



P-ISSN: 1680-9300
E-ISSN: 2790-2129
المجلد (26)، العدد (1)
ص.ص 62-75

اسهام ابعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل مياه الباشا النقية

ريم إبراهيم جاسم محمد

الكلية التقنية الإدارية/الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في معمل مياه الباشا النقية، تُعد إدارة الجودة الشاملة من الاستراتيجيات الهامة التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز في المنظمات، مما يعزز قدرتها على المنافسة في سوق العمل، يتناول البحث دور ابعاد إدارة الجودة الشاملة داخل المعمل، وكيفية تأثير هذه الابعاد في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كما يستعرض البحث العوامل التي تساعد المعمل على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار المستمر، والتحصين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا الزبائن، اعتمد البحث على تحليل البيانات الكمية والنوعية من خلال توزيع استبيانات على عينة البحث، إلى جانب دراسة أدبيات الموضوع، توصل البحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في معمل مياه الباشا النقية قد أسهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ساعد المعمل على تعزيز مكانته التنافسية في السوق وتحقيق استدامته في مواجهة التحديات الخارجية.

الكلمات المفتاحية: ابعاد إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة، تحسين الأداء، معمل مياه الباشا النقية.

1. المقدمة

والدعم، تُساعد هذه الإدارة المنظمات على تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الهدر في الموارد، تحسين الإنتاجية، وضمان الالتزام بأعلى مستويات الجودة، ونتيجة لذلك، يُمكن للمؤسسات تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية، مما يعزز من رضا الزبائن وثقتهم.

من جهة أخرى، لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على الجوانب المادية فقط، بل تتضمن أيضًا التركيز على تطوير الموارد البشرية، إذ تُعزز من ثقافة الابتكار والمشاركة الجماعية بين العاملين، هذه الثقافة تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يدعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل، علاوة على ذلك، تُساعد إدارة الجودة الشاملة المنظمات في الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية والتكنولوجية، فمن خلال التركيز على التحسين المستمر وتبني الابتكار، تتمكن المنظمات من التكيف مع التحديات الجديدة والبقاء في طليعة المنافسة، وبهذا، فإن الميزة التنافسية ليست مجرد تفوق مؤقت، بل حالة دائمة تُميز المؤسسة عن منافسيها وتضمن لها النمو والازدهار.

في عصر يتسم بالتطور السريع والتغيرات المستمرة في الأسواق العالمية، أصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة للحفاظ على مكانتها التنافسية، في هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الأساليب الإدارية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث تقدم إطارًا شاملاً لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل مستمر، مع التركيز على تلبية احتياجات الزبائن الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجية استراتيجية تُعنى بتطبيق معايير الجودة في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، بدءًا من التخطيط والإنتاج وصولاً إلى تقديم الخدمات

مجلة بحوث مستقبلية

المجلد 26، العدد 1 (2026).

أُستلم البحث في 28 تشرين الأول 2025؛ قبل في 24 كانون الثاني 2026

ورقة بحث منتظمة: نُشرت في 29 كانون الثاني 2026

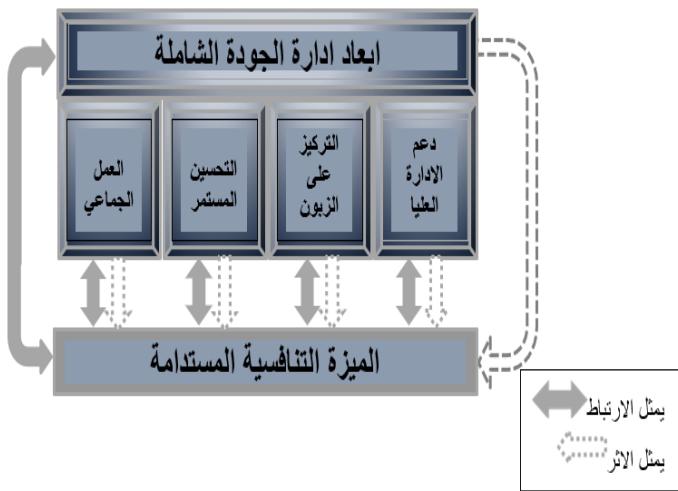
البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: reem_ibraheem@ntu.edu.iq

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

- فهم كيفية تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة وولاء الزبائن.
- توضيح كيف تساعد إدارة الجودة الشاملة المنظمات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية، مما يعزز من قدرتها على الحفاظ على الميزة التنافسية.
- تقديم استراتيجيات عملية يمكن للمنظمات تبنيها لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة باستخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة).

4.2 المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة.

5.2 فرضيات البحث

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بدلالة إحصائية بين ابعاد TQM والميزة التنافسية المستدامة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من ابعاد TQM والميزة التنافسية المستدامة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة تأثير معنوية بدلالة إحصائية لأبعاد TQM في الميزة التنافسية المستدامة، وينبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بُعد من ابعاد TQM في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

6.2 اساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري، إضافة إلى استخدام استمارة الاستبانة كأداة أساسية

تتمحور مشكلة البحث حول أهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، إذ تواجه العديد من المنظمات صعوبات في تحقيق التفوق الدائم بسبب التحديات المرتبطة بتحسين الجودة، خفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، والاستجابة للتغيرات التكنولوجية والبيئية.

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تُعد منهجية فعالة لمعالجة هذه التحديات، إلا أن تطبيقها بشكل غير متكامل أو محدود قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية، لذلك تبرز المشكلة الأساسية في تحديد كيفية استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية شاملة لتعزيز الكفاءة الداخلية، تحقيق رضا الزبائن، وضمان استدامة التفوق التنافسي على المدى الطويل، عليه يسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تُسهم بفعالية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة؟

2.2 أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية بحثنا الحالي فيما يلي:

- يساعد البحث في فهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان تفوق المنظمات بشكل دائم في الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشديدة.
- يُركز البحث على كيفية تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- يسهم البحث في تسليط الضوء على دور الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد من الموارد والوقت، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي.
- يوضح البحث كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة دعم المنظمات في الاستجابة الفعالة للتطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية بما يعزز من استدامة ميزتها التنافسية.

