابة الأساس للانطلاق منها والتوسع في دراسة المتغيرات الحالية.

الأهمية التطبيقية: وتكمن أهمية الدراسة تطبيقياً في أنها:

- تأمل الدراسة الحالية بتقديم نتائج وتوصيات يمكن الاسترشاد بها من قبل المديرين العاملين في شركة لمواكبة التطورات والمستجدات وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تسليط الضوء على أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة.
- من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، تبين أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي قامت بدراسة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف البحث:

- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
- عرض نماذج مفاهيمية توضح المتغيرات الرئيسية للدراسة المتمثلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (متغير مستقل)، والميزة التنافسية (متغير تابع) وتوضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه الأبعاد وتكوين إطار معرفي لها
- معرفة النتائج التي سوف تتحقق عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في توجيه أصحاب القرار في الشركات والمؤسسات السعودية للدور الهام لسلسلة التوريد في العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يسهم في بقائها واستمرارها وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية.
- كما أن نتائج العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة التي سيتم التوصل إليها سوف تساعد الإدارات بالتعرف على العناصر الأكثر تأثيراً لغرض زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة.
- من المؤمل أن بعد انتهاء الدراسة الأخذ بتوصياتها أن تسهم في رفع سوية مصرف الراجحي بما يعطيها ميزة تنافسية

فرضيات البحث:

- بعد القراءات الأولية للموضوع، تم التوصل إلى أن أكثر الإجابات ملائمة للأسئلة المطروحة هي الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والميزة التنافسية
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتجات والميزة التنافسية

مصطلحات البحث :

1- الجودة: وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين (بن عبود، 2017، ٥٢)

2- الشاملة: وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي (بن عبود، 2017، ٥٣).

3- ادارة الجودة الشاملة: أنها طريقة لتحسين مرونة وفعالية الاعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة(الرفاعي,2019)

تعريف ادارة الجودة الشاملة اصطلاحاً : هي عملية تطوير وتحسين مستمرة تشمل كافة أنشطة المنظمة بهدف تحقيق احتياجات وتطلعات العميل للوصول الى رضا العميل عن المنتج او الخدمة، ويتطلب ذلك الاهتمام بشكل كبير في العنصر البشري في المنظمة للقيام بالتطوير والتحسين المستمر

وتعرفها الباحثات إجرائياً تفاعل المدخلات والافراد والأساليب والاجهزه لتحقيق جوده المخرجات (الرفاعي,2019، ٢٧)

4- استراتيجية ادارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين النوت والتي تمثل القوة الدافعة في كافة المجالات الفنية وعلى مختلف المستويات في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة لارتقاء بمستوى أداء الأعمال، ومستوى الأداء الإداري من خلال استخدام التكنولوجيا الملائمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وبناء حلقات الجودة (etal McGee, 2015, p747)

وتعرفها الباحثات إجرائياً بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف الميزه التنافسية

5- الميزة التنافسية:

اصطلاحاً: تعرف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من العوامل أو الأبعاد التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تلبية متطلبات عملائها الخارجيين والداخليين واحتياجاته، مما يؤثر بدوره على استقرارها وحصتها في السوق، والربحية والسمعة (Ranjith , 2016) تعرف اجرائياً: هي قدرة مصرف الراجحي على تحقيق التفوق على المنافسين وتقديم منتجات فريدة ومميزة يصعب على المنافسين تقليدها ويكون ذلك من خلال مميزاتها التنافسية (التكلفة، جودة المنتج، المرونة التسليم، الابداع من أجل الاستمرار والنمو.

الدراسات السابقة

أ- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة :

تناولت العديد من الدراسات باللغة العربية مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمفاهيم ومتغيرات إدارية متعددة، فتعد إدارة الجودة الشاملة من المنهجيات الهامة التي تتبناها منظمات الأعمال، ونظراً لأهميتها فقد قام العديد من الباحثين بدراساتها من جوانب متعددة، ففي البيئة العربية أجريت العديد من الدراسات للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة.

1-دراسة ابراهيم وفضل الله (2019) لتؤكد على وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، وهذه النتيجة تدل على ضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة، والاهتمام بتدريب العاملين على الجودة، لما لها دور مهم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

2-دراسة ابراهيم (2018) توصلت الى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، مما يدل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتعزيز الموقع التنافسي، وكذلك أهمية تدريب العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، والاستعانة بالخبرات الخارجية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-دراسة الشعار (2017) فقد توصلت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لممارسات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في إعادة هندسة العمليات، وهذه النتيجة تدل على أهمية التركيز على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم المادي لتطبيق مثل هذه البرامج، وكذلك توفير الدعم والمؤازرة المعنوية من خلال إشراك العاملين في مثل هذه البرامج.

4-دراسة (Jonah et al 2018) اهتمت بدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، على النمو التنظيمي، وتأثير المزيج التسويقي على النمو التنظيمي، بحيث توصلت إلى أن هناك أثر

مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على النمو التنظيمي، وبالتالي أكدت على أهمية اهتمام مديري المنظمات بعناصر إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أثر على النمو التنظيمي.

