



دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية عن شركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط

الدكتور هيثم احمد الهنقاري

جامعة الزاوية / كلية الاقتصاد

media.center@zu.edu.ly

The role of comprehensive quality management practices in enhancing competitive priorities: a field study on the National Oil Well Drilling and Maintenance Company

Dr. Haitham Ahmed Al-Hanqari

University of Zawiya / Faculty of Economics

تاريخ الاستلام: 2024/11/30 - تاريخ المراجعة: 2024/12/18 - تاريخ القبول: 2024/12/28 - تاريخ النشر: 2024/12/31

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التدريب والتعلم، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) و الأولويات التنافسية المتمثلة في (الجودة، المرونة، الابتكار، التكلفة، التوصيل) وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 105 من العاملين في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، من أدوات الدراسة استبيان وتم توزيعه علي أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلي: وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية في الشركة النفطية الليبية.

Summary:

The study aimed to reveal the relationship between total quality management represented by (top management support, customer focus, training and learning, continuous improvement, employee participation) and competitive priorities represented by (quality, flexibility, innovation, cost, delivery). The study was based on The descriptive analytical approach, and the study population consisted of 105 employees of the National Oil Well Drilling and Maintenance Company in Libya. One of the study tools was a questionnaire that was distributed to the sample members. The study concluded that there was a significant, statistically significant relationship between comprehensive quality management practices and competitive priorities in the company. Libyan oil.

المقدمة:

تشهد مؤسسات النفط الليبية في الوقت الراهن العديد من التحديات والقيود التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة، فضلا عن الزيادة في المنافسة العالمية والتغير المستمر في سلوك ومتطلبات المستهلكين، ولكي تستطيع هذه المؤسسات من التفوق في مجالها، وتعظيم أرباحها، والتربع علي قمة المؤسسات المنافسة، كان لابد أن تبذل قصاري جهدها لاعتماد ممارسات

جديدة، واليات مستحدثة، وإرساء قواعدها في المؤسسات، والعمل على تطبيقها بشكل احترافي ومتميز، ولعل من أهم هذه الممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للاستمرار وتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات الدوائية التي تقدمها للأسواق المحلية والعالمية.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات النفطية بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من الموظفين، فالميزة التنافسية في المؤسسات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يساهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء العديد من الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات¹. زادت المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج في الوقت الراهن وتنوعت أساليب الإنتاج والتقنيات المستخدمة، وأيضاً تسارعت حركة التغير بصورة غير مسبوق؛ مما وضع الشركات في حالة بحث وسعي دائم لضمان حصة أو مكانة في السوق، وهذه الصفة أصبحت مرافقة لكل أنواع القطاعات، وأيضاً على كل مستوياتها. ونتيجة لذلك فقد ظهر عدة مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء التنافسية، وهذه المفاهيم تشكل وسيلة للدخول والاستمرارية في عالم المنافسة بقوة وتمكن. فتحقيق القدرة التنافسية يعني توفير التكاليف وتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، يظل معيار الجودة هو الأساس ومحور الاهتمام الرئيس².

فمن المفاهيم الواجب على الشركات الحرص عليها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. فالجودة هي استراتيجية تنفيذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال³. إن الاهتمام بإدارة الجودة سيؤدي إلى منتج نوعي مميز يصب في مصلحة الإنتاج وزيادة المنتج لزيادة الطلب عليه نتيجة ثقة المستهلك؛ مما يعود بالفائدة على الشركة، وبالتالي سيقبل من الفاق، وسيؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وجودته. فممارسات إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في تطوير الممارسات الإدارية⁴. ومن هنا هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية للشركات.

مشكلة البحث:

تعد إدارة الجودة الشاملة بممارساتها المختلفة من سمات العصر الحديث وإن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسات على البقاء والاستمرار من خلال تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتطوير إجراءات وأساليب العمل وخلق ظروف بيئية داخل الشركة تسمح للعاملين على تحمل المسؤولية اتجاه تحسين الجودة واستثمار الفرص وتجنب المخاطر بما يتناسب مع القدرات الرشيدة، فقد طبقت هذه الفلسفة في العديد من المؤسسات، وأثبتت فاعليتها في تحقيق التنافسية للشركات الصناعية التي قامت بتطبيقها، وكذا طبقت هذه الفلسفة في العديد من المؤسسات العربية وكان لها دور كبير في نموها وتعزيز تنافسيتها في الأسواق، وفي ظل النجاحات التي قد حققتها المؤسسات من جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، نجد أن الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا بشكل خاص موضوع الدراسة تعاني من ضعف في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بممارساتها المختلفة في الوقت الذي يوجد فيه قطاع الصناعة بأمر الحاجة إلى إثبات وجودها وموقعها التنافسي من منافسة

¹ عطيان، مراد ونور، عبد الناصر (2014): أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (2)، 276-296.

² Rao, P. & Holt, D. (2005). "Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance?", *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (9), pp. 898-916

³ Asu, E. (2022). "Total Quality Management and Organizational Success", *International Journal of Academic and Applied Research*, 6, pp. 143-149.

⁴ Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12 (3), pp. 59-75.

دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية عن شركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط

المؤسسات العامة في نفس القطاع والتي تقوم علي كفاءات عالية جدا، ولهذا راينا من الضروري حصر مشكلة الدراسة، وعليه يمكن حصر إشكالية البحث فيما يلي:

" ما دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية للمؤسسة لشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا؟"

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة وممارساتها في المؤسسة؟
- ما هو واقع أولويات تنافسية المؤسسة ومؤشراتها؟
- ما هي مستوى علاقة ودرجة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مؤشرات تنافسية المؤسسة لشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تعرض لها، إذ تناول هذا البحث متغيرين يدرك الجميع أهميتها، فقد تمثل المتغير الأول بإدارة الجودة الشاملة الذي يعد مدخلا إداريا وسلاحا استراتيجيا تستطيع من خلاله المؤسسات أن تعزز من نموها وإنتاجيتها وربحياتها وتنافسيتها من أهم ممارسات (التزام الإدارة العليا، والتركيز علي الزبون، والتحسين المستمر، والتعليم والتدريب، ومشاركة العاملين). بينما تمثل تنافسية المؤسسة المتغير الثاني والتي تعد المدخل لتوفير البيئة التنافسية الملائمة والذي من خلاله تستطيع المؤسسات ان تعزز من موقعها التنافسي إزاء المؤسسات الأخرى ومن أهم مؤشرات (المرونة - الابتكار - التكلفة - التوصيل - الجودة)، ولذا تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز أولويات التنافسية لشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا.

ثالثا: أهداف البحث:

أن الهدف الرئيسي للبحث يتمثل في محاولة التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز علي الزبون، والتحسين المستمر، والتعليم والتدريب، ومشاركة العاملين) في تعزيز أولويات تنافسية المؤسسة التي تتضمن (المرونة - الابتكار - التكلفة - التوصيل - الجودة) في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا.

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية أخرى وهي:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق الشركة موضوع الدراسة لإدارة الجودة الشاملة.
- 2- التعرف على مستوى التزام الشركة بتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على أهم المشاكل التي تعيق عملية تطبيق الشركة موضوع الدراسة لممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- 4- التعرف على اهم المؤشرات التي تتطلع بها الشركة موضوع الدراسة لتعزيز تنافسيتها.
- 5- التعرف على نوع العلاقة ومستوي التأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية لشركة.
- 6- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على النتائج المتحققة والتي تعمل علي زيادة مستوى التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

مصطلحات الدراسة:

1-ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

تعرف بأنها مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها شركات النفطية المدرجة في السوق الليبي لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.

