

## إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

## دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية

د. أحمد عطية محمد 1 ، د. عبدالسلام عاشور 2

[AhmedAtea722@gmail.com](mailto:AhmedAtea722@gmail.com)

قسم الإدارة الكلية الاقتصادية العجيلات ، جامعة الزاوية ، طرابلس ، ليبيا

## الكلمات المفتاحية

التنافسية، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال ابعادها (التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وللوصول إلى نتائج محددة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد وتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، حيث تم توزيع عدد (198) استبانة أي ما نسبته (74%)، وتم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً وذلك باستخدام المتوسط الحسابي المرجح، ومعامل (Cronbach Alpha)، واختبار (T-test)، ومعامل الارتباط، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد جامعة الزاوية وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة محدود وما زال في بدايته، ومن أهم توصيات الدراسة التأكيد على ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة بصفته منهجاً إدارياً حديثاً ومعلناً لجميع القيادات والعاملين، وبناء ثقافة الجودة، والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وعملاتها، وتحقيق التميز في مستوى خدماتها التعليمية.

## Abstract

This study aimed at analyzing the relationship between total quality management (TQM) through its dimensions (Customer focus, continuous improvement, support and commitment of senior management, participation of all workers, training, and development) To achieve a sustainable competitive advantage, and to achieve specific results, the researchers applied the analytical descriptive curriculum method as methodological framework, and to achieve the objectives of this study a questionnaire was prepared and distributed to the community of all faculties of economics of the University of Zawiya, Where a number of (198) questionnaire has been distributed (74%), the data were statistically analyzed and processed using weighted arithmetic average, (Kronbach Alpha Coefficient), T-test and correlation coefficient. This study found a statistically significant moral relationship between the management of total quality and the achievement of the competitive advantage of Zawiya University's colleges of economics and that the application of comprehensive quality management is limited and is still at the beginning; One of the most important recommendations of the study is to emphasize the need to adopt TQM as a modern and open management approach for all leaders and employees and to build a culture of quality, and to abandon the traditional methods of management, in order to achieve continuous improvement in all the Organization's activities and operations and to achieve excellence in the level of its educational services.

## Keywords

**Competitiveness Focus on the customer continuous improvement Support and commitment of senior management**

**المقدمة:**

باقي جامعات العالم يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد، كوجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة (نايل، 2017).

**مشكلة الدراسة:**

نظراً للظروف والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها ليبيا، فإن الجامعات الليبية تواجه منافسة شديدة فيما بينها، وضغوطات كبيرة على خدماتها بسبب ضعف مخرجاتها التعليمية وتنوع احتياجات سوق العمل، فقد أصبحت الجامعات الليبية مكان لتواجد عدد كبير من الطلاب بمختلف التخصصات وبحاجة إلى خدمات تعليمية على مستوى عالي من الجودة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأسس التي تبنى عليها (خلف، 2011).

بناء على تقرير التنافسية العالمي لعام 2011 لتحديد مقدار التدهور في نوعية التعليم الأكاديمي، والذي يحدد ترتيب نوعية التعليم في ليبيا من بين (139) دولة في العالم و(15) دولة عربية، أن نوعية النظام التعليمي جاءت ليبيا في الترتيب الأخير عالمياً وعربياً، وفي نوعية كليات الإدارة جاءت ليبيا في الترتيب (137) وفي الترتيب الأخير عربياً، وضعف الاهتمام بالتدريب أثناء العمل، ويشمل: الأبحاث التخصصية والخدمات التدريبية المحلية، وجاءت ليبيا في الترتيب (134) عالمياً والترتيب قبل الأخير عربياً (الربيعي، 2021).

وذكر تقرير المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات عن واقع التعليم العالي في ليبيا في مايو 2016 هناك تحديات تواجه قطاع التعليم العالي متمثلة في: قصور المبنى التعليمي الإداري وعدم توفر المعايير المطلوبة فيه، وقصور في شريحة غير

إن ما تشهده المؤسسة الجامعية في العصر الحالي من تطور تكنولوجي متسارع، وما نتج عنه من تطور لأنظمة المعلومات واستعمال للمعلومة، كل هذا وغيره فرض على هذه المؤسسات تحديات جد قوية وسريعة، مما زاد من شدة المنافسة داخليا وخارجيا، ولهذا أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تحافظ على مركزها التنافسي في السوق ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا بالتميز والإبداع للحصول على ميزة تنافسية (محسن، والدعيمي، 2012).

وتشير معظم الدراسات وأبحاث الخبراء إلى أن الجودة في ظل التحديات تعد سلاحا تنافسيا متميزا يضم في طياته كل متطلبات التطور والتنمية، لذا أصبحت الجودة تمثل الهاجس الحقيقي لكل مؤسسة ترغب في النهوض وتحقيق المكانة السوقية الملائمة، وتسعى لتحقيق الاستقرار والاستمرار في مجال الأعمال لاسيما وأن المنافسة المحتملة والعولمة جعلت من المجتمع الإنساني برمته سوقاً تكاد تكون واحدة لا تستطيع المؤسسات أن تضمن نموها واستقرارها دون أن تضع الجودة ونوعية الخدمات التي تقدمها محورها الرئيسي في أداء مختلف نشاطاتها (خلف، 2011). وبالتالي فالمؤسسات الجامعية الآن ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية والبرامج والوسائل التعليمية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا في معظم جامعات دول العالم هو مصطلح (الجودة الشاملة) كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز الجامعة وقوتها، كما تعد الجودة الشاملة أحد أهم الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تعزيز وتطوير ميزة تنافسية، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومركبات الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة الجامعة على التكيف الإيجابي مع تحديات البيئة الجديدة، فالمؤسسات الجامعية الليبية على غرار

لطريق الجودة، وهو ليس بمطلب جديد، لكنه أصبح ضرورياً وهاماً لكل جامعة (نايل، 2017).