5-دراسة (2018) Ozdal&Oyebamiji التي توصلت إلى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مما يوضح مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين أداء العاملين، والانتاجية والأرباح.

6- دراسة حمود (2019) التي توصلت الى وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق كل من إحتياجات المستهلك، مما يوضح أن الجودة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي.

7- دراسة بكى (2016) التي أهتمت بتأكيد ان الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية التي تقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل عنصر من عناصر المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير مقوماتها للوصول الى أعلى جودة في مخرجاتها.

8- دراسة محمود وجاسم(2013) التي بينت ان الوسيلة للتحسين المستمر للعمليات الإدارية هي إدارة الجودة الشاملة وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن وسائل وطرق لرفع مستوى الأداء التنظيمي والوظيفي.

9- دراسة (2013) Gharakhani,Rahmati,Farrokh التي أكدت ان الجودة الشاملة هي المنهجية لتحسين الجودة الإدارية للمنظمات، وتحسين أدائها وإنتاجيتها وتحقيق رضا العملاء والربحية على المدى الطويل وعلى كافة الأصعدة.

10- دراسة جودة (2009) التي بينت ان إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة في توفير مبادرات تحسين مستمر في جميع أقسام الإنتاج.

11- دراسة نجم (2010) تؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة هي الأساس القائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة.

12- دراسة عبدالله وقويدر(2005) التي توصلت إلى ان الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ الأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات بالمنظمة.

ب- دراسات التي تناولة المتغير التابع الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء لذا تعمل على توجيه جهودها إلى تقديم مخرجات تتسم بالتفرد والتميز بحيث يصعب على المنافسين تقليدها فهنا انصببت العديد من الدراسات على دراسة الميزة التنافسية الي تعمل على تجميع العناصر المختلفة التي تميز المنظمات عن منافسيها وتوفر مكانة فريدة ومتفوقة في السوق.

1-دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية، للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، وقد أكدت على ضرورة تجنب المركزية في اتخاذ القرارات، وضرورة تفعيل قنوات الاتصال بين العاملين والمديرين، والتعامل مع الصراعات، والسيطرة عليها فضلا عن تمتع هذه الهياكل بالمرونة اللازمة، لغرض استيعاب كافة التعديلات في التنظيم.

2-دراسة (العواده، 2019) توصلت إلى هناك أثر إيجابي مهم ذو لالة إحصائية، لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وقد ركزت الدراسة على ضرورة إعطاء أهمية لعقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين كفاءاتهم، ومهاراتهم، فضلاً عن أهمية العمل على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمخرجات والخدمات، والعمل على تفعيل دور دائرة البحث والتطوير وضرورة العمل على تطوير العاملين

3-دراسة شريف (2017) فقد أكدت على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مما يشير إلى أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمها: القيادة الإدارية مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على العميل، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد ركزت الدراسة على ضرورة الاستعانة بخبراء الجودة، والاهتمام بالتعليم والعمل على وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولتقديم خدمات، ذات جودة عالية.

4-دراسة قاسم وعلي (2016) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مما يعكس أهمية تعزيز مشاركة العاملين باتخاذ القرارات وحل المشكلات وأهمية الاهتمام بالعملاء من خلال التركيز على جودة الخدمات التي يتم تقديمها لهم وكذلك أهمية الاهتمام والتركيز على دور

الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز في تعزيز وتحسين الأداء المالي وغير المالي، وتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين)

5-دراسة (Ranjith(2016 التي أكدت على أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

6- دراسة (Ejrami, et.al.(2016 أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها

7- دراسة (Anik, et.al. (2010 التي توصلت الى أن الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

8-دراسة (Korankye (2013 التي أكد فيها على أن الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقيق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية.

9-دراسة (Naliaka & Namusonge (2015 رؤيتهم على أن الميزة التنافسية هي الأداة الأنسب التي تهدف الى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق فيها على نظيراتها.

10- دراسة (Al-najjar (2016 التي أكدت فيها على أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على إتباع سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم السلع أو الخدمات عالية الجودة والتفوق على منافسيها من خلال إستغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

11- دراسة أبو بكر(2007) توصلت الى أن الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية

والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

12- دراسة (2013) Munizu أن الميزة التنافسية تكمن أهميتها في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فالمنهج الوصفي يستخدم لوصف خصائص متغيرات الدراسة والتي تتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية متغيراً، تابعاً، وسلسلة التوريد متغيراً وسيطاً.

المنهج التحليلي يستخدم لدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي إذ استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المستجيبين قامت الدراسة بوصف متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية والديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصرف الراجحي.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة على عدد من العاملين في مصرف الراجحي وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أدوات الدراسة:

إعداد استبانة حول "أثر الحوافز على أداء العاملين في مصرف الراجحي في

محافظة "حفر الباطن" حيث تعتبر الاستبانة الأداة الملائمة للدراسة للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل العاملين.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

(Rensis Lakert)

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: أسئلة تخص بعض السمات الشخصية (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: عبارة عن أسئلة في موضوع الدراسة تتكون من (15) سؤال.