3.2 أهداف البحث

- تتمحور أهداف البحث حول دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- دراسة كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمات في أسواق العمل المعقدة والمنافسة.
- توضيح كيفية تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في زيادة القدرة التنافسية.

3. الجانب النظري

1.3 إدارة الجودة الشاملة

1.1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تعد TQM منهجاً رئيسياً يهدف إلى منع الأخطاء قبل حدوثها بدلاً من تصحيحها لاحقاً، كما تساهم بشكل مباشر في التعامل مع المشكلات وتمكين إدارة الأزمات بأسلوب شامل ومتوازن يأخذ في الحسبان الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، من خلال تطبيق مبادئها، تضمن الإدارة الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة، مما يساهم في حماية المؤسسة من الأزمات التي قد تؤثر على رضا الزبائن، إذ تصبح المنتجات أكثر عرضة للضغط التنافسي الشديد في السوق الذي لا يقبل بأي مستوى أقل من التميز (الحبيب، 2019، 74).

والجدول التالي يوضح وجهات النظر لبعض الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

جدول (2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ت	المصدر	المفهوم
1.	(رضوان واخرون، 2020، 6)	المعيار المناسب للتمييز والكمال، يهدف الى تقديم أفضل الخدمات للزبائن، يتطلب ذلك الاهتمام بجميع الجوانب والتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول إلى الكمال، مع التأكيد على أن الجودة لا تكون محض صدفة أو تخمين. فالجودة لا تقتصر على إرضاء الزبائن فقط، بل تشمل أيضاً إدخال السعادة إلى نفوسهم
2.	(شاكرا وبرايم، 2021، 293)	أسلوب ومنهج تتبعه المنظمة من خلال استثمار الموارد بشكل أمثل، مما يعزز قدرتها على التنبؤ بالمشاكل والتعامل معها بفعالية، وذلك من خلال التميز في تقديم الخدمة للعملاء وأداء متميز.
3.	(الشقيرات، 2022، 9)	نظام إداري متكامل يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في جميع عناصر ومكونات المنظمة، من أجل تحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر، بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها بأقل تكلفة ممكنة، وزيادة رضا المستفيدين، مع تعزيز الميزة التنافسية والسمعة المتميزة للمنظمة.
4.	(صندوقة، 2023، 399)	أسلوب إداري حديث يهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف وأنشطة المنظمات. يتكون هذا الأسلوب من مجموعة من العمليات التي تعتمد على أسس ومتطلبات رئيسية لتلبية احتياجات المستفيدين، وتحفيز العاملين، وتحقيق التحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، فضلاً عن تطويرها لتنمية الإبداع الإداري في المنظمات، مع الاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة.
5.	(بن رحو وبومدين، 2024، 218)	منهج علمي يعتمد على مجموعة من القواعد والإجراءات بهدف تحسين أساليب الأداء وتحقيق نتائج إيجابية، مع التركيز على تلبية متطلبات العميل بما يتوافق مع المعايير العالمية المعتمدة.

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

لمجموع البيانات من عينة البحث، والتي ساعدت في الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد تم إعداد فقرات مقياس الاستبانة بالاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). أما في الجانب الإحصائي، فقد جرى توظيف البرنامج الإحصائي SPSS Ver.26 لإجراء التحليلات اللازمة.

7.2 وصف مجتمع البحث وعينته

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات خاصة بالمجيبين) من استبانة الاستبيان، وقد تم توزيع (40) استبانة استبانة، ويوضح الجدول (1) سمات الافراد المبحوثين في المعمل عينة البحث.

جدول (1) بيانات خاصة بالمستجيبين

ت	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	37	92.5 %
		انثى	3	7.5 %
2	العمر	20-30 سنة	24	60 %
		31-40 سنة	6	15 %
		41-50 سنة	3	7.5 %
		51- وأكثر	7	17.5 %
3	مدة الخدمة بالوظيفة	1-5 سنوات	29	72.5 %
		6-10 سنوات	3	7.5 %
		11-15 سنة	2	5 %
		16-20 سنة	6	15 %
4	العنوان الوظيفي	مهندس	3	7.5 %
		ملاحظ	14	35 %
		محاسب	1	2.5 %
		فني	6	15 %
5	التحصيل الدراسي	حرفي	16	40 %
		دبلوم عالي	1	2.5 %
		بكالوريوس	15	37.5 %
		دبلوم فني	7	17.5 %
		اعدادية فما دون	17	42.5 %

المصدر: أعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40.

8.2 حدود البحث

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في معمل مياه الباشا النقية الواقع في قضاء تل كيف بمحافظة نينوى، حيث تم اختيار المعمل بوصفه ميداناً لتطبيق الدراسة وتحليل متغيراتها.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال المدة الممتدة من 2025/7/1 وحتى 2025/10/1 مما أتاح للباحثة جمع البيانات وتحليلها في إطار زمني محدد.

ب. **التركيز على الزبون:** يعد رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة معياراً رئيسياً لنجاحها، لذلك، يعتبر رضا الزبائن المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة (الصريرة والعساف، 2018، 14)، كما يعد الزبون أحد الركائز الأساسية للجودة، حيث أن جميع أنشطة المنظمة وإنتاجها موجهة لتلبية احتياجاته، لذا يجب التركيز على جذب الزبون باستخدام الطرق المناسبة من خلال تحقيق رغبته، بالإضافة إلى الاهتمام بالزبون الداخلي الذي يساهم في تحقيق هذه الجودة (مشنان، 2016، 22-23).