إن ما تتعرض له كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية من منافسة شديدة كغيرها من الكليات وضغوط داخلية وخارجية تؤثر على أدائها بشكل خاص ومكائنها التنافسية، وهذا ما دفع إلى استخدام معايير الجودة الشاملة لكي تحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة وتعزز موقعها التنافسي. وبناء على هذه الشواهد يبرز عدداً من التحديات التي تفرض على كليات الاقتصاد في جامعة الزاوية القيام بمجهودات كبيرة من حيث تقديم خدمات ذات خصائص وموصفات عالية الجودة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، التي يتوقع أن تزيد حدتها يوماً بعد يوم، وهذا ما يضعنا أمام التساؤل الجوهرية التالي: ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها (التركيز على الزبون "الطالب"، والتحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1- تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها (التركيز على الزبون "الطالب"، والتحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية.

قليلة من أعضاء هيئة التدريس من حيث الكفاءة والأداء والعدد المطلوب، وقصور بعض المناهج الدراسية من حيث مواكبتها لمتطلبات الجودة والتطورات العلمية واحتياجات السوق، وقصور في التجهيزات المعملية والمستلزمات التعليمية، وتفشي البيروقراطية والترهل الإداري وضعف أداء العناصر الإدارية والمالية وعدم قدرتهم على تطبيق اللوائح الأكاديمية، والقصور في تفعيل المناشط والخدمات الطلابية وتوفير متطلباتها. إن نظام التعليم العالي في ليبيا كغيرها من الدول النامية يعاني من العديد من المشاكل، منها ما يتعلق بالمناهج، ومنها ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس وبيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالإدارة التعليمية، بإضافة إلي تدني مستوى خريجي هذا النظام وعدم رضا المجتمع عن هذه المخرجات (خليفة، 2019).

وتعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، وأهميتها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز المركز التنافسي فضلاً عن الاستجابة لتوقعات الأكاديميين وتحسين معدلات الإنتاج العلمي الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المؤسسة وعلى جميع المستويات (العائد، 2016).

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للبيئة التعليمية الجديدة تفرض على المؤسسات الجامعات ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، ولم يبق للمؤسسات الجامعية مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها

الأهمية العملية: من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديمها للمسؤولين بإدارات كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية للاستفادة منها والتأكيد على تعزيز الجودة الشاملة ودورها للمساهمة في وصول كلياتهم الى مرحلة التميز والتنافسية المستدامة، من خلال التركيز على الزبون وهو الطالب، والتحسين المستمر لجميع النواحي التنظيمية والبرامج التعليمية الأكاديمية، والدعم والمساندة والالتزام من الإدارة العليا، ومشاركة جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الخطط والبرامج لأخذ القرار المناسب، والتدريب والتطوير لتنمية المهارات واكتساب المعلومات.

### فرضيات الدراسة:

قام الباحثان بصياغة الفرضيات بما يتماشى مع مشكلة الدراسة وأهدافها وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها (التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين التركيز على الزبون (الطالب) كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية.

2- تحليل العلاقة بين التركيز على الزبون (الطالب) كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية.

3- تحليل العلاقة بين التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية.

4- تحليل العلاقة بين دعم والتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية.

5- تحليل العلاقة بين مشاركة جميع العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية.

6- تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية.

### أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية: تمثل هذه الدراسة إضافة علمية من شأنها أن تسهم في إثراء المكتبة الليبية والمكتبات الجامعية وزيادة رصيدها المعرفي بجانب الدراسات الأخرى التي سبقته، والتي سوف تكون بناء يرجع إليه في مجال الجودة الشاملة وإدارتها والتنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية، حيث تسهم في تنمية الوعي والإدراك المعرفي عن إدارة الجودة الشاملة والتي ترتبط بالتنافسية المستدامة للخدمات المقدمة لمستفيديها في هذه المؤسسة التعليمية، لتحقيق مزيد من التميز في مجال التعليم الأكاديمي.

الباحثان إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المديرية، وضرورة التأكيد على اعتماد منظمات أعمال إدارة الجودة الشاملة كمنهج اداري حديث ومعلن لجميع القيادات والعاملين وبناء ثقافة الجودة والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة.

2- دراسة نايل (2017) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته. هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الاقتصادية، وتبسيط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ثم التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية والكشف على مدى تبنيتها للمفاهيم الحديثة، ولقد اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فاعتمد فيه على المنهج الاستقصائي التحليلي في معالجة الحالة التطبيقية، فقد حاولت هذه الدراسة التحليلية تحليل معطيات الاستبيان وقد تبين من خلال النتائج التي توصلت إليها أن هناك بعض الوسائل لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة،

وأن مؤسسة ملبنة الساحل مدركة لأهمية الموارد البشرية في تحقيقها الميزة التنافسية وبقاها في السوق.

3- دراسة خلف (2011) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المنظمة العاملة للصناعة الكهربائية (معمل فتح). هدفت الدراسة إلى

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين دعم والتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين مشاركة جميع العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة بين التدريب والتطوير كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية.

### الدراسات السابقة:

1- دراسة شاکر وإبراهيم (2021) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الأعداد والتدريب. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لموظفي مديرية الإعداد والتدريب وما تتعرض له هذه المديرية من منافسة شديدة كغيرها من المديريات وضغوط داخلية وخارجية تؤثر على أدائها بشكل خاص ومكانتها التنافسية وهذا ما دفع المديرية إلى استخدام إدارة الجودة الشاملة لكي تحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة وتعزز موقعها التنافسي، ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام الوصف التحليلي وصمم الباحثان استبانة شملت (30) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وقد تم توزيع (30) استمارة على مفردات العينة، وقد تم تعبئتها من خلال العاملين في المديرية، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصل

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا العملاء، وإن إدارة الجودة الشاملة تؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحسن من العلامة التجارية لها وتعظم أرباحها.

