

بسم الله الرحمن الرحيم

**أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية:
دراسة تطبيقية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب**

**The Impact of Total Quality Management Principles on
Achieving Competitive Priorities: An Applied Study in Saipem
Arab Drilling and Exploration Company**

إعداد

الطالب \ عبدالله صالح علي آل رغب

الرقم الجامعي \ 24201223

المشرف

د. عبدالرحيم نادر / د. رقيه صلاح / د. سارة فريد / د. آلاء احمد

الفصل الدراسي الثاني

2026م

الشكر

وبكل حب أهدي ثمرة هذا النجاح:

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من غرس بداخلي القوة لأبحر في هذه الحياة، إلى من حلم بتلك اللحظة وجاهد من أجل أن أحظى بها ودعمني بكل الحالات والظروف، فقد مد لي يد الثقة وأعانني كثيرا على الوصول بأبهى الطرق، فقد عمتنا رحمة الخالق وحقق رغبتني ورغبته بأجمل شكل، وها أنا اليوم أهديك جل ما أملك ولا أستطيع أن أستوفي ربع ما قدمته لأجلي.

(والدي الغالي حفظه الله)

إلى من أبصرت بها طريق حياتي، إلى الداعمة الأولى والأبدية، إلى من كان دعاؤها كأس النجاح، إلى من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل، إلى صاحبة القلب الحنون التي كانت معي في الليالي المظلمة، إلى التي لولاها لما كنت هنا في هذه اللحظات، وإليك أهدي حبي وقلمي وبحثي وجهدي وعجري.

(والدتي الغالية حفظها الله)

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، أرضي الصلبة وجداري المتين، إلى من مدوا أياديهم في أوقات الضعف، إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا عوننا وسندا.

(إخواني وأخواتي)

ولا أنسى الذين تقاسموا معي الحياة بخلوها ومرها، إلى من هونوا تعب الطريق وشجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة، ممتنة لكم.

(رفقاء السنين)

وأخيرا تتمنى كاتبكم أن ترى قلوبكم الطموحة على مناصب عليا من العلم والطموح، ولتكن أحلامكم رفيقة دربكم دوما....

الإهداء

(وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

للقلم حلم يعتنق حبره، وللورق وجه يحمل في طياته أثر السعي وبعد:

أرى أن هذه المرحلة قد شارفت على الانتهاء بالفعل، فمن أجمل المشاعر التي تشعر فيها، أن ترى حصادك بعد زرعك، أن ترى حلمك الأكبر قد تحقق، فقاتل لحلمك وما قيمة الحلم إن كان سهلاً ميسراً.

أنظر إلى نفسي ولنجاحي كالذي ينظر إلى معجزته، إلى الحلم الذي طال انتظاره، وتحقق بفضل الله وأصبح واقعا أفخر به، ولقد نلت ما سعت إليه وعانقت اليوم مجدا عظيما، وفعلتها بعد أن كانت مستحيلة، وكانت دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير، ولكنني "وصلت"، فإمكانني القول:

"أهلا بك أيها النجاح"

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر المديرين في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب، بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارية العليا، الإشرافية، الفنية، والتنفيذية). ونظرًا لصعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع، تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الشركة. وقد بلغ حجم العينة: (300) مفردة. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل واضح في تعزيز القدرة التنافسية، مع وجود تفاوت في تأثير بعض الأبعاد، الأمر الذي يعكس أهمية التركيز على الجوانب الأكثر فاعلية، ومعالجة نقاط الضعف، خاصة ما يتعلق بدعم الإدارة العليا. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة ببعض التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز ثقافة الجودة، وتطوير التدريب، وتحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء، إلى جانب تبني استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف ودعم التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: (الجودة الشاملة – الأسبقيات التنافسية)

Abstract

This study aims to explore the impact of applying the principles of Total Quality Management in achieving competitive precedence from the point of view of managers at Saipem Arab Drilling and Exploration Company, and the study relied on the descriptive-analytical approach, which is one of the most used approaches in management studies, as it aims to describe and analyze the phenomenon under study, and interpret the relationships between its variables. The study population is represented by all employees of SAIPEM Arabia Drilling and Exploration Company, at their various administrative levels (senior administrative, supervisory, technical, and executive). Because it was difficult to study all the vocabulary of the community, a simple random sample of the company's employees was relied upon. The sample size was (300) individuals. The results showed that the application of TQM principles clearly contributes to enhancing competitiveness, with varying impact of some dimensions, which reflects the importance of focusing on the most effective aspects and addressing weaknesses, especially with regard to supporting senior management. In light of the results of the study, the study recommended some practical recommendations that can help improve the level of organizational performance, by promoting a culture of quality, developing training, improving response to customer needs, in addition to adopting effective strategies to reduce costs and support continuous improvement.

Keywords: (Total Quality – Competitive Priority).

فهرس المحتويات

أ.....	الشكر
ب.....	الإهداء
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4.....	أهمية الدراسة
5.....	فرضيات الدراسة
6.....	نموذج الدراسة:
7.....	حدود الدراسة
7.....	مصطلحات الدراسة
8.....	منهجية الدراسة:
9.....	مجتمع وعينة الدراسة
9.....	أداة الدراسة
10.....	أدوات التحليل الإحصائي
10.....	الدراسات السابقة:
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المقدمة

23	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
23	تعريف إدارة الجودة الشاملة
24	تطور إدارة الجودة الشاملة
25	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
26	متطلبات إدارة الجودة الشاملة
30	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
31	المبحث الثاني: الأسبقيات التنافسية
32	أهمية الأسبقية التنافسية
33	متغيرات الأسبقية التنافسية
36	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
37	تمهيد
38	أولاً: منهج الدراسة
38	ثانياً: مجتمع الدراسة
38	ثالثاً: عينة الدراسة
38	خصائص عينة الدراسة
42	رابعاً: أداة الدراسة
44	خامساً: صدق الأداة وثباتها
44	أولاً: صدق الأداة (Validity)
45	ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)
46	سادساً: إجراءات جمع البيانات
46	سابعاً: المعالجات الإحصائية
48	خاتمة الفصل
49	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
50	مقدمة:

51.....	المبحث الأول: وصف عينة الدراسة
Error! Bookmark not defined.	توزيع عينة الدراسة
51.....	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
52.....	المبحث الثالث: اختبار صدق وثبات الأداة
55.....	المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
59.....	المبحث الخامس: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
61.....	المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة (تحليل الانحدار)
70.....	المبحث السابع: مناقشة نتائج الدراسة
75.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
76.....	تمهيد
77.....	أولاً: نتائج الدراسة
78.....	ثانياً: التوصيات
79.....	ثالثاً: المقترحات المستقبلية
81.....	خاتمة الفصل
82.....	المصادر
84.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	م رقم الجدول
39	خصائص عينة الدراسة	1 جدول (3-1)
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 جدول (4-1)
48	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3 جدول (4-2)
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4 جدول (4-3)
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5 جدول (4-4)
48	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	6 جدول (4-5)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7 جدول (4-6)
50	نتائج اختبار الثبات (Cronbach Alpha)	8 جدول (4-7)
53	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوور الدراسة	9 جدول (4-8)
57	نتائج اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة	10 جدول (4-9)
59	نتائج اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity)	11 جدول (4-10)
59	نتائج تحليل التباين (ANOVA)	12 جدول (4-11)
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية	13 جدول (4-12)
59	ملخص نموذج الانحدار لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة	14 جدول (4-13)
65	نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة الشاملة على أسبقية الكلفة	15 جدول (4-14)
76	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	16 جدول (5-1)
76	ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب الأهمية	17 جدول (5-2)
77	مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	18 جدول (5-3)

فهرس الأشكال

م	رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	شكل(1-1)	النموذج المفاهيمي للدراسة	6
2	شكل(3-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	
3	شكل(3-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	
4	شكل(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	
5	شكل(3-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	
6	شكل(3-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	
7	شكل(4-1)	نموذج تحليل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأسبقيات التنافسية	
8	شكل(5-1)	النموذج المقترح للدراسة في ضوء النتائج	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهدت مؤسسات الأعمال تحولات جوهرية في استراتيجياتها ومفاهيمها الإدارية على مر العقود، ففي النصف الأول من القرن الماضي، انصببت جهودها على تحديد مواقعها التنافسية والدفاع عنها ومحاولة توسيعها ضمن بيئة أعمال تتسم بالاستقرار النسبي، وإلا أن النصف الثاني من القرن العشرين وما تلاه من تطورات متسارعة، فرض تغييرات جذرية في هذه المفاهيم، دافعا المؤسسات نحو تبني أساليب إدارية حديثة أكثر ديناميكية وشمولية، ومن أبرز هذه المفاهيم التي اكتسبت أهمية بالغة هي إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا متكاملا يهدف إلى تحقيق أقصى درجات رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لجميع جوانب عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، وإنها ليست مجرد مجموعة من الأدوات أو التقنيات، بل هي فلسفة عمل تركز على إشراك جميع المستويات الوظيفية في سعي دائم نحو التميز، وتساهم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في تحسين إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها ومنتجاتها في الأسواق المحلية والخارجية، وتعد ركيزة أساسية للمحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيزها في بيئة أعمال تتسم بالتحدي، ولهذا، اتجهت جهود المؤسسات الحديثة نحو تحسين العمليات بشكل مستمر، وأصبح لزاما على الشركات والمؤسسات، على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، استكمال مقومات الجودة وتنظيمها وفقا لمعايير الجودة المعترف بها دوليا، وهذا الالتزام بالجودة لم يعد خيارا، بل ضرورة حتمية لتمكين الشركات من التحرك بفاعلية نحو العولمة، حيث لا تقبل الأسواق العالمية إلا الشركات المعروفة بجودة منتجاتها وخدماتها(البطاشي وأبو بكر، 2019).

في ظل التحديات الاقتصادية المتفاقمة والمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، أصبح من الضروري لإدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأسبقيات التنافسية أن تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس فقط كأداة لتحسين الأداء، بل كاستراتيجية شاملة لترسيخ مفهوم ولاء موظفيها للمنظمة، وإن ولاء الموظفين يعد عنصرا حاسما لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات ومعالجة الأزمات، والإدارة الحديثة لا تتطلب مهارات اتخاذ القرارات فحسب، بل يجب أن تستند عملية إدارة الفكر الإداري إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تعد أحدث اتجاه في علم الإدارة المعاصرة(المطيري، 2020).

من هنا جاءت فكرة البحث في دراسة: أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظرا للظروف الاقتصادية والجيوستراتيجية العالمية الراهنة، تواجه شركات التنقيب والحفر في قطاع النفط والغاز منافسة شديدة وضغوطا متزايدة على خدماتها، ويأتي ذلك نتيجة للتوسع المستمر في مشاريع الطاقة، وتزايد الطلب على خدمات التنقيب والحفر، وتنوع احتياجات العملاء في هذا القطاع الحيوي، وقد أصبحت المملكة العربية السعودية، بكونها مركزا عالميا للطاقة، بيئة جاذبة للشركات العالمية والمحلية متعددة الجنسيات، مما يتطلب خدمات تشغيلية وتقنية متطورة، وتبرز الحاجة الملحة لشركات التنقيب والحفر في قطاع النفط والغاز إلى تطبيق فعال لمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة التي تبني عليها لتعزيز قدرتها التنافسية.

تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية. وتتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (الكلفة، الوقت) في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل لمشاركة العاملين أثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب؟
2. هل لتطبيق تدريب العاملين أثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب؟
3. هل لتطبيق التحسين المستمر أثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب؟
4. هل للتركيز على العميل أثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب؟
5. هل لدعم الإدارة العليا أثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يتمثل في أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية لشركة سايبم العربية للحفر والتنقيب، ويأتي هذا الاهتمام في ظل التنافس المتزايد الذي يشهده قطاع النفط والغاز والحفر في المملكة العربية السعودية، والذي يتطلب من الشركات العاملة فيه تبني استراتيجيات متقدمة لضمان استدامتها وتفوقها، وإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء التشغيلي، وتقليل التكاليف، وتسريع الإنجاز، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للشركة.

الأهمية النظرية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، خاصة في سياق قطاع النفط والغاز بمنطقة الشرق الأوسط، والذي يفتقر إلى الدراسات المتعمقة في هذا المجال.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق أبعاد الأسبقية التنافسية المتمثلة في (الوقت والكلفة)، مما يعزز الفهم النظري للعلاقة بين هذه المتغيرات، و
- كما أنها تدعم الدراسات القليلة والمتواضعة السابقة التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتضيف إليها بعداً تطبيقياً في قطاع صناعي حيوي.

الأهمية العملية:

- تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن لشركة سايبم العربية للحفر والتنقيب، والشركات المماثلة في قطاع النفط والغاز.
- الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتها الإدارية، ومن خلال تحليل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمسؤولين وصناع القرار تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- يساهم ذلك في تحقيق أسبقيات تنافسية مستدامة، مما يعزز من مكانة الشركة في السوق ويضمن قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والتنافسية.
- كما يمكن أن تكون الدراسة مرجعاً للمهنيين والمديرين الساعين لتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة ضمن بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتحدي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر المديرين في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب، وذلك من خلال ما يلي:

الهدف الرئيسي:

بيان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (الكلفة، الوقت) في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

أهداف فرعية:

1. بيان أثر تطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.
2. بيان أثر تطبيق تدريب العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.
3. بيان أثر تطبيق التحسين المستمر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.
4. بيان أثر تطبيق التركيز على العميل في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.
5. بيان أثر تطبيق دعم الإدارة العليا في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

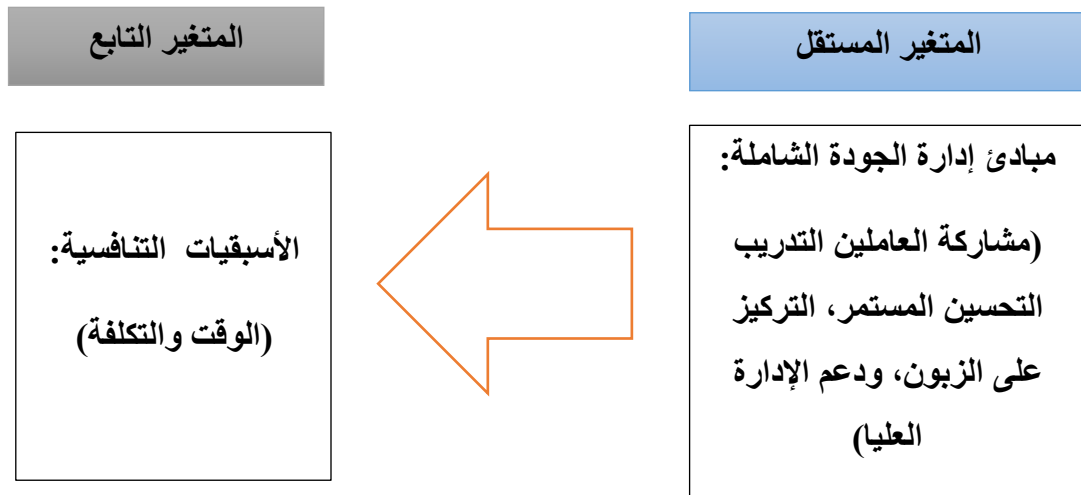
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا) في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق تدريب العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التحسين المستمر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التركيز على العميل في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق دعم الإدارة العليا في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب.

نموذج الدراسة:

قام الباحث بتطوير نموذج خاص بالدراسة، وذلك لتحقيق الغرض من الدراسة وتحديد أثر المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الأسبقيات التنافسية).



شكل (1-1): نموذج الدراسة المقترح

رسم توضيحي I نموذج الدراسة

حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مواقع عمليات شركة سايبم في المنطقة التي تعتمد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين في شركة سايبم العربية للحفر والتقيب.
- الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي ستستغرقها الدراسة لإنجازها، وهي الفترة الممتدة خلال عام 2026م – 1447هـ.

مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة:

هي جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير أمور المنظمة، والتي تشمل التخطيط التنفيذ، والتقييم، لغرض التغلب على المشكلات القائمة في المنظمات (كليب وآخرون، 2023).

وتم قياس متغيراتها من خلال:

- ✓ مشاركة العاملين: بدء تفعيل دور الموظفين في المنظمة في عملية صنع القرار المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها وقضاياها (الصبيحات والشرفات، 2022).
- ✓ التدريب: هو مجموع الأنشطة والوسائل والأساليب والدعم التي من شأنها أن تساعد على تحفيز الموظفين على تحسين معرفتهم وسلوكهم وقدرتهم وأهدافهم الشخصية والاجتماعية من ناحية، ومن ناحية أخرى، فهو يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (المرشد والمضف، 2021).
- ✓ التحسين المستمر: هو إمكانية التطوير المستمر لمستوى الجودة لتلبية توقعات العملاء المستفيدين من المنظمة، لأن التحسين يجب أن يكون طريقاً ذا اتجاهين، الأول هو تحسين الخدمة، والثاني يشمل تحسين العملية.
- ✓ التركيز على الزبون: وهو جعل الزبون الوجهة الرئيسية للتركيز من قبل إدارة الجودة الشاملة وذلك لأهميته في تحديد جودة الخدمة والعمليات وبيئة العمل لكونها الأطراف الرئيسية التي تقدم الخدمة في المنظمة (كليب وآخرون، 2023).

✓ **دعم الإدارة العليا:** المساعدة التي يقدمها الإداريون من مستويات عالية للعاملين العاديين في المنظمة، من خلال التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات التي من شأنها أن تمكن العامل من عمله وتحسين كفاءته وقدراته الوظيفية (الصبيحات والشرفات، 2022).

الأسبقيات التنافسية:

هي الأبعاد التي يتوجب على الإدارة أن تمتلكها لغرض تمكين المنظمة من الاستجابة لطلبات السوق الذي تتنافس المنظمة فيه (المطيري، 2020).

وتم قياس متغيراتها من خلال:

أسبقية الوقت: أصبح الوقت عاملاً مهماً جداً في طبيعة اتخاذ القرار، لذلك بدأت العديد من المنظمات تتنافس من خلال اعتماد الأولوية الزمنية المتمثلة في سرعة التسليم والاستجابة لطلب العميل (قنديل والمغربي، 2015).

✓ **أسبقية التكلفة:** هي تقديم منتجات أو خدمات بسعر أقل من المنافسين، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة (بلقاسمي وجميل، 2020).

منهجية الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة، من المتوقع أن تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر والمتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة بدقة وموضوعية، وتحليل العلاقات بينها.

- الجانب الوصفي: سيتم توظيفه لوصف واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب، وكذلك تحديد مستوى الأسبقيات التنافسية التي تحققها الشركة (مثل الوقت والكلفة). يساهم هذا الجانب في تقديم صورة واضحة وشاملة للمتغيرات قيد الدراسة.
- الجانب التحليلي: سيستخدم لاختبار صحة الفرضيات التي تفترض وجود علاقة أو أثر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، وسيتضمن ذلك تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد طبيعة وقوة هذه العلاقات، ومدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

وتم الاستعانة في إنجاز هذه الدراسة بالأدوات التالية:

__ الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات ومعرفة لاتجاهات تغيير آراء الإجابات.

__ المراجع والأبحاث العلمية كالكتب والمجلات، المواقع.

__ الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب في المملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مناصب إدارية أو فنية أو إشرافية ذات صلة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو تتأثر بالأسبقيات التنافسية للشركة، ويشمل ذلك الموظفين في مختلف الأقسام والإدارات ذات العلاقة بعمليات الحفر والتنقيب والخدمات المساندة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع، ويهدف هذا الاختيار العشوائي إلى ضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بشكل كافٍ، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج، وسيتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أداة الدراسة

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، بالإضافة إلى الاطلاع على الإجراءات المتعلقة بأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب بالإضافة إلى استشارة الأستاذ المشرف من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته.