2-دعم الإدارة العليا: يعرف على أنه مجموعة من القرارات والإجراءات والآليات التي تتبعها الإدارة العليا وتهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم الذي ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي العام في شركات النفطية في سوق ليبيا.

3-التدريب والتعليم: يعرف بأنه تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطوير من أفكارهم الابتكارية وممارسات الابداع، وتوظيفها في المكان المناسب في شركات النفطية المدرجة في سوق ليبيا.

4-التركيز على الزبون: يعرف بأنه واحد من ابعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم علي تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية في شركات النفطية المدرجة في سوق ليبيا.

5-مشاركة الموظفين: يعرف بأنه استراتيجية فعالة تتبعها شركات النفطية ضمن إدارة الجودة الشاملة، ويقوم مشاركة الموظفين علي التعاون بين الموظفين من أجل إنجاز العمل وتحقيق التكامل، والوصول إلى الأهداف المشتركة في شركات النفطية المدرجة في سوق ليبيا.

6-التحسين المستمر: يشير إلى قدرة شركات النفطية على مواكبة التطورات الجديدة في أساليب العمل، وعلى إعادة تصميم عملياتها الإنتاجية باستمرار، واستخدام الأساليب المبتكرة، والتكنولوجيا الحديثة، من أجل تحسين أدائها، وتحسين خدماتها وتطويرها بشكل مستمر، لتحقيق مستوى الجودة المرغوب به، وتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

7-الميزة التنافسية:

تعرف بانها المركز الطويل الأمد والذي تحققه شركات النفطية المدرجة في سوق ليبيا بهدف تحقيق قيمة عالية لزيائنها لا تستطيع الشركات المنافسة تقديمها.

8-الجودة: هي قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

9-التوصيل: هو عبارة عن التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقل وقت ممكن.

10-المرونة: هو القدرة على الحصول على الموارد أو إعادة نشرها استجابة للتغيرات في الاتفاقيات التعاقدية التي يبدأها الزبائن بشكل أساسي.

11-التكلفة: هو عبارة عن مجموع ما تدفعه الشركة من قيمة المواد والعمل والمصاريف غير المباشرة لإنتاج سلعة معينة. الدراسات السابقة:

تم تناول دراسات سابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة علي النحو التالي:

1-دراسة (Awad, 2013)¹

¹) Awad, A. S.; Al Khattab, A. A. & Anchor, J. R. (2013). "Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing", *Journal of Service Science and Management*, 6, pp. 69-79.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأولويات التنافسية (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم) والميزة التنافسية للشركات في القطاع الصناعي الأردني. وأشارت نتائج تحليل البيانات إلى وجود علاقة مهمة بين الأولويات التنافسية والميزة التنافسية. وأشارت الدراسة إلى أن التعرف على هذه العلاقة ورعايتها يوفر المفتاح الرئيسي للشركة للبقاء في بيئة مضطربة. لذلك، يجب أن تركز الاستراتيجيات التشغيلية والترويجية على الأولويات التنافسية: مثل: الجودة والتكلفة، والمرونة، والتسليم، لتحقيق وتطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

2-دراسة¹ (Gitangu 2015):

بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة نيروبي" هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أجريت الدراسة في نيروبي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي والمناطق المختارة لها وهي نهر اثي، رويرو، ليمورو. والذي يقارب عددها (98.608) شركات صغيرة ومتوسطة من مختلف القطاعات، بينما تكونت عينة الدراسة من الشركات في مقاطعة نيروبي والبالغ عددها (96) شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد، وأن إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لدى تلك الشركات، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيروبي تحاول تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة. ووصت الدراسة بضرورة أن تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتبني وإرساء نظم إدارة الجودة وتحسين برامجها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وناجح في الشركة.

3-دراسة² (Daru 2016): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية. أجريت الدراسة في الهند. واستخدمت المنهج التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا عملاء وتجاوز توقعاته، وأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

5-دراسة³ (الوطيفي، 2017):

¹) Gitangu, I. (2015): Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi city county, Doctoral Dissertation, University of Nairobi, Kenya.

²) Daru, M. (2016): Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage. International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), 6(9), 51-55.

³) الوطيفي، كامل شكير(2017): دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية – معامل سمنت كربلاء"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد- مج 9، ع 3، ص 120-144.

بعنوان "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية – معامل سمنت كربلاء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية لإدارة الجودة الشاملة، وهدفت أيضا التعرف على اهم المؤشرات التي تطلع بها الشركة لتعزيز تنافسيتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة وحيدة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث والبالغة (50) من القيادات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقق وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة.
- تحقق وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركة قيد الدراسة.

6-دراسة¹ (Youssef & Youssef, 2018)

هدفت إلى إيضاح تأثير مفهوم الجودة علي الأداء التشغيلي لمنظمات التصنيع ورحلتها نحو تحقيق القدرة التنافسية والتصنيع على مستوى عالمي. وأظهرت النتائج أن المصانع التي تدمج (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة في عملياتها تتقدم بشكل أسرع نحو تحقيق مفهوم التنافسية، ولديها أداء تشغيلي أفضل من حيث إدارة الجودة، وإدارة المخزون، والأداء المعتمد على الوقت.

7-دراسة² (رجب، 2023)

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمزايا التنافسية: دراسة ميدانية على المعاهد الخاصة"

هدفت الدراسة إلي معرفة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمزايا التنافسية في المعاهد الخاصة والكشف عن معوقاته التي تعزي لمتغيرات (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الخاصة، وتناولت الدراسة المزايا التنافسية بين المؤسسات التي أصبحت العنصر الأكثر أهمية لنجاحها لذلك تبحث كل مؤسسة في جميع عملياتها عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمكنها من التغلب علي المنافسين، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي في جميع البيانات والمعلومات وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الخاصة، ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة صيغة عدة فرضيات لدراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمزايا التنافسية وتمت معالجة البيانات احصائيا عن طريق برنامج SPSS وأهم النتائج التي توصلت اليه الدراسة: أن إدارة الجودة الشاملة من أحد المفاهيم والوسائل الناجحة في تطوير المزايا التنافسية في المعاهد الخاصة محل الدراسة.

فروض الدراسة:

الفرضية الاولى: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، عند مستوي دلالة (0.05)

بناء على مكونات إدارة الجودة الشاملة يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، عند مستوي دلالة (0.05).

¹ Youssef, M. A. & Youssef, E. M. (2018). "The Synergistic Impact of ISO 9000 and TQM on Operational Performance and Competitiveness", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 3, pp. 614-634.

² (رجب، اية رجب قرني (2023): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمزايا التنافسية: دراسة ميدانية علي المعاهد الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع 2، ص 449-472.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للتركيز علي الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للتعليم والتدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لمشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في ليبيا، عند مستوى دلالة (0.05).

الإطار النظري:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

تزايدت في الوقت الحاضر المتغيرات والتحديات الكثيرة وشدة المنافسة بين المنظمات، لذلك توجهت المنظمات إلى تغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع التحديات المفروضة عليها من أجل البقاء والاستمرار في عالم المنافسة؛ وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية هامة لرفع مستوى أدائها، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الرئيسية في الوقت الحاضر¹.