ج. **التحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر عنصراً أساسياً في (TQM) وهدفاً استراتيجياً لها، حيث يساهم في تحقيق مستويات عالية من جودة أداء العمليات وجودة المنتجات بالإضافة إلى تقليص التكاليف كما يساعد التحسين المستمر منظمات الأعمال على اكتشاف أساليب جديدة لتحسين جودة العمليات والمنتجات، واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، والتخلص من الهدر في العمليات الإنتاجية، (Awoke, 2021, 56)، ويهدف التحسين المستمر للعملية إلى وجود نموذج عمل وعمليات موثقة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق النتائج المرجوة بشكل متسق في كل مرة، دون حدوث أي تغيرات في تلك النتائج (بلقاسمي وجميل، 2020، 52).

د. **العمل بروح الفريق:** تمثل دور فرق العمل في حل المشكلات وإيجاد حلول مشتركة من خلال التعاون بين الأفراد وتفعيل دور كل عضو في الفريق مع الاستماع إلى اقتراحاتهم والاستفادة من مهاراتهم حيث يساهم هذا التعاون في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة كما يعزز من الابتكار وإيجاد أساليب جديدة لتحقيق الأهداف المشتركة (McLees, 2015, Matthews & 27)، ويُعد العمل بروح الفريق استراتيجية فعالة تتبعها الشركات ضمن إطار TQM حيث يقوم على التعاون بين الموظفين لتحقيق التكامل في العمل والوصول إلى الأهداف المشتركة حيث يتم توحيد الأهداف والأداء والتطلعات بين الموظفين والإداريين في المنظمة ويتطلب هذا التعاون والتشاركية لتحقيق تحسين مستمر في أداء المنظمة داخلياً وخارجياً (Nzewi, 2015, et al., 126).

2.3 الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتقدم للميزة التنافسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، خصوصاً في سوق العمل، وتجدر الإشارة إلى أن الاستدامة هنا لا تعني مجرد الحفاظ على الميزة لأطول فترة ممكنة، بل تشمل أيضاً التطوير والتحسين المستمر لتلك الميزة بهدف ضمان استمرارية التفوق التنافسي للمؤسسة ضمن مجالات عملها، وبالتالي، فإن استدامة الميزة التنافسية تتعلق بالبقاء في موقع القيادة التنافسية.

1.2.3 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

استخدم مصطلح الميزة التنافسية المستدامة بصيغ متعددة مثل، الميزة التنافسية المستقرة أو الميزة التنافسية المتواصلة، وجميعها تشير إلى نفس المعنى، ومن المهم الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعتمد أساساً على مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عنصر الزمن المستقبلي، وقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تعريف مفهوم الاستدامة (طالب والبناء، 2012، 15).

تأسيساً على ما سبق ترى الباحثة بان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري شامل يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية بصورة مستمرة استناداً إلى مشاركة جميع أفراد المنظمة في السعي نحو تحقيق رضا الزبون، وزيادة الكفاءة، وتقليل الأخطاء والهدر.

2.1.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة

يرى (عبد وآخرون، 2019، 181) أن الهدف الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة يتمثل في خفض التكاليف من خلال أداء الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وتقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام للزبائن، ويشيرون إلى أن ذلك يتطلب تبسيط الإجراءات التي تم وضعها من قبل المنظمة، وتجنب الإجراءات الطويلة والمملة التي تؤثر سلباً على سمعة المنظمة وأهدافها، كما يتطلب تحقيق الجودة من خلال تحديث الإجراءات والتركيز على تحسين الأداء وتقليص الوقت، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

على الرغم من أن TQM تواجه العديد من التحديات والصعوبات، إلا أنها تظل نظرية ومنهجاً رائجاً لدى الباحثين الذين يجرون دراسات تجريبية حولها، ذلك أن العديد من المنظمات على المستوى العالمي لا تزال تعتمد عليها، ومن بين أهم العوامل التي ساهمت في تزايد أهمية TQM ما يلي (اوشن، 2018، 45):

- 1) زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات التي تركز على تقديم أفضل ما يمكن للزبون بأقل تكلفة ممكنة.
- 2) تحول المنافسة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، مما يجعل TQM أولوية رئيسة للمنظمات.
- 3) ضرورة ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال.
- 4) تقليص شكاوى الزبائن وتخفيض كلف الجودة، مما يساهم في تعزيز رضا الزبون.
- 5) زيادة الإنتاج والأرباح، مما يؤدي إلى زيادة حصة المنظمات السوقية.
- 6) تقليص حوادث وعوائق العمل، مما يساهم في تحسين الأعمال الإدارية وزيادة الإنتاجية.
- 7) تحقيق وفرة في كلف ومدة العمليات الإنتاجية، مما يساهم في رفع مستوى جودة المنتجات.

3.1.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM):

أ. **دعم الإدارة العليا:** ويُعد من العوامل الرئيسة التي تحدد نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في مسؤولية الإدارة العليا في خلق ثقافة مؤسسية تدعم تنفيذ TQM في المنظمة، وتطوير الوظائف والعمليات الداخلية التي تعكس مهمة المنظمة، وصياغة خطة شاملة للجودة كما يتضمن دورها تحفيز الأفراد على السعي للتحسين المستمر والتركيز على التعلم وتشجيع الابتكار، وإنشاء برامج تدريبية فعالة بالإضافة إلى تقليص الفجوات بين مستويات التسلسل الهرمي في المنظمة ودعم اللامركزية وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الموردين والزبائن (Sawaeen & Ali, 2020, 791).