أدوات التحليل الإحصائي

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: معبرا عنها في عبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل ألفا كرو نباخ والذي يعكس استقرار المقياس ولا يناقض نفسه، أي إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، يتم إعطاء نفس النتيجة.
3. المتوسط الحسابي للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: القدرة على معرفة درجة التشتت المطلق بين متوسطاتها الحسابية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة (كليب وآخرون، 2023)، بعنوان: "مدى التزام المصارف التجارية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع المرقب".

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة، وكان سؤال الدراسة هو الإجابة عن سؤالين رئيسيين: إلى أي مدى طبق موظفو فرع المرقب لبنك الجمهورية مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ هل كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق موظفي فرع مصرف الجمهورية المرقب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بناء على عدد من المتغيرات الفردية والوظيفية؟ تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لتمكين هذه الدراسات من تحقيق أهدافها، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض وتوزيعه على عينة الدراسة ممثلة بـ 25 موظفاً من البنوك التي شملتها الدراسة، وبناء على ردودهم، أجريت تحليلات إحصائية، واختبرت الفرضيات، واستخلصت الاستنتاجات والتوصيات، وتشمل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مستوى عال من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومستوى عال من الاهتمام بالعملاء، ومستوى عال من الاهتمام باحتياجات إدارة المنافسة.

دراسة (الصبيحات والشرفات، 2022)، بعنوان: " درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت".

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت والتعرف إلى أثر المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التدريسية والإدارية)، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي تكونت عينة الدراسة من (250) من أصل (1303) عضو هيئة تدريس وإداري في جامعة آل البيت، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة الاستبانة تكونت من (69) فقرة موزعة على قسمين هما: أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، إدارة المصادر البشرية والمادية، البيئة التنظيمية، القيادة الإدارية، التقويم والرقابة، وأبعاد السمعة التنظيمية وهي الإبداع، جودة الخدمات، المسؤولية المجتمعية، كم تم التحقق من دلالات الصدق والثبات لها، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يحددها الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مستوى السمعة التنظيمية بجامعة آل البيت جاء بدرجة متوسطة بالمجمل، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والسمعة التنظيمية بجامعة آل البيت، وخلصت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى السمعة التنظيمية في جامعة آل البيت، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد البرامج والورشات التدريبية لنشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بمجالاتها، واعتماد نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مبنية على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة آل البيت، وتزويد العاملين في الجامعات الأردنية بأحدث المعايير والمقاييس للحفاظ على السمعة التنظيمية.

دراسة (المرشد والمضف، 2021)، بعنوان: " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن وزارات دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة تقديم صورة لواقع البيئة التنظيمية في الوزارات من كافة الجوانب، والتعرف على الإمكانيات المتاحة فيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أسس ومرتكزات مبنية على روح التعاون بين العاملين، وقد قام البحث بتصميم استبانة، واستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وكان من أهم النتائج توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي

الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزاراتكم، تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.

دراسة (حسن، 2021)، بعنوان: " الدور الوسيط لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء في العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات المالية في السودان".

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة علاقات العملاء على رضا العملاء في المؤسسات المالية، وتستخدم هذه الدراسة أساليب التحليل الوصفي من خلال تناول نظريات العلاقات بين الموارد في المؤسسات، مثل نظرية الموارد القائمة على الطريقة (RBV)، حيث تعتبر الاستبانات الأداة الأساسية لجمع البيانات، وباستخدام عينات النوايا غير الاحتمالية المناسبة، حيث تم توزيع (230) استبياناً على المؤسسات المالية المستهدفة (البنوك، شركات الوساطة المالية، شركة التأمين). نسبة الاسترداد (92%). لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام أساليب التحليل الوصفي بالإضافة إلى التحليل الإحصائي SPSS وأظهرت النتائج أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء لها نسب مختلفة لكل متغير تؤثر تقنيات إدارة العلاقات على رضا العملاء من خلال إدارة الجودة الشاملة، لكن معدل التأثير يختلف باختلاف المتغير، وتظهر الدراسة أيضاً أن تقنية CRM تلعب دوراً وسيطاً بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، وكما يتناول البحث وتوصيات نظرية وتطبيقية لمزيد من البحوث المستقبلية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، فضلاً عن الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة لصانعي السياسات، حيث أن لها تأثير على رضا العملاء في المؤسسات المالية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع الأسبقيات التنافسية

دراسة (المطيري، 2020)، بعنوان: " دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just-in-Time) في تحقيق الأسبقيات التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية".

تهدف الدراسة إلى بيان أهمية نظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) ودوره في خلق ميزة تنافسية في المنشآت الصناعية، واختير القطاع الصناعي ممثلاً في (المؤسسة العامة للصناعات الهيدروليكية) كمجتمع بحثي لجانب التطبيق وتحلل بيانات الاستبيان باستخدام حزمة من الأدوات الإحصائية للحصول على إجابات مناسبة تتناسب مع طبيعة الدراسة، من أجل تقديم توصيات من شأنها أن تساعد في تحسين الأداء التشغيلي، وقد تم التوصل إلى عدة استنتاجات أهمها "أن الوسائل التقليدية المعتمدة للإنتاج في الوقت الراهن غير قادرة على مجابهة التحديات، وأن تخطيط عملية التحول إلى الأنظمة الإنتاجية الحديثة تتعثر في البيئة التشريعية التي تحكم عمل المنشآت الصناعية"

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها " ضرورة اعتماد نظم الإنتاج المعاصرة واعتمادها من خلال سن التشريعات، يسمح للمؤسسات الصناعية باختيار الأساليب أو الأساليب المناسبة لطبيعة التحدي والتخلي عن الأساليب غير المجدية".

دراسة (دغش والدوري، 2020)، بعنوان: " أثر الاستجابة الاستراتيجية على تحقيق الأسبقيات التنافسية في البنك العربي".

هدفت الدراسة إلى قياس تحديد أثر الاستجابة الاستراتيجية (التكيف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية) على الأسبقيات التنافسية في البنك العربي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المصرف العربي وفروعه في عمان العاصمة الأردنية، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتمت الموافقة على وحدة التحليل من قبل المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين، والبالغ عددهم (257) مستجيباً، وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (34) فقرة، ويتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستجابة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة (التكيف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية) على تحقيق الأسبقيات التنافسية بأبعادها المتمثلة (الاستجابة السريعة، وجودة العمل العالية، والكلفة الأقل، والتميز) في البنك العربي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التكيف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية) في كل من الاستجابة السريعة، والجودة العالية والكلفة الأقل والتميز في تقديم الخدمة في البنك العربي وفروعه في العاصمة الأردنية عمان، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاستجابة الاستراتيجية من قبل إدارة وموظفي البنك العربي بما يضمن بقاءه بصورة قوية في البيئة الداخلية والخارجية، وضرورة الاهتمام بالأسبقيات التنافسية وذلك لتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل أفرع البنك.

دراسة (العدوان والساعد، 2020)، بعنوان: " أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي (التفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، والجودة) في شركات الأدوية الأردنية، اعتمد الباحثان على المسح الميداني في جمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمراكز الوظيفية الآتية (مدير دائرة، ومساعد أو نائب مدير دائرة، ورئيس قسم) الذين يعملون في الإدارة العامة لشركات الأدوية الأردنية، وقد بلغ عددهم

(300) موظفا موزعين على جميع الشركات المبحوثة وذلك بالاعتماد على أقسام الموارد البشرية في هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 (\alpha = \text{للذكاء الاستراتيجي})$ التفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراسة) على تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، والجودة) في شركات الأدوية الأردنية، وأوصى الباحثان بزيادة وعي القيادات الإدارية العليا فيها بأهمية الذكاء الاستراتيجي باعتباره أحد المفاهيم الجوهرية في إدارة الاستراتيجية، ووالذي يعطي الرؤية الواضحة للمستقبل، ويتوقع التهديدات ويستكشف الفرص، لكي يتمكنوا من تقديم أفكار إبداعية تساعد على وضع الخطط الاستراتيجية، والتي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل.

دراسة (سميك والدوري، 2020)، بعنوان: " أثر رأس المال المعرفي على الأسبقيات التنافسية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال المعرفي المتمثل في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال العملياتي) على الأسبقيات التنافسية (الكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة) في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم) والبالغ عددهم (353) تكونت عينة الدراسة من (235) فردا من كافة المستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، وتم تحليل (192) استبانة وذلك بنسبة (81.7%). قد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الغاية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، (Ver.25) لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المعرفي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملياتي) على الأسبقيات التنافسية بأبعادها (الكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة) في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 (\alpha \leq)$. في ضوء النتائج أوصت الدراسة بزيادة اهتمام المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان برأس المال المعرفي لأهميته بخلق ميزة تنافسية وضرورة التركيز على بناء رأس مال معرفي في المستشفيات المبحوثة كونه يعبر عن قيم هذه المستشفيات.

دراسة (العرفي وبني حمدان، 2020)، بعنوان: " أثر بناء السيناريوهات في تعزيز الأسبقيات التنافسية في شركة الاتصالات الليبية".

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر بناء السيناريوهات في تعزيز الأسبقيات التنافسية في شركات الاتصالات الليبية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الليبية المدرجة في سوق ليبيا للأوراق المالية لعام 2019، وهما شركتان (الليبان والمدار). قام الباحث بتوزيع (200) استبانة على المسميات الوظيفية التالية (رئيس إدارة، مدير دائرة، نائب أو مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الليبية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر طردي للأبعاد (التحليل البيئي، صياغة السيناريو) في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعادها مجتمعة، أما الرصد الاستراتيجي فإن أثره ظاهري وليس معنوي، ووجود أثر طردي لصياغة السيناريو في تعزيز أسبقية التكلفة، وأن الرصد الاستراتيجي له أثر عكسي (سلبي) في تعزيز أسبقية التكلفة، أما التحليل البيئي فإن أثره ظاهري وليس معنوي، ووجود أثر طردي لأبعاد بناء السيناريوهات (التحليل البيئي، صياغة السيناريو) في تعزيز أسبقية الابتكار وأسبقية الوقت، وأما الرصد الاستراتيجي فإن أثره ظاهري وليس معنوي، ووفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها الاستمرار بالتعرف على أبعاد بناء السيناريوهات ووجوب تطبيقها في العمليات الإدارية والتشغيلية الحاصلة، إذ أن قدرة الشركة على تحقيق الاستراتيجية المناسبة لحالة المنافسة يعطيها مرونة أكبر في مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

دراسة (قنديل والمغربي، 2015)، بعنوان: " أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان".

تهدف الدراسة إلى بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من كبار مديري المستشفيات الخاصة في الأردن الحاصلين على شهادة الاعتماد الدولي في عمان وشهادة الاعتماد الدولي وشهادة التفوق بإجمالي (8) مستشفيات، وشملت عينة الدراسة جميع العاملين في المناصب العليا (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، مدير الدائرة، ونائبه رئيس الوحدة) في مستشفى خاص في الأردن، وتم توزيع (150) استبانة على عينة الدراسة، تم

البحث فيها ب (140). بعد مراجعة الاستبانة لبيان مدى ملاءمتها للتحليل الإحصائي أصبح إجمالي عدد الأعضاء في عينة الدراسة (131). لتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات عن مجال متغيرات الدراسة، باستخدام أساليب التحليل الوصفي والأساليب التطبيقية، والتي تكونت من (64) فقرة، وكانت نتائج الدراسة إيجابية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولكن من أبرزها: وعلى مستوى الدلالة كان للولاء التنظيمي للعاملين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحقيق الأولويات التنافسية للمستشفيات الخاصة الأردنية ($\alpha \geq 0.05$). على مستوى الدلالة، كان لمشاركة العمال في تحقيق الأولويات التنافسية للمستشفيات الخاصة الأردنية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$). تشير الدراسة إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة في الأردن بحاجة إلى الالتزام بإشراك جميع العاملين في عملية صنع القرار المتعلقة بعملهم، ومن ناحية أخرى، هناك حاجة ملحة لدعم الإدارة العليا للمستشفيات الخاصة في الأردن من خلال اختيار أخصائيين ذوي كفاءة ومهارات للحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة.

دراسة (بلقاسمي وجميل، 2020)، بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية: دراسة حالة شركة الأسمنت بسور الغزلان -SCSEG -ولاية البويرة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية لشركة أسمنت سور الغزلان (SCSEG). من أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحثان استبانة تم توزيعها على المؤسسة واختيرت عينه عشوائية بلغت (77) إطار وتتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي وأثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واكتساب الأفضلية التنافسية في المؤسسات المدروسة، واقترحت الدراسة ضرورة الحفاظ على الأسبقية التنافسية التي تم الحصول عليها وإيلاء المزيد من الاهتمام لأولوية الحصول على الإبداع.

دراسة (الزعيبي والحنيطي، 2019)، بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج والعمليات الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة ميدانية على مجموعة شركات المناصير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا) وأثرها في إدارة الإنتاج والعمليات بأبعادها المتمثلة ب (إدارة سلسلة التوريد، الإنتاج بالوقت المحدد، الأسبقيات التنافسية)، بالإضافة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج والعمليات في مجموعة

شركات المناصير، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (21) شركة صناعية وعددهم (1350) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (320) موظفاً خضع للتحليل (300) استبانة بنسبة استجابة بلغت (94%) وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها مجتمعة في إدارة الإنتاج والعمليات بدلالة أبعادها مجتمعة في مجموعة شركات المناصير، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعدل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها مجتمعة في إدارة الإنتاج والعمليات بدلالة أبعادها مجتمعة في مجموعة شركات المناصير، وقدمت الدراسة توصيات أهمها الاهتمام بشكل أكبر بمواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي في مجال المعدات وتخفيض كلفة استخدام المعدات إلى أدنى مستوى ممكن وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، ومحاولة التوسع والدخول إلى أسواق عالمية جديدة.

دراسة (البطاشي وأبو بكر، 2019)، بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الأسبقيات التنافسية في الشركة العمانية للاتصالات "عمانتل".

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (ضمان الجودة، وضبط الجودة، وتدقيق الجودة) وأثرها على تحقيق الأسبقيات التنافسية بأبعادها (التكلفة، والوقت، والمرونة، والابتكار) في الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل) بجميع فروعها في سلطنة عمان وعددها (52) فرعاً، وتكونت وحدة المعاينة من المديرين في مستويي الإدارة العليا والوسطى حيث بلغ عددهم (250) مدير، ولغايات جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبعد تحليل البيانات من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (ضمان الجودة، وضبط الجودة، وتدقيق الجودة) على تحقيق الأسبقيات التنافسية في الشركة العمانية للاتصالات، وبالاعتماد على النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها زيادة استمرار الشركة بتبني كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وضرورة دعم إدارة الشركة لنشاطات إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير كافة المتطلبات من الموارد البشرية المؤهلة والموارد المالية والمادية.

دراسة (الغيمات وأبو قاعود، 2015)، بعنوان: " أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن: دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البترا".

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر جودة الخدمة الفندقية التطبيقية على تحقيق الأولويات التنافسية، وشمل مجتمع الدراسة فنادق خمس نجوم وأربع نجوم في منطقة البترا، وتكونت عينة الدراسة من (221) نزيلة مقيما في فنادق خمس وأربع نجوم في منطقة البترا، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم استخدام أساليب التحليل الوصفي، ووضع استبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (28) فقرة، وتم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية، أهمها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيتها، خرجت الدراسة بعدد من النتائج، كان أبرزها: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية (التكلفة والإبداع) على تحقيق الأولويات التنافسية من خلال تطبيق جودة الخدمة الفندقية (الموثوقية والاستجابة والملموسة والضمان والكفاءة). أن تطبيق جودة الخدمة الفندقية (الموثوقية والاستجابة والملموسة والضمان والكفاءة) له تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق أولويات التكلفة، وكما إن تطبيق جودة الخدمة الفندقية (الموثوقية، الاستجابة، الملموسة، الضمان، الكفاءة) له تأثير ذو دلالة إحصائية على إعطاء الأولوية للإبداع، وبناء على نتائج الدراسة، قدم الباحثون سلسلة من التوصيات منها: يجب أن تعي إدارة فنادق الخمس والأربع نجوم في منطقة البترا أهمية نتائج هذه الدراسة، أي تقييمها الإيجابي لمستوى جودة الخدمة الفندقية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: من حيث الهدف والمتغيرات:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (مثل دراسة قنديل والمغربي، 2015؛ ودراسة بلقاسمي وجميل، 2020) في سعيها لاستكشاف العلاقة والأثر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأسبقيات التنافسية، ومع ذلك، تركز هذه الدراسة بشكل محدد على أبعاد (الوقت والكلفة) كأسبقيات تنافسية جوهرية في قطاع الحفر والتنقيب، وهو ما يتقاطع مع دراسة سميك والدوري (2020) التي ركزت على الكلفة والوقت والجودة والمرونة.

ثانياً: من حيث المنهجية وأدوات الدراسة:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان، وكما تتفق في استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة (مثل برنامج SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وهو النهج المتبع في دراسات كليب وآخرون (2023) والزعبي والحنيطي (2019).

ثالثاً: من حيث مجتمع الدراسة والبيئة التطبيقية:

هنا يبرز الاختلاف الجوهرى والقيمة المضافة للدراسة الحالية؛ فبينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة مثل المصارف (كليب وآخرون، 2023)، التعليم العالي (الصبيحات والشرفات، 2022)، المستشفيات (سميك والدوري، 2020)، شركات الأدوية (العدوان والساعدي، 2020)، تأتي هذه الدراسة لتطبق في قطاع النفط والغاز والحفر، وتحديدًا في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب، وهذا القطاع يتسم بخصوصية عالية من حيث العمليات التشغيلية المعقدة والمنافسة الشديدة، مما يجعل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فيه تحديًا وفرصة فريدة في آن واحد.

رابعاً: ما تمتاز به الدراسة الحالية:

تستمد الدراسة الحالية تميزها من كونها تسد فجوة في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الحفر والتنقيب بالمملكة العربية السعودية، ففي حين ركزت دراسات أخرى على أثر متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الولاء التنظيمي (قنديل والمغربي، 2015) أو إدارة المعرفة (الزعبي والحنيطي، 2019)، تركز دراستنا على الربط المباشر والعميق بين الجودة الشاملة وتحقيق الأسبقية التنافسية في بيئة صناعية حيوية، مما يوفر لصناع القرار في شركة سايم رؤية تطبيقية مباشرة لتحسين الأداء التنافسي من خلال الجودة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تقوم على مزيج من أدوات الإدارة الأساسية والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المهنية لتحسين مستويات الأداء والتحسين المستمر، تاريخياً، قد يتتبع بعض الباحثين تاريخ الجودة إلى خمسة آلاف سنة، وكما خلقت حركة التحول العالمي الحديث والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية ظروفًا جديدة تجعل الجودة حتمية في جميع أعمال ومنتجات الشركة.

وفي الوقت الحاضر، أصبحت الجودة واحدة من أهم العوامل في اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن الطلب المتزايد على جودة أفضل من العملاء جعل العديد من المنظمات تدرك أنه يجب عليها تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة من أجل المنافسة بنجاح في السوق، ونتيجة لذلك، أصبحت الجودة أداة رئيسية لتحسين القدرة التنافسية للأداء التنظيمي، والجدير بالذكر أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء أصبح أولوية للمنظمات في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة واليابان والمملكة المتحدة ودول أوروبية أخرى.