الاعتراف بنظام إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية انتشر علي نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. لذا اليوم لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهل استخدام إدارة الجودة الشاملة كفلسفة رئيسية تركز على تلبية احتياجات العملاء؛ من خلال تطبيق نهج شامل بهدف تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات من حيث الجودة والابتكار.

أشار (ثوابته، 2016) إلى أن معظم دول العالم أصبحت تهتم بالجودة الشاملة باعتبارها إحدى ركائز نماذج الإدارة الحديثة، التي تضمن لها التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواكبة المتغيرات الدولية والمحلية؛ بهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات والخدمات. إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية لأي منظمة؛ للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية السريعة كظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات المستهلكين لجودة ذات مستوى أعلى، مما أدى إلي أن أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية².

أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأفكار المحددة تهدف إلي دمج جميع الأنشطة والوظائف ذات الصلة للمؤسسة من خلال الاعتراف بأهمية الجودة كسلاح استراتيجي لاكتساب ميزة تنافسية. إن تحقيق مستوى معين من الجودة يجعل الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة، وبالتالي تعظيم الأداء التنظيمي.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مصطلح الجودة واحداً من أبرز المصطلحات الإدارية التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، حيث ظهرت معه العديد من المبررات الملزمة لتطبيق معايير ومبادئه في المنظمات المختلفة على اعتبار أن التطبيق الفعلي لمفهوم الجودة سيؤثر بشكل إيجابي في تحسين عمليات المنظمة المتنوعة³.

¹ (أبو حميد، هاشم (2017): أثر ابعاد جودة حياة العمل علي فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الاقصي بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

² (ثوابته، مأمون (2016): أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية علي عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

³ Besterfield, D. (2003). **Total Quality Management**. (3rd Ed.). Pearson Education International, Prentice-Hall.

أن إدارة الجودة الشاملة لا تعد مسؤولية عضو واحد في المنظمة، وإنما علي الجميع من موظفين، وموزعين، وموردين، وعلي رأسهم الإدارة تطبيق معايير الجودة، لتحسين منتجاتهم أو خدماتهم باستمرار، من خلال قياس الجودة من حيث المتانة، والموثوقية، والاستخدام وتعديلها وفقا للتغذية الراجعة. حيث ينظر إلي إدارة الجودة الشاملة علي أنها الجهد المستمر للإدارة والموظفين داخل المنظمة علي حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لفترة طويلة من الوقت. إذ إن رضا العميل يعزز ولائه، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتي تضمن ولائه الدائم¹.

ينظر إلي إدارة الجودة الشاملة علي أنها مصطلح يشمل ثلاثة مفاهيم أساسية: الإدارة تعني تطوير والحفاظ علي قدرة المؤسسة علي التحسين المستمر للجودة، والجودة تعني مطالب العملاء واحتياجاتهم التي يجب تلبيتها. وهذا يشمل تطبيق مبدأ السعي لتحقيق الجودة في جميع جوانب عملنا. يحتاج تحديد المستفيدين إلى تقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمة أو المنتج المقدم².

يعرف إدارة الجودة الشاملة مجموعة من مبادئ الإدارة التي تركز علي تحسين الجودة، وتمثل القوة الدافعة في جميع المجالات الفنية وعلى مختلف مستويات المنظمة، باستخدام أساليب الإدارة الحديثة لرفع مستوى الأداء وزيادة مستوى التحسين وإشراك العمال في صنع القرار، وخفض التكاليف، والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وبناء سلاسل الجودة³.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تشكل إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية والعاملين في أي منظمة، بالإضافة إلى أهميتها الخاصة للمستفيدين من خدمات المنظمة، حيث إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يحقق مجموعة من الفوائد الإيجابية لكافة العاملين والمستفيدين من أي منظمة، ومن هذه الفوائد ما يلي⁴:

- 1- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء حول مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة إليهم.
- 2- انخفاض تكاليف الجودة بمعنى أن تحسين الطرق والأساليب الوقائية يؤدي إلى انخفاض التكاليف وارتفاع الجودة.
- 3- زيادة الحصة السوقية وتخفيض التكاليف.
- 4- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل.
- 5- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء.
- 6- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- 7- انخفاض نسبة الغياب.
- 8- زيادة الابتكارات والتحسين.

ثالثاً: ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

¹ (فواتيخ، محمد ومباركي، بوحفص (2016): جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، مجلة تنمية الموارد البشرية، 11(1)، 377-337.

² (محمد، غوتي ويوسف، صوار (2017): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي ابعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 1 (4)، 160-143.

³) McGee, T. & Wilson, D. (2015). **Strategy analysis and practice**, London: Mc Graw Hillinc.

⁴) Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. **International Journal of Construction Management**, 19(2), 162-177.

1-التزام الإدارة العليا:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ايمان الإدارة بفائدتها وضرورتها وإيمانها بالمنظمة. من أجل التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. نظرا لان فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يتطلب قرارات استراتيجية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، فان هذا الاعتقاد يأتي في شكل دعم مالي ومعنوي مستمر وخلق ثقافة تنظيمية صحيحة¹.

هناك مجموعة من المهام التي يجب على الإدارة العليا للمنظمة القيام بها لإنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما يلي²:

- 1- إصدار وتنفيذ سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة.
- 2- التأكد من إعلام سياسة وأهداف الجودة لكافة العاملين بالمؤسسة وذلك لزيادة الوعي والتحفيز ومشاركة العاملين.
- 3- التأكد من فهم مطالب العملاء على كافة مستويات المؤسسة.
- 4- التأكد من أن العمليات اللازمة التي يتم تطبيقها أنها قادرة على تحويل مطالب العملاء والجهات المرتبطة المعنية وتحقيق الأهداف.
- 5- التأكد من فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الموثقة لتحقيق أهداف الجودة.
- 6- التأكد من توافر الموارد اللازمة للمؤسسة.
- 7- المراجعة الدورية لنظام إدارة الجودة.
- 8- اتخاذ القرارات المناسبة المرتبطة بسياسة الجودة.
- 9- اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين نظام إدارة الجودة.

2-التركيز على ملتقي الخدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نهج تنظيمي شامل يسعى إلى تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، بالاعتماد على تطبيق الأساليب الكمية من قبل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة للزبائن³. يعتمد التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة على المدى الذي تعرفه المؤسسة وتحددتها بدقة وتلبي احتياجات العملاء ورغباتهم. لذلك، تهدف المنظمات إلى فهم احتياجات عملائهم والاستجابة لها من خلال تقديم الخدمات التي تحقق رضا العملاء. إستراتيجية إرضاء العملاء هي حجر الزاوية في توجيه العملاء لأنها وسيلة إستراتيجية لاكتساب عملاء جدد وهي المفتاح لزيادة الرضا. العملاء هم الأدوات التي تحتاجها مؤسستك للنجاح والنمو اختيار الخدمات المتاحة لهم⁴.

3-اندماج ومشاركة العاملين:

¹ (عبد الرزاق، محمد وحمادي، سعد (2016): تأثير التزام الإدارة العليا علي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 39(108)، 299-314.

