

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية

((دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيلكوم))

"The effect of applying the quality management system to improve the company's competitive advantage"

(A Case Study at Syriatel Mobile Telecom Company)

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA

الطالب: غيث محمود النقري

Student: gaith_65745

المشرف: الأستاذ الدكتور : نبيل الحلبي

Supervisor: Prof. Dr :Nabil Alhalabi

بسم الله الرحمن الرحيم

((وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا))

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى

منارة دربي ورمز التضحية والعطاء ...

((والدي))

ينبوع الحنان الفيض الذي يعطي بلا مقابل ويمنح بلا حدود ...

((والدتي))

من أرى في وجوههم نكري الماضي وبسمة الحاضر واشراقة المستقبل ...

((أخوتي))

من أحترمهم وأقدرهم ...

((أصدقائي))

اليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي
غيث محمود النقري

الشكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساندني و كان داعماً لي سواء أكان ذلك بتمرير الخبرة اللازمة لي أو تذليل العقبات من أجل إنجاز هذا البحث، و أخص بالذكر مرشدي، و معلمي الأستاذ الدكتور نبيل بشير الحلبي الذي لم يتأخر عن تقديم أي تسهيل في أصعب الظروف من أجل مساعدتي في إخراج هذا البحث.

إنني أيضاً أتوجه بكل الامتنان و الشكر للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع و على دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما أشكر الإدارة و أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية لما قدموه من تسهيل و دعم خلال مسيرتي الدراسية.

و أخيراً أشكر كل من ساندني في إعداد هذا البحث، من أصدقاء و موظفين في شركة سيريتل و أخص بالذكر الانسة ريم فياض في قسم الموارد البشرية.

صفحة لجنة الحكم

تاريخ المناقشة: / 2017

ملخص الدراسة

الطالب: غيث محمود النقري

العنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية

((دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيلكوم))

عام 2017/2016

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الأستاذ الدكتور : نبيل بشير الحلبي

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (46) فقرة موزعة على محورين رئيسيين (إدارة الجودة، الميزة التنافسية). وقد تم تطبيقها على عينة من العاملين (لإداريين) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص). والذي بلغ عددها (54) فرداً تم توزيعها بطريقة إلكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ترقيم

1- جاءت استجابات عينة الدراسة على محاور تطبيق إدارة الجودة بدرجة موافق باستثناء محور إشراك الأفراد فقد جاء بدرجة محايد، وقد جاء ترتيب المحاور حسب متوسطها الحسابية وفق الآتي (1- الاستماع إلى الزبون، 2- القيادة، 3- النظرية العملية، 4- إشراك الأفراد)

2- جاءت استجابات عينة الدراسة على محاور الميزة التنافسية بدرجة موافق، جاء ترتيب المحاور حسب متوسطها الحسابية وفق الآتي (1- التكلفة، 2- المرونة، 3- التميز).

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير المستمر لأداء العاملين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

2- العمل على توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن.

3- إجراء دراسات أوسع لمعرفة رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة سيريتل.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة- الميزة التنافسية.

Abstract

Student: Gaith Mahmod Alnukari

Research title : The effect of applying the quality management system to improve the company's competitive advantage"

(A Case Study of Syriatel Mobile Telecom Company)

Syrian Virtual University

Year: 2017

This study aimed to identify the impact of the applying the Quality Management System to improve competitive advantage in Syriatel Mobile Telecom company .

In order to achieve the objectives of the study The study have been used descriptive analytical approach through the design of the questionnaire we studied the theoretical framework for the study On the subject of study . It also reviewed a number of Arab and foreign relevant previous studies.

It has been checked reliability and validity of the questionnaire through applied to exploratory sample and the use of laws and statistical tests appropriate.

The study population was limited to workers administrators in Syriatel Mobile Telecom (Syria / Homs Branch) totaling (129) and questionnaire has been distributed to a sample search electronically, reaching the final number of the sample (54) factor.

The study concluded the following results :

- A. The study sample responses came on the axes of the application of quality management degree OK except axis involve individuals

- came largely neutral, Order axes came as arithmetic averages according to the following (1 listening to the customer, 2. Leadership, 3. Practical outlook, 4.the involvement of individuals)
- B. the study sample responses had Came on the degree to competitive advantage axes OK, And Came the order of axes according to averages calculations according to the following (1-cost, 2- flexibility , 3- Excellence).
- C. The presence of a statistically significant effect of the application of quality to improve competitive advantage in Syriatel Mobile Telecom Company - Homs branch .
- D. The presence of a statistically significant effect of the application of quality Management System to improve the competitive advantage (element of flexibility) in Syriatel Mobile Telecom Company - Homs branch .
- E. The presence of a statistically significant effect of the application of a quality management system to improve the competitive advantage (an element of discrimination) in Syriatel Mobile Telecom Company - Homs branch .
- F. The presence of a statistically significant effect of the application of the quality management system of competitive advantage (cost element) in Syriatel Mobile Telecom Company - Homs branch .
- G. - The lack of statistically significant differences in the impact of the application of quality to improve competitive advantage in Syriatel Mobile Telecom Company - Homs branch according to a variable number of years of experience.

The study concluded with a set of recommendations including:

1. Take action to continuous improvement of the performance of employees and the provision of material and moral incentives to them.
2. Work to provide all the necessary material supplies and employ modern technology to provide a distinctive and fast services to customers.
3. Do a broader studies to determine customer satisfaction with the quality of services provided by the company Syriatel.

Keywords: Quality Management – competitive advantage .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1- مقدمة
2	2- مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	3- أهمية الدراسة
4	4- أهداف الدراسة
4	5- فرضيات الدراسة
5	6- أنموذج الدراسة
6	7- مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
أولاً- الإطار النظري	
7	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة
8	1- مفهوم إدارة الجودة وتطورها
8	2- ما المقصود بالأيزو
9	3- مفهوم الإيزو والإيزو 9000
10	4- الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة و الأيزو (9000)
11	5- خطوات الحصول على شهادة الإيزو
12	6- أهم فوائد تطبيق مواصفات الأيزو لكل من الشركة والمستهلك
13	7- مبادئ إدارة الجودة
16	8- مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة
16	9- تقييم نظام إدارة الجودة
16	10- أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها
17	11- الجودة في شركة سيرينل
18	12- أهمية شهادة الجودة العالمية بالنسبة لشركة سيرينل و الزبون
20	المبحث الثاني- الميزة التنافسية
20	1. مفهوم الميزة التنافسية
21	2. خصائص الميزة التنافسية
21	3. مصادر الميزة التنافسية

22	4. أبعاد الميزة التنافسية
24	5. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
24	6. الاستراتيجيات العامة للتنافس
25	7. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
27	ثانياً- الدراسات السابقة
28	1- دراسات متعلقة بإدارة الجودة
32	2- دراسات متعلقة بالميزة التنافسية
35	3- موقع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
37	1- منهج الدراسة
37	2- مجتمع الدراسة وعينتها
37	3- حدود الدراسة
37	4- متغيرات الدراسة
38	5- بناء أدوات الدراسة
38	6- التحقق من الشروط السيكو مترية لأدوات الدراسة
41	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات
44	1- تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان(القسم المتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة)
47	2- تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان(القسم المتعلق بالميزة التنافسية)
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
58	1- النتائج ومناقشتها
60	2- التوصيات والمقترحات
61	المراجع
66	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة نظام الجودة بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو (9000)	10
2	توزع عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات المدروسة	37
3	توزع فقرات الاستبيان على المحاور الأساسية	38
4	قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند	39
5	قيم معاملات الارتباط بين مجموع الدرجات على كل محور وبين الدرجة الكلية	40
6	ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ	40
7	مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة	41
8	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	42
9	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الأول (الاستماع إلى الزبون)	44
10	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني: القيادة	45
11	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث: إشراك الأفراد	46
12	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الرابع: النظرة العملية	47
13	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الأول : التميز	48
14	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني: المرونة	49
15	تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث: التكلفة	50
16	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية	51
17	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز)	52
18	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة)	53
19	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة)	54

56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الاستبيان، وفق متغير (سنوات الخبرة)	20
56	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة	21

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1
10	تطور مفهوم الجودة	2
11	مراحل تطور مواصفات الأيزو	3
15	نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات	4

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-	مقدمة
2-	مشكلة الدراسة وأسئلتها
3-	أهمية الدراسة
4-	أهداف الدراسة
5-	فرضيات الدراسة
6-	نموذج الدراسة
7-	مصطلحات الدراسة

1- مقدمة الدراسة:

يشهد العالم منذ عقدين تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الحديثة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، (أبو حماد وآخرون، 2011، ص511).

وقد فرضت هذه التحديات على المؤسسات العمل على تطبيق مختلف الاتجاهات الحديثة في الإدارة وذلك سعياً منها إلى تحقيق خدمات تلبي توقعات العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية بشكل يضمن استمرارية المؤسسة في السوق وتفوق أدائها على المؤسسات الأخرى، وتعد جودة الخدمات من أهم الأمور التي تسعى إليها المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولذلك أصبحت شهادة الجودة العالمية هدفاً للمؤسسات ووسيلة لاجتذاب الزبائن والعملاء وواحداً من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية (عساف، 2015، ص 11).

ومع التطور الكبير في قطاع الاتصالات سعت مؤسسات الاتصالات المحلية ومنها (شركة سيريتل موبايل تيلكوم) التي حصلت على شهادة الجودة 9001:2000 (ISO) منذ عام (2006) من شركة (LRQA) و في عام (2009) اجتازت سيريتل بنجاح تدقيق تجديد شهادة المطابقة وذلك بحسب المتطلبات الجديدة التي أضيفت في عام (2008) للمواصفة (ISO 9001) حيث تم تأكيد مطابقة وملائمة نظام إدارة الجودة لديها مع متطلبات المواصفة و تم منحها شهادة المطابقة للمواصفة (ISO) 9001:2008

وقد هدفت شركة سيريتل من تطبيقها نظام الجودة إلى الحصول على الميزة التنافسية من خلال تطوير استراتيجيات جديدة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة على المدى البعيد وذلك من أجل تحقيق التفوق المستمر في السوق وتقديم خدمات بتكنولوجيا عالية وبتكلفة أقل. (www.syriatel.sy/ar, 2016).

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة تنافسية دراسة على شركة سيريتل موبايل تيلكوم.

2- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى مؤسسات الاتصالات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها، ذلك أن إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، و تعزيزاً لمركزها التنافسي، ولذلك تسعى شركة سيريتل موبايل تيلكوم

باعتبارها أحد مشغلي الاتصالات الخليوية في سورية إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها، والعمل على كسب رضاهم من خلال تطبيق الموصفات القياسية الدولية (أيزو 9001).