- المرونة: يمكن أن تحل المنتجات أو الخدمات أو المزايا المتعددة محل أخرى، ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.
- الاستمرارية: تضمن الميزة التنافسية استمراريتها عبر الزمن.
- صعوبة التقليد: يصعب تقليد الميزة التنافسية المستدامة، وتستمر لفترة طويلة إذا تم تطويرها وتجديدها بشكل مستمر.
- التنسيق المعقد: تتطلب نمطاً معقداً من التنسيق بين العديد من الموارد المتنوعة، مما يجعل فهمها وتحليلها أصعب مقارنة بالميزات الأخرى.
- الاختلاف: تُبنى وتُصاغ استناداً إلى الاختلاف وليس التشابه.

4. الجانب العملي

1.4 الوصف الاحصائي

يركز البحث على عدة تطبيقات منها وصف ملخص لتغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء تحليل اجابات المحوئين، باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) للاستدلال على النسب المتوية والوساط الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

2.4 قياس ثبات الاستبيان

يُعرّف الثبات بأنه مدى قدرة أداة الاستبيان على إنتاج نتائج متسقة عند تكرار عملية القياس على العينة نفسها وفي الظروف ذاتها. وتتوفر عدة أساليب لقياس الثبات، من أبرزها: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ. وفي إطار هذا البحث، تم اعتماد معامل ألفا الطبقي لقياس مستوى الثبات، حيث تُصنّف قيم هذا المعامل إلى ثلاث مراتب: مرتفعة إذا تجاوزت (70%)، ومنخفضة إذا انخفضت عن هذه النسبة. ويوضح الجدول (4) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد على حدة، إضافة إلى معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة في المؤسسة قيد الدراسة. وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت (0.99)، وهي نسبة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول (70%)، الأمر الذي يعكس تمتع أداة الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والموثوقية بشكل عام.

جدول (3) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد	معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
أداة الجودة الشاملة	دعم الإدارة العليا	0.99	0.99
	التركيز على الزبون	0.98	
	التحسين المستمر	0.98	
	روح الفريق	0.98	
	الميزة التنافسية المستدامة	0.99	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

حيث يؤكد (Hadamamine & Atan, 2019, 3) انه في عالم الأعمال التنافسي اليوم، تحتاج كل منظمة إلى الإمكانيات المناسبة لخلق نتائج متميزة من خلال الاستراتيجية التي تتبعها وبالتالي التفوق على الآخرين في السوق الذي تعمل فيه، إذ إن تنفيذ استراتيجية خلق القيمة التي لا تتبناها أي منظمة أخرى في نفس الوقت هي التي تجعل المنظمة تتمتع بميزة تنافسية (Al-Sukaini et al, 2024, 215).

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التي تسعى منظمة الأعمال لتحقيقها في أسواقها، حيث تضم عناصر تمكنها من الحفاظ على هذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وفقاً لما أشار إليه (Webster, 2014)، قدم كل من (سعيد والباوي، 2010، 215)، (توفيق ومرسي، 2017، 26) تعريف لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة اشتمل على المصطلحات الثلاثة المتعلقة بها، على النحو التالي:

- الميزة: هي المركز الذي يوفر منفعة متميزة ناتجة عن أسلوب عمل المنظمة.
 - التنافسية: هي الخصائص التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.
 - المستدامة: هي الميزة التي يمكن الحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.
- تأسيساً على ما سبق ترى الباحثة بأن الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المنظمة على تحقيق تفوق طويل الأمد على منافسيها، من خلال امتلاك المنظمة للموارد أو القدرات التي يصعب تقليدها أو استبدالها، مما يسمح لها بتقديم قيمة فريدة للزبون والاستمرار في السوق لفترة طويلة.

2.2.3 أهمية وخصائص الميزة التنافسية المستدامة

تنبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة، على الرغم من أن تحقيقها مرهون بتأثير العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة التي أطلق عليها (Porter) القوى الخمسة التي قد تتأثر وفقاً لتغير الظروف في الصناعة (Khunfas & Shukur, 2025, 77).

عليه يمكن تلخيص هذه الأهمية من وجهة نظر (النعمي، 2018، 60) بالنقاط الآتية:

- تمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في المنافع التي تحققها، حيث يصعب على المنافسين تقليدها، مما يجعل هذه المزايا جزءاً من مهارات وموارد وثقافة المنظمة.
- تعتبر معياراً للمنظمات الناجحة، حيث تميزها بامتلاك خصائص فريدة.
- تشكل عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح المنظمات المختلفة.
- تمثل مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال في ظل التنافس المستمر.
- تعتبر مؤشراً إيجابياً على توجه المنظمات لاكتساب مكانة مهيمنة في السوق من خلال تحقيق منفعة سوقية أكبر وزيادة حجم مبيعاتها.
- ويرى (بو سالم، 2013، 73) بأن الميزة التنافسية المستدامة تتميز بمجموعة من الخصائص الشاملة، حيث يرتبط كل جانب منها بالآخر، وهذه الخصائص تشمل ما يلي:
- الاستباقية: تحقق المؤسسة التفوق على منافسيها على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير.
- النسبية: تتسم الميزة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين أو عبر فترات زمنية مختلفة.
- التجديد: تكون الميزة مستمرة في التجديد استناداً إلى التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

3.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث

فما بلغت قيمة الأهمية النسبية (65.6%)، وهي نسبة تُعد جيدة وتشير إلى وجود مستوى واضح من الاتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد وفقاً لانتباعاتهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي فأن الفقرة (1) والمتمثلة بـ (تدعم الإدارة العليا وجود خطة واضحة وللجودة الشاملة ضمن خطة العمل الاستراتيجية)، حصلت على أعلى أهمية نسبية (69.5%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.64)، في حين أن الفقرة (2) والذي يمثل (تقديم الإدارة والمكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم الخدمات بأعلى جودة)، هي الأقل أهمية نسبية (63.0%) وبوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.49).

