

أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة قاردن سيتي - 2020 - 2021م)

أستاذ مساعد- جامعة قاردن سيتي

د. محمد علي حسن الظاهر

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بجامعة قاردن سيتي، هدفت الدراسة الى التعرف علي اثر التحسين المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية و تسليط الضوء علي التحسين المستمر وخصائصه ومتطلباته ومصادره ومعرفته اثرها علي الميزة التنافسية وإبراز وتوضيح مفهوم الميزة التنافسية وانواعها ومصادرها واسباب تنميتها وتطويرها. وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة اثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية القيام بعملية التحسين المستمر وما له من تأثير على خلق ميزة تنافسية للمنظمة وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل يؤثر التحسين المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية. إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية، والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة والتي تمثلت في الآتي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج: يؤثر التحسين المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية، ان التحسين والتطوير المستمر مسؤولية جميع العاملين بالجامعة، تعمل الجامعة علي مقارنة اداءها بأداء الجامعات المحلية والعالمية من خلال فرق عمل تقدم دراسات لتحسين جودة العملية التعليمية، تستفيد إدارة الجودة الشاملة من الخبرة الاجنبية بغرض التحسين المستمر، تشجع إدارة الجامعة المقترحات الهادفة لتحسين المستمر، تعمل إدارة الجامعة علي دراسة وتحليل الميزة التنافسية لتحديد (نقاط القوة والضعف/ الفرص والتهديدات) بالجامعة. وتمثلت اهم التوصيات في ضرورة زيادة الاهتمام من الادارة العليا بالتحسين المستمر الذي يخلق ميزة تنافسية للجامعة، القيام بعملية تقويم لاداء الاجامعة مقارنة بالجامعات الاخرى والاستفادة من البرامج التي تحسن جودة العملية التعليمية، ضرورة وجود برامج تدريبية خارجية للاستفادة من الخبرات الاجنبية لضمان التحسين المستمر، انشاء ادارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي يتم بها دراسة وتحليل الميزة التنافسية، تبني المنهج الياباني في التحسين المستمر للجودة الشاملة (كايزن)

Abstract

This study dealt with the impact of continuous improvement on achieving competitive advantage at Garden City University. . The problem of the study was to know the impact of continuous improvement on achieving competitive advantage, and how to carry out the process of continuous improvement and its impact

on creating a competitive advantage for the organization. The problem of the study is summarized in the following question: does continuous improvement affect the achievement of competitive advantage. The study followed the descriptive approach to cover the theoretical aspects, and the analytical approach to test the hypothesis of the study, which was as follows: There is a statistically significant relationship between continuous improvement and achieving competitive advantage. The study reached a number of results: Continuous improvement affects the achievement of competitive advantage. Continuous improvement and development is the responsibility of all university employees. The university works to compare its performance with the performance of local and international universities through work teams that provide studies to improve the quality of the educational process. Total Quality Management benefits from foreign expertise. For the purpose of continuous improvement, the university administration encourages proposals for continuous improvement. The university administration is working on studying and analyzing the competitive advantage to determine (strengths and weaknesses / opportunities and threats) in the university. The most important recommendations were the necessity of increasing the interest of the senior management in continuous improvement that creates a competitive advantage for the university, carrying out a process of evaluating the performance of the university compared to other universities and benefiting from programs that improve the quality of the learning process, the need for external training programs to benefit from foreign expertise to ensure continuous improvement, establishing an administration Specific to strategic planning, in which competitive advantage is studied and analyzed, adopting the Japanese approach to continuous improvement of total quality (Kaizen).

الجودة الشاملة:

فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد الذي يتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو المخرجات ، والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تقديم هذه المخرجات لشكل متقن ودقيق دائماً

التحسين المستمر:

عملية تهدف الى تطوير مختلف نشاطات الانتاج اضافة الى تطوي عناصر الانتاج من مواد والآت وأفراد علي ان يتم الامر بشكل مستمر وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة

الميزة التنافسية:

المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما المنافسون الآخرون.