وتعتبر الجودة من خصائص المنتج الذي يرضي احتياجات العميل ورضاه، فهي تختلف حسب نوع المنتج والخدمة وطريقة استخدامها، وفي هذه الحالة كلما زادت الجودة زاد رضا العميل، وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسة الإنتاجية، فهي أيضاً سلاح استراتيجي للمؤسسة، حيث تكتسب ميزة تنافسية في مجال نشاطها من خلال تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فكل كلمة من مصطلح إدارة الجودة الشاملة هي كما يلي:

الإدارة: تعني تطوير والحفاظ على إمكانية التحسين المستمر للجودة في المنظمة، والجودة: وهذا يعني تلبية أو حتى تجاوز متطلبات واحتياجات المستفيد أو العميل.

الكلية (الشاملة): وتشمل تطبيق مبادئ البحث النوعي على أي جانب من جوانب العمل، بدءاً من تحديد احتياجات المستفيدين وانتهاء بتقييم مدى رضا المستفيدين عن الخدمات أو المنتجات المقدمة لهم.

تعرف الجودة الشاملة بأنها عملية إدارة استراتيجية تقوم على مجموعة من القيم، تأتي طاقتها من المعلومات، مما يمكن المنظمة من توظيف مواهب موظفيها واستثمار ذكائهم بطريقة إبداعية على جميع مستويات المنظمة لتحقيق الجودة المستمرة وتحسين المنظمة.

فالخصائص الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هي:

- _ خلق ثقافة بين جميع الموظفين تهدف إلى أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق رضا العملاء.
- _ ضمان التكامل والتنسيق بين جميع موظفي وإدارات المنظمة لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.
- _ يجب تحديد آراء العملاء بطريقة تساهم في أعلى مستويات الجودة للمؤسسة.
- _ يجب إيجاد نظام لتدريب الموظفين على اكتساب المهارات وإنشاء عقيدة تركز على رضا العملاء.

لذلك ينقسم البحث في هذا الفصل إلى قسمين، الجزء الأول يتعلق بأبرز إدارة الجودة الشاملة، والجزء الثاني يتعلق بإبراز الأولويات التنافسية.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المنظمات الاستراتيجية طويلة المدى التي تساعد الإدارة على تقديم خطط التحسين المستمر في جميع أقسام الإنتاج، ويمكن أن تبدأ بأحد الأقسام ثم تتخلل الأنشطة المختلفة في الإدارات الأخرى، عمل ممارسة الجودة هو التكامل والتنسيق بين عدد من أساليب ومبادئ الإدارة المختلفة، مثل وظائف الجودة، وتحليل الوقت، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة القسم لعناصر الجودة هدفا يسعى الجميع لتحقيقه (الفكيكي والشوهاني، 2021).

فإدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمنظمة، والتي من خلالها تدرك احتياجات المستهلكين وتحقق أهدافها الخاصة، فهي الوسيلة التي تطور بها منظمة الإدارة فعاليتها ومرونتها ومكانتها التنافسية في جميع أنحاء نطاق العمل، وهي المفهوم ذو المبادئ العريضة التي توجه المنظمة لتحقيق التنمية المستدامة، كما أنها وسيلة عمل شاملة تشجع العاملين على العمل كفريق واحد، ملتزمة بخلق قيمة مضافة لتلبية احتياجات المستهلكين.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التحسين المستمر للعمليات الإدارية لخفض التكاليف وتحسين مستوى الجودة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها في مواجهة التحديات وكسب رضا العملاء من خلال إشراك الموظفين في عمليات المنظمة وتقليل الوقت لتحقيق الأهداف من خلال القضاء على المهام والمهام غير الضرورية وغير الضرورية (الصبيحات والشرفات، 2022).

كما تعرف إدارة الجودة بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على تغييرات إيجابية جذرية في كل عنصر من عناصر المنظمة لتحسين وتطوير مكوناتها، وتحقيق أعلى جودة إخراج للسلع والخدمات بأقل تكلفة، وتحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وفقا لتوقعات العملاء.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة لتحسين جودة إدارة المؤسسة، وتحسين أدائها وإنتاجيتها، وتحقيق رضا العملاء والربحية على المدى الطويل على جميع المستويات، وبالإضافة إلى ذلك، يتم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تمكين كل عضو وعامل ومسؤول في المنظمة وتحسين أدائها واستمراريتها (كليب وآخرون، 2023).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تمكين جميع أعضاء المنظمة، من العمال البسطاء إلى رؤساء مجالس الإدارة، وتسعى جاهدة لتشجيع الجميع على المشاركة في إنجاح عمل المنظمة وتحقيق أهدافها، والمساهمة في ضمان استمرارية عملهم وتحسين أدائهم من خلال التعاون والمشورة البناءة وتطوير الكفاءات الوظيفية.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها جميع الأساليب والاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة لتحقيق التميز والاحتفاظ بالموهب وتطويرها من خلال التدريب والشروع في الأدوار الرقابية وضمان جودة الأداء والتحسين المستمر والتنظيم المثالي للعمل والسعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار ومواءمته مع الأهداف التنظيمية ورضا العملاء وتحسين الكفاءة والفعالية، ونتيجة لذلك، تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا يطور المشاركة بين الموظفين ويركز على احتياجات العملاء (حسن، 2021).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تطوير والحفاظ على قدرة شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب على التحسين المستمر للجودة، وتلبية متطلبات المستفيدين وتجاوزها، فضلا عن السعي إلى تطبيق الجودة على أي جانب من جوانب العمل، بدءا من تحديد احتياجات المستفيدين إلى فهم رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.

تطور إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في ثمانينيات القرن العشرين، ويتضمن عدة عناصر ومبادئ تشكل أساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي يتم ضمنها التخطيط التشغيلي والاستراتيجي لجودة المنتجات والخدمات وتسليمها في الوقت المحدد وتحسين الأداء، يركز المفهوم على أهمية العمل الجماعي والمشاركة بين العمال أنفسهم وبين العمال والمديرين في عملية صنع القرار في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على رضا العملاء والعمال وتوثيق العلاقات مع الموردين والمستثمرين والمنظمات الأخرى للعمل مع بعضهم البعض لتقديم مساهمة إيجابية في تحسين القدرة التنافسية وجودة الأداء، بالإضافة إلى التركيز بشكل كبير على برامج تدريب الموظفين وتطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية (الزعيبي والحنيطي، 2019).

طرح رواد إدارة الجودة الشاملة أفكارا ونظريات تم تطويرها في الفترة اللاحقة، فتعتبر مراحل التطور في المجال، حيث شكلت آراء الرواد، وخاصة ديمينغ وكروسبي وجوران في ثمانينيات القرن الماضي، طفرة في العمليات الإدارية، حيث ينتشر تطبيقها في جميع أنحاء العالم، مع التركيز

على التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي، وفق عمل متجانس، وكذلك تطبيق العلوم السلوكية والإحصائية في الأداء الوظيفي.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الظهور في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، مع ضرورة التأكيد على تطوير الجودة وكيفية استخدام الجودة وضبط أدائها في التصنيع، حاول الرواد في هذا المجال تطوير المبادئ والممارسات اللازمة لزيادة كفاءة المنظمات وتحسين أدائها، ومن ثم تم نقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الولايات المتحدة وبريطانيا ودول غربية أخرى، والعمل على تطبيقه على التصنيع، ونتيجة لذلك، تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسرعة حتى تشكيل معيار ISO 9000 الدولي، وإن مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على التحسين الإيجابي المستمر والتغيير في أداء المنظمة وقدرتها التنافسية من خلال التأكيد على مشاركة الموظفين والتزام الإدارة العليا والمبادرة بدور كل عامل وتمكينه وتطوير قدراته.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتضاعف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتتجلى أهمية هذه المبادئ من خلال تنفيذ المديرين والموظفين في المنظمة، وتتجسد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط الست التالية:

1. مركزية العميل (العميل). التي تعد من أهم المبادئ التي تساعد على الحفاظ على علاقة وثيقة مع العملاء الحاليين والمستقبليين، من أجل الحفاظ على العملاء، يجب على الإدارة فهم وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم وتلبيةها، والسعي لتجنب النقص والأخطاء في تقديم الخدمات أو السلع والتأكد من أنها في الوقت المحدد (كليب وآخرون، 2023).
2. تعتبر القيادة الجيدة من أهم المبادئ، وتلعب دوراً رئيسياً في ضمان نجاح واستمرارية أداء المنظمة من خلال خلق وتعزيز بيئة وظيفية فعالة يمكن للموظفين من خلالها المشاركة الكاملة في برامج المنظمة وأهدافها والمشاركة في صنع القرار.
3. تساهم أهمية مبدأ إشراك الموظفين على جميع المستويات والوظائف في المهام التنظيمية في تطوير الأداء العام للمنظمة.
4. يتم اتباع مبادئ المنهج العلمي في تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد على تحسين مستوى كفاءة ودقة العمليات الإدارية، وتحسين الأداء التنظيمي، فمن خلال مبادئ نهج النظم الإدارية، يمكن تحديد وفهم كيفية ربط العمليات الإدارية وتجنب الأخطاء في تنفيذها، وكذلك تحديد وتوضيح الأهداف لتحسين كفاءة المنظمة وقدرات أدائها.

5. مبدأ التحسين المستمر للمنظمة هو أنه يساعد على ضمان استمرارية أداء المنظمة والأداء الكامل وفي الوقت المناسب لمسؤولياتها ومهامها.

6. يعد مبدأ المنفعة المتبادلة مع المستثمرين والموردين من أهم المبادئ التي تقوم بها المنظمات لتعزيز وتطوير مزاياها التنافسية، وكذلك لتعزيز العلاقات والعلاقات الإيجابية مع المنظمات الأخرى، مما يساهم في تطوير الأداء والإنتاج.

وتتجسد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الالتزام التنفيذي للإدارة العليا، وتوفير ترخيص العمل والبرامج التدريبية التي تلبي جميع احتياجات العاملين وتوفير بيئة وظيفية مناسبة تساعد العاملين على إظهار إبداعاتهم وابتكاراتهم وتوظيفهم ودمجهم مع عمل المنظمة لتحقيق أهداف التنمية المشتركة، بالإضافة إلى مبادئ الاحتفاظ بالعملاء وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضا العملاء.

ويعتقد الباحث أن مبدأ إدارة الجودة الشاملة يركز على المبادئ الأساسية لضمان الجودة والرقابة والتحسين المستمر لتحقيق مواصفات جيدة للمنتج النهائي، ويركز أيضا على التحسين المستمر للمنتج من حيث العلم والتطبيق العملي والإدراك وما إلى ذلك.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عدة عناصر لضمان نجاحها في إدارة أعمالها في المنظمة، وأهمها الالتزام حيث يجب على جميع العاملين في المنظمة الالتزام بخطة إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في المنظمة بالإضافة إلى الالتزام بتمكين الموظفين من استيعاب ثقافة الجودة الشاملة كجزء طبيعي من عملهم، والالتزام بطلب دعم الإدارة العليا وتحمل المسؤولية تجاه الموظفين، وإحداث التغيير الإيجابي، وخلق بيئة عمل جماعية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتكثيف الجهود لتحقيق النتائج المرجوة، ويعد نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات المطلوبة للنجاح في إدارة الجودة ويمكن نشره من خلال إخضاع العمال والمديرين لبرامج تدريبية تهدف إلى صقل مواهب الموظفين وزيادة كفاءتهم وتطوير مهاراتهم، وبالتالي ضمان تطبيق ثقافة الجودة بالشكل المناسب (الفكيكي والشوهاني، 2021).

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوبا فعالا يعتمد على تغيير أساليب العمل وتحسين الأداء الإداري بما يرضي المستفيدين من الخدمات المقدمة، لذلك تتضمن إدارة الجودة الشاملة سلسلة من الأسس والمتطلبات التي يجب مراعاتها والالتزام بها من أجل تطبيق هذا المفهوم بنجاح، على الرغم من وجود العديد من الأبحاث للعلماء والباحثين حول هذه المبادئ إلا أن القاسم المشترك بينها هو: الثقافة التنظيمية، القيادة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي، رضا العميل، التحسين المستمر، القياس، تحليل

المهام، الوقاية من المشاكل والانحرافات، تدريب الموظفين، والحفاظ اللازمة (الصبيحات والشرفات، 2022).

ومع ذلك، تركز الدراسة الحالية على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي المبادئ التي لها أكبر تأثير على الأولويات التنافسية (مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، دعم الإدارة العليا).

1- مشاركة العاملين:

تعتبر من الاحتياجات الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية إيجابية، حيث تلتزم بتطبيق الاستراتيجيات التشاركية التي تعمل من ناحية على تحسين أداء التعاون بين الموظفين ومن ناحية أخرى توثيق مشاركتهم مع المديرين في عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، ومن الضروري التركيز على رضا العملاء مما يساهم في استمرارية ونجاح وتفاني المنظمة.

وهناك عدة أنواع من مشاركة الموظفين (الزعبى والحنيطي، 2019):

- __ المشاركة في عملية صنع القرار.
- __ المشاركة في تقديم المقترحات التي تشجع على الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار.
- __ المشاركة في الاستشارة.
- __ المشاركة في الاجتماعات (جلسات المعلومات، جلسات المناقشة، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات صنع القرار).

2- تدريب العاملين:

التدريب هو عملية تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفعالية حتى يتمكنوا من فهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، ويمكن التدريب الموظفين من بناء علاقات عمل مع الموظفين الآخرين وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التدريب وممارستها أثناء العمل بطريقة مناسبة، وبما أن أهمية التدريب لا تقتصر على تنمية قدرات العاملين من خلال المعلومات والفن والمهارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، بل تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوك العاملين في المنظمة وتفاعلهم مع الزملاء والرؤساء والمؤوسين والجمهور العام للمنظمة، بمعنى أن التدريب هنا يساعد على ترشيد أنماط السلوك والعادات، وتنمية القيم والاتجاهات النفسية لدى العاملين، وضمان حفاظهم على التوازن النفسي، من هنا نلاحظ فوائد التدريب وتمتد الأهمية لتشمل المنظمات والعمال المدربين ومجموعات العمل (المرشد والمضف، 2021).

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً أساسياً لنجاح العملية التدريبية، لذلك من الضروري دراسة كفاءة الموارد البشرية ومستويات أدائها الفعلية من أجل تحديد أوجه القصور في مستوى الكفاءة ووضع خطة تدريبية مناسبة لها.

يجب أن يشمل تحديد الاحتياجات التدريبية جميع الموظفين بغض النظر عن مستوى الأداء، لذلك التدريب ضروري، خاصة في ظل التطور السريع للعلوم واستخدام تقنيات أكثر تطوراً في العمل الإداري والفني، وتتمثل الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

__ تصميم برنامج تدريبي: عند تصميم برنامج تدريبي يجب اعتماد أسلوب علمي يتضمن العديد من الخطوات لتحديد الأهداف التدريبية وتحديد محور البرنامج وتحديد المواد التدريبية وتحديد طرق التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الوقت والمكان واختبار المتدربين وتقدير ميزانية التدريب (كليب وآخرون، 2023).

__ تنفيذ البرنامج التدريبي: يعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي ونجاحه إلى حد كبير على الالتزام بتنفيذ الخطة، ويمكن إجراء التدريب داخل المنظمة أو خارجها، ويعتمد تحديد مكان التدريب على مجموعة من العوامل منها الموارد المالية، وكفاءة المدربين، وتوافر مستلزمات وتقنيات التدريب، ونوع التدريب.

__ تقييم العملية التدريبية: يتم تقييم العملية التدريبية لتحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق الأهداف التدريبية، وفي وقت التقييم يجب وضع مقياس يستخدم كأحد معايير التدريب التقييمي، مما يساعد مصمم البرنامج التدريبي وإدارة التدريب على تحديد مستوى المخرجات التي يحققها التدريب، مثل دراسة استجابة المتدرب، ومستوى التعلم الذي حصل عليه المتدرب، وسلوك المتدرب تجاه الوظيفة وزملائه ومروءتيه ورؤسائه (حسن، 2021).

ودوافع تدريب العمال هي كما يلي:

__ الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمتعددة الأوجه والقوانين والتشريعات الجديدة ذات الصلة.

__ ظهور منتجات جديدة ومواد إنتاج جديدة أو بديلة وخدمات جديدة أو بديلة.

__ التكيف مع تطور احتياجات عملائك، وبالتالي القدرة على التواصل مع احتياجاتهم ورغباتهم وإرضائهم بأفضل طريقة ممكنة.

3- التحسين المستمر

يعرف التحسين المستمر بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتلبية جميع احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتطوير عمليات الأداء والإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء، والتحسين المستمر هو أهم سبب لتحقيق الربحية والميزة التنافسية وتحقيق أهدافها لتحقيق النجاح المستمر وطويل الأجل، مما ينتج عنه أرباح للمنظمة وضمان سمعتها وفعاليتها في السوق (الفكيكي والشوهاني، 2021).

التحسين المستمر هو آلية لتحويل اتجاه العمل نحو الأفضل، فهو استراتيجية لتوليد المزيد من الأرباح على المدى القصير، والحفاظ على الأرباح، وتحقيق أعلى معدل عائد على المدى الطويل، فهو يمكن المؤسسات من الاعتماد على عدة مبادئ لتحقيق التنافسية، أهمها كسب رضا العملاء وتحسين قدرات ومهارات الموظفين، ويعتبر التحسين المستمر وسيلة للاستثمار في الأعمال.

تكمن أهمية التحسين المستمر في اعتماده لخطط وأساليب واضحة مبنية على بيانات موثوقة ومعالجة المعلومات، فضلا عن إشراك متخذي القرار والمصالح في عملية التغيير والتطوير مما له تأثير إيجابي على الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة سواء كانت الإنتاجية أو الربحية، تهتم أعمال تحسين الأداء بتضمين برامج تدريبية حديثة لتطوير قدرات ومهارات الموظفين، مما يساعد على ضمان الاستمرارية والتقدم طويل الأجل في عمل المنظمة، وبالإضافة إلى أهمية التحسين المستمر، فإن ممارسات وعمليات تحسين الأداء، خاصة من إدارة الجودة، مهمة جدا أيضا، مع التركيز على الابتكار وتنمية المواهب داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق التنافسية والربحية العالية وكذلك تحسين مستويات الأداء.

4- التركيز على الزبون:

العميل هو مرشد إدارة الجودة الشاملة، هنا لا يقتصر مصطلح العميل الخارجي على جودة المنتج، بل يمتد إلى العميل الداخلي الذي يساعد على تحديد جودة الفرد والعملية وبيئة العمل، حيث أنهم الأطراف التي تنتج المنتج، الاهتمام بالعميل هو أن البحث العلمي في المجال يظهر أنها ستكون مرحلة التركيز على العميل، من خلال تقديم الخدمات التي يريدها أو إنتاج السلع، ومن خلال ضمان رضاه بسهولة وسرعة من خلال الحصول على هذه الخدمات عند الطلب (حسن، 2021).

وسواء في القطاع العام أو الخاص، فإن رضا العملاء هو الهدف الأساسي لأي منظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على درجة إيمانهم ووعيهم بأهمية تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة، لأن رغبة العميل تفقد نظام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، لذلك يريد العميل أن يكون له خصائص من مرحلة التصميم إلى خدمة ما بعد البيع.

