

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

إعداد الطالب:

عمر شريف عبد العزيز

232001668

مشروع التخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3	قائمة الأشكال:
4	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1 المقدمة:
6	1.2 مشكلة الدراسة:
7	1.2.1 الفجوة على المستوى النظري
7	1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي
8	1.3 أهمية الدراسة:
8	1.3.1 على المستوى النظري:
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
9	1.4 أسئلة الدراسة:
9	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 نموذج الدراسة
10	1.8 منهجية الدراسة
11	1.9 الدراسة الميدانية
12	1.10 مخطط المشروع المقترح
13	2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة
14	2.1 المقدمة
14	2.2 أولاً: الدراسات السابقة
17	2.3 ثانياً: الإطار النظري للدراسة
17	2.3.1 مفهوم تحسين الجودة
20	2.3.2 مفهوم الميزة التنافسية
22	2.3.3 العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية:
23	الخاتمة:
27	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	10
2	منهجية الدراسة	10
3	مخطط المشروع المقترح	11
4	أبعاد تحسين الجودة	20

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

1.2 مشكلة الدراسة:

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

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

1.2.1 الفجوة على المستوى النظري

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

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

1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

1.3 أهمية الدراسة:

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

1.3.1 على المستوى النظري:

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

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

1.3.2 . على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4 أسئلة الدراسة:

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

الأسئلة الفرعية:

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

1.5 اهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

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

1.6 فرضيات الدراسة

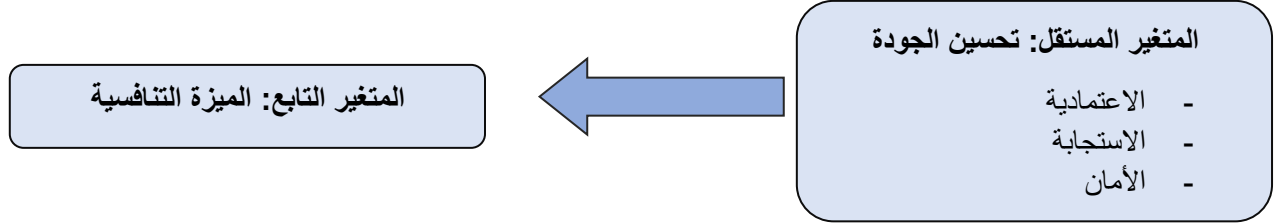
الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتحسين الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

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

1.7 نموذج الدراسة

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

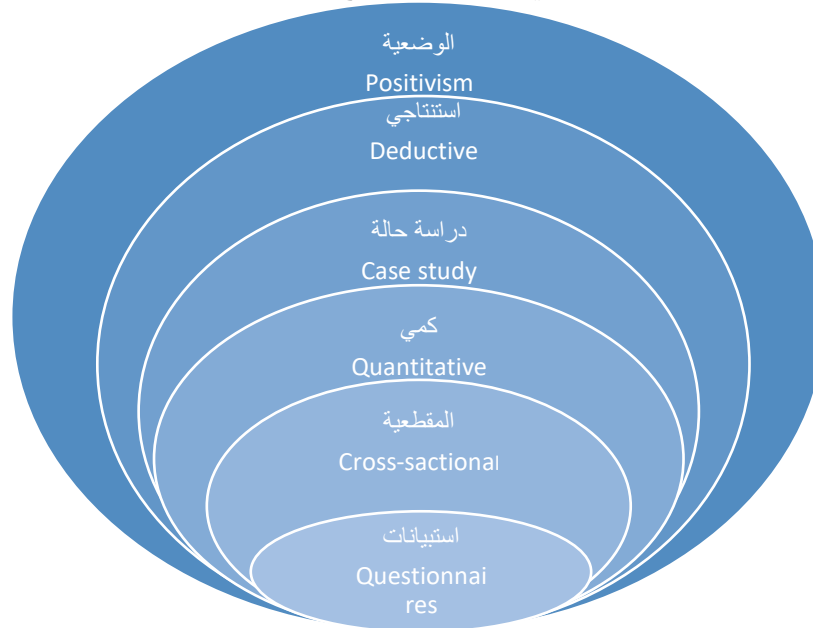


الشكل (1) من إعداد الباحث

1.8 منهجية الدراسة

جاء تصميم الدراسة وفق الأسس التالية:

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



الشكل (2): من إعداد الباحث

1.9 الدراسة الميدانية

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

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

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

من أبرز معلومات عن شركة موبايلى:

- تأسست في عام 1998 برأس مال 15 مليار ريال سعودي.
- ثاني أكبر شركة اتصالات خلوية في المملكة بعد STC.
- لديها أكثر من 7 ملايين مشترك نشط.
- تغطي شبكتها أكثر من 98% من سكان المملكة.
- تقدم خدمات الهاتف الخليوي، الإنترنت الثابت واللاسلكي، خدمات البيانات والرسائل القصيرة، والحلول السحابية.
- لديها 7 مراكز بيانات رئيسية في مختلف مناطق المملكة.
- تعد من أكبر الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).
- حازت على العديد من الجوائز، والشهادات المحلية، والإقليمية، والعالمية.

1.10 مخطط المشروع المقترح



الشكل (3) من إعداد الباحث

2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

2.1 المقدمة

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

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

2.2 أولاً: الدراسات السابقة

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

جودة المعلومات وانعكاسها على جودة الأرباح.

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

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

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

الاتجاهات المعاصرة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

التعليق على الدراسات السابقة:

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

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

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

2.3 ثانياً: الإطار النظري للدراسة

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

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

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

2.3.1 مفهوم تحسين الجودة

تعريفاته

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

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

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

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

◀ نظرياته

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

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

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

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

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

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

أبعاده

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

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

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

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

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

الشكل التالي يوضح أبعاد تحسين الجودة:



الشكل (4) من إعداد الباحث

2.3.2 مفهوم الميزة التنافسية

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

◀ نظرياته:

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

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

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

◀ أبعاده:

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

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

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

2.3.3 العلاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية:

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

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

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

الخاتمة:

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

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

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

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

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- ← الزبيدي، ع. ع. (2015). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار المسيرة.
- ← البكري، ثامر ياسر. (2012). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ← الطائي، حميد عبد النبي. (2010). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ← العلاق، بشير عباس. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ← القرني، عبد الرحمن. (2020). الميزة التنافسية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 45-67.
- ← الشمري، فهد. (2020). الابتكار التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. مجلة العلوم الإدارية، 14(3)، 77-98.
- ← الهاجري، ناصر. (2016). المرونة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العربية للإدارة، 36(2)، 55-74.
- ← الخطيب، سامر. (2018). سرعة الاستجابة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية. مجلة دراسات إدارية، 45(1)، 134-152.
- ← الطائي، ح. ف.، والقدسي، م. م. (2018). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. عمان: دار اليازوري.
- ← إبراهيم، أ.، & علاء، أ. (2025). تحسين جودة التقديرات المحاسبية لتحقيق جودة المعلومات وانعكاسها على جودة الأرباح. سوق الأوراق المالية المصري.
- ← بعلي، ي.، ياسمين، & نوى. (2023). أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه). جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة.
- ← زاوي، ز. (2024). آليات تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي. مجلة التعليم العالي الجزائرية.
- ← زرافيلي، ج. (2013). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات. القاهرة: دار الفكر العربي.

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

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

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

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

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

المراجع باللغة الإنجليزية:

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

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

الملاحق

الاستبيان

تحية طيبة وبعد.....

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

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

البيانات الشخصية:

1. الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2. العمر

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

3. المؤهل العلمي

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

4. الخبرة المهنية

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

المحور الثاني: تحسين الجودة

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

المحور الثالث: الميزة التنافسية

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