#### 1- دراسة Farook (2016): The Impact of Total quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage

**بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والمزايا التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى البحث والتحقيق بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية، وقد جرت هذه الدراسة في سريلانكا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت العينة من منظمة خاصة في سريلانكا، وكان من نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء وتعزز من المزايا التنافسية، وأن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية يحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة المطبقة فيها الدراسة ونوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية، حيث أن دراستنا كانت على دراسة ميدانية في كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية في دولة ليبيا، بدلا من شركات حكومية متنوعة، ومؤسسات عامة، وقطاعات حكومية، كذلك الدراسات السابقة لم تتناول الموضوع بشكل مباشر ولم يكن هذا من أهدافها.

إيجاد حلول لمشكلة التعرف على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة الكلفة الأدنى لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العراقية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في معمل الفتح في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، كما تمثلت عينة الدراسة في 20 عامل من العاملين في المعمل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى.

4- دراسة محسن والدعيمي (2012) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في منظمة التأمين العراقية العامة. هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المدراء العاملين في منظمة التأمين العراقية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة قيد البحث.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة Daru (2016): Total Quality Management for Competitive Advantage

**بعنوان: إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.** هدفت الدراسة إلى تحقيق استراتيجيات الجودة الشاملة كلها كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أجريت هذه الدراسة في الهند، وقد

هذه الظاهرة التي لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتقييم.

### مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العمدية المسحية للمجتمع الكلي للدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة يمكن مسحه بالكامل وانحصاره في فئة محدودة من أعضاء هيئة التدريس داخل كليات الاقتصاد المختارة للتطبيق الميداني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات على مختلف مستوياتهم العلمية والوظيفية في جامعة الزاوية، حيث تم توزيع عدد (267) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (198) استبانة أي ما نسبته (74%)، وقد تم الأكتفاء بهذه النسبة لضمان الحصول على إجابات واضحة ودقيقة على مجموعة الفقرات التي تضمنتها أداة القياس (الاستبانة).

### الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الميزة التنافسية المستدامة:

#### 1- مفهوم وتعريف الميزة التنافسية المستدامة:

تطرق العديد من علماء الإدارة لمفهوم وماهية الميزة التنافسية، وأهم المحددات المرتبطة بها وفق وجهة نظر كل منهم، ومن هذه التعاريف، المقدره على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمني الزبون الحصول عليها من المنتج (نديم، 2006)، وهي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة (خليل، 1996)، وهي

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والتعرف على أبعاد ومفاهيم جديدة التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، وهذا من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة كأبحاث دورية وكتب، والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات السابقة كونها من الدراسات القليلة التي تطبق على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، وكذلك من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في دولة ليبيا على حد علم الباحثين، وعالجت الدراسة الحالية الموضوع بأساليب وأدوات إحصائية متعددة، من خلال استخدام برنامج (spss) في نسختها (23).

منهج الدراسة:

من أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الأنسب والملائم لطبيعة موضوع هذه الدراسة، ذلك أن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحثان نوع المنهج المتبع، حيث لا يقف المنهج الوصفي التحليلي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتفسير الظواهر والحقائق وتعميمات ذات معنى. وفي هذه الدراسة نود معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة، ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي (ظاهر الغالي، 2009):

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.
- 3- أنواع الميزة التنافسية المستدامة:

للميزة التنافسية أنواع ومن أشهرها (الزعي، 2005):

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.
2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به

المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلي، 2001)، كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، قد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس، المرسي، 2002).

ولقد امتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الاستدامة أيضاً إذ نجد البعض يعبر عنها بالرغبة طويلة الأجل، كما أشار إليها بعضهم الآخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل (رضيب، شايب، 2007).

فقد عرف Alderson (1995) الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين (الدوري و بو سالم، 2011)

خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

الجودة الشاملة والتي تعرف بأنها: "العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة لضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات (أبوبكر، المنصوري، 2007)، كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الأطراف داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بشكل مستمر يحقق الرضا الكامل للعميل.

## 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

قد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية، ومنهم (شاكرا، إبراهيم، 2021)، و(الطائي ، 2005) (مأمون الدرادكة، 2002) ، وتمثلت في النقاط الأساسية التالية:

1. التزام مستمر من الإدارة بالجودة.
2. التركيز على احتياجات وتوقعات المستهلكين واتخاذ هدفاً أساسياً.
3. منع الأخطاء قبل وقوعها بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها ثم علاجها متأخراً.
4. ضرورة قياس عائد الجودة، وتكلفتها، فلا بد أن يكون الجودة المنظومة الإدارية مردود يتم قياسه، وأن يتم التطوير بناء على القياس.
5. الأسباب الجذرية هي ما يجب أن يتم البحث عنه في كل مشكلة وعلاجها، وليست الأسباب المباشرة والسطحية.
6. أن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج.

وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد.

3. ميزة التركيز: وهي تحديد فئة أو طبقة معينة من السوق والتركيز عليها وخدمتها بشكل مميز ومختلف عن المنافسين.

## ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك اختلاف بين الباحثين والكتاب حول وضع تعريف محدد للجودة وذلك على النحو التالي: حيث عرفها قاموس أكسفورد بأنها، "درجة الامتياز"، بينما تعرف الموسوعة السوفيتية الجودة بأنها "مجموعة خواص المنتج تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات"، وفي حين تنظر المنظمة الأوروبية للسيطرة النوعية، وتعرفها بأنها مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم (محبوب، 2007)، أما محمد (2006) عرف الجودة بأنها "مطابقة الوحدات المنتجة للمواصفات والمتطلبات، أما المفهوم الحديث للجودة فهو: "مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي رغبات واحتياجات المستهلكين (الحداد، 2009).

وهناك من يرى أن الجودة والأيزو وجهان لعملة واحدة، أي أن الجودة هي الأيزو بمعناها المتفق عليه في المنظمة الدولية للمقاييس أو المنظمة الدولية لتوحيد القياس أو هي الجودة بمعناها المحلي أي باستخدام مواصفات محلية تتشابه تماماً مع تلك المقاييس الدولية (غبوي، 2006).