² Besterfield, D. (2003). **Total Quality Management**. (3rd Ed.). Pearson Education International, Prentice-Hall

³ سعيد، عباس (2016): تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون بحث استطلاعي في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، 20، 134-175.

⁴ (النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل (2012): إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، ط2- دار الكتاب، بغداد.

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها، بالإضافة الي تكثيف جهودها بالتركيز على تطوير خدماتها وتحسين منتجاتها، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي، وبيئة تساهم في زيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة¹. يعد العمل ضمن فريق أحد التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتطلب إشراك العاملين لكي نحقق الغايات المرجوة، لأن الهدف من فرق العمل يتمثل في تحقيق مشاركة جميع العاملين في مختلف المجالات². أن فرق العمل توفر للمنظمات بيئة صحية ضرورية لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. إذ يجري التدريب على برامج الجودة والتحسين المستمر من قبل فرق عمل منظمة بشكل جيد³.

4- إدارة العلاقات:

تعتبر علاقات العمل داخل المنظمة عن نوعين من العلاقات، هما: علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية. فالعلاقات الرسمية تتمثل في القوانين والسياسات المرجعية في المنظمة والتي تم إقرارها من قبل إدارة المنظمة بهدف تحقيق الفعالية والاستمرارية في الأداء. إما العلاقات غير الرسمية فتتمثل في علاقات العاملين فيما بينهم أو مع إدارة المنظمة والتي تظهر بشكل كبير في النزاعات الفردية والجماعية بين أفراد المنظمة الواحدة⁴.

تهدف إدارة علاقات العمل إلى خلق بيئة تنظيمية تضمن وجود تفاهم بين جميع العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى المحافظة علي العلاقة الجيدة بين أفراد المنظمة من خلال المحافظة علي استمرارية التواصل فيما بينهم، وإقامة سمعة طيبة لطبيعة العلاقات التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم البعض⁵.

5- تطوير العمليات:

إن منظمات الأعمال وجدت لكي تنتج سلعة أو خدمة تري أنها مطلوبة من قبل شرائح معينة من المستهلكين، ولها القدرة على تقديم هذا المنتج بشكل يتقبله المستهلكين وتحقق ربحا معقولا. ولغرض قيام المنظمة بهذا الامر فإنه من المفروض إنجاز مجموعة كبيرة من الأنشطة، تبدأ بتوفير المواد الأولية وتخزينها ثم سحبها إلى خطوط الإنتاج لتحويلها إلى سلع تقدم للمجتمع، من خلال العمليات التسويقية المختلفة.

تمثل إستراتيجية العمليات مدخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. إذ ينبغي إن يتم تصميم عمليات قادرة على إنتاج منتجات وخدمات بأبعاد وخصائص ثابتة يطلبها الزبون⁶.

6- التحسين المستمر:

تمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة في إحداث تحسينات في جميع أقسام المنظمة، وهو ما يستلزم إحداث تطورات في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والتخطيط الاستراتيجي هو من النظم اللازمة لتحقيق تلك الاهداف⁷.

¹) Heizer, J & Render, B. (2011). **Operation management**, global edition, 10th ed, Pearson.

²) العنزي، علي (2014): ابداعات الاعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

³) النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، المرجع السابق، ص 78.

⁴) بدوي، هناء حافظ (2001): العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية (أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

⁵) بشاينية، سعد (2007): علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فسنطينة، الجزائر.

⁶) النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، المرجع السابق، ص 79.

⁷) النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، المرجع السابق، ص 81.

بالإضافة إلى التحسين المستمر يمكن من اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكما يساعد في الحصول على المعلومات، وتوضيح التوجه الاستراتيجي، وإيجاد فرق عمل منسجمة، ويعزز من التنسيق والرقابة من خلال مراجعة الأداء¹.

المحور الثاني: الأولويات التنافسية:

أولاً: مفهوم الأولويات التنافسية:

تم طرح فكرة الأولويات التنافسية أولاً من قبل Skinners الذي أكد على أنه يتعين على المنظمات أن تتخذ خيارات بشأن أي عنصر من أولويات المنافسة ويجب أن يأخذ أكبر استثمار فيه يتعلق بالموارد والوقت. ومنذ التطوير الأولي لاستراتيجية التصنيع، تم اعتبار الأولويات التنافسية بمثابة متغير قرار حاسم. علاوة على ذلك، اقترح أن تقوم المنظمات بتنظيم نفسها لمعالجة أفضل التكامل العالمي للوصول إلى القرب من التكلفة مقابل السوق ومرونة الشبكة مقابل وفورات الحجم، وبالتالي فقد أصبح من الواضح أن الأولويات التنافسية أصبحت عنصراً هاماً في تصميم وإدارة المنظمات.

تعرف الأولويات التنافسية على أنها التركيز الاستراتيجي على تطوير بعض قدرات التصنيع أو الخدمات، مما قد يعزز مكانة المنظمة في السوق².

تعرف الأولويات التنافسية على أنها الأبعاد التي يجب يمتلكها نظام إنتاج المنظمة لدعم متطلبات الأسواق التي ترغب المنظمة في المنافسة بها³.

يستخدم مصطلح الميزة التنافسية لوصف الخيارات التي يتخذها مديرو العمليات من بين القدرات التنافسية الرئيسة لهذا المجال الوظيفي. علاوة على ذلك، تشكل هذه الاختيارات تعبيراً عن استراتيجيات المنظمة التنافسية من حيث أن موظفي التصنيع يمكنهم فهمها، وقد الإشارة في أبحاث إدارة العمليات إلى أن مصطلح "الأولوية التنافسية" يعني التركيز على كل من الأهمية الاستراتيجية لوظيفة التصنيع ومسؤوليتها في تحقيق نجاح مؤسسي أفضل، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالمية⁴.

ثانياً: أهمية الأولويات التنافسية:

تلعب الأولويات التنافسية دوراً هاماً في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي، وتوضح النقاط التالية أهمية ودور القدرات الديناميكية في المنظمات المعاصرة:

1- من المهم أن تدرك المنظمات أهمية أولوياتها التنافسية، حيث أن الفشل في تحديد وتطوير الأولويات التنافسية قد يؤدي في النهاية إلى خفض إنتاجية المنظمات⁵.

¹ سعيد، عباس (2012): دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الالتزامات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

² Prajogo, D. I., & McDermott, P. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 465-483. DOI: 10.1108/09604521111159780.

³ Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). *Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. Working Paper. Emerging Markets Research*. Group University of Huddersfield, Huddersfield, UK. (Unpublished).

⁴ Díaz-Garrido, E., Martín-Peña, M. L., & Sánchez-López, J. M. (2011). Competitive priorities in operations: Development of an indicator of strategic position. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(1), 118-125. DOI: 10.1016/j.cirpj.2011.02.004.

⁵ Takala, J. (2002). Analysing and synthesising multifocused manufacturing strategies by analytical hierarchy process. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 4, 345-355.