مقدمة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وخلق الميزة التنافسية وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل ، والتحسين المستمر من أكثر الأسس أهمية في تحسين المنتج ، وتحقيق جودة ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين. والتحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، لذا فإن هنالك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطوير والإنتاجية التي بدورها تخلق للمنتج او الخدمة ميزة تنافسية الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مختلف المجالات، نتاولت الدراسة مفهوم التحسين المستمر ومتطلباته وخصائصه وخطواته ،ومفهوم الميزة التنافسية وانواعها واهدافها ومصادرها.

مفهوم التحسين المستمر:

هو عملية تهدف الى تطوير مختلف نشاطات الانتاج اضافة الى تطوي عناصر الانتاج من مواد والآت وأفراد علي ان يتم الامر بشكل مستمر وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.⁽¹⁾

يعتبر اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في إستراتيجية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحسين المنتج ، وتحقيق جودة ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين. والتحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ، لذا فإن هنالك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطوير والإنتاجية ، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار.⁽²⁾

وقد أكد فندررميس ورأيت Vondermb and write على مكونات التحسين المستمر بما

يلي:

- تنميط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات.
- توثيق إجراءات التحسين.

متطلبات التحسين المستمر للجودة:

إن المستهلكين ذوي وعي تام وكامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

- أن يتم تطوير الثقافة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى .
- العناصر الأساسية للتحسين المستمر الجودة فتكون من:⁽³⁾
- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.
- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسببات إدارة الجودة.
- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات.. 3
- خصائص التحسين المستمر:
- من الخصائص التي تميز العمليات التي تحتاج الى تحسين مايلي:
- ان العملاء سوف يستفيدون من هذه التحسينات.
- أن العملاء الداخليين والخارجيين يعانون من مشكلات في العمليات.
- ان العملية متصلة مباشرة بمؤشرات ذات علاقة باحتياجات العملاء.
- ان العملية مهمة لفعالية الاداء الحالي للمنظمة.
- ان العملية مستقرة الى مستقرة الي درجة يمكن معها تحليلها وقياسها وتحسينها.
- ان المنظمة قادرة على تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحسين الجودة.
- مبادي التحسين المستمر:⁽⁴⁾
- ان التحسين المستمر يقوم علي مفهوم القضاء نهائياً على الاخطاء وليس تصحيحها.
- ان التحسين المستمر عملية مستمرة ليس لها نهاية او حد أعلى.
- ان التحسين عملية شاملة لجميع إدارات واقسام وأنشطة المؤسسة.
- ان التحسين يحتاج الى جهود كافة العاملين بالمؤسسة على الدوام.
- خطوات التحسين المستمر:
- اختيار العملية المراد تحسينها
- تجميع المعلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي .
- البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.

- تنفيذ التحسين.
- تقييم التحسين.
- تسجيل طريقة التحسين الجديدة بعد نجاحها على شكل تعليمات عمل موثقة.

الميزة التنافسية:

عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع.⁽⁵⁾

عرفها علي السلمي انها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح

للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما المنافسون الآخرون.⁽⁶⁾

تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس⁽⁷⁾

و- تعرف أيضا على أنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها.

كما عرفت بانها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح

الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة.⁽⁸⁾

التطور التاريخي للميزة التنافسية:

مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية و هي:⁽⁹⁾

أ. **لميزة المطلقة: و هي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:**

- امتلاك تكنولوجيا فائقة؛
- مواد خام نادرة؛
- موقع استراتيجي خاص؛
- توفير الطاقة؛
- العمالة المتخصصة الماهرة.

ب. **الميزة النسبية: و هي التي تتوفر عند الآخرين و لكن بدرجات متفاوتة و مختلفة.**

ج. **الميزة التنافسية: و ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة**

البشرية، و هذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى مدى إمكانية تغطية و تلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة الضمنية) بأفضل الطرق و بذلك تعتمد على قاعدتين :

- إستراتيجية جديدة

- الإبداع

أنواع الميزة التنافسية: (10)

أنواع الميزة التنافسية : للميزة التنافسية نوعين هما:
ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، و يتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين. تعد التكاليف الحجز الأساسي لتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع و الخدمات.