وخلاصة القول: فأن مفهوم الجودة ولد في اليابان تم أنتشر في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، ثم أطلق عليه تسمية إدارة

## 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف توجهاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالجودة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني للقوى البشرية في مختلف المؤسسات، وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها ممن طبقوا هذه الفلسفة، وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على أكثر من 100 منطقة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التربوية والتعليمية نتائج جيدة في مستوى أدائها ومتفاوتة بين بعضها البعض (الورثان، 2007)، ومن أهم هذه النتائج التي تجنى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الحري، 2008):

- 1- انخفاض التكلفة وزيادة الربحية.
- 2- زيادة الإنتاجية في أداء العمل.
- 3- زيادة الاهتمام برضا المستفيد.
- 4- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل (عبدالمحسن، 1999).
- 5- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- 6- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل (ISO 9000)
- 7- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها.

## الجانب العملي للدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، ويشمل عرض التعريف بالمنظمة قيد الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي، إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضياتها.

## أولاً: التعريف بالمنظمة قيد الدراسة:

جامعة الزاوية هي إحدى الجامعات الحكومية المنتشرة في ربوع ليبيا، تأسست سنة 1988 بناءً على قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (135)، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الأفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية، تضم الجامعة 27 كلية موزعة في مدن: الزاوية، العجيلات، زوارة، شاملة لتخصصات الآداب، وإعداد المعلمين، والتربية البدنية، والقانون، والاقتصاد، والعلوم، والبيطرية والعلوم الزراعية، والهندسة، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، والصحة العامة، وتقنية المعلومات، وتقوم الجامعة بإدارتها وكلياتها حالياً على مباني ومنشآت تعليمية حديثة بالمدينة جامعية التي تقع على بعد ستة كيلومترات جنوبي مدينة الزاوية، وهي تتربع على حوالي مئة هكتار، وقد رعيت في مباني هذه المدينة جمالية التصميم الداخلي والخارجي، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حوالي 2400 عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد الموظفين حوالي 2700 موظفاً و فنياً.

## 2- كلية الاقتصاد بالزاوية:

وقسم العلوم السياسية سنة 2007، وأخيراً قسم التسويق سنة 2018.

### ثانياً: أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على طريقة قوائم الاستقصاء (الاستبيان)، لأنها تعتبر أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، وتتماشى مع طبيعة هذه الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقام الباحثان بتصميم استمارة استبيان من النوع المقفل كأداة لجمع بيانات من مجتمع الدراسة، وتم إعدادها بعد الاطلاع واستقراء العديد من الدراسات السابقة منها دراسة شاكر وإبراهيم (2021)، ودراسة نايل (2017)، ودراسة خلف (2011)، ودراسة محسن والدعيمي (2012)، اشتملت في المحور الأول على البيانات الشخصية والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، واشتمل المحور الثاني مجموعة من الفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون "الطالب"، التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين، التدريب والتطوير)، بينما اشتمل المحور الثالث على الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية، وتم تصميم استمارة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الرتب، وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبيان على النحو التالي: خمس نقاط للإجابة (أوافق بشدة)، وأربع نقاط للإجابة (أوافق)، وثلاث نقاط للإجابة (محايد أو إلى حد ما)، وإعطاء نقطتين للإجابة (لا أوافق)، ونقطة واحدة للإجابة (لا أوافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان في كل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس

كلية الاقتصاد بالزاوية إحدى كليات جامعة الزاوية التي أنشئت في العام 2001 م بمقرها الأول الكائن بمنطقة الحرشة قبل أن تنتقل في عام 2011 م إلى مقرها الجديد بالمركب الجامعي لجامعة الزاوية، وتستهدف الكلية تأهيل الكفاءات العلمية المتخصصة وتخرج الكوادر البشرية لخدمة المجتمع في كافة مجالات العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية في مرحلتها الدراسات الجامعية والدراسات العليا، وتتم بالدراسات والبحوث العلمية النظرية والتطبيقية وتشجعها للمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية المحلية للدفع بعجلة التقدم والنمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

### 3 - كلية الاقتصاد العجيلات:

هي إحدى كليات جامعة الزاوية، ومقرها مدينة العجيلات، بدأت نشاطها العلمي والثقافي من عام 1992م، وتسعى الكلية إلى تأهيل الكفاءات العلمية المتخصصة في مجالات العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية، وتعني الكلية بالدراسات العلمية في مجال تخصصها وربطها بالواقع العملي لرفع مستوى الخدمات الإدارية والمالية والدفع بالنمو الاقتصادي، وتكمن مهمة الكلية في تقديم أفضل السبل لخدمة الطلاب وافراد المجتمع من خلال الارتقاء بمستوي جودة الخدمة التعليمية لتحقيق معايير الجودة الشاملة بهدف أرضاهم وتحقيق اعلي معدلات الاستفادة من الخدمات التي تقدم اليهم، وحرصاً من إدارات الكلية المتعاقبة على أن تكون رائدة في إدارة برامجها التعليمية، ومسايرة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة وحاجة سوق العمل للمزيد من الكوادر البشرية، توالى افتتاح الأقسام العلمية، حيث تأسست الكلية بثلاثة أقسام وهي قسم الإدارة وقسم الاقتصاد وقسم المحاسبة، تم افتتاح قسم تحليل البيانات سنة 2004، ثم قسم التمويل سنة 2006،

إجمالي التكرارات، وذلك لتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.

3- المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تركز إجابات المحوئين عن كل محور حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.

4- المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.

5- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

6- اختبار تي (One Sample T – test): لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط استجابة أفراد المجتمع، ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.

7- معامل الارتباط: لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان.

#### رابعاً - صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء في مجال موضوع البحث للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

2- ثبات الاستبانة:

الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (1): يبين ترميز بدائل الإجابات

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة ب (0.8) وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة (4) على (5) وفقاً للآتي: (1) - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، و(80.1 - 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق، و(2.60 - 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، و(3.40 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة بموافق، و(4.20 - 5) يكون اتجاه الإجابة بموافق بشدة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان في تحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستبانة بعد القيام بعملية تفرغ البيانات وتميئتها لعملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (23)، وذلك وفق الأساليب الآتية:

1- معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha):

لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).

2- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار، التي تتحصل عليها كل إجابة منسوبا إلى

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا %
1	التركيز على الزبون	7	61.4%
2	التحسين المستمر	6	60.5%
3	دعم والتزام الإدارة العليا	6	64.0%
4	مشاركة جميع العاملين	6	71.4%
5	التدريب والتطوير	5	60.3%
6	الميزة التنافسية المستدامة	7	72.4%

المصدر/ نتائج الدراسة الميدانية.

### خامساً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

#### 1- البيانات الشخصية والوظيفية:

المحور الأول: يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيناتها كالتالي:

جدول (3): توزيع أفراد المجتمع حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة (Sekaran.U.2006: P311).

وقد اتبع الباحثان القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach alpha)، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6) أي بنسبة (60%)، وأقل من ذلك تكون منخفضة، وقد تراوحت قيم معامل ألفا للثبات فقرات الاستبيان ما بين (0.603) إلى (0.714)، وكانت قيمة ثبات اجمالي الاستبانة (0.643)، لذا يمكن القول أنها معاملات ذات دلالات مقبولة في العرف الإحصائي.

جدول رقم (2): يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات

أما بالنسبة للتخصص العلمي فقد بينت النتائج أن (5) من

النوع	ذكر		أنثى		المجموع
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	
	20	62.5%	12	37.5%	32
العمر	أقل من 40 سنة	37.5%	من 50 إلى 60 سنة	12.5%	من 60 فأكثر
	5	15.6%	11	34.4%	4
التخصص العلمي	اقتصاد	9.4%	إدارة أعمال	9.4%	محاسبة
	5	15.6%	3	9.4%	3
المؤهل العلمي	ماجستير	65.6%	دكتوراه	34.4%	
	21	65.6%	11	34.4%	32
الدرجة العلمية	أستاذ	9.3%	أستاذ مشارك	15.7%	أسناد مساعد
	3	9.3%	5	15.7%	4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6.3%	من 5 إلى 10 سنوات	25.0%	أكثر من 15 سنة
	2	6.3%	8	25.0%	16
					6
					18.8%

المستجيبين وبنا نسبته (15.6%) تخصصهم اقتصاد، و (3) مستجيبين وبما نسبته (9.4%)، تخصصهم إدارة أعمال، و (3) مستجيبين وبنسبة (9.4%) تخصصهم محاسبة، في حين هناك (6) مستجيبين وبما نسبته (18.6%) تخصصهم تمويل ومصارف، و (12) مستجيباً وبما نسبته (37.5%) تخصصهم علوم سياسية، و (3) مستجيبين وبما نسبته (9.4%) تخصصهم تسويق. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكان (21) من المستجيبين وبما نسبته (65.6%) مؤهلهم ماجستير، و (11) مستجيباً وبما نسبته (34.4%) مؤهلهم دكتوراه. وبالنسبة للدرجة العلمية للعينة فيد الدراسة فكان هناك (3) مستجيبين وبنسبة (9.3%) يحملون درجة "أستاذ"، و (5)

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (اغسطس/ 2022) بينت النتائج في الجدول رقم (3) أن (20) مستجيباً وبنسبة (62.5%) كانوا من الذكور ، بينما كان (12) مستجيباً وبنسبة (37.5%) من الإناث. أما بالنسبة للفئات العمرية فكان هناك (5) من المستجيبين وبنسبة (15.6%) أعمارهم أقل من 40 سنة، و (12) من المستجيبين وبما نسبته (37.5%) تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، و (11) من المستجيبين وبنسبة (34.4%) تراوحت أعمارهم من 50 إلى أقل من 60 سنة، في حين كان هناك (4) من المستجيبين وبنسبة (12.5%) أعمارهم أكثر من 60 سنة.

## المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

نتائج التحليل الوصفي لمستوى أهمية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة (التركيز على الزبون (الطالب)، التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين، التدريب والتطوير).

جدول رقم (4): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات بعد التركيز على الزبون.

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تتم إدارة الكلية بأن تكون السبابة في تلبية احتياجات طلابها.	3.63	1.008	0.000	مرتفعة
2	تعتبر إدارة الكلية بأن رضا الطلاب مطلب ضروري للبقاء والازدهار.	4.03	0.933	0.000	مرتفعة
3	تقوم الكلية بمتابعة الطلاب حتى بعد التخرج.	4.12	0.942	0.000	مرتفعة
4	تقوم إدارة الكلية بالعمل على حل المشاكل التي تواجه الطلاب بالسرعة الممكنة.	4.06	1.190	0.000	مرتفعة
5	تجري الكلية مسوحات مختلفة بشكل مستمر لمعرفة مستوى رضا الطلاب.	4.03	1.092	0.000	مرتفعة
6	تأخذ إدارة الكلية بمحمل الجد متابعة شكاوي الطلاب.	3.59	1.132	0.000	مرتفعة

مستجيبين ونسبة (15.7%)، يحملون درجة "أستاذ مشارك"، في حين كان هناك (4) مستجيبين وبما نسبته (12.5%) درجتهم العلمية "أستاذ مساعد"، و(8) مستجيبين ونسبة (25%) كانوا بدرجة "محاضر، أما (12) من المستجيبين ونسبة (37.5%) يحملون الدرجة العلمية "مساعد محاضر".

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بينت النتائج أن (2) من المستجيبين ونسبة مقدارها (6.3%) لهم خبرة أقل من (5) سنوات، و(8) من المستجيبين ونسبة بلغت (25.0%) كانت خبرتهم تتراوح ما بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، و(16) مستجيباً ونسبة مقدارها (50.0%) تتراوح خبرتهم ما بين (11) سنة إلى أقل من (15) سنة، و(6) من المستجيبين ونسبة مقدارها (18.8%) كانت لهم خبرة (15) سنة فأكثر، وتعتبر البيانات سألغة الذكر بيانات جيدة و يمكن أن تنعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.