- 2- يسهم تحديد الأولويات التنافسية في خلق القدرة التنافسية للمنظمات، وزيادة قدرتها على مواكبة تطلعات ومتطلبات العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أولوية تؤثر على العملاء بطريقة مختلفة عن الأخرى¹.
- 3- تسهم الأولويات التنافسية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والمتمثلة بتنوع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية؛ على سبيل المثال في الأسواق التي تتميز بالاستقرار يكون من السهولة على المنظمة الاعتماد على التكلفة المنخفضة، لكن عندما تشتد حدة المنافسة على استراتيجية واحدة للمنافسة².
- 4- تؤثر الأولويات التنافسية (المرونة، الجودة، التكلفة، والتوصيل) بشكل إيجابي على إنشاء ميزة تنافسية للمنظمات للبقاء في البيئات المضطربة³.
- 5- المنظمات التي تهتم بأولوياتها التنافسية بشكل مستمر، سوف تجذب المزيد من العملاء الجدد وتحقق مجموعة واسعة من الحصص السوقية الجديدة وبالتالي تحسن الأداء والولاء للمنظمة⁴.
- 6- لكي تبقى المنظمات قادرة على المنافسة في الأسواق المتقلبة ذات المنافسة الشديدة، يجب عليها تحديد أولوياتها التنافسية وفهم نقاط الضعف ونقاط القوة لديها وتعزيز كفاءاتها الأساسية في أهم مجالات الأولوية، وذلك لأن العملاء لديهم المزيد من الخيارات ووضع أفضل للمساومة مع مجالات الأولوية، وذلك لأن العملاء لديهم المزيد من الخيارات ووضع أفضل للمساومة مع مورديهم باستخدام الانترنت، حيث يمكن أن يطالبوا بتكلفة أقل وجودة أفضل وإمكانية أعلى في تلبية مواصفات التصميم وجدول التسليم كما انهم يطلبون من خدمات أفضل للعملاء، والتي تشمل معلومات المنتج الجديد والاقتباس وتوافر المنتج ومواصفات إضافية وخدمات ما بعد البيع⁵.

ثالثاً: أبعاد الأولويات التنافسية:

1- الجودة:

تعتبر الجودة مصدراً رئيساً للميزة التنافسية من خلال تلبية متطلبات العملاء وتعكس الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات، حيث تمر الجودة بعملية تطويرية من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي. وبالتالي يجب اعتماد الجودة كهدف استراتيجي في المنظمات التي تسعى إلى المنافسة⁶.

2- المرونة:

¹ Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). *Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. Working Paper. Emerging Markets Research*. Group University of Huddersfield, Huddersfield, UK. (Unpublished).

² أبو زيد، محمد خير (2014): التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 10، ع6، ص 624-644.

³ Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). *Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. Working Paper. Emerging Markets Research*. Group University of Huddersfield, Huddersfield, UK. (Unpublished).

⁴ Lin, M. J. J., Hung, S. C., & Hung, S. W. (2014). Competitive priorities and firm performance: a mediating effect of alliance type. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 13(2), 147-163. DOI: 10.1504/IJMED.2014.062554.

⁵ Zhao, X., Yan Yeung, J. H., & Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13(3), 285-300. DOI: 10.1080/09544120220135174.

⁶ Phusavat, K., & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 979-996. DOI: 10.1108/02635570710816702

تتمثل المرونة بقدرة المنظمات على الاستجابة لتغيرات السوق في غضون فترة زمنية أقصر وبتكلفة أقل، حيث صنف الباحثون المرونة إلى نوعين هما: مرونة داخلية ومرونة خارجية. تعكس المرونة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة مع التغيرات في الإنتاج، والتغيرات في مزيج المنتج، والتعديلات في التصميم، والتقلبات في الكمية، والتغيرات في التسلسل لكونها منافسا مهما في الأسواق¹.

3- الابتكار:

تمثل قدرة الابتكار في اجراء تحسينات مبتكرة باستمرار للمنتجات وعمليات الإنتاج الحالية أو التطوير المستمر لمنتجات وعمليات إنتاج جديدة. ونظرا للمنافسة وتلبية احتياجات العملاء، تركز بعض المنظمات في أولوياتها التنافسية على إنتاج منتجات أو خدمات مبتكرة ونادرة، هذه المنتجات المبتكرة والفريدة من نوعها بالمقارنة مع منتجات المنافسين إذا اكتسبت حصة كبيرة من السوق فأنها ستمنح المنظمة الميزة التنافسية، ولكن في حالة عدن رغبة العملاء قبول المنتج الجديد قد تتكبد المنظمة الكثير من الخسائر.

4- التكلفة:

عندما تختار إدارة عمليات المنظمة تخفيض التكلفة كأولوية تنافسية لها، فهي في جوهرها تنافس منافسيها على أساس التكلفة أي تقديم المنتج أو الخدمات بأقل سعر في السوق، من خلال خفض التكلفة، وتخفيض تكاليف المدخلات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الإنتاجية والكفاءة وما إلى ذلك. علي الرغم من التركيز على أولوية خفض التكلفة، فإن ذلك لا يعني بالضرورة خفض التكلفة أو التقليل من جودة المنتج، حيث يجب ان تتوافق أولوية التكلفة مع الأولويات الأخرى من اجل تحقيق تكامل وتمايز بين هذه لأولويات².

5- التوصيل:

تشير هذه الأولوية التنافسية إلي قدرة المنظمة علي توصيل أو تسليم المنتجات والخدمات وفقا للجدول الزمني المحدد، حيث يعتبر التركيز علي التوصيل أمراً بالغ الأهمية في بيئة الأعمال اليوم؛ لان العلاقة بين الشركات والعملاء مرتبطة جداً بالتوصيل السريع للمنتجات والخدمات التي يشترونها، وبالتالي فإن المنظمات تتفوق في تسليم منتجاتها وخدماتها عن طريق تقليل الوقت في الأنشطة المشاركة في عملية التسليم، حيث توفر تقديم خدمة سريعة أيضا ميزة تنافسية قوية علي منافسيها، لذلك تركز المنظمات التي تختار هذه الأولوية التنافسية علي تقليل الوقت في أنشطة عملية التسليم مع الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات³.

رابعا: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية:

الجودة هي استراتيجية تنفذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلي اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الاعمال⁴. وأوضح Deming أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال زيادة الكفاءة عن طريق خفض التكلفة وتعزيز رضا العملاء، فيمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التمييز عن الشركات الأخرى من خلال مزايا

¹ Ghosh, B., Kumuthadevi, K., & Jublee, D. (2016). Linkage among competitiveness, competitive advantage and competitive priority of apparel export firms at tirupur. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(8), 1012.

² Sum, C. C., Singh, P. J., & Heng, H. Y. (2012). An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 735-753. DOI:10.1080/09537287.2011.642135.

³ Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2018). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*. DOI: 10.1108/IJQSS-02-2018-0021.

⁴ Asu, E.)2022(. "Total Quality Management and Organizational Success", *International Journal of Academic and Applied Research*, 6, pp. 1 43-149.

التكلفة والتمايز¹. وأشار Al-Qudah² إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات؛ لما لها من اثار إيجابية على تعزيز الأولويات التنافسية ان ممارسات إدارة الجودة هي واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة المنتج، والعملية الإنتاجية، والكفاءة والربح، وميزة الشركة، حيث تمكن الشركة من التركيز أكثر على تصميم الاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة³.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز علي الزبون، مشاركة الموظفين - دعم الإدارة العليا، والتدريب والتطوير - التحسن المستمر) في تحسين الأولويات التنافسية المتمثلة في (الجودة - المرونة - الابتكار - التكلفة - التوصيل).

الحدود العملية: واجه الباحث صعوبة في توزيع استمارات الاستبيان في مجال التطبيق لتحليل فروض واثبات صحتها من عدم صحتها.

الحدود العلمية: واجه الباحث صعوبة لقلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة ومجال التطبيق.

تصميم الدراسة:

-منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحث، وقد بني هذا المنهج على جمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

مجتمع الدراسة: تكون من جميع العاملين في شركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط، وعددهم (120) عامل، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (105) استمارة بنسبة استجابة بلغت (93.6%) وبعد المراجعة واستبعاد غير الصالح منها (15 استمارة)، ليصبح اجمالي الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي، هي (105). ويظهر جدول (1) تحليلا وصفيا لمجتمع الدراسة من حيث خصائصهم الديموغرافية.

¹) Shenawy, E. El; Baker, T. & Lemak, D. J.)2007(. "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", International Journal of Quality & Reliability Management, 24)5(, pp. 442-471.

²) Al-Qudah, K.)2012(. "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", Perspectives of Innovations, Economics & Business, 12)3(, pp. 59-75.

³) Kafetzopoulos, D. & Gkana, K. G. V.)2015(. "Relationship between Quality Management, Innovation and Competitiveness: Evidence from Greek Companies", Journal of Manufacturing Technology Management, 26)8(, pp. 1177-1200.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	البيان	العدد	%	المجموع
النوع	ذكر	79	75.2%	105
	انثي	26	24.7%	
المستوي التعليمي	دبلوم	11	10.4	105
	بكالوريوس	50	47.6%	
	ماجستير	28	26.6%	
	دكتوراه	16	15.23%	
العمر	20-30 سنة	27	25.7%	105
	30-40 سنة	32	30.4%	
	40-50 سنة	18	17.14%	
	50-60 سنة	28	26.6%	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	33.3	105
	5-10 سنوات	48	45.7	
	10-15 سنة	17	16.1	
	أكثر من 15 سنة	5	4.7	
المستوي الوظيفي	إدارة عليا	79	72.3	105
	إدارة وسطي	26	24.7	

أداة الدراسة (الاستبانة):

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، تضمنت الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن كافة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: يشمل (39) عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)؛ إذ جري تخصيص (8) عبارات لدعم الإدارة العليا، (8) عبارات للتركيز علي الزبون، (10) عبارات للتعليم والتدريب، (9) عبارات لمشاركة العاملين، (4) عبارات لتحسين المستمر.

الجزء الثالث: يشمل (24) عبارة متعلقة بالمتغير التابع (الأولويات التنافسية)؛ إذ جري تخصيص (6) عبارات للجودة، (4) عبارات للمرونة، (5) عبارات للابتكار، (5) عبارات للتكلفة، (4) عبارات للتوصيل.

وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي في بناء الاستبانة لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، وهذا بالنظر الي سهولة فهمه وتوازن درجاته. إذ يعبر الافراد المستقصي منهم عن مدي حدوث / تطبيق كل العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمس درجات اذ يتدرج المقياس ما بين (5) درجات التي تعبر عن موافق تماما، (4) درجات والتي تعبر عن موافق، و(3) التي تعبر عن موافق الي حد ما، (2) التي تعبر عن غير موافق، (1) التي تعبر عن غير موافق تماما.

معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبانة):

دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية عن شركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط

يتم قياس ثبات المحتوي لمتغيرات الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف معرفة مدى صدق وصحة وصلاحيّة قائمة الاستقصاء (الاستبانة) لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، والجدول رقم (2) يوضح نتائج تطبيق كل من اختبائي الثبات والصدق على مستوي متغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ الفا.

جدول رقم (2)

معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ الفا

ابعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة:			
1 دعم الإدارة العليا	8	0.852	0.876
2 التركيز علي الزبون	8	0.798	0.883
3 التعليم والتدريب	10	0.864	0.709
4 مشاركة العاملين	9	0.799	0.723
5 التحسين المستمر	4	0.810	0.899
اجمالي ابعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة	39	0.926	0.911
المتغير التابع: الأولويات التنافسية			
1 الجودة	6	0.824	0.807
2 المرونة	4	0.817	0.818
3 الابتكار	5	0.786	0.799
4 التكلفة	5	0.770	0.831
5 التوصيل	4	0.805	0.853
اجمالي ابعاد الأولويات التنافسية	24	0.922	0.959

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- أن قيمة معامل الثبات (الفا) قد بلغت (92.2%) لأجمالي ابعاد "ممارسات إدارة الجودة الشاملة" وهو معامل (أكبر من 60%) مما يدل علي ثبات الاستجابات، والذي انعكس أثره علي معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ (91.1%)، وهذا وقد تتراوح معامل الثابت بين (79.8%-86.4%) علي مستوي المتغيرات الفرعية، كما تتراوح معامل الصدق بين (70.9%-89.9%) علي مستوي المتغيرات الفرعية.
- أن قيمة معامل الثبات (الفا) قد بلغت (92.6%) لأبعاد "الأولويات التنافسية" وهو معامل (أكبر من 60%) مما يدل علي ثبات الاستجابات، والذي انعكس أثره علي معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ (95.9%)، وهذا وقد تتراوح معامل الثابت بين (77%-82.4%) علي مستوي المتغيرات الفرعية، كما تتراوح معامل الصدق بين (79.9%-85.3%) علي مستوي المتغيرات الفرعية.
- أن قيمة كل من معاملي الثبات والصدق تزيد عن 0.6 لجميع المتغيرات وتقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلي أن هناك استقرار في العبارات المعبرة عن كل متغير. ولذلك تعد قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي

دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية عن شركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط

فإنها تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. ويستخلص الباحث من ذلك صلاحية البيانات، ويمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

تم تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية التي استخدمت في عملية التحليل الإحصائي للبيانات محل الدراسة طبقاً لنتائج اختبار طبيعة البيانات السابقة وحيث أنه اتضح من واقع النتائج أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- إجراء الإحصاء الوصفي عن طريق حساب النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوسط الحسابي النسبي (%)) والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (%)) بهدف تحديد الأهمية النسبية لتلك المتغيرات وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر المستقضي منهم.

- حساب معامل ارتباط سبيرمان - نظراً لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي - لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة أم لا.

- إذا تبين أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، يتم تطبيق تحليل الانحدار الخطي كخطوة ثانية لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الدراسة الميدانية: الإحصاء الوصفي: وفيما يلي يعرض الباحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (3)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي النسبي %	الوسط الحسابي	الابعاد
1	موافق	34.8%	0.832	73.90%	4.34	دعم الإدارة العليا
3	موافق	30.74%	0.764	66.34%	3.76	التركيز على الزبون
5	موافق الي حد ما	31.22%	0.684	62.5%	3.07	التعليم والتدريب
4	موافق الي حد ما	38.94%	0.734	64.34%	3.12	مشاركة العاملين
2	موافق	30.45%	0.898	77.4%	4.27	التحسين المستمر
-	موافق	29.8%	0.854	68.4%	3.28	المجموع الكلي
5	موافق	31.8%	0.795	66.7%	3.79	الجودة
3	موافق	36.4%	0.834	79.9%	4.43	المرونة
1	موافق	34.5%	0.760	69.3%	4.76	الابتكار
2	موافق	30.8%	0.872	71.9%	4.48	التكلفة
4	موافق	37.9%	0.840	73.4%	4.09	التوصيل
-	موافق	35.6%	0.829	72.8%	4.34	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- جاءت درجة حدوث "ممارسات إدارة الجودة الشاملة" في شركة النفطية "موافق" وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.28) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (68.4%)، بدرجة انحراف معياري قدره (0.85) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد

بلغ معامل الاختلاف (29.8%)، أي بنسبة اتفاق قدرها (71.2%) وقد جاءت أبعاد "ممارسات إدارة الجودة الشاملة" مرتبة وفقاً لدرجة حدوثها - تطبيقها من وجهة نظر المستقصي منهم كما يلي:

- جاء في الترتيب الأول " دعم الإدارة العليا" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.34 مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (73.90%)، كما كانت درجة التطبيق "موافق"، بانحراف معياري قدره (0.854) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (29.8%)، أي بنسبة اتفاق (71.64%).

- وجاء في الترتيب الخامس والأخير "التعلم والتدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.07) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (62.5%)، كما كانت درجة التطبيق (موافق الي حد ما)، بانحراف معياري قدره (0.684) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (31.22%)، أي نسبة اتفاق (68.6%).

- جاءت درجة حدوث "الأولويات التنافسية" في شركة النفطية "موافق" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.34) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (72.8%)، بدرجة انحراف معياري قدره (0.829) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (35.6%)، أي بنسبة اتفاق (65.1%).

- جاء في الترتيب السادس والأخير "الجودة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.79) مما يدل على أن الوسط الحسابي قد بلغ (66.7%)، كما كانت درجة التطبيق "موافق"، بانحراف معياري قدره (0.795) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (31.8%)، أي بنسبة اتفاق (69.8%).

اختبارات الفروض:

الفرض الرئيس: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط.

يمكن تقسيم الفرض الرئيس إلى فروض فرعية كما يلي:

- **الفرض الفرعي الأول:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين دعم إدارة العليا والأولويات التنافسية بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط.

- **الفرض الفرعي الثاني:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والأولويات التنافسية بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط.

- **الفرض الفرعي الثالث:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب والأولويات التنافسية بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط.

- **الفرض الفرعي الرابع:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأولويات التنافسية بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط.

- **الفرض الفرعي الخامس:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأولويات التنافسية بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط.

من أجل اختبار هذا الفرض تم تكوين مصفوفة الارتباط عن طريق حساب معامل ارتباط سبيرمان - نظراً لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي - لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (ارتباط) بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة نفطية ليبيا. ومن ثم تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية

دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية عن شركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط

بالشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط أم لا. ومن ثم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الأولويات التنافسية (المتغير التابع):
أولاً: معامل ارتباط سبيرمان

جدول رقم (4)

مصفوفة الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

ممارسات إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	مشاركة العاملين	التعليم والتدريب	التركيز علي الزبون	دعم الإدارة العليا	Spearman P- value=0.00
*0.790	*0.698	*0.798	*0.598	*0.783	*0.643	الأولويات التنافسية

*(0.01)

يتبين من الجدول رقم (4) كتي اي:

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.790)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعنوية (P- value=0.00 < a =0.01)
- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين دعم إدارة العليا والأولويات التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.643)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعنوية (P- value=0.00 < a =0.01)
- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الزبون والأولويات التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.783)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعنوية (P- value=0.00 < a =0.01)
- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التعلم والتدريب والأولويات التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.598)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعنوية (P- value=0.00 < a =0.01)
- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأولويات التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.798)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعنوية (P- value=0.00 < a =0.01)
- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التحسن المستمر والأولويات التنافسية، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.698)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعنوية (P- value=0.00 < a =0.01)
- وكمحصلة نهائية، تكون هناك مؤشرات مبدئية على إمكانية ظهور تأثير لإبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي أبعاد الأولويات التنافسية. وبالتالي تم الاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة صحة هذا التأثير.

ثانيا: الانحدار الخطي البسيط:

نظرا لوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (5)

نتائج الانحدار البسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية

نموذج الانحدار البسيط	المتغير المستقل	المتغير التابع	المعاملات	قيمة المعامل	T		معامل التحديد R^2	F	
					قيمة محسوبة	مستوي المعنوية		قيمة المحسوبة	مستوي المعنوية
النموذج الأول	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	الأولويات التنافسية	ثابت	1.753	8.322	0.000	0.632	32.232	0.000
			الانحدار a	0.876	9.987	0.000			
النموذج الثاني	دعم الإدارة العليا	الأولويات التنافسية	ثابت	1.342	7.789	0.000	0.567	92.673	0.000
			الانحدار a	0.764	9.653	0.000			
النموذج الثالث	التركيز علي الزبون	الأولويات التنافسية	ثابت	1.232	8.321	0.000	0.589	30.232	0.000
			الانحدار a	0.721	6.729	0.000			
النموذج الرابع	التعليم والتدريب	الأولويات التنافسية	ثابت	1.763	8.323	0.000	0.686	65.343	0.000
			الانحدار a	0.652	9.673	0.000			
النموذج الخامس	مشاركة العاملين	الأولويات التنافسية	ثابت	3.389	19.893	0.000	0.763	38.89	0.000
			الانحدار a	0.894	8.837	0.000			
النموذج السادس	التحسين المستمر	الأولويات التنافسية	ثابت	2.989	15.893	0.000	0.812	40.12	0.000
			الانحدار a	0.691	9.815	0.000			

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة الاحتمالية لاختبار F نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.876)، أي أن مع زيادة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.876). كما يلاحظ

معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 8.322 بقيمة احتمالية (0.00)، وبلغت القدرة التفسيرية R^2 للنموذج (63.2%) ، أي أن نسبة (63.2%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي يمكن قبول الفرض الرئيسي القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة النفطية الليبية.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار الخطي حيث بلغت قيمة الاحتمالية لاختبار F نحور (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.764)، أي أن مع زيادة دعم الإدارة العليا بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.876). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 9.653 بقيمة احتمالية (0.00)، وبلغت القدرة التفسيرية R^2 للنموذج (56.7%) ، أي أن نسبة (56.7%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها دعم الإدارة العليا. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الأول القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية بشركة النفطية الليبية.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين التركيز علي الزبون والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار الخطي حيث بلغت قيمة الاحتمالية لاختبار F نحور (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.721)، أي أن مع زيادة دعم التركيز علي الزبون بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.721). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 6.729 بقيمة احتمالية (0.00)، وبلغت القدرة التفسيرية R^2 للنموذج (58.9%) ، أي أن نسبة (58.9%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها التركيز علي الزبون. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الزبون والأولويات التنافسية بشركة النفطية الليبية.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين التعليم والتدريب والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار الخطي حيث بلغت قيمة الاحتمالية لاختبار F نحور (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.652)، أي أن مع زيادة التعلم والتدريب بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.652). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 9.673 بقيمة احتمالية (0.00)، وبلغت القدرة التفسيرية R^2 للنموذج (68.7%) ، أي أن نسبة (68.7%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها التعلم والتدريب. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم والأولويات التنافسية بشركة النفطية الليبية.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين مشاركة العاملين والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار الخطي حيث بلغت قيمة الاحتمالية لاختبار F نحور (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.894)، أي أن مع زيادة مشاركة العاملين بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.894). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 10.837 بقيمة احتمالية (0.00)، وبلغت القدرة التفسيرية R^2 للنموذج (56.3%) ، أي أن نسبة (56.3%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها مشاركة العاملين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأولويات التنافسية بشركة النفطية الليبية.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار الخطي حيث بلغت قيمة الاحتمالية لاختبار F نحور (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.691)، أي أن مع زيادة التحسين المستمر بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.691). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 9.815 بقيمة احتمالية (0.00)، وبلغت القدرة التفسيرية R^2 للنموذج (61.2%) ، أي أن نسبة (61.2%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها التحسين المستمر. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين التحسن المستمر والأولويات التنافسية بشركة النفطية الليبية.

نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى نتائج عديدة، أهمها:
- بإجراء تحليل الاعتمادية: اتضح أن قيمة كل من معاملي الثبات والصدق تزيد عن 0.6 لجميع المتغيرات وتقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى أن هناك استقراراً في العبارات المعبرة عن كل متغير، ولذلك تعد قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. ويستخلص الباحث من ذلك صلاحية البيانات، ويمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.
- بإجراء الإحصاء الوصفي: جاءت درجة "ممارسات إدارة الجودة الشاملة" في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط "موافق" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.28)، مما يدل على اهتمام الشركة بتحسين إدائها وممارسات وبالأخص في برامج التدريب للعاملين والمتعلقة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية، والاهتمام بالبحث والتطوير للمنتجات، وزيادة غرس فلسفة العمل الجماعي بالعاملين، وزيادة دعم الإدارة العليا للعاملين والتركيز علي الزبون. في حين جاءت درجة حدوث "الأولويات التنافسية" الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط. (موافق) وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.34)، مما يدل على أن الأولويات التنافسية في الشركة الوطنية لحفر وصيانة آبار النفط في تحسن وتطور باستمرار وبالأخص في تعزيز نسبة المرونة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات المنتجة والقضاء على الهدر، وتعزيز سرعة التوصيل والتسليم.
- بدراسة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة عن طريق معامل ارتباط سبيرمان، وتحليل معامل الانحدار الخطي البسيط كخطوة ثانية لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة تبين ما يلي:
- قبول صحة الفرض الرئيس، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.790) ، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الأول، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.643) كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الثاني، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الزبون والأولويات التنافسية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.783) كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

- قبول صحة الفرض الفرعي الثالث، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب والأولويات التنافسية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.598) كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الرابع، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأولويات التنافسية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.798) كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الخامس، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأولويات التنافسية، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.697) كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

توصيات الدراسة:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصت ما يلي:
- ضرورة العمل على توعية العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع برامج تدريبية مبنية على أسس علمية واضحة.
- العمل على خلق مزايا تنافسية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على زيادة قنوات الاتصال امام أصحاب المصلحة (الموظفين) لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى مستويات الإدارة العليا للمؤسسة وضرورة الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار .
- ضرورة قيام المؤسسة بدراسة شاملة عن وضعه الحالي لمقارنته مع المؤسسات التي تنشط لمعرفه موقعه في السوق ومحاولة تحسينه.
- توفير الكوادر من الموظفين والاداريين القادرين على الابتكار والتطوير في تقديم الخدمات بطريقة مميزة والاهتمام بالتطورات التكنولوجية الحديثة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حميد، هاشم (2017): أثر ابعاد جودة حياة العمل علي فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو زيد، محمد خير (2014): التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مج 10، ع6، ص 624-644.
3. بدوي، هناء حافظ (2001): العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية (أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
4. يشاينية، سعد (2007): علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فسنطينة، الجزائر.
5. ثوابته، مأمون (2016): أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية علي عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

6. رجب، اية رجب قرني (2023): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمزايا التنافسية: دراسة ميدانية علي المعاهد الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع 2، ص 449-472.
7. سعيد، عباس (2012): دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
8. سعيد، عباس (2016): تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون بحث استطلاعي في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، 20، 134-175.
9. عبد الرزاق، محمد وحمادي، سعد (2016): تأثير التزام الإدارة العليا علي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 39(108)، 299-314.
10. عطيان، مراد ونور، عبد الناصر (2014): أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية علي شركات صناعة الادوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 10 (2)، 276-296.
11. العنزي، علي (2014): ابداعات الاعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
12. فواتيح، محمد ومباركي، بوحفص (2016): جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، مجلة تنمية الموارد البشرية، 11(1)، 337-377.
13. محمد، غوتي ويوسف، صوار (2017): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي ابعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 1 (4)، 143-160.
14. النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل (2012): إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، ط2. دار الكتاب، بغداد.
15. الوطني، كامل شكير (2017): دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية - معامل سمنت كربلاء"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد. مج 9، ع 3، ص 120-144.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", **Perspectives of Innovations, Economics & Business**, 12 (3), pp. 59-75.
2. Asu, E. (2022). "Total Quality Management and Organizational Success", **International Journal of Academic and Applied Research**, 6, pp. 143-149.
3. Awwad, A. S.; Al Khatat, A. A. & Anchor, J. R. (2013). "Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing", **Journal of Service Science and Management**, 6, pp. 69-79.
4. Besterfield, D. (2003). **Total Quality Management**. (3rd Ed.). Pearson Education International, Prentice-Hall.
5. Daru, M. (2016): Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage. **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, 6(9), 51-55.
6. Díaz-Garrido, E., Martín-Peña, M. L., & Sánchez-López, J. M. (2011). Competitive priorities in operations: Development of an indicator of strategic position. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, 4(1), 118-125. DOI: 10.1016/j.cirpj.2011.02.004.
7. Ghosh, B., Kumuthadevi, K., & Jublee, D. (2016). Linkage among competitiveness, competitive advantage and competitive priority of apparel export firms at tirupur. **International Journal of Management Research and Reviews**, 6(8), 1012.

8. Gitangu, I. (2015): Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi city county, Doctoral Dissertation, University of Nairobi, Kenyan.
9. Heizer, J & Render, B. (2011). **Operation management**, global edition, 10th ed, Pearson.
10. Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2018). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*. DOI: 10.1108/IJQSS-02-2018-0021.
11. Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162-177.
12. Lin, M. J. J., Hung, S. C., & Hung, S. W. (2014). Competitive priorities and firm performance: a mediating effect of alliance type. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 13(2), 147-163. DOI: 10.1504/IJMED.2014.062554.
13. McGee, T. & Wilson, D. (2015). **Strategy analysis and practice**, London: Mc Graw Hillinc.
14. Phusavat, K., & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 979-996. DOI: 10.1108/02635570710816702
15. Prajogo, D. I., & McDermott, P. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organizations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 465-483. DOI: 10.1108/09604521111159780.
16. Rao, P. & Holt, D. (2005). "Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance?", *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (9), pp. 898-916.
17. Sum, C. C., Singh, P. J., & Heng, H. Y. (2012). An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 735-753. DOI:10.1080/09537287.2011.642135.
18. Takala, J. (2002). Analysing and synthesising multifocused manufacturing strategies by analytical hierarchy process. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 4, 345-355.
19. Youssef, M. A. & Youssef, E. M. (2018). "The Synergistic Impact of ISO 9000 and TQM on Operational Performance and Competitiveness", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 3, pp. 614-634.
20. Zhao, X., Yan Yeung, J. H., & Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13(3), 285-300. DOI: 10.1080/09544120220135174.