وبناء على ذلك تسعى شركة سيرينتل للوصول إلى أفضل التطبيقات في الاتصالات الخليوية وتطويرها المستمر لأدائها بما ينسجم مع المعايير العالمية وإرضاء الزبائن وخلق مصداقية في الأسواق المحلية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها. فإحدى الأهداف الأساسية من حصول شركة سيرينتل على شهادة (الأيزو 9001) هو تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد الجودة عنصراً حاسماً لتحديد الموقف التنافسي وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فالمؤسسات ذات الجودة العالمية مؤهلة بأن تمتلك حصة سوقية أكبر وعائداً على الاستثمار أكبر من المؤسسات ذات الجودة المنخفضة (ملوك، 2010، ص29).

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين شركة سيرينتل موبايل تيلكوم الميزة التنافسية؟

ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة سيتم الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- هل يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

1-1- هل يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر

المرونة) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)؟

1-2- هل يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر التميز

في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)؟

1-3- هل يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر

التكلفة) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة

التنافسية في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير

عدد سنوات الخبرة؟

3- أهمية الدراسة:

3-1- الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة النظرية في تسليط الضوء على أهمية الدور المحوري لتطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الميزة التنافسية وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري

المتعلق بموضوع الدراسة (الدراسات السابقة والأدبيات النظرية والمواقع الإلكترونية) مما ينعكس إيجاباً على كل من رضا العملاء وأداء العاملين في المؤسسة.

3-2- الأهمية التطبيقية:

تتجلى أهمية الدراسة التطبيقية في النقاط الآتية:

- تحليل الواقع الفعلي لانعكاس تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة سيريتل موبايل تيلكوم، وتسهيل الضوء على هذا الواقع بهدف الوصول إلى مقترحات يمكن أن تسهم فعلياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الشركة.
- أهمية العمل على تحسين قطاع الاتصالات في سورية نظراً لدوره الريادي في الاقتصاد الوطني، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء من جهة، وعلى الاقتصاد الوطني من جهة ثانية.

وسوف يتم التحقق من أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية من خلال تصميم دراسة أثر المتغير المستقل (نظام إدارة الجودة) على المتغيرات التابعة (الميزة التنافسية).

4- أهداف الدراسة:

- 1- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- 1-1- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- 1-2- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- 1-3- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- 2- معرفة دلالة الفروق لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

5- فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

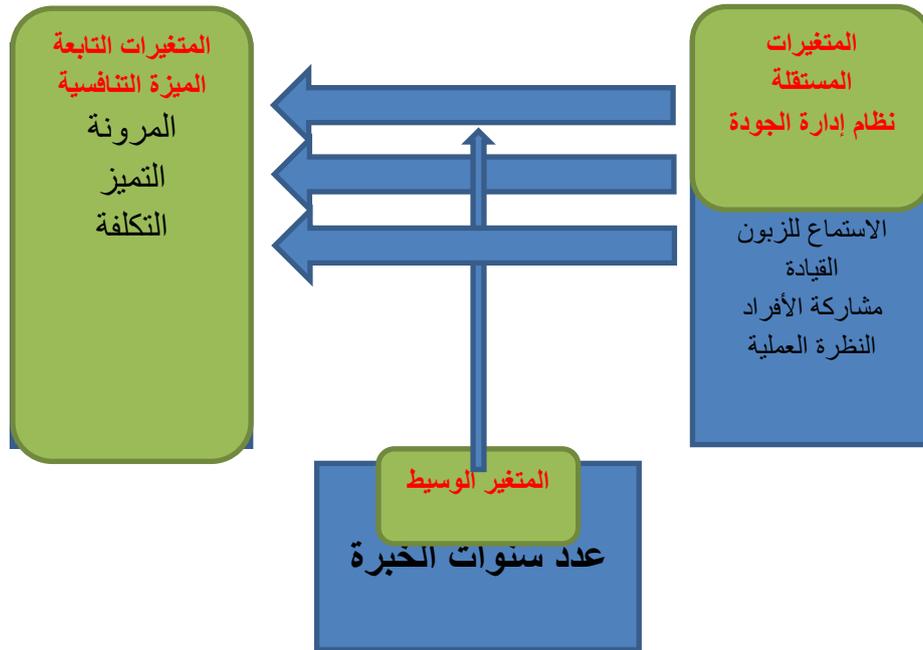
1-1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

1-2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

1-3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير عدد سنوات الخبرة .

6- أنموذج الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث استناداً إلى دراسة (عساف، 2015)

7- مصطلحات الدراسة:

- 1-7- **الجودة:** مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات (CGE and Akprobire, 2013, p.106).
- 2-7- **نظام إدارة الجودة:** المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع ، وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية، والبشرية بكفاءة عالية والهدف منها هو تحسين وتطوير الأداء باستمرار وبصفة دورية وذلك بناء علي متطلبات واحتياجات العميل والتي بطبيعتها متغيرة من خلال تعاون فريق العمل في هذا التطوير المستمر للوصول للجودة المطلوبة. (حمود، 2008، ص 95).
- 3-7- **الميزة التنافسية:** استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.
- 4-7- **المرونة:** الاستجابة السريعة للمتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلئم حاجات العملاء (منصور؛ ديب، 2015، ص 54).
- 5-7- **التميز:** تميز المنتج أو الخدمة من حيث الجودة، السعر، الإبداع التكنولوجي، قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة، أو الخدمة (نوال؛ وفاء، 2013، ص 44).
- 6-7- **التكلفة:** قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها (سراقبي، 2014، ص 19).

الفصل الثاني- الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً- الإطار النظري	
المبحث الأول: نظام إدارة الجودة	
1-	مفهوم إدارة الجودة وتطورها
2-	ما المقصود بالإيزو
3-	مفهوم الإيزو والإيزو 9000
4-	الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة و الأيزو (9000)
5-	خطوات الحصول على شهادة الإيزو
6-	أهم فوائد تطبيق مواصفات الأيزو لكل من الشركة والمستهلك
7-	مبادئ إدارة الجودة:
8-	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة
9-	تقييم نظام إدارة الجودة
10-	أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها
11-	الجودة في شركة سيريتل
12-	أهمية شهادة الجودة العالمية بالنسبة لشركة سيريتل و الزبون
المبحث الثاني- الميزة التنافسية	
1-	مفهوم الميزة التنافسية
2-	خصائص الميزة التنافسية
3-	مصادر الميزة التنافسية
4-	أبعاد الميزة التنافسية
5-	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
6-	الاستراتيجيات العامة للتنافس
7-	مصادر الميزة التنافسية
8-	مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
ثانياً- الدراسات السابقة	
1-	دراسات متعلقة بإدارة الجودة
2-	دراسات متعلقة بالميزة التنافسية
3-	موقع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة وتطبيقها باعتبار تطبيق إدارة الجودة هو المتغير المستقل في الدراسة، وسوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الجودة وتطورها، والمفاهيم المتعلقة بشهادة الجودة (الأيزو) والفرق بينها وبين إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة وتقييمها، والفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء حصولها على شهادة الجودة، كما سيتطرق الفصل إلى مبادئ نظام إدارة الجودة (إيزو 2000)، كما سيذكر لمحة عن الجودة في شركة سيرينتل.

1- مفهوم إدارة الجودة وتطورها:

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة الإنتاج و كسب ثقة السوق والمشتري. وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج واتجاهاته الجديدة واستفادت منها ثم ساعدها فيما بعد في ذلك أحد عمالقة الجودة ونظرياتها وهو جوران. وفي نهاية الخمسينات أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى ظهر العملاق الياباني في السبعينات مطبقاً أحدث نظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل، ولقد بدأ العالم بهذه التجربة اليابانية في التطوير الإداري والذي وضع اليابان في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية والذي بدأ منذ السبعينات يأخذ اتجاهاً سريعاً وواضحاً للتقدم حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا العملاق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً (الخطيب،2006،217).

لقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم. ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان (Heizer&Render,2001:171) ووفقاً لهذا التعريف فالجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit

2- ما المقصود بالأيزو:

الأيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization. وتعني مساوي ل...، أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الأيزو 9000، وهي مواصفات

تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج.

3- مفهوم الإيزو والإيزو 9000:

- الإيزو ISO هي اختصار لـ: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية) - ISO 9000 : هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالمياً، و تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

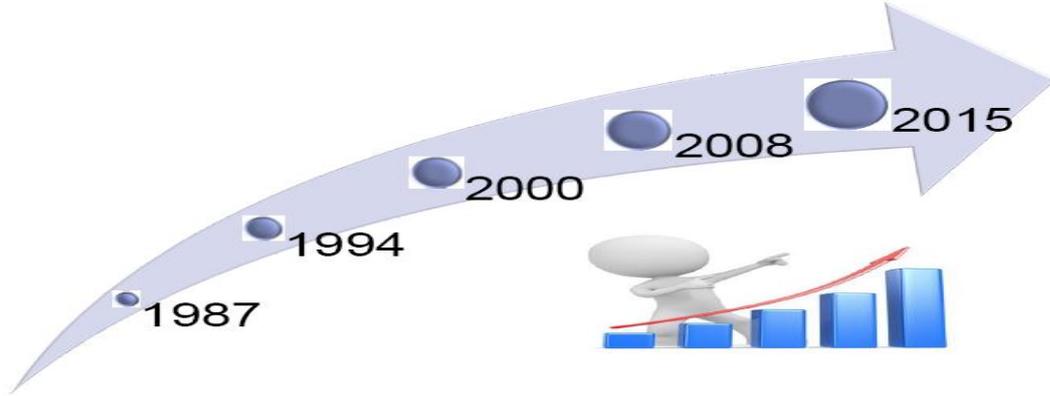
- إن الإيزو 9001 هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

- يطبق إيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويحدد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.

- يطبق إيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.

- يعرف إيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما (عبد الكريم، 2012، ص 5). ويبين الشكل الآتي تطور مفهوم الجودة.

تطور مواصفة الأيزو 9001



الشكل (2) تطور مفهوم الجودة

المصدر : (فتحية، 2014، ص 55)

4- الفرق بين نظام إدارة الجودة الشاملة و الأيزو (9000):

يحدث أحيانا خلط لدى بعضهم بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو، فيتحدثون عن الأيزو وكأنه إدارة الجودة الشاملة، ولتوضيح الفرق بين المفهومين، يمكن القول إن نظام الأيزو يعد مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة إذ إنه يمثل مواصفات لتوكيد الجودة (Quality assurance) والكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مدموجة مع سلسلة نظام الأيزو، فالعلاقة بين النظامين قوية ومتداخلة، متمثلة في وجود بنية إدارية سليمة تستخدم أدوات علمية في التطوير بغية تحقيق أهداف الجودة في التحسين المستمر لتحقيق رضا العملاء (حوامدة، 2013، 980).

والجدول الآتي يوضح مقارنة نظام الجودة بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو (9000).

الجدول (1) مقارنة نظام الجودة بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو (9000)

المعيار	إدارة الجودة الشاملة	الأيزو (9000)
منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة
تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني الاجتماعي وتحاول تكيفه مع الجانب الفني	تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة
هدف نظام	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث

الجودة	المستمر للجودة
التطبيق في المنظمة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظم
مسؤولية الجودة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
وقت التطبيق	يتطبق حسب نوع عمليات المنظمة

(المصدر: كياي، 2006، ص 47)

يرى الباحث أن الأيزو مبنية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثمانية إلا أن هنالك فرق كبير إلا أن الأيزو 9001 عبارة عن متطلبات وبنود يتم انشائها بهدف الحصول على نظام وقائي إداري حسب المواصفة، أما نظام إدارة الجودة الشاملة فهو يشمل بالإضافة إلى المواصفات الفنية الجوانب الاجتماعية والنفسية وهو يشمل جميع العاملين في المنظمة.

كما يبين الشكل الآتي مراحل تطور مواصفات الأيزو

مراحل تطوير مواصفات الأيزو



الشكل (3) مراحل تطور مواصفات الأيزو

(المصدر: الكياي، 2006، ص 41)

5- خطوات الحصول على شهادة الأيزو:

- 5-1- تشكيل مجموعة جودة .
- 5-2- تحديد أهداف الجودة .
- 5-3- التشاور حول أهداف الجودة الكلية .

- 4-5- تحديد أهداف كل قسم .
- 5-5- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة .
- 6-5- تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة .
- 7-5- إجراء برامج التوعية بإيزو 9000 وللجميع في الشركة .
- 8-5- تحضير مصفوفة تشرح ما هي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة .
- 9-5- مقارنة هذه الإجراءات مع الإيزو 9000 دورياً .
- 10-5- كتابة الإجراءات الإضافية .
- 11-5- إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها.
- 12-5- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي
- 13-5- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة .
- 14-5- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق.
- 15-5- إجراء التدقيق الداخلي.
- 16-5- إجراء المراجعات الإدارية .
- 17-5- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي .
- 18-5- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة .
- 19-5- الحصول على الشهادة (www.abahe.co.uk، 2015).

و يرى الباحث أن الحصول على شهادة الإيزو يتطلب أولاً وجود وحدة إدارية في المؤسسة تخصص عملها لتطبيق الإجراءات اللازمة من أجل الحصول على شهادة الجودة، ولا يتوقف عمل هذه الوحدة عند الحصول على شهادة الجودة، بل تستمر في عملها من أجل مراقبة وتقييم تطبيق نظام إدارة الجودة.

6- أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو لكل من الشركة والمستهلك:

- 1-6- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه.
- 2-6- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.
- 3-6- يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.
- 4-6- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك.

- 5-6- يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين.
- 6-6- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج.
- 7-6- يساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين المجهزين والسلع البديلة.
- 8-6- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعام لين في الشركة، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك أكبر بالجودة (الكبيالي، 2006، 40).

وهكذا نجد أن نظام الأيزو بحد ذاته عبارة عن أداة أو وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها. كما أنه يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات والمحاسبة على لأخطاء، و أسلوب إحصائي يمكن المؤسسة من تقييم وفهم نظم المعلومات داخل المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

7- مبادئ إدارة الجودة (إيزو /عام 2000):

تطورت مبادئ نظام إدارة الجودة بحسب تطور مراحله، فتشتمل مبادئ إدارة الجودة (إيزو 2000) على (التركيز على العميل، القيادة، مشاركة العاملين، منهجية العمليات، التحسين المستمر)، وقد أدخلت على هذه المبادئ تعديلات في عامي (2008) و(2015) ليضاف إليها ثلاثة مبادئ هي: (بناء القرار المبني على الأدلة، إدارة العلاقات) كما يذكرها كلاً من (MITONNEAU, 2001, P 168). و (Henri MITONNEAU, 2001, 169-168) (P

1-7- التركيز على العميل:

يتوجب على المنظمة أن تكون على اطلاع على حاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية.

2-7- القيادة:

يجب أن تتوفر للمنظمة قيادة فعالية تقوم بتحديد الأهداف والواجبات، وعمليات التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهام التي تدخل في تنفيذ النظام المعتمد، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

3-7- مشاركة العاملين:

يتوجب على المنظمة إشراك جميع الأفراد العاملين وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة، والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية منهجية العمليات:

كي تحقق المؤسسة أهدافها المحددة بفاعلية لابد أن تتبع نظام العمليات، بحيث يعتبر كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها لبعض، وهنا يجب على المنظمة تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي تليها التحسين المستمر:

إن التنامي المستمر لحاجات ورغبات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة يفرض على المؤسسات أن تحسن أداءها بشكل مستمر، لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تضع التحسين المستمر كضرورة حتمية لا غنى عنها حتى تتمكن من مجاراة التغيرات المحيطة بها (المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة، 2015، ص5).

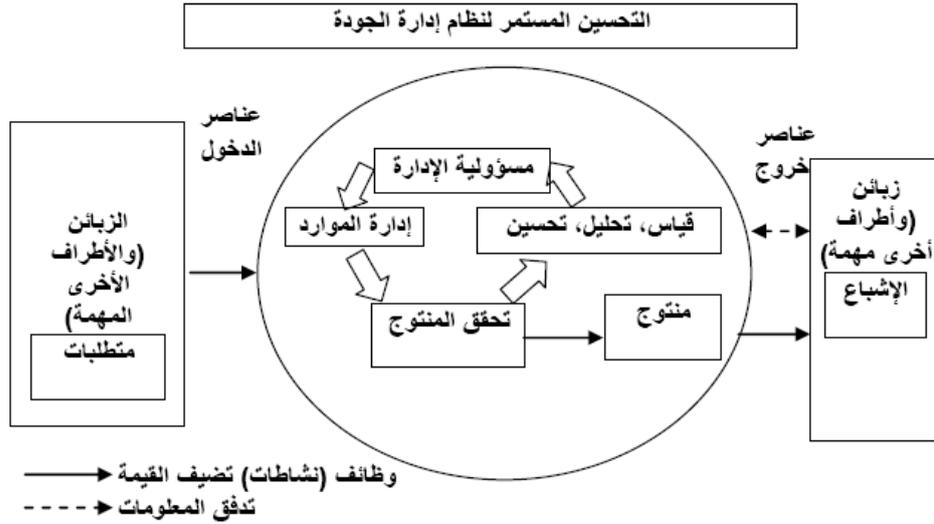
4-7- بناء القرار المبني على الأدلة:

مؤدى هذا المبدأ أن كل قرار يتخذ داخل المؤسسة يجب أن يكون مبني على وقائع حقيقية وليس على الحدس، التخمين أو الخبرة ((ملوك، 2010، ص 36-37)).

5-7- إدارة العلاقات:

أي إن المؤسسة ومورديها تجمعهم علاقة متبادلة وعندما تكون هذه العلاقة مبنية على أساس المصلحة المشتركة فإنها سوف تؤدي إلى تطوير قدراتهم معا على خلق القيمة المضافة (المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة، 2015، ص5).

و يرى الباحث أنه حتى تضمن المؤسسة أن جميع قراراتها مبنية على معلومات وبيانات صادقة يجب عليها أولاً أن تحدد الطرق التي يُستند إليها في تحديد مدى صحة وصدق هذه المعلومات من عدمها، كما يتعين عليها أيضاً أن توفر المعلومات الضرورية للأشخاص الذين هم بحاجة إليها لاتخاذ قراراتهم وتضمن لهم الولوج إليها.



الشكل (4) نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات

المصدر:

Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50 -130,
En ISO 9000, Décembre (2000), P03

يتبين للباحث من الشكل السابق أن نظام إدارة الجودة المرتكز على العمليات يتطلب التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة من خلال قياس وتقييم الشروط والموصفات وتحليل نقاط القوة والضعف بهدف التخلص من الأخطاء بشكل نهائي ليتم تقديم منتج أو خدمة مطبقة للمواصفات شهادة الجودة.

8- مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة (إيزو 2000):

إن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة فإن عليها اتباع الخطوات الآتية (حمود، 2008، ص 118)

8-1- إجراء دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمنظمة وبين متطلبات نظام إدارة الجودة، وعموماً تجرى هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمنظمة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها "التدقيق" ومنها "المقابلات الشخصية" ومنها "الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المنظمة عن نظام إدارة الجودة المرجو. وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المنظمة ونظام إدارة الجودة المستهدف.

8-2- تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة 1. 8-3- يتم على التوازي في المنظمة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب. 8-4- يتم من خلال المسؤولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعية في الخطوة 2 وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

9- تقييم نظام إدارة الجودة (إيزو 2000):

بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام إدارة الجودة ولمدة معقولة تؤكد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المنظمة، وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقاً لخطة موضوعية سلفاً. (حمود، 2008، ص 118)

10- أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها (إيزو 2000):

تضع المنظمة أهدافاً للجودة على مستوى المهام والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة، ويجب على أهداف الجودة أن تكون (المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة، 2015، ص 17).

1. متوافقة مع سياسة الجودة
2. يمكن قياسها
3. تأخذ في الاعتبار المتطلبات واجبة التطبيق
4. لها علاقة بتطابق المنتجات والخدمات ورضا العملاء

5. يتم رصدها

6. تم تعريف المعنيين بها

7. يتم تحديثها عند الحاجة

ويتوجب على المنظمة أن تحتفظ بمعلومات موثقة عن إدارة الجودة.

عندما تخطط المنظمة لكيفية تحقيق أهدافها للجودة يجب أن تحدد:

- ماذا سوف تفعل

- ماهي الموارد المطلوبة

- من هو المسؤول

- متى ستكتمل وكيف يمكن تقييم النتائج .

11- الجودة في شركة سيريتل:

تتوج سعي شركة سيريتل للوصول إلى أفضل التطبيقات في الاتصالات الخليوية وتطويرها المستمر لأدائها بما ينسجم مع المعايير العالمية وإرضاء الزبائن و خلق مصداقية في الأسواق المحلية بحصولها على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001-2000).

فقد حازت شركة سيريتل على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001:2000) في نيسان 2006 و كان هذا النجاح ثمرة لجهود جميع العاملين في الشركة و دعم الإدارة و التزامها و إيمانها بضرورة وجود نظام لإدارة الجودة في سيريتل قد تم إنشاء قسم خاص لإدارة نظام الجودة في سيريتل في بداية العام 2003 بقرار استراتيجي من مجلس الإدارة ممثلة برئيس مجلس الإدارة و المدير العام التنفيذي كان الهدف منه بناء نظام متكامل مبني على أساس الجودة و إرضاء الزبائن و تلبية رغباتهم و الحصول على شهادة الجودة العالمية التي من شأنها أن تعزز المصداقية بين الشركة و زبائنها المحليين و العالميين"

فبعد العمل الدؤوب الذي قام به قسم إدارة الجودة بالتعاون مع كافة أقسام و موظفي الشركة، والذي دام ثلاث سنوات للتأكد من مطابقة و فعالية نظام إدارة الجودة في الشركة،

استقدمت سيريتل مدققين خارجيين من شركة (Lloyds Register Quality Assurance) لتقييم أداء النظام من خلال فريق عمل مؤلف من مدققين عرب و مدقق ألماني متخصص في مجال الاتصالات و نظم إدارة المعلومات. قام الفريق بالتدقيق على كافة أقسام الشركة و عملياتها واختار شرائح مختلفة من موظفي تلك الأقسام.



فكانت النتيجة مطابقة النظام لمتطلبات المواصفة (ISO 9001:2000) وعمليات الشركة لوثائق العمل. فخرجت الشركة بتقريرها الذي يوصي بمنح سيريتل شهادة الجودة العالمية، ويؤكد على مدى دعم الإدارة في سيريتل لبرنامج الجودة في الشركة و تمسكها به كما أكد أحد المدققين الذين قيموا أداء نظام الجودة في الشركة على الكفاءة العالية التي يتمتع بها موظفو سيريتل.

و تؤكد سيريتل بعد أن حصلت على شهادة الجودة العالمية أن هذا الإنجاز ما هو إلا بداية لطريق طويلة وان عملها المستقبلي سيرتكز على العمل بطريقة فعالة و ثابتة و مستديمة للتحسين المستمر و إرضاء رغبات و متطلبات زبائنها و استباق توقعاتهم و تقوم آلية تطبيق هذا النظام في الشركة وفق مبدأ قل ما تفعل، افعل ما تقول، سجل ما فعلت، تأكد من النتيجة، و اعمل على الفرق للتحسين أو بمعنى آخر التخطيط ثم التنفيذ فالتدقيق ثم العمل على الفرق للتصحيح أو للتحسين المستمر (PDCA Cycle). إذ تقوم إدارة نظام الجودة في الشركة بتحديد الإجراءات و العمليات التي تربط بين جميع أقسام الشركة و وحداتها و العمل على توثيقها من خلال فريق عمل مؤلف من موظفي قسم الجودة و ممثلين عن كافة أقسام الشركة يعملون وفق إجراء محدد لضبط الوثائق من حيث الإنشاء و التعديل و المراجعة و الموافقة. كما يعمل فريق من المدققين الداخليين بالتعاون مع مدراء و موظفي الأقسام على التدقيق المستمر و الفعال على نظام الجودة في الشركة للتأكد من مطابقته لمتطلبات المواصفة (ISO 9001:2000) و من أن عمليات الشركة منسجمة بشكل كلي مع الإجراءات الموثقة. كما يهدف هذا التدقيق إلى التحسين المستمر على هذا النظام مما يعود بالنفع على المشتركين و الموظفين و المزودين و المساهمين(2016, www.syritel.sy).

12- أهمية شهادة الجودة العالمية بالنسبة لشركة سيريتل و الزبون:

إن إنشاء نظام لإدارة الجودة في سيريتل وفقاً لمقاييس عالمية و ضوابط داخلية و حصولها على شهادة الجودة العالمية يؤكدان أن سيريتل تعمل جاهدة لتقديم الأفضل لمشتريها و لموظفيها على حد سواء، و يظهر ذلك واضحاً من خلال سياسة الجودة التي تبنتها سيريتل و التي يعمل كل فرد من أفرادها لتحقيقها و تحقيق ما رسمته من أهداف سنوية على مستوى الشركة و أقسامها و موظفيها و التي تتمحور جميعها حول الزبون و إرضائه من حيث تقديم الخدمة الأفضل بشكل مستمر و ثابت و فعال. فأصبح كل فرد ضمن هذه المؤسسة مسؤولاً عن تحقيق الجزء الخاص به من هذه الأهداف و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و عن تحقيق مبدأ مهم و أساسي من مبادئ الجودة وهو التوجه نحو الزبون، أما على مستوى الشركة فقد عزز نظام إدارة الجودة في الشركة من روح العمل الجماعي و قام بتحديد مسؤوليات و واجبات و

صلاحيات كل فرد من أفراد المؤسسة فأصبح الجميع يعي تماما دوره في هذه السلسلة المترابطة و المنضبطة من العمليات فيعمل على إنجازها بأحسن طريقة و أقل وقت ممكن لتحقيق الأفضل لمشتركي سيرينتل و تعزيز المصداقية و الثقة بين الشركة و بين زبائنها(2016 www.syritel.sy).

المبحث الثاني- الميزة التنافسية:

تمهيد:

سوف يتناول هذا الفصل عناصر الميزة التنافسية باعتبارها المتغيرات التابعة وهي (التميز، المرونة، التكلفة) ولكن قبل ذلك سيتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومصادرها واستراتيجيتها، والعوامل المؤثرة فيها.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

يعد (مايكل بورتر) أهم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمات، وهو يرى أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واضح الزيادة السعرية المفروضة" (Porter, 2000, p8).

1-1- الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

(Macmillan and Tampoe,2005,p88)

2-1- ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، أما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، واتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح و استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل (Durant,2010, p6).

3-1- الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الاستراتيجية. حيث أن الميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح (Wang,2014).

4-1- هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات

المؤسسة، بما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، ، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل (وصاف، 2005، 35).

5-1- عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (Bataineh & Al Zoabi, 2011,p 17)

6-1- القدرة التنافسية هي 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 يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2011، ص 104).

2- خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بعدة خصائص أهمها: (الشمري، 2015، ص 53)

- 1-2- تتسم بالاستمرارية والاستدامة.
- 2-2- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية والمواد الداخلية
- 3-2- متسقة مع الأهداف والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أو الخدمات التي تقدمها .

3- مصادر الميزة التنافسية:

يرى الباحثون أن هناك ثلاثة مصادر للميزة التنافسية هي الكفاءة والجودة و المعرفة:

1-3- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2-3- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل

أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3-3- المعرفة: (وصاف، 2005، ص 36)

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

4- أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق الباحثون في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الباحثين حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بـ

1-4- بعد التميز: (أبو بكر، 2008، ص 114)

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز أهما :

- الموارد المالية: وتعني امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها.
- الموارد المادية: هي نتائج العملية السابقة والتي عن طريقها تصل المؤسسة إلى امتلاك أدوات ومعدات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالباً ذات جودة عالية وبسعر منخفض.
- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم، فالموارد البشرية وما توفره من خبرة وكفاءات تمثل العنصر الأهم في إيجاد الميزة التنافسية.
- الإمكانيات التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بكفاءة وفاعلية لتلبية احتياجات العملاء.

2-4- بُعد المرونة: (العلي، 2006، 39)

أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون.

و يُشير (William,2007,38-39) بان المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغييرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات (Krajewsky and Ritzman,2005,62).

ويبين (اللامي،25،2008) بان المرونة الداخلية للعملية تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت(تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

3-4- بعد التكلفة:

حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج (Al-Jaradat et al, 2012: 400)

5- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تتأثر الميزة التنافسية بالكثير من العوامل تصنف إلى خارجية وداخلية (شعبان، 2011، ص70):

1-5- العوامل الخارجية:

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تحقق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق التحليل والتوقع.

2-5- العوامل الداخلية:

قدرة المنظمة على امتلاك موارد أو بناء أو شراء قدرات وإمكانيات لا تكون متوفرة لدى المنافسين، من بينها الابتكار والابداع الذين لهما دور كبير في إيجاد ميزة تنافسية. ويشمل الابداع تطوير المنتج أو الخدمة، أو الابداع في الاستراتيجية وأسلوب العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو في إيجاد فائدة جديدة.

6- الاستراتيجيات العامة للتنافس:

تعتمد الميزة التنافسية على عدد من الاستراتيجيات من أهمها استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التميز والاختلاف (أحمد، 2011، ص52-53).

1-6- استراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

2-6- استراتيجية التميز والاختلاف:

وذلك من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، (تقديم خدمة ممتازة، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة) وتتزايد نجاح هذه الاستراتيجيات كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس هذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

وفي حال شركات الاتصالات تحتل استراتيجيات التميز والاختلاف الأهمية الأكبر من خلال تقديم خدمات متنوعة وعروض مستمرة ومحاولة إرضاء جميع شرائح المجتمع، أما استراتيجية التكلفة فلها الدور الأقل لأن تكلفة الخدمات في الغالب تكون موحدة أو متقاربة إلى حد كبير

7- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

يعتمد قياس تنافسية المؤسسة على عدد من المؤشرات مثل الحصة من السوق والربحية والتكلفة (فتحية، 2014، ص 41-42).

1-7- الحصة من السوق

تعد الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

أ- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.

ب- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.

ج- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

2-7- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

3-7- التكلفة:

تعد تكلفة الصنع المتوسطة قياسا على تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في أي فرع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنية التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها .

الدراسات السابقة

1- دراسات متعلقة بإدارة الجودة

2- دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

1- دراسات متعلقة بإدارة الجودة:

1-1- الدراسات العربية:

2-1- دراسة عبد العال (2007) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالنشاطات الرئيسية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخليوية جوال من خلال الكشف عن واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، ومعرفة مدى وعي العاملين بهذا المفهوم، وما يمكن أن يحققه تطبيق هذا المفهوم من مزايا تعود على الشركة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها من فوائد عديدة ومتنوعة. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة التي تكونت من (296) من العاملين في شركة جوال في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة لدى المبحوثين ، كذلك اعتبرت الدراسة مستوى الوعي بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً بالرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانيات تبعاً لمتغيراتهم الشخصية كالعمر والجنس والمتغيرات الوظيفية المتمثلة في اختلاف مجالات العمل بينهم وخبراتهم العملية مع مسمياتهم الوظيفية المختلفة. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين إدارات الشركة بالمناطق والمحافظات، لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز مفهوم تولي جهة معينه بالشركة الاشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة،
- تشجيع الإدارة العليا بالشركة أولاً ثم تشجيع باقي المستويات الادارية على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة مع دعم ذلك من خلال توفير الميزانية والبرامج التدريبية وتحفيز العاملين بشكل أفضل.
- عقد دورات متخصصة و إرسال متدربين من العاملين بالشركة للخارج في دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة.

- إصدار دليل للجودة الشاملة يوضح معايير ومقاييس أداء الأنشطة والخدمات التي تقدمها الشركة للمستفيدين من خدماتها المختلفة.
- إعداد خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تستند إلى المبررات التي تفرضها جوانب الضعف والقصور في أداء الخدمات وتنطلق إلى تطبيق المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.

3-1- دراسة (محسن والدعيمي، 2012) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على (36) عاملاً في شركة التأمين العراقية العامة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي،
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي.
- وقد أوصت الدراسة ضرورة اعتماد الشركات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات أنشطة الشركة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة.

4-1- دراسة (حسان، 2012): أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بمدينة العلما).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة خدمات اتصالات شركة اتصالات الجزائر على رضا الزبائن، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على (107) من زبائن الشركة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لأبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) على رضا الزبائن، بينما وجد تأثير بسيط لبعد الملموسية، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- نشر ثقافة الجودة بين كل الموظفين العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

- تحفيز جميع الموظفين على تقديم خدمات راقية للزبائن.

- إجراء دراسات وبحوث جادة من شأنها الكشف عن حاجات ورغبات الزبائن من أجل السعي وراء تلبيةها و تحقيقها.
- الحرص على تقديم الخدمات إلى الزبائن وانجازها في الوقت المحددة
- الاستجابة لطلبات الزبائن وإعلامهم بمواعيد انجاز الخدمات.
- التركيز على رضا الزبون من خلال الاستماع إليه ومعالجة شكاويه ومشاكله بسرعة.
- مراقبة عملية التفاعل بين الموظفين والزبائن من أجل ضمان حسن تدفق المعلومات بين الطرفين.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في الإطار النظري وتحديد المتغيرات

5-1- دراسة الصرن (2013) بعنوان: عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات.

- هدف هذا البحث إلى دراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، وقد قسمت هذه العوامل إلى أربعة عوامل (الوقت، الشكل، المحتوى، العامل الفني)، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على (60) عملاً من شركة سيرينتل، وكان من أهم نتائج الدراسة:
- تؤكد شركة سيرينتل أهمية دراسة عوامل قياس الجودة وفهمها في نظم المعلومات المطبقة فيها. تهتم الشركة بدراسة هذه العوامل، ولاسيما عاملي المحتوى والوقت لضمان وصول المعلومات بالكمية والوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات.
- توفر الشركة نسخاً احتياطية لبياناتها ومعلوماتها لمواجهة الأزمات والتغيرات التي قد تصيب البيانات.
 - تهتم الشركة ببرامج الحماية والأمان للمعلومات و برامج مكافحة الفيروسات، وتضع الأسس المناسبة لاكتشاف محاولات اختراق نظم المعلومات المطبقة فيها.
 - إثبات صحة دراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات.
- وقد أوصت الدراسة بالمقترحات الآتية:
- ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل المختلفة لقياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات.
 - الاستفادة من تجارب الشركات التي اتجهت نحو تطبيقات نظم المعلومات وتقانة المعلومات في تخطيط برامج أعمالها وتنفيذها.

- استخدام نظم دقيقة للمراجعة لاكتشاف الأخطاء والعيوب التي تصيب البيانات في أثناء الحفظ أو التخزين.
 - تدريب القائمين على جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها، وتدريب المستخدمين للمعلومات على أساليب وطرائق استعمالها ومعالجتها.
- وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة في اختيار منهج البحث وبناء الاستبيان.

2-1- الدراسات الأجنبية:

1-2-1-دراسة شركة الاتصالات الخليوية في جنوب إفريقيا، 2002():

Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في الصفقات المنجزة والخدمات المقدمة من شركة الاتصالات الخليوية في جنوب إفريقيا، وقد قام بهذه الدراسة وحدة إدارة جودة الخدمة في الشركة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (583) زبوناً لشركة الاتصالات الخليوية في جنوب إفريقيا، وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- جاء في المرتبتين الأولى والثانية بعدي الاعتمادية والملموسية إذ تبين أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعدي الاعتمادية والعناصر الملموسة عند تقييمهم لجودة الخدمات الخليوية المقدمة،
- جاءت أبعاد الاستجابة والأمان والتعاطف في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب.

أكدت الدراسة على ضرورة تحسين جودة الخدمة في الصفقات المنجزة والخدمات المقدمة من شركة الاتصالات الخليوية في جنوب إفريقيا وقياسها بشكل دوري وقد أوصت الدراسة باتخاذ عدد من الإجراءات لتحسين جودة الخدمات الخليوية المقدمة لاسيما في مجالي الاعتمادية والعناصر الملموسة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد متغيرات الدراسة وبناء الاستبيان.

1-2-2-دراسة براون و جاكولين (Brown & Jacqueline, 2007) :

the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education

دراسة حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن

هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات المرافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها

3- دراسات متعلقة بالميزة التنافسية:

1-3- الدراسات العربية:

3-1-1-دراسة (أبو حماد وآخرون، 2011) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في

تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة التي تكونت من (84) من العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بالآتي:

- تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت أسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.

- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مديرين يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
- القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة(أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي)
- عقد دورات تدريبية في مجموعة الاتصالات الأردنية لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة) وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة و دراسة وتحليل الحصة السوقية، و إيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية.

وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة في اختيار أدوات الدراسة والإطار النظري.

3-1-2-دراسة بن جروة(2012) بعنوان: أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق

الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم استخدام المؤسسة لأبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة التي تكونت من (34) من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ورقلة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لبعض أبعاد تسويق العلاقات على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ومنه تحقيقها لميزة تنافسية، حيث من الأبعاد التي تؤثر وبصورة مباشرة وقوية نجد بعدي الجودة وتقوية العلاقة مع الزبون وهما العاملان الأساسيان الذين باستخدامهما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن منافسيها، كما أوصت الدراسة بالآتي:

- الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن بشكل أسرع من الوقت الراهن والاستجابة لشكاويهم من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة.
- ضرورة مراعاة أهمية تجسيد مفهوم تسويق العلاقات على مستوى أي مؤسسة، مع ضرورة التركيز على العناصر الأكثر أهمية في جلب انتباه الزبون.
- محاولة اكتشاف أكثر العناصر التسويقية فعالية من أجل اعتماد المؤسسة عليها ومن أجل توضيح ملامح وصورة المؤسسة وكذلك الثقافة المتبعة من طرفها.

وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة في اختيار منهج البحث وبناء الاستبيان.

والإطار النظري

2-3- الدراسات الأجنبية:

1-2-3-دراسة (Flatt & Stanley, 2008) :

Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر التي تفرضه الثقافة والسمعة المؤسسية. وقد طبقت الدراسة على (154) منظمة ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان والمقابلات. وكن من أهم نتائج الدراسة:

- أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمة.
 - ترتبط الثقافة المؤسسية ارتباطاً وثيقاً بالسمعة المؤسسية.
 - تلعب السمعة المؤسسية دوراً وسيطاً بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.
- وكان من أهم توصيات الدراسة بضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل ممارسة الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في المؤسسة. وتعزيز السمعة المؤسسية والثقافة المؤسسة من خلال عدد من الإجراءات منها تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الجودة.

وقد استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة ومن التوصيات التي توصلت إليها.

2-2-3-دراسة (Hatani, 2013) :

Kearney,A. (2013). Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: Insights on Undia. CSCMP India.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية وأثرها على أداء المنظمات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة المقابلة إذ تكونت عينة الدراسة من (30) عاملاً مهنياً من مختلف الصناعات في الهند. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية.

- أن سلسلة التوريد تساعد المنظمات على تحقيق التنافسية العالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات سلسلة التوريد والتي تساعد على تطوير أداء المنظمات التي بالتالي تنعكس ايجابيا على زيادة الميزة التنافسية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الاستبيان وتحديد المتغيرات التابعة.

3-موقع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي) ومن حيث الأداة (الاستبيان) وقد تميزت عنها من حيث موقع الدراسة (مدينة حمص) ومن حيث العينة(العاملين في شركة سيرتيل)كما تميزت عنها من حيث بحثها أثر المتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة) على المتغيرات التابعة والتي تشكل عناصر الميزة التنافسية (التميز، المرونة، التكلفة).

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، لمناسبته لمشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ويقوم هذا المنهج على الحصول على البيانات والمعلومات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة، بهدف صياغة مبادئ مهمة والتوصل لحل المشكلة، ويستخدم هذا المنهج من خلال تصميم استبيان مؤلف من محورين رئيسيين (تطبيق نظام إدارة جودة)، (الميزة التنافسية) وذلك من أجل تعرف أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يحدد مجتمع الدراسة بالعاملين (لإداريين) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص). والبالغ عددهم (129) وقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بطريقة إلكترونية، إذ بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (54) والجدول الآتي يوضح توزيع العينة النهائية بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنتين	16	29.62 %
من سنتين حتى خمس سنوات	21	38.88 %
أكثر من خمس سنوات	17	31.48 %
المجموع	54	100 %

3- حدود الدراسة:

الحدود العلمية: تعرف أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية
الحدود البشرية: العاملین (من مختلف المستويات الإدارية) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم.
الحدود المكانية: مدينة حمص.
الحدود الزمانية: العام الدراسي 2016م.

4- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: تطبيق نظام إدارة الجودة .

- المتغير التابع: الميزة التنافسية (التميز، المرونة، التكلفة)
- المتغيرات الوسيطة: عدد سنوات الخبرة (أقل من سنتين، من سنتين إلى خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات).

5- بناء أدوات الدراسة:

تم اختيار الاستبانة كأداة للدارسة توجه إلى العاملين (من مختلف المستويات الإدارية) في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم، لأن الاستبانة اكثر الأدوات اقتصادية من حيث الوقت والجهد، وهي تلائم هذا النوع من الدراسات التي تعتمد المنهج الوصفي التحليلي .
وقد تم بناء أدوات من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاستعانة بملاحظات المشرف، وإجراء التعديلات المطلوبة عليها والتحقق من صدقها وثباتها مع مراعاة السهولة والوضوح والبساطة في بنودها.
والجدول الآتي يوضح توزيع فقرات الاستبيان على المحاور الأساسية.

الجدول (3) توزيع فقرات الاستبيان على المحاور الأساسية

المجموع	البنود	المحور	م	تطبيق
6	6-1	الاستماع إلى الزبون	1	نظام إدارة الجودة
6	12-7	القيادة	2	
6	18-13	إشراك الأفراد	3	
6	24-19	النظرة العملية	4	
24	24-1		م	
7	7-1	التميز	1	الميزة التنافسية
9	16-8	المرونة	2	
6	22-17	التكلفة	3	
22	22-1			

6- التحقق من الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة

بهدف التحقق من الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية مكونة من (16) فرداً.

1-6- الصدق:

تم التحقق من صدق الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، إذ تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند

1- تطبيق نظام إدارة الجودة			
رقم البند	قيمة معامل الارتباط	رقم البند	قيمة معامل الارتباط
1	*0.605	13	**0.701
2	*0.652	14	**0.681
3	**0.783	15	*0.512
4	*0.617	16	**0.679
5	*0.622	17	**0.714
6	**0.744	18	*0.612
7	*0.582	19	*0.514
8	*0.585	20	*0.598
9	*0.565	21	*0.617
10	*0.593	22	**0.622
11	**0.622	23	**0.721
12	**0.721	24	**0.622
2- الميزة التنافسية			
1	*0.625	12	**0.754
2	*0.652	13	*0.532
3	**0.694	14	**0.714
4	**0.711	15	*0.512
5	**0.715	16	*0.514
6	**0.691	17	*0.608
7	*0.502	18	**0.612
8	*0.605	19	**0.741
9	*0.652	20	**0.654
10	**0.743	21	**0.701
11	**0.745	22	**0.619

دال عند 0.05 باتجاهين*

دال عند 0.01 باتجاهين**

كما تم حساب معامل الارتباط بين مجموع الدرجات على كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبيان والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5)

قيم معاملات الارتباط بين مجموع الدرجات على كل محور وبين الدرجة الكلية

قيمة معامل الارتباط	المحور	
0.856	الاستماع إلى الزبون	تطبيق نظام إدارة الجودة
0.886	القيادة	
0.922	إشراك الأفراد	
0.771	النظرة العملية	
0.930	التميز	الميزة التنافسية
0.908	المرونة	
0.941	التكلفة	

يتبين من الجدولين السابقين أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة و دالة إحصائياً، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين مجموع الدرجات على كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبيان دالة عد (0.01). وجميع هذه القيم مرتفعة، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

2-6- الثبات:

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات لكل محور من محاور الاستبيان.

الجدول (6)

ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

قيمة معامل الثبات	المحور	
0.721	الاستماع إلى الزبون	تطبيق نظام إدارة الجودة
0.711	القيادة	
0.724	إشراك الأفراد	
0.718	النظرة العملية	
0.841	التميز	الميزة التنافسية
0.817	المرونة	

التكلفة	0.825
---------	-------

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ إجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفرغ النتائج من خلال مفتاح التصحيح الآتي:

الجدول (7)

مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة في الاستبانة
1	2	3	4	5	التقدير

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
أولاً- تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان:

لتحليل إجابات عينة الدراسة على الاستبيان تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان وتم تحديد مرتبة كل عبارة حسب المتوسط الحسابي لها، كما تم استخدام الاختبار (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبيان وفق الآتي:

1- تكون درجة الفقرة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على الفقرة إذا كان مستوى

الدلالة أصغر من (0.05) و الوزن النسبي لها أكبر من (60%)

2- تكون الفقرة سلبية أي أفراد العينة لا يوافقون عليها إذا كان مستوى الدلالة أصغر من

(0.05) و الوزن النسبي لها أصغر من (60%).

3- تكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (60%).

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المتعلقة بها:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المتعلقة بها تم استخدام معامل

الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (انوفا).

كما تم التحقق من التحقق من عشوائية توزيع البيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (8)

نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة z Kolmogorov-Smirnov	قيمة الدلالة الإحصائية	القرار
الاستماع إلى الزبون	1.22	0.19	غير دالة
القيادة	1.12	0.30	غير دالة
إشراك الأفراد	1.12	0.10	غير دالة
النظرة العملية	1.11	0.16	غير دالة
التميز	1.05	0.22	غير دالة
المرونة	1.30	0.065	غير دالة
التكلفة	1.04	0.2	غير دالة

من الجدول السابق يتبين أن قيم الدلالة الإحصائية عند كل محور من محاور الاستبانة أكبر من (0.05) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع:
تحليل إجابات أفراد العينة
و اختبار الفرضيات

1- تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان(القسم المتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة)

1-1- المحور لأول: الاستماع إلى الزبون

الجدول (9)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الأول (الاستماع إلى الزبون)

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
1	تدرس الشركة بشكل مستمر احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيتها	4.46	0.86	89.26	12.46	0.00	موافق	1
2	تستمع الشركة للشكاوى وتعمل على معالجتها بسرعة	4.39	0.88	87.78	11.63	0.00	موافق	2
3	تدرس الشركة بشكل مستمر حاجات الزبائن المستقبلية وتخطط لتلبيتها	3.78	0.54	75.56	10.63	0.00	موافق	6
4	تعطي الشركة أهمية فائقة للثقة بينها وبين الزبون	3.87	0.44	77.41	14.66	0.00	موافق	4
5	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة من الزبائن من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة	3.78	0.57	75.56	9.99	0.00	موافق	5
6	الشركة تتعامل بلطف مع ملاحظات الزبائن واستفساراتهم	3.93	0.51	78.52	13.38	0.00	موافق	3
	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.03	0.63	80.68	25.76	0.00	موافق	

من الجدول (9) يتبين أن جميع فقرات المحور الأول (الاستماع إلى الزبون) جاء بدرجة موافق إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.46) و(3.78)، وقد جاءت الفقرة (تدرس الشركة بشكل مستمر احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيتها)، وهذا يدل أن الشركة تعطي أهمية كبرى لاحتياجات الزبائن، وهذا يتوافق مع أهم أول مبادئ الجودة (التركيز على العميل)، إذ لا بد أن تكون حاجات العميل ومتطلباته هي محور أعمال الشركة والخدمات التي تقدمها مما يحقق رضا العميل وينعكس بدورته على الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور (4.03) بوزن نسبي (80.68 %) وبدرجة موافق، وهي قيمة مرتفعة تعكس مدى سعي شركة سيرينتل إلى الاستماع إلى الزبون وتخطيط خدماتها في ضوء ذلك.

2-1- المحور الثاني: القيادة

الجدول (10)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني: القيادة

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
7	تحدد الشركة توجهات وأهداف تتناسب مع متطلبات وشروط نظام إدارة الجودة	3.87	0.55	77.41	11.61	0.00	موافق	1
8	يتم وضع خطط لتطبيق نظام إدارة الجودة ويتم تبليغها إلى جميع العاملين.	3.17	1.16	63.33	1.05	0.30	محايد	6
9	تتم مراجعة نظام إدارة الجودة في الشركة بشكل مستمر	3.61	0.74	72.22	6.09	0.00	موافق	2
10	تفرض إدارة الشركة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل المتعلقة بنظام إدارة الجودة	3.59	0.63	71.85	6.91	0.00	موافق	3
11	يتم اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة	3.41	0.60	68.15	5.00	0.00	موافق	5
12	يوجد وحدة إدارية في الشركة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة الخدمات المقدمة	3.50	0.75	70.00	4.92	0.00	موافق	4
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.52	0.74	70.49	9.25	0.00	موافق	

من الجدول (10) يتبين أن خمس فقرات من المحور الثاني (القيادة) جاء بدرجة موافق إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.87) و(3.41)، وفقرة واحدة جاءت بدرجة محايد هي (يتم وضع خطط لتطبيق نظام إدارة الجودة ويتم تبليغها إلى جميع العاملين).

ويمكن تفسير درجة المحاييد بالنسبة لهذه الفقرة بأنه على الرغم من تحديد الشركة توجهات وأهداف تتناسب مع متطلبات وشروط نظام إدارة الجودة من خلال عمل وحدة ضمان الجودة في الشركة والتي تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة الخدمات المقدمة، و مراجعة

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

نظام إدارة الجودة في الشركة بشكل مستمر، إلا أن خطط لتطبيق نظام إدارة الجودة يتم تبليغها إلى العاملين ذوي العلاقة بهذه الخطط بشكل مباشر.

وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور (3.52) بوزن نسبي (70.49 %) وبدرجة موافق، وهي قيمة مرتفعة تدل على تحقيق شركة سيريتل لمبدأ القيادة.

3-1- المحور الثالث: إشراك الأفراد

الجدول (11)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث: إشراك الأفراد

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
13	تشرك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.85	0.96	57.04	1.13	0.26	محايد	6
14	تسعى الشركة إلى التطوير المستمر لأداء العاملين بما يتناسب مع شروط ومواصفات نظام إدارة الجودة	3.19	0.99	63.70	1.37	0.18	محايد	2
15	توفر الشركة متطلبات تحفيز العاملين المادية والمعنوية بشكل مستمر	3.19	1.07	63.70	1.28	0.21	محايد	3
16	تحرص إدارة الشركة على التأكد من أن العاملين على وعي بأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتها في تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة	3.15	0.76	62.96	1.43	0.16	محايد	4
17	تتم الاستفادة من إمكانيات وقدرات جميع العاملين في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة	3.30	1.33	65.93	1.64	0.11	محايد	1
18	تشجع الشركة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية من أجل تطوير أدائهم في مختلف المجالات	2.93	1.23	58.52	0.44	0.66	محايد	5
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	3.10	1.06	61.98	1.16	0.25	محايد	

من الجدول (11) يتبين أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بدرجة محايد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.30) و(2.85)، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف تطبيق مبدأ إشراك الأفراد من قبل إدارة الشركة ولاسيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات إذ جاءت الفقرة (تشرك

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات) بالمرتبة السادسة والأخيرة في هذا المحور. كما جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور (3.10) بوزن نسبي (61.98 %) وبدرجة محايد.

4-1- المحور الرابع: النظرة العملية

الجدول (12)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الرابع: النظرة العملية

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
19	يتم التوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة في تلبية خدمات المشتركين	3.09	0.68	61.85	1.00	0.32	محايد	5
20	تتوفر معايير دقيقة لقياس جودة الخدمات المقدمة للمشاركين	3.85	0.83	77.04	7.51	0.00	موافق	1
21	يتوفر في الشركة متخصصين بنظام إدارة الجودة	3.28	0.68	65.56	2.98	0.00	موافق	4
22	يتوفر في الشركة نظم معلومات متكاملة تساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة	3.41	0.71	68.15	4.19	0.00	موافق	3
23	تتم المراجعة المستمرة لجميع سجلات وبيانات الجودة للتحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية	3.59	0.92	71.85	4.72	0.00	موافق	2
24	يتم توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية	3.00	0.97	60.00	0.11	0.99	محايد	6
	الدرجة الكلية للمحور الرابع	3.37	0.80	67.41	6.88	0.00	موافق	

من الجدول (12) يتبين أن أربع فقرات جاءت بدرجة موافق إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.85) و(3.28) وفقرتين جاءت بدرجة محايد هما (يتم التوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة في تلبية خدمات المشتركين، يتم توفير جميع المستلزمات المادية لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية)، ويلاحظ أن هاتين الفقرتين تتعلقان بالأمر والمستلزمات المادية والتقنية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب الحصار التقني المفروض على سورية والذي يعيق

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

التوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة و يقلل من قدرة الشركة على توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة و فاعلية.

وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور (3.37) بوزن نسبي (67.41%) ودرجة موافق، وهي قيمة مرتفعة تدل على تحقيق شركة سيريتل لمبدأ النظرة العملية.

2- تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان(القسم المتعلق بالميزة التنافسية

1-2- المحور الأول : التميز

الجدول (13)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الأول : التميز

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
1	الخدمات التي تقدمها شركة سيريتل ذات جودة عالية مقارنة بالشركة المنافسة	3.70	1.02	74.07	5.06	0.00	موافق	3
2	تسعى الشركة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميزاً في السوق	3.22	1.02	64.44	1.60	0.01	موافق	7
3	تروج الشركة لخدماتها بطرق غير تقليدية	3.33	0.89	66.67	2.75	0.01	موافق	6
4	تتميز الشركة بتوزيع مراكز خدماتها في كافة المناطق	3.72	0.98	74.44	5.42	0.00	موافق	1
5	تتمتع مراكز الخدمة بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن	3.46	0.97	69.26	3.52	0.00	موافق	5
6	تسعى سيريتل لتكون شركة متميزة من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها.	3.72	0.96	74.44	5.53	0.00	موافق	2
7	تقدم الشركة خدمات متميزة عن الخدمات التي تقدمها الشركة المنافسة	3.59	0.79	71.85	5.52	0.00	موافق	4
	الدرجة الكلية للمحور الأول	3.54	0.95	70.74	5.06	0.00	موافق	

يتبين من الجدول (13) أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بدرجة موافق إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.72) و(3.22) وجميعها قيم مرتفعة، كما جاء المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (3.54) بوزن نسبي (70.74%)، وتدلل هذه النتيجة على تحقيق الشركة لمبدأ التميز من خلال إجراءات عدة أهمها شمول خدمات الشركة جميع المناطق ريفاً ومدينة سواء من

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

ناحية مراكز الخدمات أو من ناحية أبراج التغطية، بالإضافة إلى مساهمة الشركة بعدة نشاطات اجتماعية تحقق لها تروجاً إعلانياً من جهة، وتعزز علاقته بالزبائن والمجتمع من ناحية أخرى.

المحور الثاني: المرونة

الجدول (14)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني: المرونة

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
8	تهتم شركة سيرينتل بأراء ومقترحات المشتركين	3.56	0.84	71.11	4.86	0.00	موافق	6
9	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها	4.39	0.74	87.78	13.84	0.00	موافق	2
10	توفر الشركة عدة طرق للحصول على خدماتها تناسب مع مختلف الظروف والأحداث الطارئة وتناسب جميع فئات المجتمع	4.41	0.63	88.15	16.42	0.00	موافق	1
11	يتمتع موظفي الشركة باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن	3.74	0.85	74.81	6.40	0.00	موافق	4
12	يعطي موظفو الشركة اهتماماً لمشاكل الزبائن وشكاويهم	3.35	0.89	67.04	2.89	0.01	موافق	7
13	يتيح مركز خدمات الشركة الإلكتروني للزبائن إمكانية التحكم بخطوطهم بشكل سهل وسريع وآمن دون الحاجة لزيارة مراكز الخدمة.	2.83	1.09	56.67	(1.12)	0.27	محايد	9
14	توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن	3.09	0.96	61.85	0.71	0.48	محايد	8
15	ينجز موظفو الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد	3.94	1.16	78.89	6.00	0.00	موافق	3
16	توفر مراكز الخدمة كافة الخدمات	3.69	0.70	73.70	7.24	0.00	موافق	5

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

							التي يمكن أن يحتاجها الزبائن
	موافق	0.00	16.97	73.33	0.87	3.67	الدرجة الكلية للمحور الثاني

من الجدول (14) يتبين أن سبع فقرات جاءت بدرجة موافق إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.41) و (3.35) وفقرتين جاءت بدرجة محايد هما (يتيح مركز خدمات الشركة الإلكتروني للزبائن إمكانية التحكم بخطوطهم بشكل سهل وسريع وآمن دون الحاجة لزيارة مراكز الخدمة، توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن) ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف استثمار التكنولوجيا بشكل عام من قبل العملاء والشركة على حد سواء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها ضعف الإلمام بتوظيف التكنولوجيا من قبل العملاء، بالإضافة إلى المشاكل المتعلقة بشبكة الانترنت مثل ضعف الاتصال وانقطاع الخدمة. وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور (3.67) بوزن نسبي (73.33 %) وبدرجة موافق، وهي قيمة مرتفعة تدل على تحقيق شركة سيريتل لمبدأ النظرة العملية.

المحور الثالث: التكلفة

الجدول (15)

تحليل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث: التكلفة

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
17	تقدم الشركة عروضاً مسترة على الخطوط على مدار السنة	3.96	0.39	79.26	18.30	0.00	موافق	4
18	الخدمات التي تقدمها الشركة أقل تكلفة مقارنة بتكاليف خدمات الشركة المنافسة	3.98	0.36	79.63	19.87	0.00	موافق	1
19	تراعي الشركة جميع فئات المجتمع (طلبة، موظفين، عسكريين...) من حيث تكلفة الخدمات المقدمة	3.98	0.31	79.63	23.53	0.00	موافق	2
20	تقدم الشركة باقات متنوعة تراعي احتياجات الزبائن وتوفر لهم في تكلفة الخدمات	3.94	0.36	78.89	19.33	0.00	موافق	5
21	تقدم الشركة تخفيضات على خدمات الإنترنت تميزها عن الشركات المنافسة	3.98	0.36	79.63	19.87	0.00	موافق	3

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

6	موافق	0.00	20.74	78.52	0.33	3.93	تقدم الشركة ميزات تمكن الزبائن من الاستفادة من الخدمات حتى بعد انتهاء الرصيد	22
	موافق	0.00	17.73	79.26	0.35	3.96	الدرجة الكلية للمحور الثالث	

من الجدول (15) يتبين أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بدرجة موافق إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.98) و (3.93)، وهذه النتيجة تدل على تحقيق الشركة لمبدأ تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال العروض المستمرة أو من خلال تقديم الخطوط بشكل شبه مجاني، بالإضافة إلى باقات الخدمات التي تقدمها الشركة لفئات اجتماعية معينة كالطلبة أو أفراد الجيش أو الموظفين الحكوميين. وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لهذا المحور (3.96) بوزن نسبي (79.26%) وبدرجة موافق، وهي قيمة مرتفعة.

3- نتائج فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

الجدول (16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
0.779	0.00	0.606	1	80.05	0.00	8.94	0.00
			52				
			53				

من الجدول (16) يتبين الآتي:

- بلغ معامل الارتباط (0.779) وهي قيمة مرتفعة و دالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين المتغيرين نظام إدارة الجودة و الميزة التنافسية.
- بلغ معامل التحديد (0.606)، أي أن ما قيمته (0.606) من التغيرات في تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل ناتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة.
- بلغت قيمة (F) (80.05) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً، وكذلك قيمة (T) والتي قد بلغت (4.01) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

ومن أجل تعرف أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) تم اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

الجدول (17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
0.790	0.00	0.624	1	86.18	0.00	9.28	0.00
			52				
			53				

من الجدول (17) يتبين الآتي:

- بلغ معامل الارتباط (0.790) وهي قيمة مرتفعة و دالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين المتغيرين نظام إدارة الجودة و الميزة التنافسية (عنصر التميز) .
- بلغ معامل التحديد (0.624)، أي أن ما قيمته (0.624) من التغيرات في تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل ناتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة.
- بلغت قيمة (F) (86.18) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً، وكذلك قيمة (T) والتي قد بلغت (9.28) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

2-1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

الجدول (18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
0.781	0.00	0.610	1	81.36	0.00	9.02	0.00
			52				
			53				

من الجدول (18) يتبين الآتي:

- بلغ معامل الارتباط (0.781) وهي قيمة مرتفعة و دالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين المتغيرين نظام إدارة الجودة و الميزة التنافسية(عنصر المرونة).
 - بلغ معامل التحديد (0.610)، أي أن ما قيمته (0.610) من التغيرات في تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل ناتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - بلغت قيمة (F) (81.36) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً، وكذلك قيمة (T) والتي قد بلغت (9.02) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
 - مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- 3-1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

الفصل الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

الجدول (19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص)

معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	معامل التحديد	درجات الحرية	قيمة F	الدالة الإحصائية	قيمة T	الدالة الإحصائية
0.612	0.00	0.374	1	31.10	0.00	5.57	0.00
			52				
			53				

من الجدول (19) يتبين الآتي:

- بلغ معامل الارتباط (0.612) وهي قيمة مرتفعة و دالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين المتغيرين نظام إدارة الجودة و الميزة التنافسية(عنصر التكلفة).
 - بلغ معامل التحديد (0.374)، أي أن ما قيمته (0.374) من التغيرات في تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل ناتج عن تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - بلغت قيمة (F) (31.10) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً، وكذلك قيمة (T) والتي قد بلغت (5.57) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
- مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

الفرضية الرئيسية الثانية:

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير عدد سنوات الخبرة .

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الاستبيان، وفق متغير (سنوات الخبرة). وتم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة، والجدولين الآتيين يوضحان ما تم التوصل إليه من نتائج. والجدول الآتي يوضح النتائج.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الاستبيان، وفق متغير (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنتين	16	164.63	15.09
من سنتين حتى خمس سنوات	21	169.00	11.49
أكثر من خمس سنوات	17	168.82	15.83

الجدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
بين المجموعات	208.09	2	2	0.53	0.59	غير دالة
داخل المجموعات	10,068.22	51	51			
المجموع	10,276.31	53				

من الجدولين السابقين يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (0.53) بمستوى دلالة إحصائية (0.59) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير عدد سنوات الخبرة .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1- النتائج ومناقشتها:

1- جاءت استجابات عينة الدراسة على محاور تطبيق إدارة الجودة بدرجة موافق باستثناء محور إشراك الأفراد فقد جاء بدرجة محايد، وقد جاء ترتيب المحاور حسب متوسطاتها الحسابية وفق الآتي:

1- الاستماع إلى الزبون

2- القيادة

3- النظرية العملية

4- إشراك الأفراد.

2- جاءت استجابات عينة الدراسة على محاور الميزة التنافسية بدرجة موافق، جاء ترتيب المحاور حسب متوسطاتها الحسابية وفق الآتي:

1- التكلفة

2- المرونة

3- التميز

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية تطبيق نظام الجودة ودوره الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام نظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة سيعزز من قدرة الشركة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به و التالي سينعكس أثر ذلك على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية.

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التميز) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).

وتفسر نتائج هذه الفرضية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق التميز للشركة من خلال تحقيق سمعة جيدة للشركة وزيادة إدراك الزبائن لصورتها، إذ تعد شهادة الجودة مقياس أساسي للمفاضلة بين الشركات، فمن أهم أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة هو زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات وفعاليات الشركة، كما تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة من خلال تحديد مدل توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين والعمل على تعزيزها والاستفادة من نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف.

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر المرونة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
ونائج هذه الفرضية تؤكد أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة وأثره في تحقيق عنصر المرونة لدى الشركة وذلك من خلال زيادة حركية وتكيف الشركة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة، و زيادة القدرة الكلية لمشاركة على النمو المتواصل، وتقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والجهد والتكلفة. بالإضافة إلى للتنوع في الخدمات المقدمة ومحاولة إرضاء وكسب جميع شرائح المجتمع. كما يعزز تطبيق نظام إدارة الجودة قدرة الشركة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال الاتصالات.

6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية (عنصر التكلفة) في شركة سيريتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص).
وهذه النتيجة تؤكد على دور تطبيق نظام إدارة الجودة في خفض التكلفة مما يعطي ميزة تنافسية للشركة ويزيد من حصتها في السوق، إذ أن نظام إدارة الجودة يساعد على تخفيض كلف ادارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصليح مما يساعد الشركة على تخفيض كلف الخدمات وبالتالي تحقيق ميزة في مجال عنصر الكلفة .
وتتفق نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة له مع دراسة (حسان، 2012) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً لجودة الخدمة على رضا الزبون.

ودراسة (محسن والدعمي، 2012) التي توصلت إلى أثر دال إحصائياً لتطبيق إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

ودراسة (عبد العال، 2007) التي توصلت إلى أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة لدى العملاء.

كما تتفق مع دراسة (Flatt & Stanley, 2008) التي توصلت إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمة، بل ان الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى ان السمعة المؤسسية تلعب دوراً وسيطاً بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات.

7- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية في شركة سيرينتل موبايل تيلكوم (سورية/ فرع حمص) وفق متغير عدد سنوات الخبرة .
وتدل هذه النتيجة على ان أفراد عينة الدراسة متفقين في إدراكاتهم لتأثير تطبيق نظام ادارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

التوصيات والمقترحات:

- نشر ثقافة إدارة الجودة بشكل أكبر بين العاملين عن طريق وضع خطط لتطبيق نظام إدارة الجودة و تبليغها إلى جميع العاملين.
- إشراك العاملين في إدارة الشركة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير المستمر لأداء العاملين بما يتناسب مع شروط ومواصفات نظام إدارة الجودة، من خلال ورش العمل والندوات والدورات التدريبية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الشركة لاسيما المساهمين منهم في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة.
- الاستفادة من إمكانيات وقدرات جميع العاملين في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة
- العمل على توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية.
- توظيف الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن من خلال توفير مركز خدمات إلكتروني للزبائن يتيح إمكانية التحكم بخطوطهم بشكل سهل وسريع وآمن دون الحاجة لزيارة مراكز الخدمة، مما يزيد في الميزة التنافسية للشركة.
- إجراء دراسات أوسع لمعرفة رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة سيرينتل.

المراجع:

- 1) أبو بكر، مصطفى محمود.(2008). *الموارد البشرية" مدخل تحقيق الميزة التنافسية"*. الدار الجامعية. القاهرة، مصر
- 2) أبو حماد، أيمن؛ بوقجاني، جناة؛ فلاق، محمد؛ صويص، راتب.(2011). *عُميات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (4). ص 511-526. الأردن
- 3) أحمد، زغدار.(2011) *المنافسة-التنافسية*. دار غريب للطباعة والنشر، عمان الأردن.
- 4) بن جروة، حكيم.(2013). *أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة ، مجلة الباحث، العدد 11، ص177-184. الجزائر.*
- 5) حسان، بوزيان.(2012). *أثر جودة الخدمة على رضا الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة)*. مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، ص 63-75. الجزائر.
- 6) حمود، خضير كاظم.(2008). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار المسيرة.
- 7) حوامدة، باسم علي.(2013). *درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (ISO 9001:2000) في المدارس الأردنية الحكومية المطبقة فيها*. مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد (40)، ملحق (3). ص 887-903. الأردن
- 8) الخطيب، أحمد،(2006)، *الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث*. عمان، الأردن
- 9) سراقبي، غالية، (2014) *دور عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المصارف، الجامعة الوطنية الخاصة، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، حماه. سورية.*
- 10) السكارنة، بلال خلف.(2008). *استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، ص 77-112. الاردن*
- 11) السلمي، علي.(2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب

- للنشر والطباعة، ، 2001، ص104. القاهرة، مصر.
- 12) شعبان، مصطفى رجب علي.(2011). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين..
- 13) الشمري، محمد بن فهاد.(2015). درجة توافر متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 35 (2). ص 45-66.
- 14) الصرن، رعد.(2013). عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 29 - العدد الأول، ص 117-144. سورية.
- 15) عبد العال، حازم ياسر.(2007). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 16) عساف، محمد أحمد حسين.(2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 17) العلي، عبد الستار محمد.(2006). إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18) عيد الكريم، يحي بروقيات.(2012). برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و تطبيق أنظمة إدارة جودة ايزو 9001. الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة. 18-19- نيسان/2012.
- 19) فتحية، سلامي.(2014). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولاج، الجزائر.
- 20) الكيالي، حسام.(2006). إدارة الجودة الشاملة والأيزو (9000). المجمع العربي للإدارة والمعرفة. عمان، الأردن.

- (21) اللامي، غسان قاسم. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (22) محسن، شاكر ليث؛ الدعيمي، علاء فرحان طالب. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة). مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد السابع، العدد 2، ص 70-33.
- (23) ملوك، منصف. (2010). أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة : (ISO 9001)2000، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
- (24) منصور، ديماء؛ ديب، صلاح. (2015). دراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف. دراسة مسحية صلي فروع مصرف التسليف الشعبي في اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 37، العدد 6، ص 73-43. سورية.
- (25) المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة، International Standard for QMS " الإيزو 9001. (2015). ترجمة أسامية سيد عبد الحميد سليمان، usamatqm@gmail.com.
- (26) نوال، خميسات؛ وفاء، سليمان. (2013). الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
- (27) وصاف، سعدي. (2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- 1) Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F.(2012). & Jadallah, N.,”Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service”, European Journal of Scientific Research, Vol., 69, No., 3,
- 2) Bataineh, M. & Al Zoabi, M..(2011). “The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study”, International Bulletin of Business Administration, Issue 10,.
- 3) CGE, Salam and Akprobire, Ufoma (2013) : Application of total quality management to the Nigerian education system, global advanced research journals of educational research and review, Vol 2), pp (105-110)
- 4) Ehmke,C. (2010). Strategies for Competitive Advantage. University of Wyoming, WEMC FS#5-08
Flatt, Sylvia J.;Kowalczyk, Stanley J.(2008), Creating a competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation, ACR Vol.16(1&2).
- 5) Heizer, Jay, and Barry Render,.(2001). Operations Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 6) Henri MITONNEAU, .(2001). ISO 9000 version 2000, DUNOD, 2eme édition, paris,.
Kearney,A. (2013). Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: Insights on Undia. CSCMP India

- 7) Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." Operations Management:".7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005
- 8) Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen.(2005) " Strategic Management: Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press
Managing services quality, "service quality in a cellular telecommunications company: a south African experience" c. bond, is based at cap town, south Africa
- 9) Michael Porter, L' Advantage Concurrentiel .Paris, Dunod, 2000, P08.
- 10) Stevenson,William, J."Production .(2007) Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press,.
- 11) Wang,H. (2014). Theories for competitive advantage.University of Wollongong, hw19@uowmail.edu.au.
- 12) Brown, F. & Jacqueline, L. (2007) A Study in Organizational Change: the Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International

مراجع الانترنت:

www.syritel.sy

www.iso.org

www.abahe.co.uk

الملاحق /1/

✓ أدوات البحث:

أولاً- استبانة تتعلق بنظام إدارة الجودة

درجة الموافقة					الإستماع إلى الزبون
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					(1) تدرس الشركة بشكل مستمر احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيتها
					(2) تستمع الشركة للشكاوى وتعمل على معالجتها بسرعة
					(3) تدرس الشركة بشكل مستمر حاجات الزبائن المستقبلية وتخطط لتلبيتها
					(4) تعطي الشركة أهمية فائقة للثقة بينها وبين الزبون
					(5) تعتمد الشركة على التغذية الراجعة من الزبائن من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة
					(6) الشركة تتعامل بلطف مع ملاحظات الزبائن واستفساراتهم
درجة الموافقة					القيادة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					(7) تحدد الشركة توجهات وأهداف تتناسب مع متطلبات وشروط نظام إدارة الجودة

					8) يتم وضع خطط لتطبيق نظام إدارة الجودة ويتم تبليغها إلى جميع العاملين
					9) تتم مراجعة نظام إدارة الجودة في الشركة بشكل مستمر
					10) تفرض إدارة الشركة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل المتعلقة بنظام إدارة الجودة
					11) يتم اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة
					12) يوجد وحدة إدارية في الشركة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة الخدمات المقدمة
درجة الموافقة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إشراك الأفراد
					13) تشرك إدارة الشركة العاملين في اتخاذ القرارات
					14) تسعى الشركة إلى التطوير المستمر لأداء العاملين بما يتناسب مع شروط ومواصفات نظام إدارة الجودة
					15) توفر الشركة متطلبات تحفيز العاملين المادية والمعنوية بشكل مستمر
					16) تحرص إدارة الشركة على التأكد من أن العاملين على وعي بأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتها في تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة
					17) تتم الاستفادة من إمكانيات وقدرات

					جميع العاملين في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة
					18) تشجع الشركة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية من أجل تطوير أدائهم في مختلف المجالات
درجة الموافقة					النظرة العملية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					19) يتم التوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة في تلبية خدمات المشتركين
					20) تتوفر معايير دقيقة لقياس جودة الخدمات المقدمة للمشاركين
					21) يتوفر في الشركة متخصصين بنظام إدارة الجودة
					22) يتوفر في الشركة نظم معلومات متكاملة تسهم في تطبيق نظام إدارة الجودة
					23) تتم المراجعة المستمرة لجميع سجلات وبيانات الجودة للتحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية
					24) يتم توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية

ثانياً- استبانة الميزة التنافسية:

درجة الموافقة					البنود
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

بشدة					
التميز					
					1) الخدمات التي تقدمها شركة سيرينتل ذات جودة عالية مقارنة بالشركة المنافسة
					2) تسعى الشركة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميزاً في السوق
					3) تروج الشركة لخدماتها بطرق غير تقليدية
					4) تتميز الشركة بتوزيع مراكز خدماتها في كافة المناطق
					5) تتمتع مراكز الخدمة بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن
					6) تسعى سيرينتل لتكون شركة متميزة من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها.
					7) تقدم الشركة خدمات متميزة عن الخدمات التي تقدمها الشركة المنافسة
المرونة					
					8) تهتم شركة سيرينتل بأراء ومقترحات المشتركين
					9) تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها
					10) توفر الشركة عدة طرق للحصول على خدماتها تناسب مع مختلف الظروف والأحداث الطارئة وتناسب جميع فئات المجتمع
					11) يتمتع موظفي الشركة باللباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن
					12) يعطي موظفو الشركة اهتماماً لمشاكل الزبائن وشكاويهم

					13) يتيح مركز خدمات الشركة الإلكتروني للزبائن إمكانية التحكم بخطوطهم بشكل سهل وسريع وآمن دون الحاجة لزيارة مراكز الخدمة.
					14) توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن
					15) ينجز موظفو الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد
					16) توفر مراكز الخدمة كافة الخدمات التي يمكن أن يحتاجها الزبائن
التكلفة					
					17) تقدم الشركة عروضاً مسترة على الخطوط على مدار السنة
					18) الخدمات التي تقدمها الشركة أقل تكلفة مقارنة بتكاليف خدمات الشركة المنافسة
					19) تراعي الشركة جميع فئات المجتمع (طلبة، موظفين، عسكريين..) من حيث تكلفة الخدمات المقدمة
					20) تقدم الشركة باقات متنوعة تراعي احتياجات الزبائن وتوفر لهم في تكلفة الخدمات
					21) تقدم الشركة تخفيضات على خدمات الإنترنت تميزها عن الشركات المنافسة
					22) تقدم الشركة ميزات تمكن الزبائن من الاستفادة من الخدمات حتى بعد انتهاء الرصيد

رابط الاستبيان الالكتروني :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVRIBj_h_FL0zOWhydbW4lIHFPmeHAXctzVfYU37v5leyO4A/viewform

أو

<https://goo.gl/forms/gVxdI39GGPdXi66a2>

الملحق

/2/

م.م.م

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الرقم: ٦٧٨/٢٠١٧
التاريخ: ١٤/١٢/٢٠١٧

الى من يهمله الأمر

..شركة سيريتل للاتصالات..

تشهد الجامعة الافتراضية أن الطالب غيث محمود النقري مسجل في الجامعة الافتراضية ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال وهو بطور التحضير لمشروع التخرج بعنوان: (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيلكوم -)
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب ..

نائب رئيس الجامعة الافتراضية
الدكتور غسان شذود



ع.ع.