1.3.4 وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن متغير إدارة الجودة الشاملة

• دعم الإدارة العليا: من خلال الاطلاع على بيانات الجدول (4) نلاحظ وجود درجة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن بُعد دعم الإدارة العليا المتعلق بالعبارات (4-1)، حيث بلغ معدل الاتفاق الكلي (أتفق بشدة، أتفق) ما نسبته (52.5%)، وهو ما يعكس ميلاً إيجابياً لدى المستجيبين تجاه هذا البعد استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي. وفي المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (38.2%)، في حين سجلت نسبة الإجابات المحايدة (16.8%). كما أظهر التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي قد بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.51).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدعم الإدارة العليا

الفرقات	مقياس الاستجابة												
	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
1	15.0	6	17.5	7	05.0	2	22.5	9	40.0	16	1		
2	17.5	7	22.0	9	15.0	6	17.5	7	27.5	11	2		
3	12.5	5	20.0	8	22.5	9	15.0	6	30.0	12	3		
4	22.5	9	12.5	5	7.5	3	37.5	15	20.0	8	4		
المعدل العام	18.8	8	19.4	4	16.8	8	23.1	4	29.4	4			
المجموع	38.2				16.8				52.5				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

وجود درجة واضحة من الاتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد وفقاً لانتباعاتهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي فأن فقرة (5) والتي تمثل (تسعى إدارة المعمل إلى دراسة وتحديد متطلبات الزبائن كأساس لتخطيط أنشطة الجودة الشاملة)، حصلت على أعلى أهمية نسبية (71.0%) وبوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.36)، في حين أن الفقرة (6) والمتمثلة بـ (يعمل المعمل على كسب ثقة وولاء الزبائن)، فقد جاءت أقل أهمية نسبية وبلغت (67.5%) وبوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.43).

• التركيز على الزبون: تبين نتائج الجدول (5) إلى وجود مستوى من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن بُعد التركيز على الزبون المرتبط بالعبارات (5-8)، حيث بلغ معدل الاتفاق الكلي (أتفق بشدة، أتفق) نسبة (55.1%)، مما يعكس توجهاً إيجابياً لدى المستجيبين وفق مقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، سجلت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (29.3%)، بينما بلغت نسبة الإجابات المحايدة (15.6%). كما أوضحت النتائج أن الوسط الحسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.43)، في حين وصلت الأهمية النسبية إلى (68.8%)، وهي نسبة تُعد جيدة وتشير إلى

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتركيز على الزبون

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1	71.0	1.36	3.55	7.5	3	22.5	9	10.0	4	27.5	11	32.5	13	5
4	67.5	1.43	3.38	15.0	6	12.5	5	22.5	9	20.0	8	30.0	12	6
2	68.5	1.50	3.43	17.5	7	10.0	4	20.0	8	17.5	7	35.0	14	7
3	68.0	1.41	3.40	12.5	5	20.0	8	10.0	4	30.0	12	27.5	11	8
	68.8	1.43	3.44	13.1		16.2		15.6		23.7		31.2		المعدل العام
				29.3				15.6		55.1				المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

مستوى واضح من الاتفاق لدى الأفراد المبحوثين بشأن فقرات هذا البعد وفقاً لاطباعتهم الشخصية. اما على المستوى الجزئي فإن الفقرة (9) والتي تمثل (يسعى المعلم وبشكل مستمر الى تحسين وتطوير منتجها بشكل أفضل وما يلي طموحات وتوقعات الزبائن)، حصلت على اعلى اهمية نسبية (74.5%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.38)، في حين أن الفقرة (10) والذي يمثل (تنظر ادارة المعلم الى عملية التحسين والتطوير على أنها جزء لا يتجزأ من سياسة المعلم)، هي الأقل اهمية نسبية (68.0%) ووسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.45).

● التحسين المستمر: تُظهر نتائج الجدول (6) وجود درجة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين حول بُعد التحسين المستمر المتعلق بالعبارات (9-12)، حيث بلغ معدل الاتفاق الكلي (أتفق بشدة، أتفق) (58.4%)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا لدى المستجيبين استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (25.4%)، بينما سجلت نسبة الإجابات المحايدة (16.2%)، كما بينت النتائج أن الوسط الحسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.39)، فيما بلغت الأهمية النسبية (71.2%)، وهي نسبة تُعد جيدة وتدل على وجود

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتحسين المستمر

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1	74.5	1.38	3.73	12.5	5	05.0	2	22.5	9	17.5	7	42.5	17	9
4	68.0	1.45	3.40	17.5	7	12.5	5	10.0	4	32.5	13	27.5	11	10
3	69.0	1.34	3.45	10.0	4	17.5	7	20.0	8	22.5	9	30.0	12	11
2	73.6	1.37	3.68	7.5	3	17.5	7	12.5	5	20.0	8	42.5	17	12
	71.2	1.39	3.56	11.9		13.8		16.3		23.1		35.6		المعدل العام
				25.4				16.2		58.4				المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

وتشير إلى وجود مستوى واضح من الاتفاق بين الأفراد المبحوثين بشأن هذا البعد استناداً إلى وجهات نظرهم الشخصية. أما على المستوى الجزئي فأن فقرة (16) والتي تمثل (يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف الجودة الشاملة)، حصلت على أعلى أهمية نسبية (74.3%) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.29)، في حين أن الفقرة (15) والذي يمثل (تساهم جهود العمل الجماعي في تحسين مستويات الجودة في المنتجات والخدمات)، هي الأقل أهمية نسبية (65.5%) ووسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.47).

● العمل بروح الفريق: توضح بيانات الجدول (7) وجود درجة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين حول بُعد العمل بروح الفريق المرتبط بالعبارات (13-16)، حيث بلغ معدل الاتفاق الكلي (اتفق بشدة، أتفق) (57.3%)، مما يعكس اتجاهًا إيجابياً لدى المستجيبين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (23.9%)، بينما شكلت الإجابات المحايدة نسبة (18.8%). كما أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي قد بلغ (3.49) وانحراف معياري (1.39)، في حين وصلت قيمة الأهمية النسبية إلى (69.8%)، وهي نسبة تُعد جيدة

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعمل بروح الفريق

الفرقات	مقياس الاستجابة											
	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الفرقات	
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
3	17.0	7	12.0	5	17.0	7	20.0	8	32.5	13	13	
2	10.0	4	7.5	3	22.0	9	32.5	13	27.5	11	14	
4	22.0	9	05.0	2	20.0	8	27.5	11	25.0	10	15	
1	05.0	2	17.0	7	15.0	6	22.5	9	40.0	16	16	
	12.0		11.0		18.0		25.6		31.7		المعدل العام	
	6		3		8							
	23.9		18.8		57.3						المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

استناداً إلى ما تقدم، يمكن القول إن جميع الإجابات الخاصة بأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة قد جاءت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). ويوضح الجدول (8) الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من وجهة نظر عينة من العاملين في معمل مياه الباشا النقية. ومن خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، تبين أن بُعد التحسين المستمر قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ بلغ وسطه الحسابي (3.58) وانحراف معياري (1.39) وأهمية نسبية (71.2%). وجاء بعده بُعد العمل بروح الفريق في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.39) وأهمية نسبية (69.8%). أما المرتبة الثالثة فكانت لبُعد التركيز على الزبون بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.43) وأهمية نسبية (68.8%). في حين جاء بُعد دعم

الجدول (8) الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	دعم الإدارة العليا	3.28	1.51	65.6	الرابعة
2	التركيز على الزبون	3.44	1.43	68.8	الثالثة

أُتفق بشدة (26.8%)، بينما سجلت الإجابات المحايدة (15%). كما بلغ الوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (1.39)، فيما وصلت قيمة الأهمية النسبية إلى (69.9%)، وهي نسبة تُعد جيدة، وتدل على وجود مستوى واضح من الاتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البُعد وفقاً لانبعاثهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (25) والتي تمثل (يتم قياس أداء الميزة التنافسية المستدامة بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف)، حصلت على أعلى أهمية نسبية (75.0%) وبوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.31)، في حين أن الفقرة (17) والذي يمثل (المعمل يتمتع بميزة تنافسية فريدة تميزها عن منافسيها)، هي الأقل أهمية نسبية (63.0%) ووسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.40).

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للميزة التنافسية المستدامة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
10	63.0	1.40	3.15	15.0	6	22.5	9	20.0	8	17.5	7	25.0	10	17
2	74.5	1.22	3.73	5.0	2	15.0	6	17.5	7	27.5	11	35.0	14	18
3	73.5	1.42	3.68	10.0	4	17.5	7	10.0	4	20.0	8	42.5	17	19
4	72.5	1.32	3.63	12.5	5	7.5	3	15.0	6	35.0	14	30.0	12	20
6	69.5	1.48	3.48	20.0	8	5.0	2	15.0	6	27.5	11	32.5	13	21
8	67.0	1.57	3.35	22.5	9	10.0	4	12.5	5	20.0	8	35.0	14	22
6	69.0	1.38	3.48	15.0	6	7.5	3	22.5	9	25.0	10	30.0	12	23
9	64.9	1.34	3.24	12.5	5	20.0	8	17.5	7	27.5	11	22.5	9	24
1	75.0	1.31	3.75	10.0	4	10.0	4	12.5	5	30.0	12	37.5	15	25
5	70.0	1.50	3.50	17.5	7	12.5	5	7.5	3	27.5	11	35.0	14	26
	69.9	1.39	3.49	14		12.8		15		25.7		32.5		المدل العام
						26.8		15				58.2		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

تبين من نتائج الجدول (10) ان هناك الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.646)، وهذه العلاقة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية P-value والتي ظهرت مساوية الى (0.000) وهي اقل من (0.05). وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4.4 التحقق من فرضيات الدراسة:

يعكس مضمون هذه الفقرة علاقات الارتباط والتأثير بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في معمل مياه الباشا النقية.

القيمة (P-value) والتي بلغت (0.023) وهي اقل من (0.05). القيمة المحسوبة (t-cal) والتي بلغت (1.305) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، مما يعني أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية.

(2) معامل التحديد (R-squared) ان (0.459) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة سببه ادارة الجودة الشاملة، وان النسبة المتبقية (0.541) تعزى الى متغيرات اخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار، ومعنى اخر يمكن القول بأن TQM تفسر ما مقداره (0.459) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (12) نتائج تأثير ادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة

P-value	القيمة المحسوبة t Cal	معامل التحديد R-square	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se. (β)	معامل الانحدار Estimate (β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.023	1.305	0.417	0.020	0.026	الميزة التنافسية المستدامة	<-	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة من منتسبي معمل مياه الباشا النقية.

يبين الجدول (13) كل مما يلي:

(1) يتضح وجود تأثير طردي لبعد دعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار (Estimate β) التي بلغت (0.315). وقد تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05). كما تدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.616)، إذ تجاوزت قيمة (t) الجدولية البالغة (1.96).

(2) يظهر وجود تأثير طردي لبعد التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Estimate β) (0.256). ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية، إذ بلغت القيمة الاحتمالية (P-value) (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما تدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة (بالغة (3.910)، والتي تجاوزت قيمة (t) الجدولية (بالغة (1.96).

(3) يوجد تأثير طردي لبعد التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Estimate β) (0.122). ويعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية، إذ بلغت القيمة

الجدول (10) علاقة الارتباط بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الارتباط	المتغير التابع	اتجاه المتغير	المتغير المستقل
0.000	0.646	الميزة التنافسية المستدامة	<+>	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

الفرضية الفرعية منبثقة من الفرضية الرئيسية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في معمل مياه الباشا النقية.

تبين من نتائج الجدول (11) ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين كل من (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق) والميزة التنافسية المستدامة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.591، 0.625، 0.702، 0.675) على التوالي، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية p-value والتي ظهرت جميعها على التوالي (0.000، 0.001، 0.000، 0.000)، وهي اقل من (0.05)، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الرئسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (11) العلاقة بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

القيمة الاحتمالية P-value	قيمة الارتباط	المتغير التابع	اتجاه المتغير	المتغير المستقل
0.000	0.625	الميزة التنافسية المستدامة	<+>	دعم الإدارة العليا
0.001	0.591		<+>	التركيز على الزبون
0.000	0.702		<+>	التحسين المستمر
0.000	0.675		<+>	العمل بروح الفريق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة موظفي معمل مياه الباشا النقية.

من خلال متابعة معطيات الجدول (12) ادناه تبين لنا الاتي:

(1) وجود تأثير طردي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate β) التي بلغت (0.026)، وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية

تفسر ما مقداره (55%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة.

(6) تتبين أبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث قوة تأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة من منتسبي معمل مياه الباشا النقية. وتشير قيم معامل الانحدار المعياري $[\text{Std. } (\beta)]$ إلى أن بُعد دعم الإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.264). يليه بُعد العمل بروح الفريق في المرتبة الثانية بقيمة (0.226)، ثم بُعد التركيز على الزبون في المرتبة الثالثة بقيمة (0.188). أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب بُعد التحسين المستمر بقيمة معامل انحدار معياري بلغت (0.130)، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الاحتمالية (0.012) (P-value)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما تدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة (البالغة (4.233)، والتي تجاوزت قيمة (t) الجدولية (البالغة (1.96).

(4) يوجد تأثير طردي لبُعد العمل بروح الفريق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Estimate β) (0.226) ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية، إذ بلغت القيمة الاحتمالية (0.000) (P-value)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما تؤكد هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة (البالغة (7.110)، والتي تجاوزت قيمة (t) الجدولية (البالغة (1.96).

(5) تؤثر قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (55%) من التغيرات الحاصلة في (الميزة التنافسية المستدامة) سببه أبعاد (إدارة الجودة الشاملة) وان النسبة المتبقية والبالغة (45%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى آخر يمكننا القول بان أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الجدول (13) تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

P-value	القيمة المحسوبة tCal	معامل التحديد	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se. (β)	معامل الانحدار المعياري Std. (β)	معامل الانحدار Estimate (β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		R-square						
0.000	5.616	0.55	0.032	0.264	0.315	الميزة التنافسية المستدامة	←	دعم الإدارة العليا
0.001	3.910		0.052	0.188	0.256		←	التركيز على الزبون
0.012	4.233		0.011	0.130	0.122		←	التحسين المستمر
0.000	7.110		0.021	0.228	0.226		←	العمل بروح الفريق

القيمة الجدولية (tTab=1.96)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=40

المنظمة قدرتها على التميز، إذ يعد الزبائن الراضين أكثر ولاءً وأقل حساسية للسعر.

هـ. التزام القيادة العليا بدعم الجودة الشاملة يُعد عاملاً حاسماً، حيث تنعكس رؤيتهم وقراراتهم على ثقافة المؤسسة بأهلها.

و. عبر تقليل الهدر، وإعادة العمل، والأخطاء، تسهم الجودة الشاملة في تقليل النفقات وتحسين الكفاءة التشغيلية وبالتالي ميزة إضافية للمنظمة تنافس مثيلاتها في السوق.

ز. تعزز إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتشجيع الابتكار.

ح. تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يضمن قدرتها على المنافسة على المدى الطويل.

ط. يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائي أن التحسين المستمر يمثل

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات:

أ. أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين الأداء، رفع مستوى رضا الزبون، وتعزيز سمعة المنظمة في السوق.

ب. من خلال تبني مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement)، تستطيع المنظمة التكيف مع تغيرات السوق ومواجهة المنافسين بفعالية.

ج. يُعد إشراك الموظفين في كافة المستويات من أبرز عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز الابتكار، ويقلل من المقاومة الداخلية للتغيير.

د. الحفاظ على رضا الزبون وتجاوزه يعد من العوامل التي تبني عليها

أعلى ارتباط بالميزة التنافسية المستدامة، ما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه ثقافة التطوير والتحسين في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق طويل الأمد.

ي. كذلك جاء العمل بروح الفريق في المرتبة الثانية، مما يشير إلى أن المنظمات التي تشجع التعاون الداخلي والتناغم بين الموظفين تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ك. بينما أظهر دعم الإدارة العليا ارتباطًا قويًا نسبيًا، إلا أنه جاء بعد الأبعاد الميدانية، مما قد يعكس أن التوجهات الإدارية وحدها ليست كافية دون تنفيذ فعلي ودعم من الأقسام التشغيلية.

ل. في حين أن التركيز على الزبون أظهر أقل ارتباط نسبي، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة في تطبيقات هذا البعد أو الحاجة إلى تطوير استراتيجيات خدمة الزبائن بشكل أعمق داخل العينة المدروسة.

2.5 المقترحات:

1. الميزة التنافسية اليوم لم تعد تعتمد فقط على السعر أو الجودة، بل تشمل أيضًا التزام المؤسسة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
2. من المهم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية منتظمة لجميع العاملين لزيادة الوعي بمفاهيم وأدوات الجودة الشاملة، وتعزيز مهاراتهم المهنية.
3. إن تبني نهج التحسين المستمر كوسيلة لتطوير العمليات والخدمات والمنتجات بشكل دائم، مما يدعم استدامة التنافسية.
4. يجب تطوير آليات فعالة لقياس وتحليل رضا العملاء بانتظام، والاستجابة لملاحظاتهم بسرعة وفعالية، بما يعزز الولاء والاحتفاظ.
5. تشجيع الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
6. تطوير منتجات وخدمات مبتكرة بشكل مستمر يمكن أن يمنح المؤسسة ميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
7. الاستثمار في الموظفين من حيث التدريب، التحفيز، وبيئة العمل الداعمة، يؤدي إلى تحسين الأداء والإبداع، مما يعزز التنافسية.
8. القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والبيئة الاقتصادية تُعد من أهم عناصر استدامة التنافسية.

المصادر:

- أوشن، ريمه. (2018). إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). جامعة باتنة، الجزائر.
- بلقاسمي، خالد، & جميل، أحمد. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان. المركز الجامعي على كافي ببنديف، 6(2).
- بن رحو، سهام، & بومدين، نادية. (2024). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تقييم الواقع والتحديات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة القانون الدستوري والمنظمات السياسية، 27(2). <https://asjp.cerist.dz/en/article/241335>
- بوسلم، أبو بكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير). جامعة سطيف 1، الجزائر.
- توفيق، صلاح الدين محمد، & مرسي، شيرين عبد. (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 109(1).
- رضوان، عبر أنور عتيبة، بوزرية، عايدة سليمان، & النجار، يوسف عمران. (2020). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية الآداب، 47(47). 182-227. <http://search.mandumah.com/Record/1420117>
- سعيد، سناء عبد الرحمن، & الباوي، عبد الرضا ثامر. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83(83).
- شاكرا، شندي عمود، & إبراهيم، خالد عبد الله. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة اقتصاديات الأعمال، 1(1). <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2025.1.1>
- الشقيرات، إيناس أحمد عود الله. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة التنظيمية: الدور المعدل لمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية (أطروحة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الصرايرة، خالد أحمد، & العساف، ليلي. (2018). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(1). <http://search.mandumah.com/Record/27888>
- صندوق، هيام حسام الدين. (2023). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 2(2)، الجزء الثاني. <https://doi.org/10.21608/muja.2023.300125>
- طالب، زينب مكي، & البناء، علاء فرحان. (2012). استراتيجية المحط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عذراء محسن، حادي، أحمد عباس، & خلف، ياسر لطيف. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نظم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 59(59).
- حبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر.
- مشنان، بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- النعمي، حارث حسين علي. (2018). تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 41(41)، مجلد 1. <http://search.mandumah.com/Record/1204048>
- Abdulaali, N. M., & Jasim, R. I. (2023). The role of core capabilities in achieving the entrepreneurial orientation. NTU Journal for Administrative and Human Sciences (JAHS), 3(1). <https://doi.org/10.56286/ntujahs.v3i1.335>
- Al-Sukaini, A. S. T., Al-Hachim, H. N. H., Mahmoud, H. S., & Abdulameer, H. (2025). The impact of operations strategies in

- sustainable competitive advantage for a sample of organizations operating in the private sector – Iraq/Basra. *NTU Journal for Administrative and Human Sciences (JAHS)*, 4(2), 213–225. <https://doi.org/10.56286/ntujahs.v4i2.961>
- Awoke, P. O. (2021). Total quality management practices for improving procurement performance of petroleum producing companies (Doctoral dissertation). Walden University, United States.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Khunfas, A. H., & Shukur, T. M. (2025). Environmentally friendly manufacturing and its role in achieving sustainable competitive advantage: An exploratory study. *NTU Journal for Administrative and Human Sciences (JAHS)*, 5(2), 67–89. <https://doi.org/10.56286/0766cq43>
- Matthews, R., & McLees, J. (2015). Building effective project teams and teamwork. *Journal of IT and Economic Development*, 6(2), 20–30.
- Nzewi, H., Chiekezie, O., & Nnesochi, I. (2015). Teamwork and performance of selected transport companies in Anambra State. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(9), 124–132. <https://ssrn.com/abstract=2694741>
- Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020). The mediation effect of total quality management practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789–800. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.018>

The Contribution of Total Quality Management Dimensions to Achieving a Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study Based on the Perspectives of Employees at Al-Basha Pure Water Factory



P-ISSN: 1680-9300
E-ISSN: 2790-2129
Vol. (26), No. (1)
pp. 62-75

Reem I. Jasim

Administrative Technical College/ Mosul, Northern Technical University, Mosul, Iraq.

Abstract:

This research aims to examine the role of Total Quality Management (TQM) in enhancing sustainable competitive advantage at Al-Basha Pure Water Plant. TQM is an important strategy that contributes to improving organizational performance and achieving excellence in institutions, enhancing their ability to compete in the labor market. The research examines the role of TQM dimensions within the plant and how these dimensions influence enhancing sustainable competitive advantage. The research also reviews the factors that help the plant maintain a sustainable competitive advantage through continuous innovation, continuous process improvement, and a focus on customer satisfaction. The research relied on analyzing quantitative and qualitative data by distributing questionnaires to the research sample, in addition to studying the relevant literature. The research concluded that the effective implementation of TQM at Al-Basha Pure Water Plant has significantly contributed to improving product quality and increasing operational efficiency, which has helped the plant strengthen its competitive position in the market and achieve sustainability in the face of external challenges.

Keywords: Total Quality Management Dimensions, Sustainable Competitive Advantage, Performance Improvement, Al-Basha Pure Water Factory.

How to Cite: Jasim, R. I. (2026). The Contribution of Total Quality Management Dimensions to Achieving a Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study Based on the Perspectives of Employees at Al-Basha Pure Water Factory. PROSPECTIVE RESEARCHES, 26(1), 62–75. <https://doi.org/10.61704/pr.541>