2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً . تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة

مصادر الميزة التنافسية:

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولهما في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية و الثاني في مدخل الموارد بنوعها (11)

التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر والسريع إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر، و عليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، و التمييز فيما هو موجود داخل و خارج المنظمة، و الإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص

المتاحة أمام المنظمة و كذا السبق في ذلك و تضييعها على المنافسين.إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية،فانه لا بد من وجود الموارد و الكفاءات العالية لضمان النجاح،لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية،بل امتدت الى ضرورة البحث و التطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد و الكفاءات.

الموارد:

تشمل كل الأصول الملموسة و غير الملموسة

- الموارد الملموسة:

تتمثل في كل من المواد الأولية،معدات الإنتاج، الموارد المالية.

- الموارد غير الملموسة

هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا و لكنها تأتي في صورة: الجودة،المعلومات،التكنولوجيا،المعرفة،و معرفة كيفية العمل.

أهداف خلق الميزة التنافسية و أسباب تنميتها و تطويرها:

1 - أهداف خلق الميزة التنافسية⁽¹¹⁾

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف و هي:

- خلق فرص تسويقية جديدة.

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من

العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات؛

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة

التي ترغب في اقتناصها؛ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق

الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها

و بالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. تسعى المنظمة من خلال تحقيق و تعظيم

القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان و لأنه هدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

2 - أسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء و النمو و الاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية

يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين و لذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية و تطوير المزايا

التنافسية الحالية و هذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة و تطبيقها على السوق و هذا

بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل

للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية ماييلي:⁽¹²⁾

- ظهور تكنولوجيا جديدة:

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق

الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.

- ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها:⁽¹³⁾

تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار و هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي . و عليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:⁽¹⁴⁾

إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق. يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تحديد لان المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها و تحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق و الوسائل ،عليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

أولاً: إجراءات الدراسة:

1 مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة جامعة قاردين سيتي أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع (عدد 150) إستبانة على المستهدفين واستجابة (150) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (150%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

2 تصميم أداة البحث:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (أثر التحسين المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية) بالتطبيق علي جامعة قاردين سيتي والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث

في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

4) ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ) الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعادت الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها

ب) الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.87) ومعامل الصدق الذاتي (0.93) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

4) أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمربطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر التحسين المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية).

5) مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	4	70%-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50%-69%	درجة موافقة متوسطة
غير موافق	2	20%-49%	درجة موافقة منخفضة
غير موافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة معدومة

المصدر: إعداد الباحث 2021

(6) الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

- الاشكال البيانية.
- التوزيع التكراري للاجابات.
- النسب المئوية.
- الوسيط.
- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات.

الانحراف المعياري (Standard Deviation) وفي العادة يتم اختصار اسمه على النحو التالي: (SD) أو (S)، كما يرمز له بالرمز التال (σ) وهذا الرمز هو أحد الرموز أو الحروف المستخدمة في اللغة اليونانية أو الإغريقية، ويسمى هذا الحرف بـ (سيجما)، أو بالإنجليزية (Sigma). ويمكن تعريف الانحراف المعياري على النحو التالي: الانحراف المعياري هو مقياس من مقاييس التشتت، يتم استخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS والذي يشير

اختصاراً إلى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

ثانياً: تحليل البيانات

يشتمل هذا الجء على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محور الدراسة، واختبار الفرضية وذلك كما يلي:

التحسين المستمر والميزة التنافسية:

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات محور الدراسة:

الجدول (2)

التكرار					العبرة
النسبة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
54	87	7	2	0	يتم التحسين والتطوير في الجامعة بصفة مستمرة
36%	58%	4.7%	1.3%	0%	
50	77	20	2	1	التحسين والتطوير المستمر مسؤولية جميع العاملين بالجامعة
33.3%	51.3%	13.3%	1.3%	0.7%	
38	73	31	7	1	تقوم فرق العمل بتقديم دراسات لتحسين جودة العملية التعليمية
25.3%	48.7%	20.7%	4.7%	0.7%	
53	61	31	3	2	تواكب الجامعات التطورات التكنولوجية المتتابة للخدمات الجامعية
35.3%	40.7%	20.7%	2%	1.3%	
50	70	25	3	2	تشجع إدارة الجامعة المقترحات الهادفة لتحسين المستمر
33.3%	46.7%	16.7%	2%	1.3%	
52	74	21	3		تعمل الجامعة علي مقارنة ادائها بأداء الجامعات المحلية والعالمية
34.7%	49.3%	14%	2%		
50	65	25	7	3	تستفيد إدارة الجودة الشاملة من الخبرة الاجنبية بغرض التحسين المستمر
33.3%	43.3%	16.7%	4.7%	2%	
43	77	24	4	1	تعمل إدارة الجامعة علي عمل فرق عمل متخصصة للتحسين المستمر في كليات الجامعة المختلفة
28.7%	51.3%	16%	2.7%	0.7%	

التكرار					العبارة
النسبة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
56	55	31	7	1	تعمل إدارة الجامعة علي دراسة وتحليل الميزة التنافسية لتحديد نقاط القوة والضعف بالجامعة
37.3%	36.7%	20.7%	4.7%	0.7%	
49	64	26	10	1	تعمل إدارة الجامعة علي دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة
32.7%	42.7%	17.3%	6.7%	0.7%	

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2021

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (2) يتضح الآتي:

1. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (583) % موافقون بشدة (36) % أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (4.7) % اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3) %.
2. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (51.3) % موافقون بشدة (33.3) % أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (13.3) % اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3) %.
3. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.7) % موافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.3) % اما افراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (20.7) % اما الغير موافقون (4.7) %
4. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (40.7) % موافقون بشدة بلغت نسبتهم (35.3) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (20.7) % والغير موافقون فبلغت نسبتهم (2) % اما الغير موافقون بشدة (1.3) %
5. إن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (46.7) % والموافقون بشدة (33.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (16.7) %، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2) % اما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (13.3) %.
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (49.3) % اما

المحايدون فبلغت نسبتهم (34.7%) المحايدون بلغت نسبتهم (14%)، أما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (2%)

7. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (43.3%) اما

الموافقون (33.3%) أما الافراد المحايدون فبلغت نسبتهم (16.7%) والغير موافقون بلغت نسبتهم (4.7%)، اما افراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2%)

8. إن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (51.3%)

الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7%)، اما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (16%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (2.7%) والغير موافقون بشدة (0.7%).

9. إن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم (51.3%)

الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7%)، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (16%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (2.7%) والغير موافقون بشدة (0.7%).

10. إن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (51%)

المحايدون بلغت نسبتهم (28.7%)، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (16%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (2.7%) والغير موافقون بشدة (0.7%).

11. إن الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من

عبارات الدراسة في المحور الثالث حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (3)

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.) deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
يتم التحسين والتطوير في الجامعة بصفة مستمرة	1.310	0.000	0.61	2	موافق
التحسين والتطوير المستمر مسؤولية جميع العاملين بالجامعة	1.445	0.000	0.74	2	موافق
تقوم فرق العمل بتقديم دراسات لتحسين جودة العملية التعليمية	1.095	0.000	0.84	2	موافق

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (sd.)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تواكب الجامعات التطورات التكنولوجية المتتابعة للخدمات الجامعية	1.001	0.000	0.87	2	موافق
تشجع إدارة الجامعة المقترحات الهادفة لتحسين المستمر	1.179	0.000	0.83	2	موافق
تعمل الجامعة علي مقارنة ادائها بأداء الجامعات المحلية والعالمية	80.133	0.000	0.76	2	موافق
تستفيد إدارة الجودة الشاملة من الخبرة الاجنبية بغرض التحسين المستمر	68.933	0.000	0.93	2	موافق
تعمل إدارة الجامعة علي عمل فرق عمل متخصصة للتحسين المستمر في كليات الجامعة المختلفة	1.849	0.000	1.0775	2	موافق
تعمل إدارة الجامعة علي دراسة وتحليل الميزة التنافسية لتحديد نقاط القوة والضعف بالجامعة	89.067	0.000	0.91	2	موافق
تعمل إدارة الجامعة علي دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة	92.467	0.000	0.83	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2021

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.310) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بانحراف معياري بلغ (0.61). الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.445) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بانحراف معياري بلغ (0.74) الموافقون علي العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.095) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.84). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (82.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.87). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.179) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.83). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (80.133) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.73). ولصالح الموافقون علي العبارة السادسة
7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء

بالعبارة السابعة (96.933) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.933). ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (1.849) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (1.0755). ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (89.067) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.91). ولصالح الموافقون علي العبارة التاسعة

10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (92.467) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بانحراف معياري بلغ (0.91). ولصالح الموافقون علي العبارة العاشرة.