5- دعم الإدارة العليا:

تعد عملية دعم الإدارة العليا أحد المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي تساهم بشكل كبير في تحسين سلوك الموظفين وتطوير البيئة التنظيمية، وكما تعمل على تكامل أداء المديرين والموظفين، وتضمن استمرارية وجودة الأداء من خلال برامج التزام طويلة الأجل تمكن المنظمات من تحقيق الأولويات والمزايا التنافسية (المرشد والمضف، 2021).

وتكمن أهمية دعم الإدارة العليا في القدرة على تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم في الوقت والسرعة والجودة المطلوبة لرضا المستخدم، بينما يساعد دعم الإدارة العليا على تقوية الصلة بين المديرين والموظفين، وكذلك بين المنظمة وعمالها، ويساعد على تمكين المنظمة من مواجهة القضايا والتحديات الإدارية التي تعيق تقدمها واكتساب ميزة تنافسية من خلال تطوير العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي، ويوفر دعم الإدارة العليا استراتيجيات تطوير ووصفات للنجاح لضمان استمرار المنظمة في تنفيذ وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، ويعتمد دعم الإدارة العليا على مصداقية المديرين في تنفيذ استراتيجيات التطوير والتحسين، مما له تأثير إيجابي على الجودة الشاملة للمنظمة (كليب وآخرون، 2023).

والباحث يرى أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتطلب مساهمة جميع العاملين في المؤسسة، وبالتالي رفع معنوياتهم وتحفيزهم على تقديم أي اقتراحات أو أفكار من شأنها أن تساعد على تحقيق الأداء المتميز وبناء حصة سوقية عالية.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

تتطلب عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إنشاء أنظمة معينة في جميع الهياكل التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها من أجل توفير بيئة مناسبة للملاءمة. وقد حقق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع النفط والغاز، وخاصة في شركات الحفر والتنقيب، نجاحاً كبيراً من خلال تحسين الجودة والأداء والعلاقات مع الموظفين، فضلاً عن زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي خفض التكاليف وزيادة الربحية. وقد ساهمت هذه التطورات والنجاحات في الشركات الصناعية في زيادة التنافسية على المستويين المحلي والعالمي (الفكيكي والشوهاني، 2021).

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كونها إحدى المراحل الأساسية لتحسين أداء الشركات الصناعية في قطاع النفط والغاز وتقديم جودة عالية، مما يؤدي إلى أن تحقيق رضا العميل هو مفتاح نجاح أي شركة. حيث أن طبيعة المنافسة الشرسة بين الشركات تتطلب عادة فهم احتياجات العميل

وتلبية رغباته من خلال تلبية احتياجاته بأقل تكلفة ووقت. وكما تتطلب الجودة الشاملة توصيل المنتجات والخدمات التقنية عالية الجودة بشكل متسق ومستمر، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات التكنولوجية. وتحتاج الشركات إلى أن تكون قادرة على توقع الاحتياجات المستقبلية للعملاء، مما يساعد على تقليل شكاوى العملاء وخدمتهم، وتقليل تكلفة الجودة، وبالتالي زيادة رضا العملاء وتقليل معدلات الخطأ، وزيادة الربحية وجذب عملاء جدد يرغبون في دفع المزيد مقابل خدمات عالية الجودة وفريدة من نوعها، كما أنه يساعد على تحقيق ولاء الموظفين والأولويات المتنافسة الأخرى للمنظمات الصناعية.

يعد رضا العملاء وضمان جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم وتلبية متطلباتهم من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في منظومة الشركات الصناعية ومنظمات الخدمات التقنية. وإن قسم الجودة الشاملة شغوف بتقييم عمل جميع الأقسام وضمان حصول العملاء على الخدمات التقنية والحلول الهندسية التي يحتاجونها من خلال تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم وتطوير أدائهم ودعمهم أخلاقياً لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وكما تسعى استراتيجية إدارة الجودة الشاملة إلى تزويد مرافق العمليات الصناعية بأفضل وأحدث التقنيات والمعدات الصناعية والتقنية لتوفير الراحة للعملاء وتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة لهم. ويمكن للتطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المرافق الصناعية منع الأخطاء أو الإهمال في تقديم الخدمات الصناعية والتقنية للعملاء (المرشد والمضف، 2021).

ويرى الباحث أن عملية تنفيذ شركات التنقيب جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة وأنه يجب بذل الجهود لتطوير وتنظيم العمل للوصول إلى مرحلة تحقيق الأهداف وتحقيق الأولويات التنافسية التي تعتمد على مفهوم التنمية الشاملة والالتزام العالي والتحفيز والمشاركة الواسعة في صنع القرار وحل المشكلات والتي تنشأ من استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير إيجابي على مستوى التشغيل وتلبي الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة وتحسن من أدائها وتخلق الولاء.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم أنظمة العمل في المنشآت الصناعية وشركات الحفر والتنقيب، وتحظى باهتمام بالغ من قبل أصحاب ومديري هذه الشركات، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تمكين المديرين من اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، تعمل على تحسين مستويات الأداء التشغيلي، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والقدرة التنافسية للشركة في قطاع حيوي ومعقد مثل قطاع النفط والغاز.

المبحث الثاني: الأسبقيات التنافسية

العمل في بيئة من التغيرات السريعة في أساليب الإنتاج والتغيرات في احتياجات العملاء دفع العديد من المنظمات إلى تبني أكثر من أولوية تنافسية، حيث يستحيل على المنظمة الاستمرار في تبني أولوية واحدة، بينما تتنافس أخرى بأولويات متعددة، لذلك يشار إلى الأولوية بأنها التنافس على أعلى مرتبة من حيث الجودة والوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بشؤون المنظمة (العرفي وبني حمدان، 2020).

كما تعرف بأنها مجموعة من الأبعاد والمحاور التي تمتلكها المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد مكانتها في السوق والحفاظ على مكانتها في السوق أو تحسينها. الأسبقية التنافسية هي مجموعة من المهام التي يجب القيام بها لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، مما يضمن زيادة الإنتاج والأرباح، اعتمادا على عدة عوامل، بما في ذلك التكلفة وجودة المنتج ومرونة التوزيع والتسليم في الوقت المحدد (بلقاسمي وجميل، 2020).

تعرف الأولويات التنافسية بأنها استراتيجية تتبعها المنظمة تساعد على تحسين قدرتها على تطوير وتعزيز ميزتها التنافسية، وهي أيضا البعد الذي تعتمد عليه عمليات نظام الإنتاج في المنظمة لدعم متطلبات السوق واحتياجاته وتحقيق الأهداف التنافسية بنجاح (العنوان والساعد، 2020).

ويعرف الباحث الأسبقية التنافسية بأنها مجموعة من الأبعاد والميزات الفريدة التي تمتلكها المنشأة في قطاع الحفر والتقيب، والتي تساهم بشكل كبير في تحديد وتعزيز مكانتها في السوق، والحفاظ على تفوقها أو تحسينه في مواجهة المنافسين.

أهمية الأسبقية التنافسية

اجتاحت العديد من التطورات بيئة الأعمال التنافسية أهمها التحكم المعلوماتي للأداء التنظيمي، والقدرة على تبني ميزة تنافسية معينة للمنظمة لزيادة حصتها السوقية من القدرة على الاستدامة والتحسين، ونظرا للبيئة المتغيرة الحديثة واشتداد المنافسة بين المنظمات، فمن الضروري أن تتبنى إدارة المنظمة أساليب الإدارة الحديثة المتعلقة بسلسلة القيمة وإعادة الهندسة والنشاط وإدارة التكاليف بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن والشغف بتطبيق نظرية القيود والتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، وكلها تصب في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وتمكينها من اكتساب ميزة تنافسية، والمساهمة بشكل فعال في رضا العملاء وزيادة ربحية المنظمة (العرفي وبني حمدان، 2020).

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في ضمان استمرارية الأرباح والعملية الإنتاجية في أفضل الظروف، فضلا عن المساعدة في تحقيق أفضل النتائج للحصول على أعلى التصنيفات، وبالتالي تمكينها من

تحقيق الإنتاجية ونجاح الأعمال، وتلتزم الأولويات التنافسية بإيجاد أحدث وأكبر الاستراتيجيات والبرامج التي تنطبق على توظيف الموظفين وعمليات الأداء والإنتاج التي تشجع وتطور الإبداع والابتكار.

كما تكمن أهمية الأولوية التنافسية أيضا في تحويل أهداف المنظمة من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى، والتي تزرع بالاستراتيجيات والخطط التي تعتمد على الابتكار والإبداع وكل مفهوم إنتاجي حديث، بالإضافة إلى أن الأولوية التنافسية تضيف أيضا خصائص جديدة لتنظيم العملية الإنتاجية، تتميز بالمرونة وسرعة الإنجاز والتكلفة المنخفضة، مما يساعد على كسب ثقة أكبر عدد ممكن من العملاء والاحتفاظ بهم، مما يجعل المنظمة جاهزة لكل جديد من استراتيجيات الإدارة والإنتاج وغيرها في أي وقت، ويهدف إلى تطوير أداء المنظمة لتحقيق رضا العملاء ومتطلباتهم (قنديل والمغربي، 2015).

وعلى الرغم من أنه من المعروف أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في حقيقة أنها تعتمد على استراتيجية تطوير واسعة النطاق لضمان استمرارية السوق بشكل كبير، والحفاظ على المركز الأول في السوق وجذب العملاء، فإن أساس الميزة التنافسية هو تطوير أنظمة الإنتاج والتسويق، باتباع أحدث التقنيات والبحث في احتياجات السوق، والقدرة التنافسية هي البوابة التي يمكن للمؤسسة من خلالها الاستمرار في تطبيق جودة الإنتاج ورضا العملاء واستراتيجيات التسويق التي يمكن أن تحسن سمعة المنظمة في السوق وتجعلها منظمة تنافسية واستباقية (سميك والدوري، 2020).

متغيرات الأسبقية التنافسية

هناك عدة متغيرات تتعلق بتحديد الأولويات التنافسية، أولها الجودة، والتي تشمل تقليل الأخطاء والعيوب في الإنتاج، وتحسين أداء وجودة المنتجات، وتعزيز الثقة مع العملاء، وثانيا، التكاليف والقدرة على تنظيم وإدارة تكاليف الإنتاج بشكل فعال وكل ما يتعلق بالنفقات العامة والمخزون والقيمة المضافة، وثالثا، الالتزام بوقت التسليم وسرعته، وتقديم الخدمات أو المنتجات للعملاء والمستهلكين، والوصول إلى السوق قبل المنظمات الأخرى، والمرونة هي المتغير الرابع للأولوية التنافسية، والتي تشمل القدرة على تخصيص الخدمات والسلع في السوق، وكذلك القدرة على مواجهة ومعالجة المشاكل من خلال وضع خطط واستراتيجيات توزيع بديلة، وخامسا، اتخاذ العميل كمركز وتلبية احتياجات العملاء، بما في ذلك خدمة ما بعد البيع ودعم المنتج والخدمة (البطاشي وأبو بكر، 2019).

وبالتالي، تنشأ أولويات المنافسة بمجرد أن تكتشف المنظمات طرقاً جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنظمات المتنافسة، وبمجرد إنشاء عملية ابتكار معممة، يمكنها إظهار هذه النتيجة على الفور، مع متغيرات الأولوية التنافسية على النحو التالي:

1- تعتبر أسبقية التكلفة، والمعروفة أيضاً بالحد الأدنى للتكلفة أو التكلفة المنخفضة، من ضرورات عملية الإنتاج والخدمة، وتعتمد على مقدار الموارد التي يتم التضحية بها لتحقيق هدف محدد، وهي أيضاً أحد العوامل التي تحدد الوضع التنافسي لمعظم المنظمات، والتي من خلالها يسهل اكتساب ميزة تنافسية وزيادة الأرباح من خلال زيادة مستوى المبيعات التي تملئها عوامل تنافسية خارجة عن سيطرة المنظمة، وتعتبر التكلفة أداة تنافسية مهمة إذا تم تنفيذها بالشكل المطلوب، حيث لا يمكن للمؤسسات تحديد أسعار تنافسية دون التحكم المستمر في التكاليف، لذلك تسعى معظم المنظمات البارزة إلى أن تكون رائدة في خفض التكاليف على منافسيها (المطيري، 2020).

2- أسبقية الجودة، والمعروفة أيضاً باسم الجودة الجيدة أو رضا العملاء، تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة واستمراريتها وبقائها في المنافسة، تركز الجودة أولاً على تلبية رغبات واحتياجات ومتطلبات العملاء والمستهلكين والتأكد من أنها مناسبة لهم، الجودة أولاً هي واحدة من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.

3- أسبقية الوقت الذي أصبح عاملاً مهماً جداً في طبيعة قرارات الشراء، لذلك بدأت العديد من المنظمات بالمنافسة من خلال تبني أولويات جديدة وهي سرعة الإنجاز والاستجابة لطلبات العملاء.

فالتركيز على عنصر الوقت هو المبدأ الأساسي للمنافسة التنظيمية، ويتم التعبير عن الوقت كأولوية تنافسية من خلال ثلاثة أبعاد: وقت الانتظار، أي الوقت المطلوب من استلام طلب العميل إلى تجهيز الطلب، وقت التسليم في الوقت المحدد، وهو سعي المنظمة لتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد، وتوقيع عقد مع العميل، بالإضافة إلى وقت التطوير، أي الوقت اللازم لتطوير تصميم منتج جديد، كلما انقضى الوقت من لحظة إنشاء الفكرة إلى لحظة التصميم النهائي، وكلما كان لدى المنظمة القدرة على التفوق على منافسيها، هناك نقص في الإنتاج (العرفي وبني حمدان، 2020).

4- تعتبر أسبقية المرونة المعروفة بالإنتاجية من أهم الاتجاهات الحديثة في الاستراتيجية التشغيلية وإحدى الركائز المهمة لنجاح أعمال المؤسسة وهي قدرة المنشأة على التغيير من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة وتأخير ممكن.

وتعرف المرونة بأنها الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتحسين وسائلها وعملياتها الإنتاجية من أجل التنويع والتجديد والتعديل، بالإضافة إلى تطوير أساليب تسويقية للمنتجات تساعد على تلبية متطلبات العملاء وتقليل الأخطاء في أسرع وقت ممكن، حيث تشمل المرونة البحث وتحليل طلب العملاء على الكتب، الأمر الذي يتطلب مجموعة كبيرة من العملاء لتحديد وتوجيه العملية الإنتاجية وضمان سير العمل واستمرارية الشركة، تساعد استراتيجيات المرونة الشركات على مواكبة تغيرات السوق الحالية ومتابعة هذه التغيرات تتطلب القدرة على التنبؤ درجة عالية من الكفاءة والمرونة والاستعداد لأي تغييرات (الغنيمة وأبو قاعود، 2015).

5- تتمثل أسبقية الابتكار، أو ما يسمى بالإبداع، في قدرة المنظمة على الإسراع في تطوير واقتناء كل ما هو جديد، مما يضيف قيمة وسرعة كبيرة مقارنة بالمنافسين في السوق، الأمر الذي يتطلب أن تكون المنظمة مبتكرة مقارنة بمنافسيها للوصول إلى أفكار أو مفاهيم جديدة، أو أن تكون أول من يدخل السوق أو يحصل على منتج جديد، وإن أولوية الابتكار تمكن المؤسسات من الاستمرار في تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق، وهو شرط أساسي لنجاح هذه المنظمات اليوم (دغش والدوري، 2020).

ويمثل الإبداع إحدى الأسبقيات التنافسية للمنظمات الساعية للإبداع والنجاح والتطوير في ظل الأنظمة المعاصرة، والتي لم تتوقف بعد توسع الأسواق، وزيادة المنافسة، والسرعة التي تتغير بها أذواق العملاء، وقصر دورة حياة المنتجات، وزيادة التخصص، وتطور التكنولوجيا، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمصانع الافتراضية والاتصالات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى طرق التحقق من صدق وثبات الأداة، وإجراءات جمع البيانات، وأخيرًا المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار منهجي واضح يمكن من خلاله تفسير نتائج الدراسة بدقة وموضوعية.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، وتفسير العلاقات بين متغيراتها. وقد تم استخدام هذا المنهج نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، التي تسعى إلى التعرف على أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

ويقوم هذا المنهج على:

- جمع البيانات من مصادرها الأولية باستخدام الاستبانة
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة
- تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة

وبذلك يتيح هذا المنهج الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في **جميع العاملين في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب**، بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارية العليا، الإشرافية، الفنية، والتنفيذية).

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكونه:

- يمثل بيئة تطبيقية حقيقية لإدارة الجودة الشاملة
- يعتمد بشكل كبير على الكفاءة التشغيلية والتنافسية
- يتأثر بشكل مباشر بممارسات الجودة والتحسين المستمر

ثالثًا: عينة الدراسة

تُعد عملية اختيار العينة من الخطوات الأساسية في تصميم الدراسة، حيث تُمثل الأداة التي يتم من خلالها جمع البيانات الميدانية بما يعكس خصائص مجتمع الدراسة محل البحث. ونظرًا لصعوبة حصر ودراسة جميع مفردات المجتمع، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لاختيار عينة ممثلة يمكن من خلالها التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم بدرجة مقبولة من الدقة.

وفي هذا الإطار، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالشركة محل الدراسة، بما يضمن إتاحة فرص متكافئة لجميع مفردات المجتمع للاختيار ضمن العينة، ويُسهل

في تقليل التحيز في عملية الاختيار. وقد بلغ حجم العينة (300) مفردة، وهو حجم يُعد مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ولغرض التعرف على خصائص أفراد العينة، تم تحليل البيانات وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية، والتي سيتم عرضها بالتفصيل في الجداول التالية، بحيث يُخصص لكل متغير جدول مستقل يوضح توزيع أفراد العينة من حيث العدد والنسبة المئوية.

خصائص عينة الدراسة

جدول (3-1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

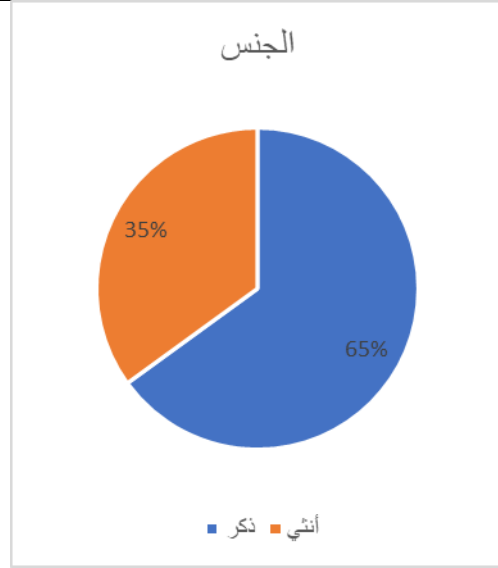
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية.