## 2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

## أ - الوصف الإحصائي وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (-One Sample T Test)، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3)، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أهم غير متفقين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

				أساليب متعددة من أجل تحسين العمل بشكل دائم.
متوسطة	0.000	1.382	3.34	2 تحرص إدارة الكلية على متابعة المستجندات الحديثة في مجال تخصصاتها لتحسين الخدمات التي تقدمها.
مرتفعة	0.000	1.224	3.72	3 تعمل إدارة الكلية على مراجعة سياساتها بشكل دائم من أجل صمان التحسين المستمر.
مرتفعة	0.000	1.218	3.50	4 تحرص إدارة الكلية دائماً على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر.
مرتفعة	0.000	1.318	3.44	5 تعرف إدارة الكلية لأراء الطلاب من اجل تحسين الخدمات التعليمية المقدمة إليهم.
مرتفعة	0.000	1.550	3.72	6 تعمل الكلية على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.
مرتفع	0.000	0.556	3.47	أجمالي بعد التحسين المستمر

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بينت النتائج في الجدول رقم (5) أن هناك فقرتان كانت درجة الموافقة عليها (متوسطة)، في حين كانت الموافقة بدرجة مرتفعة على (4) فقرات، ولتحديد مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور

مرتفعة	0.000	1.129	3.63	7 تقوم الكلية بإجراء مقارنات لمستوى رضا طلابها مع الكليات الأخرى في نفس تخصصها.
مرتفع	0.000	0.350	3.87	أجمالي بعد التركيز على الزبون (الطالب)

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بينت النتائج في الجدول رقم (4) أن جميع الفقرات كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة، ولتحديد مستوى أهمية مبدأ التركيز على الزبون (الطالب)، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.87)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.87)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى أهمية مبدأ التركيز على الزبون (الطالب) كان مرتفعاً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن إدارة الكلية تهتم بأن تكون السباقة في تلبية احتياجات طلابها، وكذلك تعتبر إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات بأن رضا الطلاب مطلب ضروري للبقاء والازدهار.

**ب- التحسين المستمر:**

جدول رقم (5): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات بعد

التحسين المستمر.

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تشجع إدارة الكلية الكادر الإداري والتدريسي باستخدام	3.13	1.157	0.000	متوسطة

				الكلية خطة واضحة حول الجودة وتؤكد على الالتزام بها.
مرتفعة	0.000	1.188	3.41	5 تقوم إدارة الكلية بتطوير المعرفة بشكل مستمر من أجل رفع مستوى الجودة.
مرتفعة	0.000	1.216	3.56	6 تعمل إدارة الكلية جاهدة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
مرتفع	0.000	0.557	3.48	أجمالي بعد دعم والتزام الإدارة العليا

يساوي (3.47) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.47)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في الكلية قيد الدراسة كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات تحرصان على متابعة المستجدات الحديثة في مجال تخصصاتها لتحسين الخدمات التي تقدمها، وكذلك تعلمان على مراجعة سياساتهما بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر.

### ج- دعم والتزام الإدارة العليا:

جدول رقم (6): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات بعد دعم والتزام الإدارة العليا.

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تعمل إدارة الكلية على تقييم الجودة بشكل مستمر كأحد أولوياتها.	3.28	1.550	0.000	متوسطة
2	تتعمد إدارة الكلية بناء رؤية تركز على تحسين الجودة.	3.69	1.378	0.000	مرتفعة
3	إدارة الكلية تؤكد على رؤساء الأقسام باحثهم مسؤولون عن تقديم خدمات ذات جودة عالية.	3.41	1.478	0.000	مرتفعة
4	يوجد لدى إدارة	3.59	1.241	0.000	مرتفعة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بينت النتائج في الجدول رقم (6) أن هناك فقرة واحدة كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، في حين كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة على (5) فقرات، ولتحديد مستوى تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.48)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.48)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات قيد الدراسة تتعمد بناء رؤيتهن وتركز على تحسين الجودة، وكذلك تؤكد إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات على أن رؤساء الأقسام مسؤولون عن تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

مرتفعة	0.000	1.030	3.69	5	تحفز إدارة الكلية عاملها للاشتراك بالدورات التدريبية.
مرتفع	0.000	0.640	3.50		أجمالي بعد التدريب والتطوير

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن هناك فقرة واحدة كانت

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	ت
مرتفعة	0.000	1.237	3.78	1	تحرص إدارة الكلية على إعطاء فرصة العاملين لإبداء آرائهم بصراحة.
مرتفعة	0.000	1.247	3.84	2	تحفز إدارة الكلية على مشاركة العاملين في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم.
مرتفعة جداً	0.000	1.001	4.59	3	تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة.
مرتفعة	0.000	1.157	3.63	4	تعمل إدارة الكلية على إنجاز المهام عن طريق فرق العمل.
مرتفعة	0.000	1.316	3.41	5	تقوم إدارة الكلية بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
مرتفعة	0.000	1.058	3.91	6	تعتمد إدارة الكلية على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.
مرتفع	0.000	0.909	3.85		أجمالي بعد مشاركة جميع العاملين

درجة الموافقة عليها متوسطة، وجاءت درجة الموافقة مرتفعة على (4) فقرات، ولتحديد مستوى تطبيق مبدأ التدريب التطوير، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.50)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.5)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات تقومان

**د- مشاركة جميع العاملين:**

جدول رقم (7): بين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات بعد مشاركة جميع العاملين المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن هناك فقرة واحدة جاءت درجة الموافقة عليها مرتفعة جداً، وكانت درجة الموافقة بدرجة مرتفعة على (5) فقرات، ولتحديد مستوى تطبيق مبدأ مشاركة جميع العاملين، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.85)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.85)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات تشجعان الموظفين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة، وكذلك تعملان على إنجاز المهام عن طريق فرق العمل وروح الفريق.