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة:

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع
فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة

جدول رقم (4) نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.46	0.23	0.20

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (التحسين المستمر) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.23 وهذا يعني 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تكون من تأثير المتغير المستقل (التحسين المستمر) بينما 77% يعود إلي عوامل أخرى

غير متضمنة في النموذج (عشوائية)

جدول رقم (5) تحليل التباين لفرضية الدراسة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	8.662	1	8.662	19.765	0.000
الأخطاء	32.005	73	0.438		
المجموع	40.667				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (5) أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (التحسين المستمر) علي المتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول رقم (6) معاملات الانحدار لفرضية الدراسة

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	٠,٤١٦	٠,٢٩٢	٠,١٥٨
B_1	٠,٦٤٠	٠,١٤٤	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (6) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.416) وهي قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) المقدّر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (التحسين المستمر) يساوي 0.292 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (التحسين المستمر) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعدل 0.640، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وعليه يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (الميزة التنافسية) ليس لها دور في (التحسين المستمر)

مما سبق نستنتج «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق

الميزة التنافسية بالجامعة » تتحقق.

النتائج والتوصيات

النتائج:-

- يؤثر التحسين المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية.
- ان التحسين والتطوير المستمر مسؤولية جميع العاملين بالجامعة
- تعمل الجامعة علي مقارنة اداءها بأداء الجامعات المحلية والعالمية من خلال فرق عمل تقدم دراسات لتحسين جودة العملية التعليمية.

- تستفيد إدارة الجودة الشاملة من الخبرة الأجنبية بغرض التحسين المستمر.
- تشجع إدارة الجامعة المقترحات الهادفة لتحسين المستمر.
- تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل الميزة التنافسية لتحديد (نقاط القوة والضعف/ الفرص والتهديدات) بالجامعة.

التوصيات:-

- ضرورة زيادة الاهتمام من الادارة العليا بالتحسين المستمر الذي يخلق ميزة تنافسية للجامعة.
- القيام بعملية تقويم لاداء الاجامعة مقارنة بالجامعات الاخرى والاستفادة من البرامج التي تحسن جودة العملية التعليمية.
- ضرورة وجود برامج تدريبية خارجية للاستفادة من الخبرات الاجنبية لضمان التحسين المستمر
- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على التحسين المستمر.
- انشاء ادارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي يتم بها دراسة وتحليل الميزة التنافسية.
- تبني المنهج الياباني في التحسين المستمر للجودة الشاملة (كايزن).

المصادر والمراجع:

- (1) خضير كاظم حمودة : إدارة الجودة الشاملة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان الأردن - ط الثانية 2005م - ص 74
- (2) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان الأردن - ط أولى 2004م - ص 99.
- (3) سونيا محمد البكري : إدارة الجودة الكلية - الدار الجامعية - مصر - الإسكندرية 2004م - ص 52 - 54 .
- (4) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان 2000، ص 17
- (5) محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية 2008، ص 18.
- (6) احمد يوسف دورين، إدارة الجودة الشاملة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، ط 1 2012، ص 25.6.
- (7) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة ، 2001 ، ص. 101 .
- (8) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب، 1989 ، ص. 37
- (9) معالي فهمي حيدر ،نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 8 2002
- (10) M. Porter, l'avantage concurrencies des nation des nation ,dunned, Paris, 1999,p 85
- (11) العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص. 110
- (12) حسن فلاح ، إدارة المشروعات مدخل للاستراتيجية التنافس والتميز ، (الاردن : دار الشروق 2006م)، ص 69.

(13) عادل المهدي ، التسويق الخارجي وتحديات المنافسة الدولية ، (القاهرة : دار الفكر العربي ،

2002م) ، ص64

(14) عبد السلام ابو قحف ، سياسات الاعمال ، (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1992م)،

ص155.