جدول (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	النسبة (%)	العدد
الجنس	ذكر	65%	195
	أنثى	35%	105
العمر	أقل من 30	37.3%	112
	من 30 إلى 39	41.3%	124
	من 40 إلى 49	17.0%	51
	50 فأكثر	4.3%	13
المؤهل العلمي	جامعي	9.0%	27
	أخرى	28.0%	84
	ماجستير	40.0%	120
	دكتوراه	23.0%	69
سنوات الخبرة	أقل من 5	5.3%	16
	من 5 إلى 10	24.0%	72
	من 10 إلى 15	40.7%	122
	أكثر من 15	30.0%	90
المسمى الوظيفي	مدير / إداري أعلى	3.7%	11
	إشرافي	42.0%	126
	فني	38.0%	114
	تنفيذي	15.3%	46
	أخرى	1.0%	3

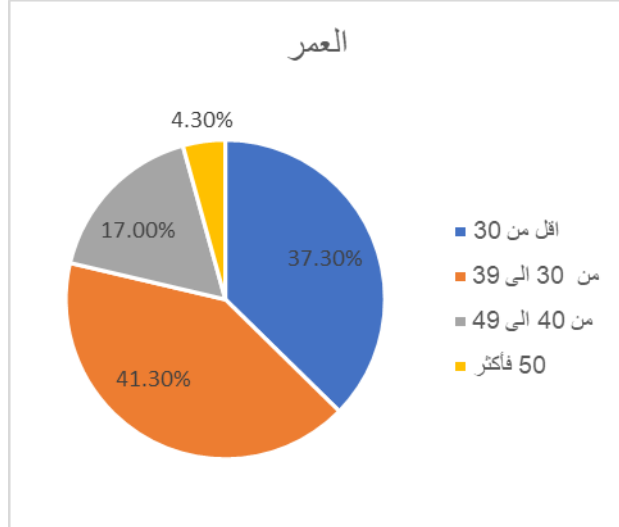
تمثيل الخصائص الديموغرافية بيانياً

يتضح من الرسم أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور مقارنة بالإناث، حيث تمثل نسبة الذكور الجزء الأكبر من العينة، وهو ما يشير إلى ارتفاع تمثيل الذكور في مجتمع الدراسة محل البحث.



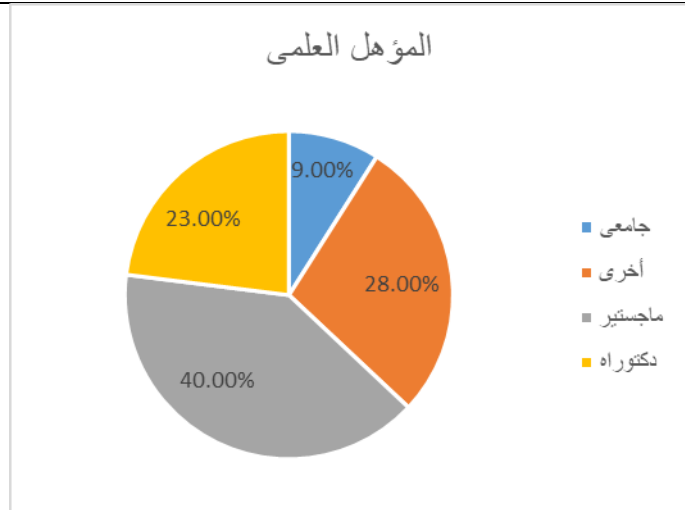
شكل (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتضح من الرسم أن الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، تليها فئة أقل من 30 سنة، ثم فئة (40 إلى 49 سنة)، في حين تمثل فئة (50 سنة فأكثر) النسبة الأقل، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة.



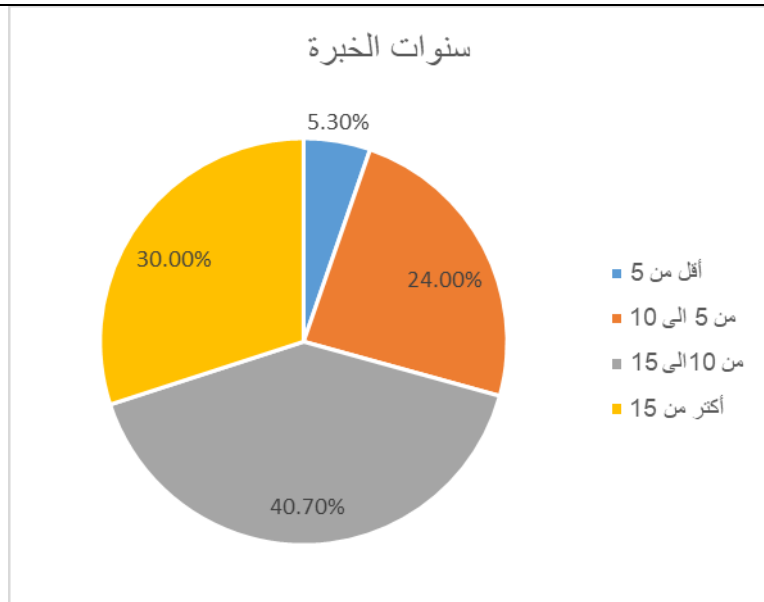
شكل (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتضح من الرسم أن فئة الحاصلين على درجة الماجستير تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، تليها فئة المؤهلات الأخرى، ثم فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه، في حين تمثل فئة الحاصلين على مؤهل جامعي النسبة الأقل، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة.



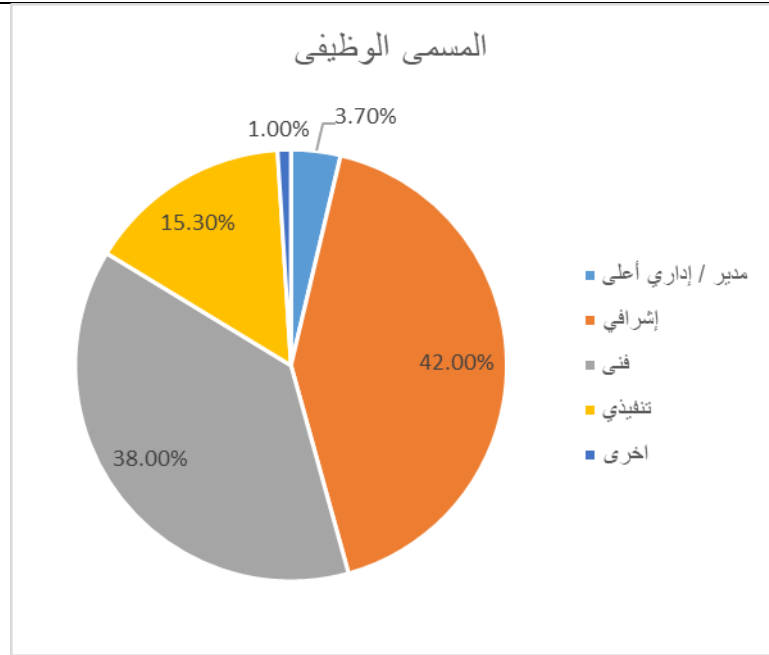
شكل (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتضح من الرسم أن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من (10 إلى 15 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، تليها فئة أكثر من 15 سنة، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات النسبة الأقل، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى خبرة متوسط إلى مرتفع.



شكل (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من الرسم أن الفئة الإشرافية تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، تليها الفئة الفنية، ثم الفئة التنفيذية، في حين تمثل فئة المديرين/الإداريين الأعلى والفئات الأخرى النسب الأقل، وهو ما يشير إلى تركيز أفراد العينة في المستويات الوظيفية المتوسطة.



شكل (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وأن الفئة العمرية (30-39) تمثل النسبة الأكبر، كما أن معظم أفراد العينة من حملة الدراسات العليا، مما يعكس مستوى علمي مرتفع. كما تُظهر البيانات أن أغلب المشاركين لديهم خبرة متوسطة إلى عالية، وهو ما يعزز موثوقية نتائج الدراسة.

رابعًا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة.

وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على:

- الأدبيات السابقة
- الدراسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
- متغيرات الدراسة الحالية

مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

ويتضمن المحاور التالية:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- مشاركة العاملين
- التدريب
- التحسين المستمر
- التركيز على العميل
- دعم الإدارة العليا

ثانياً: الأسبقيات التنافسية

- أسبقية الوقت
- أسبقية الكلفة

مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي:

الدرجة	الوصف
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

خامساً: صدق الأداة وثباتها

أولاً: صدق الأداة (Validity)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على الصدق الظاهري (Face Validity) ، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات

الإدارة والإحصاء والجودة، وذلك بهدف تقييم مدى ملائمة فقرات الأداة لموضوع الدراسة. وقد ركزت عملية التحكيم على عدة جوانب، من أهمها وضوح العبارات، ودقة صياغتها، ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة، بالإضافة إلى التأكد من شمولها لمختلف أبعاد الظاهرة محل البحث. وفي ضوء ملاحظات وآراء المحكمين، تم إجراء عدد من التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، سواء من حيث إعادة الصياغة أو الحذف أو الإضافة، بما يسهم في تحسين جودة الأداة وضمان قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق.

ثانيًا: ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث يعكس درجة تجانس الفقرات التي تقيس نفس البُعد. وقد تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) ، وذلك للتأكد من إمكانية الاعتماد على الأداة في الحصول على نتائج دقيقة ومستقرة.

جدول (2-3)

معامل الثبات لأبعاد الدراسة

المحور	معامل ألفا
مشاركة العاملين	0.668
التدريب	0.732
التحسين المستمر	0.745
التركيز على العميل	0.734
دعم الإدارة العليا	0.945
أسبقية الوقت	0.882
أسبقية الكلفة	0.596

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

تُظهر النتائج الواردة في الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإنسانية، والذي يبلغ (0.60)، حيث تراوحت القيم بين (0.596) و(0.945). وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، بما يعكس تجانس فقراتها وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بصورة موثوقة. وبناءً على ذلك، يمكن

القول إن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، مما يتيح الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص النتائج بثقة.

سادساً: إجراءات جمع البيانات

تم جمع بيانات الدراسة من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي هدفت إلى ضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. حيث تم في البداية إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها، ثم تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب. وقد حرصت الباحثة على توضيح الهدف من الدراسة للمبحوثين، وبيان أهمية مشاركتهم في دعم نتائج البحث، بالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات المقدمة واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما ساهم في تعزيز مصداقية الإجابات.

كما تم استلام الاستبانات بعد تعبئتها من قبل أفراد العينة، وقد بلغ العدد الإجمالي للاستبانات المسترجعة (300) استبانة، وجميعها كانت مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، دون وجود أي حالات استبعاد أو بيانات مفقودة. ويعكس ذلك درجة عالية من التعاون من قبل أفراد العينة، مما يعزز من جودة البيانات المستخدمة في التحليل ويزيد من موثوقية النتائج.

سابعاً: المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بهدف معالجة البيانات واستخلاص النتائج التي تسهم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها.

ففيما يتعلق بالتحليل الوصفي، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة، وقياس درجة تشتت هذه الاستجابات.

أما فيما يخص اختبار ثبات الأداة، فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتأكد من درجة تجانسها وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

وفيما يتعلق بدراسة العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات.

كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بهدف تحديد أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع المتمثل في الأسبقيات التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار وملاءمته لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

ولضمان صحة نتائج التحليل الإحصائي، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإضافية، حيث تم التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبارات التوزيع الطبيعي، كما تم استخدام اختبار Durbin-Watson للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء، بالإضافة إلى اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity) من خلال مؤشرات (VIF) و (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تداخل مرتفع بين المتغيرات المستقلة.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى عرض أداة الدراسة ومكوناتها، والتحقق من صدقها وثباتها، وبيان الإجراءات المتبعة في جمع البيانات. كما تم توضيح الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ويمهد هذا الفصل لما يليه من فصل عرض وتحليل النتائج، والذي سيتم من خلاله تقديم النتائج الإحصائية وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية والتوصيات المناسبة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتناول عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك في ضوء الإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصل الثاني، ومنهجية الدراسة التي تم توضيحها في الفصل الثالث. ويعتمد هذا الفصل بشكل أساسي على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تعكس واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات معنى من خلال عرضها في جداول إحصائية منظمة، ثم تفسيرها بطريقة علمية دقيقة، بما يساعد على فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة، سواء كانت متغيرات مستقلة متمثلة في (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا)، أو متغيرات تابعة متمثلة في (الأسبقيات التنافسية مثل الكلفة والوقت).

وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة. كما تم استخدام أساليب إحصائية استدلالية مثل تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

وتشير البيانات الوصفية لعينة الدراسة إلى توزيع متنوع من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج، حيث بلغ عدد الإناث 65% مقابل 35% للذكور، كما تركزت أغلب العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 41.3%، بالإضافة إلى أن غالبية المبحوثين يحملون مؤهلات عليا مثل الماجستير بنسبة 40% والدكتوراه بنسبة 23%.

كما سيتم في هذا الفصل عرض نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة المختلفة، والتي تشمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أبعاد الأسبقيات التنافسية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة.

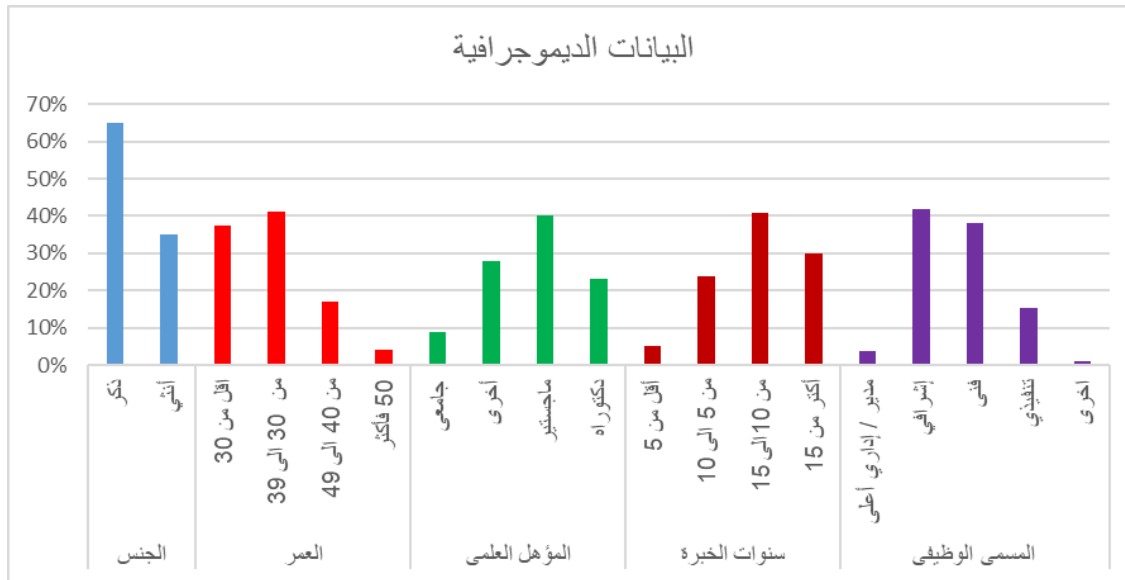
وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بينما يتناول المبحث الثاني تحليل متغيرات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي، ويختص المبحث الثالث باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها تمهيداً لمناقشتها في الفصل الخامس.

وبذلك يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله ترجمة الإطار النظري إلى نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: وصف عينة الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يساعد هذا الوصف في تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، كما يسهم في تفسير النتائج الإحصائية لاحقاً بشكل أكثر دقة.

شكل (4-1): التوزيع المجمع للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة



يتضح من الشكل العرض المجمع للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث تُظهر النتائج أن نسبة الذكور تمثل الغالبية مقارنة بالإناث، كما تصدر الفئة العمرية (30-39 سنة) باقي الفئات العمرية. وعلى مستوى المؤهل العلمي، يتبين أن حملة الماجستير يشكلون النسبة الأكبر، بينما تشير

بيانات سنوات الخبرة إلى تركيز أفراد العينة في الفئة (10-15 سنة). كما يتضح أن الفئة الإشرافية تمثل النسبة الأعلى ضمن المسميات الوظيفية، وهو ما يعكس تركز العينة في المستويات الوظيفية المتوسطة وذات الخبرة المرتفعة نسبيًا.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة المختلفة، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى انعكاسها على تحقيق الأسبقيات التنافسية داخل الشركة محل الدراسة. ويُعد التحليل الوصفي من أهم الأساليب الإحصائية التي تُستخدم لتلخيص البيانات وتنظيمها بطريقة تسهم في فهم اتجاهات آراء المبحوثين بصورة واضحة ودقيقة.

وقد تم الاعتماد في هذا المبحث على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث يُستخدم المتوسط الحسابي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الدراسة، في حين يُستخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت استجاباتهم حول هذا المتوسط، مما يساعد في تقييم مدى تجانس أو تباين آراء المبحوثين.

ويشمل هذا التحليل مجموعة من المحاور الرئيسية التي تمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي مشاركة العاملين، والتدريب، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا، إلى جانب الأسبقيات التنافسية التي تمثلت في أسبقية الوقت وأسبقية الكلفة. ويسهم تحليل هذه المحاور في تكوين صورة شاملة عن واقع تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة داخل المنظمة، ومدى تأثيرها على تعزيز القدرة التنافسية.

ومن خلال النتائج التي سيتم عرضها في هذا المبحث، يمكن تحديد مستويات تطبيق كل محور من محاور الدراسة، سواء كانت مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، وهو ما يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات لاحقًا عند اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

المبحث الثالث: اختبار صدق وثبات الأداة

يهدف هذا المبحث إلى التحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في التحليل الإحصائي، وذلك من خلال التأكد من اتساق فقراتها وقدرتها على قياس الأبعاد التي وُضعت من أجلها. وتُعد هذه الخطوة من الخطوات الأساسية في الدراسات الميدانية، لأن قوة النتائج ودقتها ترتبط بدرجة كبيرة بسلامة الأداة المستخدمة في جمع البيانات. وانطلاقًا من ذلك، تم التركيز في هذا المبحث على

اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إلى جانب فحص الاتساق الداخلي بين الفقرات التابعة لكل محور من محاور الدراسة.

وقد أظهرت نتائج ملخص معالجة البيانات أن جميع الاستبانات البالغ عددها (300) استبانة كانت صالحة للتحليل، بنسبة بلغت (100.0%)، ولم يتم استبعاد أي استبانة بسبب النقص أو عدم الاكتمال، وهو ما يعكس جودة عملية جمع البيانات، ويسهم في زيادة موثوقية التحليل الإحصائي اللاحق.

ولقياس درجة الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في البحوث الإدارية والإنسانية لقياس مدى اتساق الفقرات الداخلة في كل مقياس. ويعتمد هذا المعامل على تقدير مدى ترابط الفقرات التي تنتمي إلى البعد نفسه، بحيث تشير القيم المرتفعة إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي، ومن ثم زيادة الثقة في النتائج التي تنتج عن استخدام الأداة.

جدول (4-1)

معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مشاركة العاملين	5	0.668
التدريب	5	0.732
التحسين المستمر	5	0.745
التركيز على العميل	5	0.734
دعم الإدارة العليا	5	0.945
أسبقية الوقت	5	0.882
أسبقية الكلفة	5	0.596

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات تراوحت بين (0.596) و(0.945)، وهي قيم تعكس في معظمها مستوى مقبولاً إلى مرتفعاً من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. فقد سجل محور دعم الإدارة العليا أعلى قيمة ثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ له (0.945)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة الارتباط بين فقراته، وأن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي. كما جاء محور أسبقية الوقت في مرتبة متقدمة بقيمة بلغت (0.882)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة تؤكد أن فقرات هذا المحور تقيس المفهوم ذاته بدرجة جيدة جداً.

أما محاور التحسين المستمر والتركيز على العميل والتدريب فقد سجلت قيمًا بلغت (0.745) و(0.734) و(0.732) على الترتيب، وهي قيم جيدة ومقبولة في البحوث التطبيقية، وتدل على أن هذه المحاور تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، بما يسمح بالاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وفيما يتعلق بمحور مشاركة العاملين، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ له (0.668)، وهي قيمة مقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، خاصة في البحوث الاستكشافية والتطبيقية. وتُشير هذه النتيجة إلى أن فقرات المحور تتسم بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، وإن كانت أقل من بعض المحاور الأخرى. وقد يرجع ذلك إلى تباين استجابات المبحوثين تجاه بعض الفقرات، أو إلى وجود فقرة لا تنسجم بدرجة كافية مع بقية الفقرات داخل المحور.

أما محور أسبقية الكلفة فقد سجل أقل قيمة ثبات بين المحاور، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ له (0.596)، وهي قيمة أقل من المستوى المثالي الشائع، لكنها تظل قريبة من الحد المقبول في بعض الدراسات التطبيقية، خاصة إذا كان عدد الفقرات محدودًا، كما هو الحال هنا. وتُشير هذه النتيجة إلى أن هذا المحور يحتاج إلى درجة أعلى من الحذر عند التفسير، كما قد يكون من المناسب في الدراسات المستقبلية إعادة النظر في صياغة بعض فقراته أو تطويرها بما يعزز اتساقها الداخلي.

ولمزيد من التحقق من اتساق الفقرات داخل كل محور، تم فحص إحصاءات الفقرة الكلية-Item (Total Statistics)، والتي تبين مدى إسهام كل فقرة في رفع أو خفض معامل الثبات العام للمحور. وقد أظهرت نتائج محور مشاركة العاملين وجود فقرة ذات ارتباط سلبي مع الدرجة الكلية للمحور، وهي الفقرة المتعلقة بوجود تعاون بين الإدارة والعاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل، حيث بلغ معامل الارتباط المصحح بينها وبين الدرجة الكلية قيمة سالبة (-0.210)، كما ارتفع معامل ألفا كرونباخ للمحور إلى (0.866) في حالة حذف هذه الفقرة. وتُشير هذه النتيجة إلى أن هذه الفقرة لا تنسجم إحصائيًا مع بقية فقرات المحور، وقد تكون بحاجة إلى إعادة صياغة أو مراجعة في الدراسات اللاحقة. ومع ذلك، يمكن الإبقاء عليها في هذه الدراسة من الناحية المفاهيمية إذا كانت ضرورية لتمثيل البعد النظري لمشاركة العاملين.

وفي محور التدريب، أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة باستمرار تقديم البرامج التدريبية سجلت معامل ارتباط مصحح منخفضًا نسبيًا بلغ (0.246)، كما أن حذفها يرفع معامل الثبات من (0.732) إلى (0.760)، مما يدل على أنها أقل اتساقًا مع بقية فقرات المحور مقارنة بباقي العبارات. إلا أن بقية الفقرات سجلت معاملات ارتباط مقبولة، مما يعني أن المحور ككل لا يزال صالحًا للاستخدام.

أما في محور **التحسين المستمر**، فقد بدت الفقرات أكثر اتساقًا، حيث تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.427) و(0.542)، وهي قيم مناسبة تؤكد أن فقرات هذا المحور مترابطة وتقيس مضمونًا واحدًا بدرجة جيدة. وكذلك الحال في محور **التركيز على العميل**، إذ جاءت معاملات الارتباط المصححة للفقرات ضمن حدود مقبولة، بما يعكس استقرار المحور ومناسبة فقراته لقياس المفهوم المستهدف.

وفي محور **دعم الإدارة العليا**، كانت مؤشرات الاتساق الداخلي مرتفعة جدًا، حيث تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.802) و(0.881)، وهي قيم قوية للغاية تدل على أن جميع الفقرات تسهم بوضوح في قياس هذا البعد. كما أن حذف أي فقرة من فقرات هذا المحور لم يكن يؤدي إلى تحسين جوهري في معامل الثبات، وهو ما يؤكد قوة بناء المحور واستقراره.

أما محور **أسبقية الوقت** فقد أظهر أيضًا درجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.623) و(0.825)، وهي نتائج تدل على ترابط الفقرات وفعاليتها في قياس هذا البعد. وفي المقابل، أظهرت نتائج محور **أسبقية الكلفة** أن إحدى الفقرات، وهي المتعلقة بسعي الشركة إلى تقديم خدمات بتكلفة تنافسية، سجلت معامل ارتباط مصحح منخفضًا بلغ (0.152)، كما أن حذفها يؤدي إلى رفع معامل ألفا من (0.596) إلى (0.674)، وهو ما يفسر انخفاض ثبات هذا المحور نسبيًا مقارنة ببقية المحاور.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي في معظم أبعادها، وأنها تصلح للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة. وعلى الرغم من وجود بعض الملاحظات المتعلقة بعدد محدود من الفقرات، خاصة في محوري مشاركة العاملين وأسبقية الكلفة، فإن ذلك لا يقلل من صلاحية الأداة بصورة عامة، وإنما يشير إلى إمكان تطويرها مستقبلاً بما يزيد من دقتها وقوتها التفسيرية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة قد حققت مستوى مقبولاً إلى مرتفعاً من الثبات، الأمر الذي يدعم الاعتماد على نتائجها في تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقياس أثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب.

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا المبحث إلى التحقق من مدى اعتدالية توزيع بيانات الدراسة، وذلك لأن فحص التوزيع الطبيعي يُعد خطوة أساسية قبل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. فبناءً على

نتائج هذا الاختبار يمكن تحديد ما إذا كانت البيانات تسمح باستخدام الاختبارات المعلمية، مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، أو تستلزم اللجوء إلى اختبارات غير معلمية. ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على مؤشرات إحصائية وصفية متمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسيط، والالتواء، والتفلطح، بالإضافة إلى استخدام اختبارات Kolmogorov-

Shapiro-Wilk. و Smirnov

جدول (4-2)

الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الالتواء	التفلطح
المحور الأول: مشاركة العاملين	3.6920	0.66790	3.6000	-0.205	0.768
المحور الثاني: التدريب	3.2893	0.80568	3.2000	0.514	-0.284
المحور الثالث: التحسين المستمر	3.6618	0.71195	3.6000	-0.136	0.873
المحور الرابع: التركيز على العمل	3.4947	0.78128	3.4000	0.075	0.119
المحور الخامس: دعم الإدارة العليا	2.2493	0.90585	2.0000	0.530	-0.299
المحور السادس: أسبقية الوقت	2.9047	0.75144	3.0000	-0.107	-0.328
المحور السابع: أسبقية الكلفة	2.7613	0.59685	2.8000	-0.102	0.046
الأسبقيات التنافسية	3.2983	0.48890	3.3000	-0.168	0.333

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم الالتواء لجميع محاور الدراسة كانت منخفضة نسبياً، وتراوح بين (-0.205) و(0.530)، كما تراوحت قيم التفلطح بين (-0.328) و(0.873)، وهي قيم تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً في كثير من الدراسات التطبيقية، مما يشير مبدئياً إلى أن توزيعات البيانات ليست بعيدة بصورة كبيرة عن التوزيع الطبيعي. كما أن قرب المتوسطات الحسابية من الوسيط في معظم المحاور يُعزز هذا الاستنتاج، ويعكس وجود درجة مناسبة من التماثل في توزيع الاستجابات.

ففي محور مشاركة العاملين بلغ المتوسط الحسابي (3.6920) بينما بلغ الوسيط (3.6000)، كما كانت قيمة الالتواء سالبة بسيطة (-0.205)، وهو ما يدل على ميل طفيف نحو الاستجابات المرتفعة. وفي محور التدريب كان المتوسط الحسابي (3.2893) والوسيط (3.2000)، مع التواء موجب محدود (0.514)، بما يشير إلى ميل بسيط نحو الاستجابات المنخفضة نسبياً. كما أظهرت بقية المحاور نمطاً مشابهاً من حيث انخفاض قيم الالتواء والتفلطح، الأمر الذي يعطي انطباعاً مبدئياً بأن البيانات لا تعاني من انحرافات حادة.

ومع ذلك، فإن الحكم الدقيق على اعتدالية البيانات لا يكتمل بالاعتماد على المؤشرات الوصفية فقط، بل يتطلب دعماً من اختبارات إحصائية متخصصة لقياس مدى مطابقة التوزيع الفعلي للتوزيع الطبيعي، وهو ما تم من خلال اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك.

جدول(3-4)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	كولموغوروف- سميرنوف Statistic	الدلالة Sig.	شابيرو-ويلك Statistic	الدلالة Sig.
المحور الأول: مشاركة العاملين	0.083	0.000	0.965	0.000
المحور الثاني: التدريب	0.121	0.000	0.954	0.000
المحور الثالث: التحسين المستمر	0.104	0.000	0.955	0.000
المحور الرابع: التركيز على العمل	0.104	0.000	0.966	0.000
المحور الخامس: دعم الإدارة العليا	0.158	0.000	0.938	0.000

0.000	0.973	0.000	0.117	المحور السادس: أسبقية الوقت
0.003	0.985	0.000	0.082	المحور السابع: أسبقية الكلفة
0.125	0.992	0.057	0.051	الأسبقيات التنافسية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

ملاحظة: تم استخدام تصحيح Lilliefors في اختبار Kolmogorov-Smirnov.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم الدلالة الإحصائية في اختباري **Kolmogorov-Smirnov** و **Shapiro-Wilk** كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في معظم المحاور، وهو ما يعني – من الناحية الإحصائية البحتة – أن توزيع هذه المحاور يختلف عن التوزيع الطبيعي. فقد ظهرت هذه النتيجة في محاور مشاركة العاملين، والتدريب، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، ودعم الإدارة العليا، وأسبقية الوقت، وأسبقية الكلفة.

غير أن المتغير الكلي **الأسبقيات التنافسية** أظهر نتيجة مختلفة؛ إذ بلغت قيمة الدلالة في اختبار كولموغوروف-سميرنوف (0.057)، وفي اختبار شابيرو-ويلك (0.125)، وهما أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن هذا المتغير يتبع توزيعًا طبيعيًا بدرجة مقبولة إحصائيًا.

وعند تفسير هذه النتائج، ينبغي مراعاة أن حجم العينة في هذه الدراسة بلغ (300) مفردة، وهو حجم كبير نسبيًا. وفي العينات الكبيرة، تصبح اختبارات التوزيع الطبيعي شديدة الحساسية، بحيث قد تكشف فروقًا طفيفة جدًا عن التوزيع الطبيعي وتُظهرها على أنها دالة إحصائية، حتى وإن كانت تلك الفروق لا تؤثر عمليًا في صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية. ولهذا السبب، لا يُكتفى فقط بالنظر إلى قيمة الدلالة، بل يجب أيضًا الاستناد إلى مؤشرات أخرى، مثل الالتواء والتفلطح، وحجم العينة، وطبيعة الاختبارات المراد استخدامها.

وبالرجوع إلى قيم الالتواء والتفلطح، يتبين أنها تقع ضمن حدود مقبولة، كما أن حجم العينة الكبير يدعم إمكانية الاعتماد على الاختبارات المعلمية استنادًا إلى مبدأ **النهاية المركزية**، الذي يفيد بأن توزيع المتوسطات يقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة. وعليه، فإن عدم تحقق الاعتدالية التامة في بعض المحاور لا يمنع من استخدام أساليب إحصائية معلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، خاصة أن هذه الأساليب تُعد أكثر قوة وملاءمة لطبيعة أهداف الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أظهرت أن معظم المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي بصورة كاملة وفقاً للاختبارات الإحصائية الرسمية، إلا أن المؤشرات الوصفية وحجم العينة يقدمان مبرراً علمياً مقبولاً للاستمرار في استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة. وعليه، تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة، مع مراعاة تفسير النتائج في ضوء هذه الخصائص الإحصائية للبيانات.

وتؤكد هذه النتيجة أن البيانات، وإن لم تكن معتدلة تماماً على مستوى جميع المحاور، فإنها ما تزال مناسبة للتحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة، ولا سيما في ظل كبر حجم العينة واعتدال قيم الالتواء والتفلطح. ومن ثم، فإن نتائج الفصول اللاحقة المتعلقة بتحليل الارتباط والانحدار تستند إلى أساس إحصائي مقبول ومنهجي.

المبحث الخامس: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة، والأسبقيات التنافسية كمتغيرات تابعة، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، الذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الكمية.

ويتيح هذا التحليل التعرف على ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هذه العلاقات موجبة أو سالبة، وقوية أو ضعيفة، وهو ما يسهم في تكوين تصور أولي عن طبيعة التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات قبل الانتقال إلى تحليل الانحدار واختبار الفرضيات بشكل أكثر دقة.

جدول (4-4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	
1						المحور الأول: مشاركة العاملين

				1	-0.008	المحور الثاني: التدريب
			1	.607**	-0.043	المحور الثالث: التحسين المستمر
		1	.732**	.669**	-0.087	المحور الرابع: التركيز على العمل
	1	-0.086	-0.051	-0.071	.049	المحور الخامس: دعم الإدارة العليا
1	-.259**	-.074	-.033	-.008	.897**	المحور السادس: أسبقية الوقت
-.054	-.017	.578**	.570**	.544**	-.065	المحور السابع: أسبقية الكلفة

يتضح من نتائج جدول معاملات الارتباط وجود تباين واضح في قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث ظهرت بعض العلاقات الإيجابية القوية والدالة إحصائياً، في حين ظهرت علاقات أخرى ضعيفة أو غير دالة، بل وسالبة في بعض الحالات.

ففيما يتعلق بالعلاقة بين محاور إدارة الجودة الشاملة، أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين عدد من المحاور، حيث بلغ معامل الارتباط بين **التدريب والتحسين المستمر (0.607)**، وبين **التدريب والتركيز على العمل (0.669)**، وهي علاقات قوية تعكس وجود ترابط وثيق بين هذه الأبعاد داخل بيئة العمل. كما ظهرت علاقة قوية جداً بين **التحسين المستمر والتركيز على العمل** بلغت (0.732)، مما يشير إلى أن تحسين العمليات بشكل مستمر يرتبط بشكل مباشر بزيادة الاهتمام بالعملاء وتحقيق رضاهم.

أما بالنسبة للعلاقة بين محاور الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، فقد أظهرت النتائج بعض المؤشرات المهمة. فقد سجل محور **مشاركة العاملين** علاقة ارتباط موجبة قوية جداً مع **أسبقية الوقت** بلغت (0.897)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تشير إلى أن زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين العمل تسهم بشكل كبير في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الوقت اللازم لأداء العمليات.

في المقابل، لم تظهر علاقات دالة إحصائية بين مشاركة العاملين وبقية المحاور مثل التدريب أو التحسين المستمر أو التركيز على العميل، حيث كانت معاملات الارتباط ضعيفة وغير معنوية، وهو ما قد يشير إلى ضعف التكامل بين هذا البعد وبقية ممارسات الجودة داخل المنظمة.

كما أظهرت النتائج أن محور التدريب يرتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع أسبقية الكلفة بقيمة بلغت (0.544)، مما يدل على أن تطوير مهارات العاملين يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية. وكذلك الحال بالنسبة لمحوري التحسين المستمر والتركيز على العميل، حيث ارتبط كل منهما إيجابياً وبشكل دال مع أسبقية الكلفة بقيم بلغت (0.570) و(0.578) على الترتيب، وهو ما يعكس دور هذه المحاور في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على التكلفة.

أما محور دعم الإدارة العليا فقد أظهر نمطاً مختلفاً، حيث لم تظهر له علاقات ارتباط دالة إحصائية مع معظم محاور الجودة الشاملة، كما سجل علاقة ارتباط سالبة ودالة إحصائية مع أسبقية الوقت بلغت (-0.259)، وهو ما يُعد مؤشراً غير متوقع، وقد يعكس وجود خلل في ممارسات الإدارة العليا أو ضعف في ترجمة دعمها إلى نتائج فعلية على مستوى الأداء الزمني.

كما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسبقية الوقت وأسبقية الكلفة، حيث كانت قيمة الارتباط (-0.054)، وهي قيمة ضعيفة وغير معنوية، مما يشير إلى أن تحقيق السرعة في الأداء لا يرتبط بالضرورة بتحقيق كفاءة في التكلفة داخل الشركة محل الدراسة.

المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة (تحليل الانحدار)

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايم العربية للحفر والتنقيب. ولتحقيق ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بوصفه من أكثر الأساليب الإحصائية ملاءمةً لقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد، مع بيان حجم هذا الأثر واتجاهه ودلالته الإحصائية.

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية أولاً من خلال دراسة أثر محاور إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الأسبقيات التنافسية ككل، ثم تم اختبار أثر هذه المحاور في كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية على حدة، وهما: أسبقية الكلفة وأسبقية الوقت.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا) في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

وللتحقق من هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث كانت الأسبقيات التنافسية هي المتغير التابع، في حين مثلت محاور إدارة الجودة الشاملة المتغيرات المستقلة.

جدول (4-5)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية

المتغير	B	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
الثابت	0.945	—	7.231	0.000	—	—
المحور الأول: مشاركة العاملين	0.555	0.677	19.530	0.000	0.986	1.014
المحور الثاني: التدريب	0.088	0.145	3.045	0.003	0.521	1.919
المحور الثالث: التحسين المستمر	0.129	0.189	3.628	0.000	0.439	2.279
المحور الرابع: التركيز على العميل	0.090	0.144	2.568	0.011	0.379	2.637
المحور الخامس: دعم الإدارة العليا	-0.114	-0.212	-6.115	0.000	0.990	1.010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول (4-6)

ملخص نموذج الانحدار لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية

Durbin-Watson	Sig.	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
1.901	0.000	109.944	0.29105	0.646	0.652	0.807

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول (4-7)

نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخاص بالأسبقيات التنافسية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	109.944	9.313	5	46.565	الانحدار
—	—	0.085	294	24.904	الباقى
—	—	—	299	71.469	الكل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تفسير نتائج الفرضية الرئيسية

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.807$ ، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة قوية بين مجموعة المتغيرات المستقلة المتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الأسبقيات التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.652$ ، وهي تعني أن ما نسبته 65.2% من التباين في الأسبقيات التنافسية يمكن تفسيره من خلال التغير في محاور إدارة الجودة الشاملة الداخلة في النموذج، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس قوة النموذج وقدرته على تفسير المتغير التابع. أما القيمة المعدلة لمعامل التحديد $Adjusted R^2 = 0.646$ فتؤكد أن هذا التفسير ما يزال قوياً حتى بعد تعديل النموذج إحصائياً وفقاً لعدد المتغيرات وحجم العينة.

أما من حيث معنوية النموذج ككل، فقد بلغت قيمة $F = 109.944$ عند مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار

ككل دال إحصائيًا، وبالتالي فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تؤثر تأثيرًا معنويًا في الأسبقيات التنافسية.

وبالانتقال إلى معاملات الانحدار الجزئية، يتبين أن مشاركة العاملين كان لها أكبر أثر إيجابي في الأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.677$ ، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى 0.000 . وهذا يعني أن زيادة مستوى مشاركة العاملين تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأسبقيات التنافسية داخل الشركة.

كما ظهر أن التحسين المستمر له أثر إيجابي دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.189$ عند مستوى دلالة 0.000 ، مما يشير إلى أن تحسين الإجراءات والعمليات باستمرار يسهم في رفع مستوى التنافسية.

وظهر أيضًا أن التدريب له أثر إيجابي دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.145$ عند مستوى دلالة 0.003 ، وهو ما يؤكد أهمية تطوير العاملين وتحسين معارفهم ومهاراتهم في دعم القدرة التنافسية للشركة.

أما التركيز على العميل فقد سجل أثرًا إيجابيًا كذلك، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.144$ عند مستوى دلالة 0.011 ، بما يدل على أن الاهتمام باحتياجات العملاء وتحسين الاستجابة لهم يسهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

في المقابل، أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا قد جاء بمعامل تأثير سلبي ودال إحصائيًا، إذ بلغت قيمة $Beta = -0.212$ عند مستوى 0.000 . وهذه النتيجة تعني أنه كلما زادت استجابات العاملين التي تعكس ضعف دعم الإدارة العليا أو عدم فعاليته، انعكس ذلك سلبيًا على الأسبقيات التنافسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النتائج الوصفية السابقة التي أظهرت انخفاض متوسط هذا المحور مقارنة ببقية المحاور، مما يشير إلى أن هذا البعد يمثل نقطة ضعف في الشركة محل الدراسة.

كما يتضح من قيم **Tolerance** و **VIF** أن النموذج لا يعاني من مشكلة تعدد التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، إذ إن جميع قيم **VIF** جاءت أقل من 10، وجميع قيم **Tolerance** أكبر من 0.10، وهو ما يعزز موثوقية نتائج النموذج. كذلك، فإن قيمة **Durbin-Watson = 1.901** تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء، بما يدعم صلاحية النموذج للاعتماد عليه في تفسير النتائج.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

ثانياً: اختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الكلفة

وللتحقق من أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعد أسبقية الكلفة على وجه التحديد، تم إجراء تحليل انحدار خطي متعدد جديد، بوصف أسبقية الكلفة متغيراً تابعاً، في حين ظلت محاور الجودة الشاملة متغيرات مستقلة.

جدول (4-8)

ملخص نموذج الانحدار لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الكلفة

Durbin-Watson	Sig.	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
1.846	0.000	40.947	0.51715	0.400	0.411	0.641

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول (4-9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الكلفة

VIF	Tolerance	Sig.	t	Beta	B	المتغير
—	—	0.000	6.530	—	1.517	الثابت
1.014	0.986	0.464	-0.732	-0.033	-0.037	المحور الأول: مشاركة العاملين
1.919	0.521	0.000	3.763	0.233	0.194	المحور الثاني: التدريب
2.279	0.439	0.000	3.816	0.258	0.242	المحور الثالث: التحسين المستمر
2.637	0.379	0.001	3.209	0.233	0.200	المحور الرابع: التركيز على العميل

1.010	0.990	0.445	0.765	0.034	0.025	المحور الخامس: دعم الإدارة العليا
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول (4-10)

نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخاص بأسبقية الكلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	54.754	5	10.951	40.947	0.000
الباقى	78.627	294	0.267	—	—
الكل	133.381	299	—	—	—

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تفسير النتائج الخاصة بأسبقية الكلفة

تشير النتائج إلى أن قيمة $R = 0.641$ ، وهي تدل على وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين محاور إدارة الجودة الشاملة وأسبقية الكلفة. كما أن قيمة $R^2 = 0.411$ تعني أن 41.1% من التباين في أسبقية الكلفة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج، وهي نسبة مقبولة في الدراسات السلوكية والإدارية.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 40.947$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن النموذج ككل صالح لتفسير أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الكلفة. أما على مستوى المتغيرات المستقلة، فقد تبين أن التدريب يؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في أسبقية الكلفة، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.233$ ، عند مستوى دلالة 0.000. ويعني ذلك أن تطوير مهارات العاملين وتحسين برامج التدريب يسهم في خفض التكاليف وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد.

كما تبين أن التحسين المستمر يمثل أقوى المتغيرات تأثيراً في أسبقية الكلفة، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.258$ ، عند مستوى دلالة 0.000، بما يدل على أن تطوير إجراءات العمل وتحسين العمليات بشكل مستمر يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية.

كذلك ظهر أن التركيز على العميل له أثر إيجابي دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.233$ عند مستوى دلالة 0.001 ، وهو ما يشير إلى أن فهم احتياجات العملاء وتحسين الخدمات المقدمة لهم يسهم في دعم الكفاءة وتقليل الكلفة.

في المقابل، لم يظهر لكل من مشاركة العاملين ودعم الإدارة العليا أثر دال إحصائيًا في أسبقية الكلفة، إذ بلغت قيمتا الدلالة لهما 0.464 و 0.445 على الترتيب، وهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني أن هذين البعدين لم يسهما بصورة مباشرة في تفسير أسبقية الكلفة في الشركة محل الدراسة.

وعليه، يمكن القول إن أسبقية الكلفة تتأثر بشكل أساسي بأبعاد: التدريب، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، في حين لا يظهر أثر مباشر لمشاركة العاملين أو دعم الإدارة العليا في هذا البعد.

ثالثًا: اختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الوقت

تم كذلك اختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الوقت بوصفها أحد أبعاد الأسبقيات التنافسية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (4-11)

ملخص نموذج الانحدار لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الوقت

Durbin-Watson	Sig.	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
1.782	0.000	511.329	0.24336	0.895	0.897	0.947

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول (4-12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أسبقية الوقت

VIF	Tolerance	Sig.	t	Beta	B	المتغير

—	—	0.001	3.420	—	0.374	الثابت
1.014	0.986	0.000	48.27 0	0.911	1.146	المحور الأول: مشاركة العاملين
1.919	0.521	0.477	- 0.712	- 0.018	- 0.017	المحور الثاني: التدريب
2.279	0.439	0.570	0.568	0.016	0.017	المحور الثالث: التحسين المستمر
2.637	0.379	0.499	- 0.677	- 0.021	- 0.020	المحور الرابع: التركيز على العميل
1.010	0.990	0.000	- 16.25 1	- 0.306	- 0.254	المحور الخامس: دعم الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول (4-13)

نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخاص بأسبقية الوقت

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	511.329	30.284	5	151.421	الانحدار
—	—	0.059	294	17.413	الباقى
—	—	—	299	168.833	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تفسير النتائج الخاصة بأسبقية الوقت

أظهرت النتائج أن قيمة $R = 0.947$ ، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يعكس وجود علاقة قوية جدًا بين محاور إدارة الجودة الشاملة وأسبقية الوقت. كما بلغت قيمة $R^2 = 0.897$ ، أي أن **89.7%** من التباين في أسبقية الوقت يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج، وهي نسبة مرتفعة جدًا تعكس قوة تفسيرية عالية للنموذج.

كما أن قيمة $F = 511.329$ عند مستوى دلالة **0.000** تؤكد أن نموذج الانحدار الخاص بأسبقية الوقت دال إحصائيًا بدرجة عالية.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار الجزئية، يتضح أن مشاركة العاملين كان لها أكبر أثر إيجابي في أسبقية الوقت، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.911$ ، عند مستوى دلالة 0.000، وهي أعلى قيمة تأثير ظهرت في جميع النماذج. ويعني ذلك أن إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والمساهمة في تحسين العمل يرتبط بقوة بتحسين سرعة الإنجاز وتقليل الزمن المطلوب لأداء العمليات.

في المقابل، أظهر دعم الإدارة العليا أثرًا سلبيًا دالًا إحصائيًا في أسبقية الوقت، حيث بلغت قيمة $Beta = -0.306$ عند مستوى دلالة 0.000 وتشير هذه النتيجة إلى أن انخفاض فاعلية دعم الإدارة العليا أو ضعف إدراك العاملين له قد ينعكس سلبيًا على الأداء الزمني داخل الشركة.

أما محاور التدريب والتحسين المستمر والتركيز على العمل، فقد لم تظهر لها تأثيرات دالة إحصائية في أسبقية الوقت، إذ بلغت مستويات الدلالة لها 0.477 و 0.570 و 0.499 على التوالي، وهي جميعها أكبر من (0.05). وهذا يعني أن هذه المحاور لم يكن لها أثر مباشر ومعنوي في تفسير أسبقية الوقت في النموذج الحالي.

ومن ثم يمكن القول إن بعد أسبقية الوقت يتأثر بصورة رئيسة بمحوري مشاركة العاملين ودعم الإدارة العليا، بينما لا يظهر تأثير واضح لبقية أبعاد الجودة الشاملة في هذا الجانب.

خلاصة المبحث السادس

في ضوء نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تؤثر تأثيرًا معنويًا في الأسبقيات التنافسية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة. كما أظهرت النتائج أن هذا التأثير يختلف من بعد إلى آخر من أبعاد الأسبقيات التنافسية.

ففيما يتعلق بالأسبقيات التنافسية ككل، تبين أن مشاركة العاملين كانت أكثر المحاور تأثيرًا، تلاها التحسين المستمر ثم التدريب والتركيز على العمل، في حين جاء دعم الإدارة العليا بتأثير سلبي دال إحصائيًا.

أما بالنسبة لأسبقية الكلفة، فقد تبين أن التدريب والتحسين المستمر والتركيز على العمل هي المحاور الأكثر تأثيرًا فيها، بينما لم يظهر أثر معنوي لكل من مشاركة العاملين ودعم الإدارة العليا. وفيما يخص أسبقية الوقت، فقد ظهر أن مشاركة العاملين تمثل العامل الأكثر تأثيرًا، في حين جاء دعم الإدارة العليا بتأثير سلبي معنوي، ولم تظهر بقية المحاور أثرًا دالًا في هذا البعد.

وبذلك تؤكد هذه النتائج أن تحقيق الأسبقيات التنافسية في الشركة محل الدراسة لا يعتمد على مجرد تبني إدارة الجودة الشاملة بصورتها العامة فحسب، بل يتطلب التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً وفق طبيعة كل أسبقية تنافسية.

المبحث السابع: مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تفسير النتائج التي أسفرت عنها التحليلات الإحصائية، وربطها بالإطار النظري للدراسة، فضلاً عن مقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية. وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من كونها لا تقتصر على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تفسير مدلولاتها العلمية والعملية في سياق شركة سايم العربية للحفر والتنقيب، بما يساعد على فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحديد ما إذا كانت النتائج تؤكد الاتجاهات النظرية السابقة أم تكشف عن خصوصية ترتبط بطبيعة البيئة التطبيقية للدراسة.

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة لم يكن متجانساً بين جميع الأبعاد، بل تفاوت من محور إلى آخر. فقد جاء محور **مشاركة العاملين** بمستوى مرتفع نسبياً، كما حقق محور **التحسين المستمر** متوسطاً مرتفعاً أيضاً، يليه محور **التركيز على العميل** بدرجة متوسطة مائلة إلى الارتفاع، ثم محور **التدريب** بدرجة متوسطة، في حين جاء محور **دعم الإدارة العليا** في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض نسبياً مقارنة ببقية المحاور. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الإطار النظري الذي أكد أن إدارة الجودة الشاملة لا تقوم على بعد واحد فقط، بل على تكامل مجموعة من الأبعاد التنظيمية والسلوكية والإدارية. فوجود مستوى جيد من مشاركة العاملين والتحسين المستمر يشير إلى أن الشركة تمتلك بعض الممارسات الداخلية التي تدعم جودة الأداء وتطوير العمل، إلا أن انخفاض دعم الإدارة العليا قد يحد من تحويل هذه الممارسات إلى ثقافة مؤسسية شاملة ومستدامة.

وتتسجم هذه النتيجة جزئياً مع ما ورد في الأدبيات النظرية التي تؤكد أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً واضحاً من الإدارة العليا، بوصفها الجهة المسؤولة عن توفير الموارد، وبناء ثقافة الجودة، ومتابعة التنفيذ. كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة **المرشد والمضيف (2021)** التي أشارت إلى أهمية دور الإدارة العليا في توضيح وتوعية العاملين بمجال الجودة الشاملة، إلا أن النتيجة الحالية تكشف أن هذا الدعم في البيئة التطبيقية محل الدراسة لم يكن بالمستوى المأمول. كما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي خلصت إلى ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

بصورة عامة، مثل دراسة **كليب وآخرون (2023)** ، وهو اختلاف يمكن تفسيره باختلاف القطاع محل الدراسة؛ إذ إن قطاع الحفر والتنقيب يتسم بدرجة عالية من التعقيد الفني والتشغيلي والضغط الزمنية والتنافسية، وقد ينعكس ذلك على نمط الممارسة الإدارية وعلى درجة تركيز الإدارة العليا على بعض الأبعاد دون غيرها.

أما فيما يتعلق بالأسبقيات التنافسية، فقد أظهرت النتائج أن **الأسبقيات التنافسية ككل** جاءت عند مستوى متوسط، مع وجود تفاوت بين بعديها؛ حيث جاءت **أسبقية الوقت** عند مستوى متوسط، وكذلك **أسبقية الكلفة** عند مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض نسبياً بالمقارنة مع بقية الأبعاد. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركة لا تزال تمتلك فرصاً كبيرة لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين سرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف. ويتفق هذا مع الإطار النظري الذي أوضح أن الأسبقيات التنافسية ليست خصائص ثابتة، بل هي نواتج تنظيمية تتأثر بمدى كفاءة العمليات، وفاعلية استخدام الموارد، ومستوى انسجام القرارات الإدارية مع احتياجات السوق والعملاء.

كما أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معظم محاور الدراسة تمتعت بدرجات ثبات جيدة إلى مرتفعة، حيث سجل محور **دعم الإدارة العليا** أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ، تلاه محور **أسبقية الوقت**، ثم محاور **التحسين المستمر والتركيز على العميل والتدريب**، في حين جاءت قيمة الثبات أقل نسبياً في محور **أسبقية الكلفة** ومحور **مشاركة العاملين**، لكنها بقيت ضمن الحدود المقبولة في الدراسات الإنسانية. وتدل هذه النتيجة على أن أداة الدراسة كانت متسقة داخلياً بدرجة تسمح بالاعتماد عليها في التحليل واستخلاص النتائج. غير أن انخفاض الثبات نسبياً في بعض المحاور قد يشير إلى وجود تباين أكبر في إدراك أفراد العينة لمحتوى هذه الفقرات، وربما يرتبط ذلك بطبيعة الفهم العملي لبعض المفاهيم كالتكلفة أو التعاون الإداري أو بتفاوت الخبرات بين أفراد العينة.

وفيما يخص اختبار التوزيع الطبيعي، أظهرت النتائج أن متغير **الأسبقيات التنافسية** جاء أقرب إلى التوزيع الطبيعي مقارنة ببعض المحاور الأخرى، في حين أظهرت بعض الأبعاد قيم دلالة منخفضة في اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk. ورغم ذلك، فإن حجم العينة الكبير نسبياً، والبالغ 300 مفردة، يدعم الاستمرار في استخدام الاختبارات المعلمية، خاصة مع مراعاة المؤشرات الأخرى مثل الالتواء والتفرطح التي جاءت ضمن حدود مقبولة نسبياً. ويعد ذلك متوافقاً مع التوجهات الإحصائية التي ترى أن كبر حجم العينة يخفف من حساسية اختبارات الطبيعية، ويجعل من الممكن الاعتماد على الانحدار والارتباط طالما أن بقية الافتراضات الإحصائية متحققة بدرجة مناسبة.

أما على مستوى العلاقات الارتباطية، فقد بينت النتائج وجود عدد من الارتباطات المهمة بين بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض أبعاد الأسبقيات التنافسية. وقد اتضح وجود ارتباط قوي جداً بين مشاركة العاملين وأسبقية الوقت، في حين ظهرت ارتباطات موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأسبقية الكلفة، وكذلك بين التحسين المستمر وأسبقية الكلفة، وأيضاً بين التركيز على العميل وأسبقية الكلفة. أما دعم الإدارة العليا فقد أظهر ارتباطاً سالباً مع أسبقية الوقت، ولم يظهر ارتباطاً دالاً مع أسبقية الكلفة. وتكشف هذه النتيجة عن صورة أكثر عمقاً لطبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة والتنافسية، حيث لا تؤدي جميع الأبعاد الدور نفسه ولا تتجه كلها في الاتجاه نفسه.

ويمكن تفسير الارتباط القوي بين مشاركة العاملين وأسبقية الوقت من منطلق أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار وفي تحسين الإجراءات يساعد على تقليل التأخير، ويعزز سرعة الاستجابة، ويرفع كفاءة التنفيذ اليومي للعمليات. ويتفق ذلك مع الطرح النظري الذي يرى أن العاملين الأقرب إلى التنفيذ هم الأقدر على تحديد مواضع الهدر الزمني ومعوقات الإنجاز، ومن ثم فإن تمكينهم من المشاركة يساهم مباشرة في تحقيق السبق الزمني. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة قنديل والمغربي (2015) التي أكدت وجود أثر إيجابي لمشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وإن اختلفت البيئة التطبيقية بين المستشفيات الخاصة وقطاع الحفر والتنقيب.

أما الارتباطات الموجبة بين التدريب والتحسين المستمر والتركيز على العميل من جهة، وأسبقية الكلفة من جهة أخرى، فتعكس منطقاً إدارياً واضحاً مفاده أن كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف لا يتحققان فقط عبر الرقابة المالية المباشرة، بل أيضاً من خلال رفع كفاءة العاملين، وتحسين العمليات، وتعزيز فهم احتياجات العميل بما يقلل الأخطاء والهدر وإعادة العمل. وهذا التفسير يتفق مع ما أشار إليه الإطار النظري من أن أسبقية الكلفة ترتبط بالقدرة على إدارة الموارد بفاعلية وتقليل الفاقد وتحسين العملية الإنتاجية والخدمية، وليس بمجرد خفض الإنفاق الظاهري.

وفيما يتعلق بنتائج الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسة، فقد بينت النتائج أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تفسر نسبة مرتفعة من التباين في الأسبقيات التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ما يشير إلى قوة تفسيرية واضحة للنموذج. وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد إطار نظري، بل تمثل بالفعل متغيراً مؤثراً في التنافسية المؤسسية. وهي نتيجة تنسجم بشكل واضح مع ما توصلت إليه دراسات مثل البطاشي وأبو بكر (2019) ، وبلقاسمي وجميل (2020) ، والزعبي والحنيطي (2019) ، وجميعها أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الجودة الشاملة في تحقيق أو دعم الأسبقيات التنافسية.

غير أن التحليل التفصيلي لمعاملات الانحدار كشف أن الأبعاد ليست متساوية من حيث التأثير. فقد تبين أن **مشاركة العاملين** كانت أقوى المتغيرات تأثيراً في الأسبقيات التنافسية ككل، وهو ما يؤكد مركزية هذا البعد في البيئة التنظيمية للشركة. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل في شركات الحفر والتقيب تعتمد بدرجة كبيرة على التنسيق الميداني، وسرعة المعالجة، والاستجابة للمواقف التشغيلية، وهو ما يجعل لمشاركة العاملين دوراً مباشراً في تحسين الأداء التنافسي. كما يعزز هذا التفسير ما ذهب إليه الإطار النظري من أن مشاركة العاملين تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الجودة الشاملة، لأنها تنقل الجودة من مستوى الشعارات إلى مستوى الممارسة اليومية.

كما ظهر أن **التحسين المستمر والتدريب والتركيز على العميل** كانت جميعها ذات تأثيرات موجبة ودالة إحصائياً في الأسبقيات التنافسية، وهو ما يعكس انسجاماً مع التصور النظري الذي يفترض أن تعزيز المعرفة والمهارة، وتحسين العمليات، والاستجابة لحاجات العميل، تمثل كلها آليات تنظيمية داعمة للميزة التنافسية. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة **الزعبي والحيطي (2019)** التي أكدت أثر أبعاد الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج والعمليات والأسبقيات التنافسية، ومع دراسة **حسن (2021)** التي أوضحت أهمية التركيز على العميل كأحد المسارات المؤثرة في الأداء.

إلا أن النتيجة الأكثر لفتاً للانتباه تمثلت في ظهور **دعم الإدارة العليا** بتأثير سلبي دال إحصائياً في الأسبقيات التنافسية وفي أسبقية الوقت على وجه الخصوص. وهذه النتيجة لا ينبغي تفسيرها على أنها تعني أن دعم الإدارة العليا بوصفه مفهوماً نظرياً أمر سلبي، وإنما يمكن تفسيرها في ضوء المستوى المنخفض لهذا المحور في الاستجابات الوصفية، بما يعني أن العاملين لا يدركون وجود دعم إداري فعال ومتناسك بالشكل الذي يخدم الجودة، أو أن هذا الدعم لا يترجم عملياً إلى سياسات وموارد وإجراءات واضحة. وعليه، فإن السلبية هنا قد تعكس **ضعف الممارسة الفعلية أو قصور فاعلية الدعم** أكثر مما تعكس سلبية المفهوم نفسه. وهذا التفسير مهم لأنه ينسجم مع الإطار النظري الذي يعد دعم الإدارة العليا شرطاً أساسياً لنجاح الجودة الشاملة، ويعني أن غيابه أو ضعفه يمكن أن يتحول إلى عامل معيق للتنافسية.

وفي اختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في **أسبقية الكلفة** تحديداً، أظهرت النتائج أن **التدريب والتحسين المستمر والتركيز على العميل** كانت هي المتغيرات الأكثر تأثيراً، في حين لم يكن أثر **مشاركة العاملين ودعم الإدارة العليا** دالاً إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى أن خفض التكاليف في الشركة يرتبط أكثر بالكفاءة الفنية والإجرائية المرتبطة بالتدريب وتحسين العمليات وفهم حاجات العميل، وليس بالضرورة بالمشاركة الإدارية للعاملين أو بمستوى الدعم القيادي المعلن. وقد يُعزى

ذلك إلى أن الكلفة في مثل هذه الشركات تتحدد غالبًا من خلال كفاءة التشغيل وتقليل الأخطاء والهدر واستخدام الموارد، وهي أمور تتأثر مباشرة بالتدريب والتحسين المستمر أكثر من تأثرها بغيرها.

أما بالنسبة لأسبقية الوقت، فقد جاءت النتيجة أكثر وضوحًا، إذ تبين أن مشاركة العاملين كانت العامل الأكثر تأثيرًا وبفارق كبير عن بقية المتغيرات، بينما جاء دعم الإدارة العليا بتأثير سلبي دال. أما التدريب والتحسين المستمر والتركيز على العميل فلم تظهر لها تأثيرات مباشرة دالة في هذا النموذج. ويدل ذلك على أن السرعة الزمنية داخل الشركة تعتمد بدرجة رئيسة على تمكين العاملين وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وهو أمر منطقي في بيئات التشغيل السريعة والمعقدة. كما يوحي بأن بطء القرارات أو عدم كفاية الدعم الإداري العلوي قد ينعكس سلبيًا على الإنجاز الزمني.

ويمكن القول إجمالًا إن نتائج الدراسة دعمت إلى حد كبير الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، لكنها في الوقت نفسه كشفت عن أن هذا الأثر انتقائي وغير متماثل بين الأبعاد المختلفة. فليس كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة يؤثر بالدرجة نفسها في كل بعد من أبعاد التنافسية، وهذا ما يمنح الدراسة الحالية قيمة تفسيرية مهمة، لأنها لا تكتفي بإثبات العلاقة العامة، بل تكشف أيضًا عن طبيعة هذه العلاقة في قطاع الحفر والتنقيب.

كما أن نتائج الدراسة تضيف بعدًا تطبيقيًا مهمًا إلى الأدبيات السابقة، لأنها أجريت في بيئة صناعية ذات خصوصية عالية تنسم بكثافة العمليات، وحساسية الوقت، وضغوط التكلفة، وتعدد المستويات الوظيفية. ومن ثم، فإن نتائجها لا تؤكد فقط ما ذهبت إليه دراسات سابقة حول أهمية الجودة الشاملة، بل توضح أيضًا أي الأبعاد تبدو أكثر حسماً في مثل هذا القطاع. فقد اتضح أن مشاركة العاملين تمثل المدخل الأقوى لتحسين أسبقية الوقت والتنافسية العامة، بينما يمثل التحسين المستمر والتدريب والتركيز على العميل مداخل أكثر ارتباطًا بتحسين الكلفة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد أن الدراسة الحالية حققت قدرًا مهمًا من الاتساق مع الإطار النظري ومع عدد معتبر من الدراسات السابقة، مع وجود بعض الاختلافات التي يمكن تفسيرها بطبيعة القطاع وميدان التطبيق. وهذا يمنح نتائجها قوة علمية وعملية في آن واحد، ويمهد للفصل التالي الذي سيعرض النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات المستخلصة من الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ، وذلك من خلال تفسير مخرجات التحليل الوصفي، واختبارات الثبات، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. كما يهدف هذا الفصل إلى تلخيص أبرز ما كشفت عنه الدراسة من علاقات وتأثيرات بين متغيراتها، بما يسهم في تكوين صورة متكاملة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية في الشركة محل الدراسة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستند إلى تلك النتائج، والتي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة، سواء من حيث خفض التكاليف أو تحسين سرعة الإنجاز.

كما يسعى هذا الفصل إلى الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، بحيث تتحول نتائج الدراسة من مجرد مؤشرات رقمية إلى مقترحات قابلة للتنفيذ، يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا في دعم اتخاذ القرار، وتوجيه الجهود نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز والتنافسية.

ويمهد هذا الفصل كذلك لعرض التوصيات والمقترحات المستقبلية التي يمكن أن تشكل أساساً لدراسات لاحقة في نفس المجال، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية والتطبيقية في موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأسبقيات التنافسية.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة، في ضوء ما تم إجراؤه من تحليلات إحصائية باستخدام برنامج SPSS ، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية في الشركة محل الدراسة.

فقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأسبقيات التنافسية، وهو ما يؤكد أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، سواء من حيث تحسين الأداء أو تحقيق الكفاءة أو دعم موقعها في السوق. كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن النموذج المستخدم يتمتع بدرجة تفسيرية مرتفعة، مما يعزز من موثوقية هذه النتيجة.

كما كشفت النتائج عن تفاوت في مستوى تطبيق محاور إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، حيث تبين ارتفاع مستوى تطبيق بعض المحاور مقارنة بغيرها. فقد جاء محور مشاركة العاملين في مستوى مرتفع نسبياً، وهو ما يدل على وجود توجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين العمل، الأمر الذي يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من فاعلية العمليات. كذلك أظهر محور التحسين المستمر مستوى مرتفعاً، مما يعكس اهتمام الشركة بتطوير إجراءات العمل وتحسين جودة العمليات بشكل مستمر.

في المقابل، أظهرت النتائج انخفاض مستوى تطبيق بعض المحاور الأخرى، وعلى رأسها محور دعم الإدارة العليا، الذي جاء بمستوى أقل مقارنة ببقية المحاور. وتشير هذه النتيجة إلى وجود قصور نسبي في دور الإدارة العليا في دعم وتبني ممارسات الجودة الشاملة، سواء من حيث توفير الموارد أو تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة، وهو ما قد يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف التنافسية.

كما بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين بعض متغيرات الدراسة، حيث ظهرت علاقات إيجابية قوية بين عدد من محاور الجودة الشاملة، وكذلك بين بعض هذه المحاور والأسبقيات التنافسية، خاصة فيما يتعلق بأسبقية الكلفة. وتعكس هذه العلاقات وجود ترابط وتكامل بين ممارسات الجودة المختلفة، بما يدعم تحقيق الأداء التنافسي.

وأظهرت النتائج كذلك أن بعض المتغيرات كان لها تأثير أكبر من غيرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث تبين أن محور مشاركة العاملين يمثل أكثر المتغيرات تأثيراً، خاصة في ما يتعلق بأسبقية الوقت، في حين برزت محاور التحسين المستمر والتدريب والتركيز على العميل كعوامل

مؤثرة بشكل واضح في أسبقية الكلفة. وفي المقابل، جاء تأثير دعم الإدارة العليا سالبًا في بعض النماذج، وهو ما يعكس ضعف فاعلية هذا البعد في الواقع التطبيقي داخل الشركة.

وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن تحقيق الأسبقيات التنافسية لا يعتمد فقط على تبني إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، بل يتطلب التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيرًا، مع معالجة جوانب الضعف، وعلى رأسها دعم الإدارة العليا، لضمان تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات الجودة الشاملة.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأسبقيات التنافسية، إلى جانب وجود تفاوت في مستوى تطبيق بعض محاورها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين القدرة التنافسية للشركة محل الدراسة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز دور الإدارة العليا في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تبني رؤية واضحة للجودة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لها. كما ينبغي أن يظهر هذا الدعم في صورة سياسات وإجراءات عملية، وليس فقط في شكل توجهات نظرية، بحيث يشعر العاملون بوجود التزام حقيقي من الإدارة العليا تجاه الجودة.

كما توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج التدريب وربطها بالأداء الفعلي للعاملين، بحيث لا تقتصر هذه البرامج على الجوانب النظرية، بل تركز على تنمية المهارات العملية التي تسهم في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء والهدر. ويُفضل أن يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات العاملين، مع تقييم أثر التدريب على الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الاستفادة المرجوة.

وفيما يتعلق بالعملاء، توصي الدراسة بضرورة تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وتعزيز مستوى التركيز عليهم، من خلال تطوير آليات فعالة للتواصل معهم، وفهم متطلباتهم بشكل دقيق، والعمل على تلبية بكفاءة وفي الوقت المناسب. ويسهم ذلك في زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم، وهو ما ينعكس إيجابيًا على القدرة التنافسية للشركة.

كما تؤكد الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف دون التأثير على جودة الخدمة أو المنتج، وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الفاقد، والاستفادة المثلى من

الموارد المتاحة. ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق أساليب التحسين المستمر، واستخدام أدوات الجودة الحديثة التي تساعد على رفع الكفاءة التشغيلية.

وأخيراً، توصي الدراسة بضرورة دعم وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، من خلال تشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية، وتحفيزهم على المشاركة في تحسين العمل، بالإضافة إلى تبني منهجيات واضحة لمراجعة وتطوير العمليات بشكل مستمر. ويسهم ذلك في خلق بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المستدام.

وبذلك، فإن تطبيق هذه التوصيات بشكل متكامل من شأنه أن يسهم في تعزيز فعالية إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، وتحقيق مستويات أعلى من الأسبقيات التنافسية، سواء من حيث الكلفة أو الوقت، بما يدعم استمرارية النجاح والتميز في بيئة الأعمال.

ثالثاً: المقترحات المستقبلية

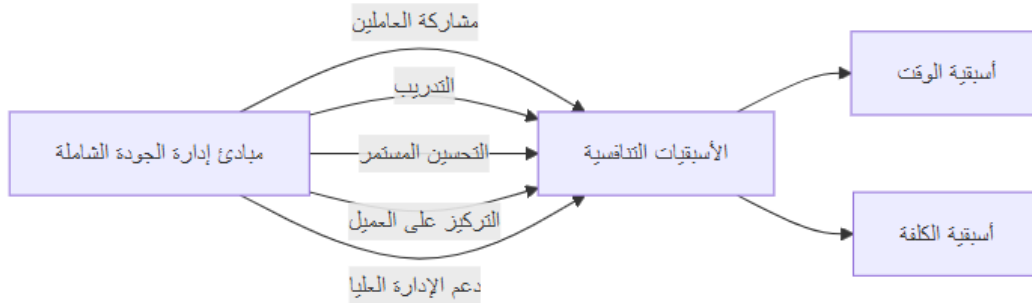
في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما كشفت عنه من جوانب قوة وضعف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأسبقيات التنافسية، تقترح الدراسة عدداً من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا المجال وتوسيع نطاق تطبيقه.

تقترح الدراسة إعادة تطبيقها على قطاعات أخرى، مثل القطاع الصناعي أو الخدمي أو الحكومي، وذلك بهدف المقارنة بين نتائج القطاعات المختلفة، والتعرف على مدى اختلاف أو تشابه تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية باختلاف طبيعة النشاط. إذ قد تختلف نتائج الدراسة باختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمليات ومستوى المنافسة.

كما تقترح الدراسة التوسع في دراسة متغيرات إضافية يمكن أن يكون لها دور مؤثر في العلاقة بين الجودة الشاملة والتنافسية، مثل الابتكار، الذي يعد من العوامل الأساسية في تحقيق التميز والاستجابة للتغيرات، وكذلك التحول الرقمي، الذي أصبح يمثل أحد المحركات الرئيسة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والسرعة في إنجاز الأعمال. ويمكن أن تسهم هذه المتغيرات في تقديم نموذج أكثر شمولاً لتفسير الأسبقيات التنافسية.

كذلك توصي الدراسة باستخدام نماذج تحليل إحصائي أكثر تقدماً، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أو التحليل باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، لما توفره هذه الأساليب من قدرة على تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، واختبار النماذج النظرية بشكل أكثر عمقاً ودقة مقارنة بأسلوب الانحدار الخطي التقليدي.

ويمكن أن تسهم هذه المقترحات مجتمعة في تطوير الدراسات المستقبلية، وتقديم نماذج تفسيرية أكثر شمولاً، بما يدعم بناء معرفة علمية وتطبيقية أعمق في مجال إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء والتنافسية في مختلف القطاعات.



شكل (5-1): النموذج المفاهيمي لعلاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالأسبقيات التنافسية

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، مع بيان مدى تأثير كل بعد من أبعاد الجودة في تحقيق التميز التنافسي داخل الشركة محل الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل واضح في تعزيز القدرة التنافسية، مع وجود تفاوت في تأثير بعض الأبعاد، الأمر الذي يعكس أهمية التركيز على الجوانب الأكثر فاعلية، ومعالجة نقاط الضعف، خاصة ما يتعلق بدعم الإدارة العليا.

كما قدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز ثقافة الجودة، وتطوير التدريب، وتحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء، إلى جانب تبني استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف ودعم التحسين المستمر.

وفي ضوء ذلك، فإن تبني هذه التوصيات والعمل على تنفيذها بشكل منهجي من شأنه أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. كما تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تعمق الفهم العلمي والتطبيقي للعلاقة بين الجودة الشاملة والتنافسية في مختلف القطاعات.

المصادر

1. البطاشي، الوليد خالد محمد، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الأسبقيات التنافسية في الشركة العمانية للاتصالات "عمانتل" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان .
2. الزعبي، فراس علي خليفة، والحنيطي، أحمد يوسف. (2019). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج والعمليات الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة ميدانية على مجموعة شركات المناصير. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع36، 39-72.
3. الصبيحات، هديل سليمان عبيد، والشرفات، صالح سويلم. (2022). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
4. العدوان، طلال فايز مناع، والساعد، رشاد محمد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث -سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1، 351-396 .
5. العرفي، توفيق إدريس أحمد، وبني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). أثر بناء السيناريوهات في تعزيز الأسبقيات التنافسية في شركة الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة) .
6. الغنيمات، إبراهيم محمد إبراهيم، وأبو قاعود، فراس مسلم. (2015). أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن: دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البتراء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
7. الفكيكي، علي فرحان عبد الله، والشوهاني، أثمار ظاهر حبيب. (2021). أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر الأكاديميين العراقيين. آداب الكوفة، مج13، ع50، 161-188.
8. المرشد، عفاف مرشد محمد، والمضف، وداد فهد سعود. (2021). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن وزارات دولة الكويت. مجلة البحوث التجارية، مج43، ع2، 312 - 332 .
9. المطيري، عقيل محمد عبد العزيز. (2020). دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد-(Just-in-Time) في تحقيق الأسبقيات التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع3، 56-84.

10. بلقاسمي، خالد، وجميل، أحمد. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية: دراسة حالة شركة الأسمنت بسور الغزلان- SCSEG- ولاية البويرة. مجلة مجاميع المعرفة، مج6، ع2، 312-329.
11. حسن، أميرة محمد على أحمد. (2021). الدور الوسيط لتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء في العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة ورضا العملاء في المؤسسات المالية في السودان. مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج22، ع2، 97-121.
12. دغش، ولاء فؤاد موسى، والدوري، زكريا مطلق. (2020). أثر الاستجابة الاستراتيجية على تحقيق الأسبقيات التنافسية في البنك العربي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأسراء الخاصة، عمان .
13. سميك، حمزة يوسف، والدوري، زكريا مطلق. (2020). أثر رأس المال المعرفي على الأسبقيات التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأسراء الخاصة، عمان .
14. قنديل، يزن عزت محمد، والمغربي، كامل محمد. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان .
15. كليب، خيرى عبد السلام حسين، بشير، عبد السلام بشير اشنتوي، العجيلي، طارق أبو فارس مفتاح، الأسطى، محمد عبد السلام عمر، طحيشات، فتحية خليل صالح. (2023). مدى التزام المصارف التجارية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع المرقب. مجلة التربوي، ع23، 599-623.

الملاحق

أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية

دراسة تطبيقية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب

السادة العاملين في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية حول أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة سايبم العربية للحفر والتنقيب.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

1. الجنس

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. العمر

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه
- ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

- ☐ إداري
- ☐ إشرافي
- ☐ فني
- ☐ تنفيذي

• ☐ أخرى

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب وفق المقياس التالي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المحور الأول: مشاركة العاملين

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تتيح الشركة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
2	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساعد في تحسين الأداء.					
3	تأخذ الإدارة آراء العاملين بعين الاعتبار عند تطوير إجراءات العمل.					
4	يشعر العاملون بأن لهم دوراً فعالاً في تحسين جودة العمل داخل الشركة.					
5	يوجد تعاون بين الإدارة والعاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					

المحور الثاني: التدريب

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم.					
7	يرتبط التدريب المقدم في الشركة باحتياجات العمل الفعلية.					
8	يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الشركة.					
9	تحرص الشركة على تقديم برامج تدريبية بصورة مستمرة.					
10	يساعد التدريب العاملين على فهم متطلبات الجودة بشكل أفضل.					

المحور الثالث: التحسين المستمر

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين إجراءات العمل.					
12	تعمل الشركة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بشكل مستمر.					
13	تقوم الشركة بمراجعة عملياتها بشكل دوري بهدف التطوير.					
14	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.					
15	يعد التحسين المستمر جزءًا من ثقافة العمل في الشركة.					

المحور الرابع: التركيز على العميل

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	تهتم الشركة بالتعرف على احتياجات العملاء بصورة مستمرة.					
17	تعمل الشركة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.					
18	تأخذ الشركة ملاحظات وشكاوى العملاء بعين الاعتبار.					
19	تسعى الشركة إلى تحسين خدماتها بما يحقق رضا العملاء.					
20	تركز الشركة على تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء.					

المحور الخامس: دعم الإدارة العليا

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	تدعم الإدارة العليا تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة.					
22	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتحسين جودة العمل.					
23	تشجع الإدارة العليا العاملين على الالتزام بمعايير الجودة.					
24	تتابع الإدارة العليا تنفيذ برامج الجودة بصورة مستمرة.					
25	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.					

ثالثاً: الأسبقيات التنافسية

المحور السادس: أسبقية الوقت

م	العبارة	1	2	3	4	5
26	تنجز الشركة الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.					
27	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.					
28	تعمل الشركة على تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات.					
29	تهتم الشركة بسرعة تقديم خدماتها مقارنة بالمنافسين.					
30	يساهم تنظيم العمل في الشركة في تقليل التأخير في الإنجاز.					

المحور السابع: أسبقية الكلفة

م	العبارة	1	2	3	4	5
31	تحرص الشركة على تقليل تكاليف العمل دون التأثير على الجودة.					
32	تعمل الشركة على تقليل الهدر في الموارد والعمليات.					
33	تسعى الشركة إلى تقديم خدمات بتكلفة تنافسية.					
34	يساهم تحسين العمليات في خفض تكاليف التشغيل.					
35	يساعد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة أفضل في استخدام الموارد.					