**هـ- التدريب والتطوير:**

جدول رقم (8): بين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتطوير

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	ت
مرتفعة	0.000	1.153	3.66	1	تقوم إدارة الكلية بتحديد احتياجات برامج التدريب حول الجودة.
مرتفعة	0.000	1.270	3.50	2	تركز إدارة الكلية في تدريب العاملين على الأساليب العلمية لاكتشاف انحرافات الجودة.
مرتفعة	0.000	1.391	3.47	3	تقوم إدارة الكلية بمنح جميع العاملين فرصة الاستفادة من البرامج التدريبية الخاصة بالجودة.
متوسطة	0.000	1.338	3.22	4	تحرص إدارة الكلية دائماً على توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للدورات التدريبية.

حسب رغبات طلابها.				
تتم إدارة الكلية باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة العالية.	3	3.69	1.176	0.000
تسعى إدارة الكلية على التركيز على التميز من خلال الجودة العالية.	4	3.25	1.414	0.000
تقوم إدارة الكلية بتحديد عدد الطلاب المستهدف قبل انطلاق العملية التعليمية.	5	3.81	1.306	0.000
تلتزم الكلية بالمواعيد المحددة لتقليل وقت انتظار الطلاب.	6	3.59	1.188	0.000
تمنح الكلية مكافآت تشجيعية لطلابها المميزين والمتفوقين.	7	3.59	1.292	0.000
أجمالي محور الميزة التنافسية المستدامة		3.62	0.552	0.000

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بينت النتائج في الجدول رقم (10) إن هناك فقرة واحدة من فقرات محور الميزة المستدامة المستدامة كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، و(6) فقرات كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة، ولتحديد مستوى إجمالي محور الميزة التنافسية المستدامة، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.62) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.62)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات قيد الدراسة

بتحديد احتياجات برامج التدريب حول الجودة، وكذلك تقومون بمنح جميع الموظفين فرصة الاستفادة من البرامج التدريبية الخاصة بالجودة.

جدول رقم (9): يبين نتائج اختبار (T- test) لإجمالي محور إدارة الجودة

الشاملة

مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	معنوي	0.000	0.239	0.65	3.65	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ولتحديد مستوى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن النتائج في الجدول رقم (9) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.65)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.65)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات قيد الدراسة كان مرتفعاً.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة:

جدول رقم (10): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات محور الميزة

التنافسية المستدامة.

ت	الفرقة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الدرجة
1	تتم إدارة الكلية بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات طلابها.	3.63	1.100	0.000	مرتفعة
2	تقوم إدارة الكلية بتطوير خدماتها	3.78	1.070	0.000	مرتفعة

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (11) إلى وجود علاقة ارتباط بين التركيز على الطالب وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.548) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا يعني كلما كان التركيز على الطالب في إدارة الجودة الشاملة متوفر كلما زاد من مستوى الميزة التنافسية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد قيد الدراسة، وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة.

**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** وتنص على (توجد علاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية الاقتصاد قيد الدراسة).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12): يبين قيمة الارتباط بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة		التحسين المستمر
0.501**	قيمة معامل الارتباط	
0.001	قيمة الدلالة الإحصائية	
198	حجم العينة	

قيد الدراسة تهماً بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات طلابهما، وكذلك تقومان بتطوير خدماتهما حسب رغبات طلابهما، وأيضاً تهماً إدارة كلية الاقتصاد الزاوية وكلية الاقتصاد العجيلات قيد الدراسة باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة العالية.

### ب- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لقياس جوهرية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة، وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية الاقتصاد قيد الدراسة من خلال الفرضيات التالية:

**1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** وتنص على: (توجد علاقة بين التركيز على الزبون (الطالب) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية الاقتصاد قيد الدراسة).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين مستوى التركيز على الزبون (الطالب) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11): يبين قيمة الارتباط بين التركيز على الزبون وتحقيق

الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة		التركيز على الزبون (الطالب)
0.548**	قيمة معامل الارتباط	
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
198	حجم العينة	

بينت النتائج في الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة ارتباط بين مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.517)، وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يدل انه كلما كان هناك دعم والتزام من قبل الإدارة العليا كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة بين أعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد قيد الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على: (توجد علاقة بين مشاركة جميع العاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد قيد الدراسة).  
لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين مشاركة العاملين الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والجدول رقم (14) يبين ذلك.  
جدول رقم (14): يبين قيمة الارتباط بين مشاركة جميع العاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة		مشاركة جميع العاملين
0.553**	قيمة معامل الارتباط	
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
198	حجم العينة	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباط بين مبدأ مشاركة جميع العاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.553)

بينت النتائج في الجدول رقم (12) إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحقيق التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.501)، وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك يعود إلى اهتمام كليات الاقتصاد قيد الدراسة بعمليات التحسين المستمر وذلك لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية مما ينعكس بالفائدة على الزبائن والعاملين فيها، ومما يدل انه كلما زاد التحسين المستمر كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة بين أعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد قيد الدراسة وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: (توجد علاقة بين دعم والتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد قيد الدراسة).  
لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين مستوى دعم والتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والجدول رقم (13) يبين ذلك.  
جدول رقم (13): يبين قيمة الارتباط بين دعم والتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة		دعم والتزام الإدارة العليا
0.517**	قيمة معامل الارتباط	
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
198	حجم العينة	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، مما يدل انه كلما كان هناك تدريب وتطوير كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة بين أعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد قيد الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية السادسة التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مبدأ التدريب والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد قيد الدراسة".

#### 6- اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (16): بين قيمة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة		إدارة الجودة الشاملة
0.507**	قيمة معامل الارتباط	
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
198	حجم العينة	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.507)، وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، فاهتمام كليات الاقتصاد قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الفعالية وذلك لضمان نجاحها وبقيتها في السوق.

وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، وذلك يعود إلى حرص كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية على مشاركة جميع العاملين فيها بالعمل وتدريبهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بصورة تحقق جودة عالية وتعظم الربحية، وبالتالي تحقيق أسبقيات تنافسية في السوق مما يزيد من ولائهم تجاه كلياتهم، مما يدل انه كلما زادت مشاركة جميع العاملين كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد قيد الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الخامسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: (توجد علاقة بين التدريب والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات الاقتصاد قيد الدراسة).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين مبدأ التدريب والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) الجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الميزة التنافسية المستدامة		التدريب والتطوير
0.405**	قيمة معامل الارتباط	
0.002	قيمة الدلالة الإحصائية	
198	حجم العينة	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة ارتباط بين مبدأ التدريب والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.405)، وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002)، وهي أصغر من (0.05)، وتشير إلى وجود

**النتائج والتوصيات:****أولاً: نتائج الدراسة:**

وفي ضوء تحليل الفرضيات السابقة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي كان من أهمها:

1- أظهرت النتائج المبينة في الجداول (4,5,6,7,8) أنه يوجد اهتمام من كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية وبدرجات ومستويات متفاوتة حسب آراء مفردات عينة الدراسة، ببعد التركيز على الزبون، ويليه بعد مشاركة العاملين، ثم يليه بعد التدريب والتطوير، ثم يليه بعد التزم ودعم الإدارة العليا، ثم بعد التحسين المستمر.

2- تضع إدارة كليات الاقتصاد رضا الطلاب ووفائهم الركيزة الأساسية لها، حيث جعلت الاستماع للطلاب محورا هاما للتوجه نحوهم، كما مبين في (الجدول رقم 4).

3- تلتزم إدارة كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية بمبدأ التحسين والتطوير المستمر لتحقيق التميز والتفوق، كما مبين في (الجدول رقم 5).

4- أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (6) أن تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا يساهم في تحقيق التميز والابداع والابتكار.

5- المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، كما مبين في (الجدول رقم 7).

6- يتطلب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التدريب والتطوير المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، كما مبين في (الجدول رقم 8).

8- كما أكدت لنا نتائج هذه الدراسة الموضحة في الجدول رقم (11,12,13,14,15,16) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد جامعة الزاوية وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة محدود وما زال في بدايته.

**ثانياً: توصيات الدراسة:**

- 1- مواصلة تدعيم جهود إدارات كليات الاقتصاد سعياً لإرساء الأسس السليمة من أجل تطبيق الأبعاد التي حققت معدلات متوسطة من حيث مستوى الأهمية.
- 2- التركيز على رضا الطلاب وتلبية احتياجاتهم والعمل على التحسين والتطوير المستمر للخدمات التعليمية المقدمة لهم وذلك لغرض تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- زيادة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر للأنشطة ذات التكنولوجيا الحديثة واقتصاد المعرفة من اجل تلبية توقعات الزبائن.
- 4- التزام الإدارة العليا بكليات الاقتصاد جامعة الزاوية بدورها الإيجابي في تحقيق جودة الإبداع والتميز.
- 5- إشراك العاملين بالكليات في صنع القرارات وأعداد مخطط الجودة باعتبار مشاركة العاملين غير مطبق عمليا بشكل جيد رغم أهميته الكبيرة في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 6- برامج تدريب وتطوير الموظفين وأعضاء هيئة التدريس تكون مبنية على أسس علمية واضحة، وتخصيص الموارد اللازمة لهم.
- 7- التأكيد على ضرورة اعتماد جميع كليات الاقتصاد بالجامعة قيد الدراسة مبادئ الجودة الشاملة بناء على ثقافة الجودة، والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل تحقيق التميز في مستوى خدماتها التعليمية.

## المراجع:

- 1- أبوبكر المبروك المنصوري وآخرون، (2007)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، إدارة الكتاب والنشر، بنغازي.
- 2- الحربي، محمد بن محمد، (2008)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود.
- 3- الدوري، وبوسالم، زكريا مطلق، أبو بكر أحمد، (2011)، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر.
- 4- السامرائي، مهدي صالح، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- الطائي، (2005)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد (3)، السنة الأولى.
- 6 - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص 17.
- 7- العابد ، مكيد، (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد، الجزائر، ص 182 - 194.
- 8- الربيعي، فلاح خلف على، (2021)، تحديات الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في ليبيا، منشورة في موقع مركز دراسات الوحدة العربية، تاريخ 2021/10/20.
- 9- الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد، (2007)، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، دراسة ميدانية بمحافظة الإحساء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- 10- بسمان فيصل محجوب، (2007)، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية، القاهرة.
- 11- تقرير المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، (2016)، واقع التعليم العالي في ليبيا. مايو 2016.
- 12- توفيق محمد عبد المحسن، (1999)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 13- حسين عبد العال محمد، (2006)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 14- خلف، مديحة، (2011)، تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (28)، العراق.
- 15- خليفة، ابتسام سالم، (2019)، التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، مجلة كليات التربية، العدد (15)، ص 381-404.

23- نايل، زهراء، (2017)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Daru, M. (2016). Total Quality management (TQM): A strategy for competitive advantage, introductional journal of research and management (Ijrim), 6(9): 51-55.
- 2- Farook, T.N. (2015). The Impact of total quality management practices on performance and competitive advantage) 1st care student conference on the proceedings of the undergraduates research conference, department of accountancy, University of Kelaniya, Srilank.
- 3-Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen. (2000). Strategic Management, Oxford University, Press.
- 4- Sharma, S. Gupta, S., A. & Singh, R. (2014). Implementation of TQM for Improving Organizational Effecireness, International Journal of application or Innovation in Engineering & Management, 9: 105.
- 5- Sekaran. U.(2006). Research Methods for Business A Skill -Building Approach 4th edition John Wiley & Sons (Asia), Singapore.

16- رضيع، شايب، جم، فاطمة الزهراء، (2007)، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (20)، جامعة عنابة، الجزائر.

17- زيد منير غبوي، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، عمان.

18- شاكرو، إبراهيم، شذى عبود، خالد عبدالله (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الأعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (1)، ص 304-287.

19- طهرات، عمار، (2010)، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، مدخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة حسبية بن بو علي، الجزائر.

20- عواطف إبراهيم الحداد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان.

21- محسن، الدعيمي، السيد ليث، علاء، (2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات المحاسبية والمالية، المجلد السابع، العدد (21)، العراق.

22- مزهر، أسيل علي، (2009)، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول.