



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

## الموضوع

# أثر حصول المؤسسة على شهادة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

تحت إشراف أ. الدكتور :

قعيد إبراهيم

إعداد الطلبة :

- الأخضري عبد الحميد
- بالهادف حاج الطيب
- حميد معمر

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بله باسي زكريا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
د. قعيد إبراهيم	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. خضير ليلي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال

## الموضوع

**أثر حصول المؤسسة على شهادة الجودة أيزو 9001  
في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**

تحت إشراف أ. الدكتور:

قعيد إبراهيم

إعداد الطلبة :

- الأخضري عبد الحميد
- باهادف حاج الطيب
- حميد معمر

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بله باسي زكريا	جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي	رئيسا
د. قعيد إبراهيم	جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. خضير ليلي	جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي	مناقشا



والحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

## إهداء

أحمد الله رب الوجود حمدا له بلا حدود  
و على النبي المصطفى أسلم واله وصحبه خير الأنجم  
أهدي هذا العمل إلى كل من بث في الأمل  
إلى أمي التي بكل الحنان غمرتني وبرعايتها وحبها أحاطتني  
وإلى من طوته يد الأقدار عني أبي جوزيت جناح الخلد عني وعن عقبي  
ولأخوتي الأعزاء أتقدم  
ثناءا لهم عن كل ما قدموا  
وإلى الصحب والأحباب والخليل أفضالكم علي علت إلى الحنان  
والى أساتذتي الكرام شكري لهم في كل مقام.

عبد الحميد الأخضرى

# إهداء

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل  
وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " سورة يوسف آية 76... صدق الله العظيم  
وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم: «من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا  
ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه... (رواه أبو داود).

إلى من لي عمره يفنى وبالعطاء يثني ... والدي

إلى من بالدعاء لي تجود وعني العسر تذود ... والدتي

إلى من يطيب بها عيش الدهر .. رفيقة عمري الصابرة المحتسبة .. زوجتي

إلى فرحة عمري و قررة عيني وبسمة الحاضر و أمل المستقبل أبنائي .

ملاك ... محمد أمين ... خير الدين ... محمد العيد ... جويرية

إلى خير من أشدد بهم أزري وأشركهم في أمري سندي وعزوتي ... أخوتي وأخواتي

إلى جميع البراعم أبناء الأخوة والأخوات

ودون أن ننسى الحاج العروسي طويل والحاجة وكل العائلة

وعائلة بوبكر طويل ويوسف طويل والتجاني طويل

والبراعم : غفران ، نور الإسلام ، جوري ، معتز ، عبد الرحمان ، دعاء ، محمد الهادي ،

عبد السلام ، معاذ ، فاطمة

إلى إخوة عرفناهم وألفنا صحبتهم في الخير دائما ... أصدقائي الأعزاء

إلى جميع الأهل والأحبة

حفظكم الله أجمعين

حميد معمر

## إهداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي ،  
وكان لدعائهما المبارك عظيم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هاته الصورة .  
إلي من أضاء بعلمه عقل غيره ، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بهمته تواضع  
العلماء وبرحابته سماحة العارفين .

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب ؛ إلى زوجتي العزيزة التي تحملت  
الكثير وعانت ، ووقوفني في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي .  
إلى زهراتي وفلذات كبدي ؛ أسيل، أحمد، بن سالم .

إلى إخوتي الأعزاء كل باسمه .....

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه .

حاج الطيب

## شكر و تقدير

نحمد الله على جزيل نعمائه، ونشكره شكر المعترفين بمنه وآلائه ونصلى ونسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعنا ونحن ننهي هذه المذكرة إلا أن توجهه بجزيل شكرنا وامتنانا إلى:

-أساذنا ومشرفنا، " الأستاذ الدكتور قعيد إبراهيم " على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لنا من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

-كما لا يفوتنا أن تقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات؛

-إلى أساذتنا الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علينا لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة؛

-عرفاننا الأكد وامتناننا إلى كل زملائنا الذين كانوا عوننا لنا وزرعوا التفاؤل في دربنا، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم منا كل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد،

- إلى كل عمال شركة الورود لصناعة العطور بالوادي .

فأملنا أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمنا لها في بدايته؛

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

معمار

حاج الطيب

عبد الحميد

والله ولي التوفيق

## الملخص

يتمحور هدف هذه الدراسة ، إلى إبراز أثر حصول المؤسسة على شهادة الجودة ( ISO 9001 ) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة علاقة بين إدارة الجودة ايزو 9001 بمبادئها (القيادة ، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة ، منهجية العمليات ، مشاركة العاملين، إدارة العلاقات ، التركيز على العميل، و التحسين المستمر)، والميزة التنافسية بأبعادها ( التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الإبداع و التسليم ) بشركة الورود لصناعة العطور بالوادي، ولتحقيق أهداف هذه المذكرة قام الطلبة بتصميم استبانة ، وتم توزيع 112 استبانة على عمال المؤسسة محل الدراسة، تم استرجاع منها 67 استبانة قابلة للمعالجة ، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )، كما توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من أهمها يوجد أثر ارتباط قوية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 يفسر ما قيمته (53.1%) من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 والمحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة.

**الكلمات المفتاحية :** الجودة ، إدارة الجودة : شهادة الأيزو 9001 ، التنافسية ، الميزة التنافسية .

### **Abstract:**

The objective of this study is to highlight the impact of obtaining the ISO 9001 quality certificate in achieving competitive advantage by studying the relationship between ISO 9001 quality management and its principles (leadership, evidence-based decision-making, process methodology, employee participation, relationship management, focus on the customer, and continuous improvement), and the competitive advantage in its dimensions (cost, quality, flexibility, creativity and delivery), In Al-wourod Company for the manufacture of perfumes in El-oued, and to achieve the objectives of this memorandum, the students designed a questionnaire, and 112 questionnaires were distributed to the workers of the institution under study, of which 67 questionnaires could be processed, and the data was processed using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program. Among the results, the most important of which is that there is a strong positive correlation and a statistically significant effect of the application of the principles of quality management ISO 9001 in achieving the competitive advantage in the institution under study, as the application of the principles of quality management ISO 9001 explains the value of (53.1%) of the change in the competitive advantage The study recommended the need to continue to support the implementation of the principles of quality management ISO 9001 and to maintain the acquired competitive priorities .

**Keywords :** quality, quality management: ISO 9001 certification, competitiveness , competitive advantage.

فهرس المحتويات

	الفهرس
III-II-I	الإهداء
IV	شكر وتقدير.
V	الملخص
VI	الفهارس
أ ب ج د هـ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو 9001 والميزة التنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري لمبادئ إدارة الجودة 9001 والميزة التنافسية
03	المطلب الأول: الاطار النظري لإدارة الجودة إيزو 9001
03	الفرع الأول : مفهوم ونشأة وأهمية ايزو 9001 وأهدافه
03	أولا: مفهوم الإيزو 9001
07	ثانيا : نشأة مواصفة ISO 9000
08	ثالثا : أهمية تطبيق ISO 9001
09	رابعا : أهداف تطبيق ISO9001
11	الفرع الثاني : أبعاد وفوائد ومراحل تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001
11	أولا : الأبعاد التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO9001 إصدار 2015
13	ثانيا : فوائد نظام إدارة الجودة إيزو 9001
14	ثالثا: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001
15	رابعا : جديد نظام ISO 9001: 2015
16	المطلب الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية
16	الفرع الأول : مفاهيم وأنواع والركائز الأساسية للميزة التنافسية ومصادرها
16	أولا - مفهوم الميزة التنافسية
17	ثانيا : أنواع الميزة التنافسية
18	ثالثا : الركائز الأساسية للميزة التنافسية
19	رابعا : مصادر الميزة التنافسية
21	الفرع الثاني : خصائص وشروط وأهمية وأبعاد الميزة التنافسية ومصادر بنائها
21	أولا : خصائص وشروط الميزة التنافسية
22	ثانيا : أهمية الميزة التنافسية
23	ثالثا : أبعاد الميزة التنافسية

25	رابعاً : مصادر بناء الميزة التنافسية .....
27	الفرع الثالث : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأثر مواصفات الايزو 9000 عليها .....
27	أولاً : محددات الميزة التنافسية .....
29	ثانياً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .....
30	ثالثاً : أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية .....
31	المبحث الثاني : التراث العلمي السابق (الدراسات السابقة) .....
31	المطلب الأول : الدراسات السابقة لمتغير إدارة الجودة إيزو 9001 .....
31	الفرع الأول : الدراسات العربية .....
35	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية .....
36	المطلب الثاني : الدراسات السابقة لمتغير الميزة التنافسية .....
36	الفرع الأول : الدراسات العربية .....
43	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية .....
44	المطلب الثالث : دراسات سابقة للمتغيرين معا والتعقيب على الدراسات السابقة .....
44	الفرع الأول : دراسة السابقة لمتغيرين معا .....
44	أولاً : الدراسات العربية .....
53	ثانياً : الدراسات الأجنبية .....
54	الفرع الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة .....
54	أولاً : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة .....
55	ثانياً : أوجه الاختلاف والتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة .....
57	ثالثاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....
58	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
60	تمهيد .....
61	المبحث الأول : الطريقة والأدوات .....
61	المطلب الأول : طريقة الدراسة الميدانية .....
61	الفرع الأول : نظرة عامة عن شركة الورود لصناعة العطور الورود بالوادي .....
64	الفرع الثاني : مهام مصالح وجوائز ومكانة شركة روائح الورود في الأسواق الوطنية والدولية .....
69	الفرع الثالث : نموذج الدراسة .....
70	المطلب الثاني : منهج ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة .....
80	المطلب الرابع : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان) .....

80	الفرع الأول : التأكد من الصدق الظاهري .....
81	الفرع الثاني : تنقية استبيان البحث .....
86	المبحث الثاني : النتائج ومناقشتها .....
86	المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة .....
91	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة .....
91	الفرع الأول : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 .....
102	الفرع الثاني : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور الميزة التنافسية .....
110	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج .....
110	الفرع الأول : اختبار صحة الفرضيات .....
133	الفرع الثاني : مناقشة النتائج .....
139	خلاصة الفصل الثاني .....
141	الخاتمة .....
148	قائمة المراجع .....
153	قائمة الملاحق .....

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	تطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 .....	1-1
23	أبعاد الميزة التنافسية .....	2-1
55	أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....	3-1
67	المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006 .....	1-2
68	المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006 .....	2-2
73	حصيلة توزيع وجمع الاستبيان .....	3-2
76	تنظيم عبارات محاور الاستبيان .....	4-2
77	المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس ليكارت .....	5-2
82	القوة العاملة (درجة تشبع العوامل) ومقياس الاتساق الداخلي للمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 .....	6-2
83	القوة العاملة (درجة تشبع العوامل) ومقياس الاتساق الداخلي للمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 .....	7-2
85	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Smirnov-Kolmogorov) .....	8-2
86	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس .....	9-2
87	توزيع أفراد العينة حسب السن .....	10-2
88	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....	11-2
89	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية .....	12-2
90	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية .....	13-2
91	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التزام الإدارة العليا (القيادة) .....	14-2
93	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة .....	15-2
94	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء منهجية العمليات .....	16-2
96	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التركيز على العميل .....	17-2
97	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء مشاركة العاملين .....	18-2
99	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التحسين .....	19-2
100	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء إدارة العلاقات .....	20-2
102	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الجودة .....	21-2
104	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء المرونة .....	22-2

105	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الإبداع .....	23-2
107	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التسليم .....	24-2
108	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التكلفة .....	25-2
111	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة) في تحقيق الميزة التنافسية .....	26-2
112	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في تحقيق الميزة التنافسية .....	27-2
113	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ منهجية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية .....	28-2
114	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية .....	29-2
115	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية .....	30-2
116	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ إدارة العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية .....	31-2
117	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية .....	32-2
118	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ الجودة ايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية .....	33-2
119	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ الجودة .....	34-2
120	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ المرونة .....	35-2
121	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ التسليم .....	36-2
122	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ الإبداع .....	37-2
123	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ التكلفة .....	38-2
125	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية .....	39-2
126	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة .....	40-2
127	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة .....	41-2
128	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة .....	42-2
130	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة .....	43-2
132	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة .....	44-2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	أنواع الميزة التنافسية .....	1-1
27	دورة حياة الميزة التنافسية .....	2-1
63	المهكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي .....	1-2
69	نموزج الدراسة .....	2-2
74	إحصائيات الخاصة بجمع الأستبيانات .....	3-2
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس .....	4-2
87	توزيع أفراد العينة حسب السن .....	5-2
88	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....	6-2
89	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية .....	7-2
90	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية .....	8-2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
157-154	..... الاستبيان	01
159	..... قائمة المحكمين	02
164-160	..... شهادات الإيزو وصور لبعض المنتجات لشركة الورود لصناعة العطور بالوادي	03
176-166	..... مخرجات برنامج SPSS	04

**المقدمة**

## مقدمة

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات أهمها زيادة حدة المنافسة على المستويين العالمي و المحلي، وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا في ثقافة استهلاكه ، وأكثر قدرة على انتقاء المنتج- سلعة أو خدمة- الأفضل.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية ، إلا أنه مع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية ، لم يبق للمؤسسة مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة ، وهو ليس بالمتطلب الجديد لكنه أضحي ضروريا ، وهاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها ، وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة.

وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة و التفوق ، لكن طبيعة مناخ الأعمال المتقلب في ظل عصر السرعة و التكنولوجيا الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا ، لذا أصبح من الحتمية على المؤسسات العمل بشكل مكثف و مستمر على تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية من أجل المحافظة على مكانتها في السوق .

تعد جودة المنتجات والخدمات أحد أهم المتغيرات التي تسعى الشركات إلى تحقيقها لضمان رضا العملاء وبالتالي زيادة ربحيتها ، وتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها في الأسواق المحلية و الدولية.

والمؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الدولية لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه التغيرات ، لذلك قررت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من الجودة محورا استراتيجيا لها من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة عن طريق تبني مبادئ ومتطلبات بنود مواصفة الايزو ISO9001 بمختلف إصداراتها .

### ❖ إشكالية البحث :

بناءً على ما تقدم تظهر إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما مدى تبني المؤسسة لشهادة الجودة إيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الورود لصناعة العطور بالوادي ؟**

### ❖ التساؤلات الفرعية :

انطلاقاً من البحث في معاني ودلالات التساؤل الرئيسي وبهدف التعمق في تفاصيل إشكالية الدراسة ، وإسقاطاً للإطار النظري على الجانب التطبيقي في تفاصيل البحث سنكون أمام ضرورة طرح التساؤلات الفرعية المدعمة للموضوع وهي كالتالي :

- ما هي شهادة الجودة ايزو 9001 ؟ فيما تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- ما المقصود بنظام المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO) ؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وما هو سبيل تنميتها ؟
- ما مدى مساهمة مواصفة "الايزو" ISO9001 إصدار 2015 في تحقيق ميزة تنافسية لشركة الورود لصناعة العطور بالوادي .

### ❖ فرضيات الدراسة :

**أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:** هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 (مجموعة) وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

وتفرعت على هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ القيادة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
2. الفرضية الفرعية الثانية : هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ منهجية العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .
5. الفرضية الفرعية الخامسة: هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .
6. الفرضية الفرعية السادسة: هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .
7. الفرضية الفرعية السابعة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبدأ إدارة العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفرعت على هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ الجودة بالمؤسسة محل الدراسة
2. الفرضية الفرعية الثانية : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ المرونة بالمؤسسة محل الدراسة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ التسليم بالمؤسسة محل الدراسة.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا : الفرضية الرئيسية الثالثة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة ؛

1. الفرضية الفرعية الأولى : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس بالمؤسسة محل الدراسة ؛
2. الفرضية الفرعية الثانية : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير العمر بالمؤسسة محل الدراسة ؛
3. الفرضية الفرعية الثالثة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة ؛
4. الفرضية الفرعية الرابعة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية بالمؤسسة محل الدراسة ؛
5. الفرضية الفرعية الخامسة : هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير عدد الدورات التكوينية حول موضوع الجودة بالمؤسسة محل الدراسة ؛

## ❖ أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية في معرفة مكانة جودة المنتج والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث.
- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في إكساب ميزة تنافسية في ظل المنافسة الحادة في الأسواق.
- محاولة التعرف على واقع الجودة والميزة التنافسية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي
- طبيعة التخصص العلمي "إدارة الأعمال" حيث كلا من الجودة والميزة التنافسية من المفاهيم التي تكتسي أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال .

## ❖ أهمية الدراسة :

يستمد هذا موضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، و التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة ولذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة و التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية .

## ❖ أهداف الدراسة :

- تهدف دراستنا إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :
- رفع الغموض على مفهومي الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد .
- تأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة المنتج .
- مدى تحقيق المؤسسة محل الدراسة لميزة تنافسية.

## ❖ حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية : ابتداء من 23 مارس إلى ماي 2023.
- الحدود المكانية : شركة الورد لصناعة العطور بالوادي.
- الحدود الموضوعية : تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بكل من مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

### ❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإجابة على إشكالية البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد عليه في أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل نتائج البحث، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة عند إجراء الدراسة الميدانية في شركة الورود لصناعة العطور بالوادي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.، كما اعتمدنا أيضا على المنهج الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS-V25 .

### ❖ مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد على كتب عربية وأجنبية ، ومذكرات ماستر ورسائل ماجستير ، وأطروحات دكتوراه عربية وأجنبية ، مقالات ومجلات علمية.

### ❖ صعوبات البحث:

- رفض بعض أفراد العينة الإجابة على الإستبيان ؛
- الملأ العشوائي لاستبيان الدراسة من قبل أفراد العينة بطريقة عشوائية وبدون مبالاة ؛

### ❖ هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتصميم بحثنا بما يتناسب مع ذلك من خلال تقسيمنا له إلى فصلين بالإضافة إلى عناصر المقدمة والخاتمة ، أما الفصل الأول نظري والثاني ميداني (تطبيقي)، حيث تم تقسيم الفصل الأول لمبحثين، الأول تناول الأدبيات النظرية لإدارة الجودة ايزو 9001 والميزة التنافسية ، حيث تم التطرق إلى تعريف ، أنواع ، أهمية وخصائص ، وأهداف وأبعاد كل منهما ...، والمبحث الثاني تم من خلاله عرض الدراسات السابقة لكل من إدارة الجودة ايزو 9001 والميزة التنافسية ولكلاهما معا باللغة العربية والأجنبية والتعقيب على هذه الدراسات.

أما الفصل الثاني تم تقسيمه لخمس مباحث ، في المبحث الأول تم التطرق فيه لتعريف المؤسسة محل الدراسة ، أما الثاني تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأما المبحث الثالث فقد تم فيه العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة أما المبحث الرابع فتم فيه اختبار صحة الفرضيات والمبحث الخامس تم فيه عرض النتائج ومناقشتها .

## **الفصل الأول**

**الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو 9001  
والميزة التنافسية**

تمهيد :

تعتبر الجودة المحور الأساسي لكافة المفاهيم الإدارية الحديثة وبدأ الاهتمام بالجودة تدريجياً واحتلت الاهتمام الأول لإدارات القطاعات المختلفة في النشاط الاقتصادي ، إذ أصبحت تمثل المدخل الحديث المقبول للجودة بالمنشآت الاقتصادية ، فقد تأكدت غالبية المنشآت أن السبيل المضمون للحصول على ميزة تنافسية والبقاء في الأسواق هو التركيز على الجودة الشاملة وإدخالها في التخطيط الاستراتيجي للمنشأة.

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة ، وتحقيقها أصبح غاية تسعى كل مؤسسة إلى الوصول إليها ، لذلك التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصاً جوهرية للمؤسسات ، وانطلاقاً مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الدراسة من خلال تناول مبحثين هما:

❖ المبحث الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة أيزو 9000 والميزة التنافسية .

❖ المبحث الثاني : التراث العلمي السابق ( الدراسات السابقة ) .

## المبحث الأول :

## الإطار النظري لإدارة الجودة إيزو 9001 والميزة التنافسية

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء بعض المفاهيم النظرية حول كل من إدارة الجودة إيزو 9001 والميزة التنافسية ، لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، الأول خصص لدراسة ماهية إدارة الجودة إيزو 9001 ، بينما الثاني تطرقنا فيه إلى المفاهيم العامة حول الميزة التنافسية .

## المطلب الأول : الاطار النظري لإدارة الجودة إيزو 9001:

لا تستطيع المؤسسات الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج بل أنها بحاجة لضمان جودة كاملة في المنظمة واستمراريتها وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات فالمواصفات القياسية الدولية ISO جاءت لتعمل على توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً في أية مؤسسة .

## الفرع الأول : مفهوم ونشأة وأهمية إيزو 9001 وأهدافه

## أولاً: مفهوم الإيزو 9001 :

قبل التطرق لمفهوم إيزو 9001 لا بد من التعرف على المصطلحات التالية :

▪ **مفهوم الجودة :** الجودة كمصطلح " Quality " كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" ، والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه ، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان المؤسسة المورد، العميل ، المجتمع وغيره <sup>1</sup> ؛

كما عرفها " Joseph Juran " بأنها الملائمة للغرض أو للاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب تلبية احتياجات مستخدميها" <sup>2</sup> ،

ومن خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة ، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان، 2004، ص: 32 .

<sup>2</sup> الدراكة مأمون ، طارق الشبلي ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص: 19.

**تعريف إدارة الجودة :** وهي عائلة من الموصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، بحيث يوفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة ، ولكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهو هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية المتطلبات " <sup>1</sup>.

كما تعرفها منظمة الجودة البريطانية على أنها " الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا " <sup>2</sup>.

كما يمكن اعتبار إدارة الجودة بأنها نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر تكون محصلته النهائية عبارة عن منتجات مطابقة لمواصفات الجودة المطلوبة، هذه العناصر قد تشمل ما يلي <sup>3</sup> :

- ✓ خصائص ومواصفات الجودة المطلوبة والتي تم تحديدها استنادا إلى حاجات وتوقعات الزبون، وسياسة الجودة التي تضعها المؤسسة، وهذا يمثل جانب المدخلات في نظام إدارة الجودة.
- ✓ مختلف العمليات والسيوررات الإنتاجية التي تتم في ضوء المعايير المحددة والمواصفات الموضوعية ، باستخدام الموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة والتي تتناسب مع متطلبات الجودة المستهدفة ، ويسمى ذلك : بعملية تحويل ومعالجة المدخلات.
- ✓ المنتجات النهائية وهي مخرجات النظام التي تقدمها المؤسسة للزبون.
- ✓ إن تحديد مدى استجابة الزبون لنظام إدارة الجودة كعنصر ضروري لتفعيل النظام يكون من خلال نظام التغذية العكسية الذي يحدد قدرة جودة المنتجات المقدمة على تلبية احتياجات الزبون ومعرفة درجة الرضا لديه، وبذلك فإدارة الجودة تهدف إلى إرضاء الزبائن ، وتعبير آخر فهي تركز على الجودة المدركة من طرف السوق نسبة إلى المنافسين، ومن جهة أخرى تبحث عن التحسين المستمر في المنتجات والعمليات الإنتاجية على حد سواء.

▪ **تعريف أنظمة إدارة الجودة :** تعرف بأنها : "الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نزعي عز الدين فاطمة الزهراء ، إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسة ، دار الحامد ، عمان ، 2003 ، ص:33.

<sup>2</sup> محمد لصبري ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2008 ، ص:85.

<sup>3</sup> بوحد فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1، 2015 ، ص : 4-5.

<sup>4</sup> محمد عوض الترتوي وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتسبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد ، عمان ، ط1، 2008، ص:97.

■ إدارة الجودة الشاملة : فقد عرفها ديمنج "Deming" على أنها "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجات حاضرا ومستقبلا" <sup>1</sup>.

وتعرف بأنها " مدخلا إداريا لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة منتجاتها ، خدماتها ، العاملين فيها ، عملياتها ، وبيئتها ، وبإشراك جميع العاملين من أجل رضا الزبون" <sup>2</sup>.

وجميع التعاريف المقدمة من طرف الباحثين في هذا الميدان وإن كانت تختلف في طريقة عرضها إلا أنها تصب في اتجاه واحد وهو أنه نظام إداري يقوم بالتحسين والتطوير المستمر لكل مكونات المؤسسة بمشاركة كل أفرادها من أجل الوصول إلى تقديم منتج ذو جودة مستوى أو كبر من تطلعات الزبائن بأقل التكاليف.

■ تعريف الإيزو: مجموعة من المصطلحات والأفكار و الإجراءات الخاصة بالجودة ، و الأيزو هو نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير ومتطلبات محددة مسبقا للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها " <sup>3</sup>.

#### ■ التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO

إن مفهوم ISO يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organisation of Standardisation: أصل كلمة الإيزو إغريقية وهي مشتقة من (ISOS) وتعني "التساوي"، فتستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة ISO للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس، تأسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 م وشارت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف مقرا لها، وتضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن هذه المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي جميع المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، الخدماتية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء ، وأهم ما تهدف إليه، مايلي :

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.
- تنمية مجموعة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والاتصالات.
- رفع المستويات القياسية مع وضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> محمد حمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، مجلة دراسات المجلد 29 ، العدد 1 ، كانون الثاني 2002، ص: 3.

<sup>2</sup> حمدي عبد العظيم، منهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 205 .

<sup>3</sup> صلحوي سمير، حامدي محمد ،علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9001-2008، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة باتنة1 (الجزائر)، المجلد 21 / العدد 01 ، 2021، ص: 295-306 .

ومنظمة الإيزو لا تسعى للربح ،وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية ،حيث تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات، كما أنها تضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم ، غايتها إقامة علاقات بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين العلميين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم .

### ▪ تعريف نظام ISO 9000

يرمز رقم 9000 لسلسلة من المواصفات الإرشادية التي تختص بإدارة الجودة في الصناعات والخدمات ، تركز هذه المواصفة على ضرورة النهوض بمستوى الجودة ، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة، لكن هذه المواصفة 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي ، وهي تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في النظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة ، من أجل الوصول إلى منتجات أو خدمات تتوافق أو تفوق توقعات العملاء <sup>1</sup> .

### وقد عرف نظام ISO 9001 كالتالي :

"هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنظمة ككل وتؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة داخل المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أي ليست خاصة بمواصفات المنتج ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنظمة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة من أجل تحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء " <sup>2</sup> .

وهي سلسلة من المواصفات العالمية والتي تعمل على تحديد المستلزمات والمتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة مقبول وفعال في المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها <sup>3</sup> .

فالأيزو 9001 هو عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وهو عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في الشركات .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان، 1985 ، ص: 107-108.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 298

<sup>3</sup> جون رايبنت بيتر بيرغ ، دليل الجيب إلى ISO 9000 ، ترجمة مركز التعريب، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص: 11.

ثانيا : نشأة مواصفة ISO 9000<sup>1</sup>

في عام 1987 كانت المواصفة الدولية ISO 9000 تتضمن المواصفات التالية :

أ: ISO9001 هي مواصفة خاصة بالمؤسسات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص الاختبار، التركيب والخدمة؛

ب: ISO9002 خاصة بالمؤسسات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار، والتركيب فقط؛

ج: ISO9003 تطبق في حالات الفحص النهائي والاختبار فقط؛

د: ISO9004 تتضمن التوجيهات والإرشادات وهي خاصة بالمؤسسات التي تطبق التفيتش والفحص النهائي.

إن عائلة ISO9000 شهدت أربع تعديلات : الأولى في عام (1994) ولكن لم يكن هذا التعديل أساسيا ولم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة، فيما كانت تعديلات عام (2000) جوهرية ومست الهيكل الرئيسي للمواصفة فقد تم دمج المواصفات السابقة (9003. 9002. 9001: ISO) في وثيقة واحدة أطلق عليها نظام إدارة الجودة (2000) : (ISO 9001) إضافة إلى المواصفة، (ISO 9004) أما تعديل (2008 و 2015) فقد كانت تعديلات سطحية من خلال مراجعة نسخة (ISO 9001:2000) وتم إضافة بعض المبادئ وتبسيط في المفاهيم إضافة إلى ذلك تم تطوير هذا النظام من أجل مواكبة التغيرات الحالية .

والجدول التالي يلخص لنا أهم التطورات التاريخية التي مر بها نظام ISO 9001 بداية من ظهوره إلى غاية آخر تعديل ISO 2015 .

الجدول رقم (1-1) : تطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001

السنة	المواصفة القياسية	الاستخدام
1987	إصدار سلسلة مواصفات ISO 9000	تسهيل التبادل التجاري الدولي من خلال توحيد المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة .
1994	مراجعة مواصفات ISO 9000	إجراء تعديلات لمواكبة التطور الحاصل
2000	تعديل مواصفات سنة 1994 وإصدار المواصفتين 9001-9004 .ISO	تسهيل تطبيقها في المؤسسات.
2008	إجراء تعديل في بنود ISO2000	تبسيط المفاهيم والمصطلحات لتسهيل تطبيق المواصفات في شتى المجالات.
2015	تعديل في مبادئ نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى إجراء بعض التعديلات في المفاهيم	تسهيل تطبيقها أكثر.

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014. ص 119

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014، ص: 118-119.

من خلال المراحل التاريخية التي مر بها نظام ISO 9001 نستنتج أن هذه التعديلات تساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات والتطورات من أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالمية لتلبية رغبات واحتياجات عملائها إضافة إلى ذلك فهذا النظام جد هام في مجال تحسين أداء المؤسسات ، إضافة إلى ذلك يمكن لأي مؤسسة متبينة هذا النظام تسويق منتجاتها نحو الخارج نظرا لسمعة هذا النظام على المستوى الدولي <sup>1</sup>.

### ثالثا : أهمية تطبيق ISO 9001

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة ، من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها وعملائها ، فالمؤسسات التي حصلت على شهادة ISO9001 ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها ، وتكمن أهمية التطبيق والحصول على شهادة ISO9001 في النقاط التالية <sup>2</sup> :

#### 1. على مستوى المؤسسة :

يعتبر تطبيق مواصفة ISO9001 وسيلة للارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات أداء أعلى، لأنها تركز على جودة الأداء الكلي للمؤسسة، كما أنها تساهم في تحسين سمعة المؤسسة لدى مورديها وعملائها وتتجلى هذه الأهمية في جوانب عدة كالإنتاج والتكاليف والرقابة وفي عملية اتخاذ القرارات، إلى غير ذلك من أنشطة ووظائف المؤسسة.

كما تتجلى أهمية تطبيق ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة، في أداء الأعمال بشكل صحيح وبالتالي تقليل الرقابة على الأنشطة والعمليات التي تدار في المؤسسة، كما يساهم أيضا في تحسين الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية والرفع من نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مجال الجودة .

#### 2. على مستوى العملاء :

للعلماء والمستهلكين بصفة عامة دور كبير في بقاء واستمرارية نمو المؤسسة ، لأنهم في الأخير هم اللذين يستفيدون من منتجاتها وخدماتها ، ومن ثم على المؤسسة أن تهتم بعملائها وأن تراعي أذواقهم واحتياجاتهم عند تقديم منتجاتها إلى الأسواق ، ولتحقيق هذه الغاية فان المؤسسات تسعى إلى تطبيق مواصفة ISO9001 حيث أن هذه الأخيرة تساهم في :

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة "ومتطلبات الايزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 ص 24.

<sup>2</sup> بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، مذكرة ماجستير ، جامعة أكلي محمد ولحاج البويرة، الجزائر ، 2014-2015 ، ص ص 81-82.

- اشباع حاجات ورغبات العملاء حيث يتم تصميم المنتجات وفقا لمتطلباتهم وتوقعاتهم.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- رفع مستوى ثقة العملاء تجاه منتجات وخدمات المؤسسة.
- تقليل عدد شكاوي العملاء المتعلقة بالجودة.

### 3. على المستوى القانوني :

إن وجود نظام لإدارة الجودة موثق في المؤسسة يساعدها في الدفاع عن نفسها أمام القضاء، حيث إن الحصول على شهادة ISO9001 يوفر الحماية القانونية للمؤسسة ويحميها من أي مساءلة قانونية ففي بعض الدول وخاصة الدول المتقدمة، المنتج (المؤسسة) مسؤول أمام القانون عن أي ضرر تسببه السلعة للمستهلك بغض النظر عن سبب هذه الضرر أكان عن طريق الخطأ أم لا، ولكن باعتبار أن المؤسسة قد اتخذت كل الاجراءات والاحتياطات وأنها أجرت الفحوص اللازمة لضمان سلامة منتجاتها فإنها تحمي نفسها أمام القانون.

بالإضافة إلى أهمية تطبيق ISO9001 على المستويات السالفة الذكر، هناك مستويات أخرى تتجلى فيها هذه الأهمية مثل السوق والحصة السوقية، أفراد التنظيم... الخ.

### رابعا : أهداف تطبيق ISO9001 :

لتطبيق مواصفة الإيزو 9001 أهداف بالغة بالنسبة للمؤسسة، تسمح لها بتقييم الأخطار والسيطرة على العيوب لتأكيد وضمان الجودة ، ويمكننا توضيح أهداف هذه المواصفة فيما يلي<sup>1</sup> :

#### أ- الأهداف الداخلية :

- قياس الأداء والتطور.
- تحقيق فاعلية العمليات الداخلية من خلال تحقيق التحسين المستمر.
- التجانس والتكامل لجميع الوظائف والأنظمة داخل المؤسسة.
- تطوير كفاءات ومهارات العمال بخلق ثقافة جديدة للجودة وضمان التغيير داخل المؤسسة .
- تحقيق نظام إدارة الجودة من خلال فهم وتطبيق متطلبات الإيزو 2001 للتوافق مع إيزو 9004 وإيزو 14001.
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة.

<sup>1</sup> داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 46-47.

- مشاركة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب . الأهداف الخارجية :

- قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة وتتوافق مع متطلبات الزبائن.
- تحسين رضا الزبون من خلال لتحديد الدقيق والفهم الجيد لرغبات ومتطلبات الزبون بهدف كسب ولاء ووفاء الزبون
- قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التمييز في الأداء وتحقيق الفعالية.
- القدرة على دخول أسواق جديدة بإنتاج منتجات وخدمات ذات مواصفات علمية.
- تعزيز الثقة مع الأطراف الأخرى المتعلقة بالمؤسسة ( المساهمين ، العمال ، الزبائن ، الموردین...).
- إعطاء قيمة لمعرفة مدى أهمية تحقيق نظام الجودة في المؤسسة.

## الفرع الثاني : أبعاد وفوائد ومراحل تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001

أولا : الأبعاد التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO9001 إصدار 2015 :

يقصد بمصطلح "مبدأ" المفهوم القاعدة أو النظرية أو المعتقد الأساسي الذي له تأثير كبير على كيفية تحقيق شيء ما ، أما "مبادئ إدارة الجودة" هي مجموعة من القيم والقواعد والمعايير والمعتقدات الأساسية، وهي بمثابة أساس لإدارة الجودة ، من خلال تحسين أداء المنظمة ، أما المبادئ السبعة لنظام إدارة الجودة إيزو 9001:2015 كما يلي<sup>1</sup> :

**1- التركيز على العملاء :** ينص هذا المبدأ على تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم ، حيث يتم تحقيق الأداء المستدام عندما تحصل المنظمة على ثقة العملاء والأطراف المعنية الأخرى وتحافظ عليها ، من خلال فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء ، ومن فوائد هذا المبدأ ما يلي :

- زيادة رضا العملاء.
- تحسين ولاء العملاء.
- تحسين سمعة المنظمة.
- زيادة المبيعات وحصتها في السوق.

**2 - القيادة :** يقوم القياديون بتحديد الهدف و التوجيهات، وخلق الظروف الملائمة التي يشارك فيها الموظفون لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة من مواءمة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها، ومن فوائد هذا المبدأ :

- زيادة الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف الجودة في المنظمة.
- تحسين التواصل بين مختلف مستويات ووظائف المنظمة .
- تنسيق أفضل لعمليات المنظمة .
- تطوير وتحسين قدرة المنظمة وموظفيها على تحقيق النتائج المتوقعة .

**3- إشراك العاملين :** يعد الموظفون الأكفاء والمتمرسون على جميع مستويات المنظمة أمرا ضروريا ، ومن المهم احترامهم والاعتراف بهم وتمكينهم وتحسين مهارتهم و مشاركتهم في تحقيق أهداف الجودة في المنظمة ، من أجل إدارة المنظمة بفاعلية وكفاءة ، لتعزيز قدرتها على خلق القيمة وتقديمها، ومن فوائد هذا :

- فهم أفضل لأهداف الجودة للمنظمة من قبل موظفي الوكالة وزيادة الحافز لتحقيق كما أن من بين فوائده .

<sup>1</sup> عمر المختار المحترم، ، نظام إدارة الجودة: كيف تفهم وتطبق الإيزو 9001: 2015 ، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016، ص: 16-17.

- مشاركة أقوى للموظفين في التحسين .
  - تحسين التنمية الشخصية والمبادرة والإبداع .
  - تحسين رضا الموظفين .
- 4- منهجية العمليات :** يتم الحصول على نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر كفاءة وفعالية عندما يتم فهم الأنشطة و إدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك ، ومن فوائد هذا المبدأ :
- قدرة أكبر على التركيز على العمليات الرئيسية وفرص التحسين.
  - تحسين الأداء من خلال إدارة فعالة للعملية والاستخدام الأمثل للموارد.
  - فرصة للمنظمة للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة في الاتساق و الفعالية و الكفاءة.
- 5- التحسين :** يعد التحسين ضروريا للمؤسسة للحفاظ على مستويات أدائها الحالية ، والاستجابة لأي تباين في السياق الداخلي والخارجي ، وخلق فرص جديدة، ويعتمد نجاح المؤسسة على الرغبة المستمرة في التحسين ،ومن فوائد هذا المبدأ:
- تحسين أداء العملية ، والقدرة التنظيمية ورضا العملاء
  - تحسين البحث وتحديد الأسباب الجذرية ، تليها الإجراءات الوقائية والتصحيحية
  - زيادة القدرة على توقع ومواجهة المخاطر واستغلال الفرص الداخلية والخارجية
  - زيادة جهود الابتكار.
- 06 - اتخاذ القرارات بناء على الأدلة :** إن عملية صنع القرار معقدة وتبني أحيانا على عدم اليقين، وغالبا ما يتم تفسير البيانات بشكل شخصي ، ومن المهم فهم العلاقة بين السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة، تؤدي القرارات المستندة إلى تحليل الأدلة البيانات إلى زيادة الموضوعية والثقة في اتخاذ القرارات ومن فوائد هذا المبدأ:
- تحسين عمليات صنع القرار.
  - تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف .
  - تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية .
  - زيادة القدرة على المراجعة والتحدي وتغيير الآراء و القرارات .
  - القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة .

7- إدارة العلاقات : يؤثر أصحاب المصلحة على أداء المنظمة ، ويتحقق الأداء المستدام عندما تدير المنظمة علاقتها مع جميع الأطراف المعنية من أجل زيادة تأثيرها على أدائها ، ومن فوائده :

- تحسين أداء المنظمة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمعوقات من أصحاب المصلحة
- فهم الأهداف والقيم من قبل أصحاب المصلحة.
- إدارة سلسلة التوريد بشكل أفضل لضمان تدفق مستقر للمنتجات والخدمات.

فمن المهم على جميع المنظمات أن تشكل هذه المبادئ السبعة أساسا ومنهجيا في إدارة الجودة عند تقديم خدماتها ومنتجاتها، ويتبين لنا أن هذه المبادئ تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

### ثانيا : فوائد نظام إدارة الجودة إيزو 9001:

تنفق المنظمة العالمية للمعايير أكثر من مليون ساعة كل عام على تحسين أداء الشركات في جميع العالم ، وتساعدنا على التحسين المستمر و تقديم الفوائد الحقيقية ،ومن هذه الفوائد نذكر<sup>1</sup> :

1. التقليل من المنتجات المعيبة والمعاد تصنيعها.
2. يساهم نظام إدارة الجودة ISO9001 في تحسين المستويات الإدارية داخل المؤسسة كافة سواء تعلق الأمر ( بالتخطيط ، التصنيع ، التسويق ، ضبط الجودة ، التدريب ) .
3. استخدام مواد أولية مطابقة للمعايير .
4. نظرا لسمعة هذا النظام الجيدة دوليا ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة ،وبالتالي يمكن لأي مؤسسة متبينة نظام ISO9001 تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.
5. تحسين الخدمات ما بعد البيع من خلال توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها العملاء.
6. توفير للعملاء منتجات ذات جودة عالية ويمكنهم الحصول عليها في المكان المناسب وفي الوقت المحدد ،وبالتالي تبني نظام ISO9001 يضمن ولاء العملاء نظرا لاحتوائه مبادئ تركز على العميل.
7. ينعكس هذا النظام بالإيجاب على العمال وكذلك على أداء المؤسسة، نظرا لمتطلبات هذا النظام والتي تركز على ضرورة تدريب وتكوين العاملين.
8. ووضوح المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وهذا يساهم في تكوين سياسة عمل واضحة .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر ، عمان، الأردن، 2005، ص:20.

9. التوسع في نشاط المؤسسة وكذا الحصة السوقية زيادة الإنتاجية ، زيادة الربح من المبيعات، تحسن أداء المؤسسة للأفضل.
10. منهجية العمليات الإنتاجية، والتنسيق بين أنشطة العمليات وإعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين هذه الأنشطة.

### ثالثا : مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001

على وجه العموم فان المؤسسة الراغبة في تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 فان عليها إتباع الخطوات التالية :<sup>1</sup>

1. عمل دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمؤسسة و بين متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو، وعموما تجرى هذه الدراسة من قبل خبراء و مختصين في أنظمة إدارة الجودة بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة و تستخدم فيها أدوات مختلفة منها التدقيق المقابلات الشخصية والاستبيانات، و في نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المؤسسة عن نظام إدارة الجودة المرجو . وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هي تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المؤسسة ونظام إدارة الجودة المستهدف.
2. تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.
3. يتم على التوازي في المؤسسة تبنى وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنظمة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنظمة للتغيير المطلوب.
4. يتم من خلال المسؤولين و الخبراء تنفيذ الخطة الموضوعية في الخطوة الثانية و على الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بتوفير الموارد المادية و البشرية اللازمة للتنفيذ
5. بعد تنفيذ النظام الجديد و المفترض مطابقته لنظام إدارة الجودة و لمدة معقولة تؤكد على استقرار النظام الجديد ، تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المؤسسة ، وعادة ما يتم هذا التدقيق بصورة منهجية و طبقا لخطة موضوعة سلفا.
6. تكون نتائج التدقيق عادة "عدم تطابق" لمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف ، ويتم بتعاون الإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح " عدم التطابق " .

<sup>1</sup> بن ناصر حمو، أثر تطبيق معايير iso 9001 على تميز أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص:17.

7. تقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الواردة في البنود 5 و 6 بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرتفع للمؤسسة و طبقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

### رابعا : جديد نظام ISO 9001: 2015

إن أهم التحديثات التي طرأت على مواصفة ISO 9001 في سنة 2015 سنوجزها كالاتي<sup>1</sup>:

- في مواصفة ISO 9001: 2008 كانت هناك 08 بنود تركز عليها إدارة الجودة أما التحديث الأخير 2015 : ISO 9000 تم إضافة بندين وهما إدارة المخاطر وسياق المنظمة أي فهم المنظمة، فأصبح هناك 10 بنود تعتمد عليهم إدارة الجودة .
- تم تطوير نظام Annexe SL والذي يهدف لتبني فكرة الهيكل العام وكذلك استخدام التعريفات لتسهيل التنفيذ ومراجعة النظم الإدارية المتعددة ، حيث كان سابقا معروف باسم دليل ISO83؛"ISO Guide 83 .
- تم استبدال لفظ " منتجات " ليحل محلها " المنتجات و الخدمات " من أجل تطبيق المواصفات ومعايير الجودة على المؤسسات الخدمية .
- التأكيد الكبير على ضرورة تدخل القيادة في اتخاذ القرارات وضرورة مشاركتها داخل وخارج المؤسسة .
- التأكيد على إدارة التغيير من أجل تهيئة المؤسسة لمواجهة الصعوبات والتحديات التي يمكن إن تواجهها في المستقبل .
- التركيز على المصادر الداخلية والخارجية والتي بدورها تؤثر على استراتيجيات اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة .
- تم إلغاء الإجراءات الوقائية بسبب اعتمادها على التحسين المستمر والمراجعة الدورية .
- ضرورة تحديد المعلومات المهمة المتعلقة بعملية التشغيل ، وتوفير المعلومات الخاصة بالمؤسسة من اجل سهولة الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وإلغاء دور ممثل الإدارة .
- التأكيد على ضرورة التفكير المبني على إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالمنتجات و الخدمات .
- تم تعديل في دليل الجودة من خلال وجوب الاعتماد على المعلومات الموثقة وهي عبارة عن المعلومات التي يتم ضبطها وصيانتها من طرف المؤسسة بدل الاعتماد على الإجراءات الموثقة .
- يجب التركيز على أسلوب منهجية العمليات لحل مشاكل الجودة الشاملة .
- التركيز على الأطراف التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة والتي تحقق متطلباته .

<sup>1</sup> عمر المختار المحترم، نظام إدارة الجودة: كيف تفهم وتطبق الايزو 9001: 2015 ، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016، ص 14.

## المطلب الثاني : الإطار النظري الميزة التنافسية

إن زيادة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال ، وفي ظل أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة والتقلبات المستمرة حيث تعاظمت احتياجات ورغبات المستهلكين وتعقدت عملية اتخاذ قرارات الشراء في ضوء الكم الهائل من السلع والخدمات المطروحة في السوق، لهذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل دورا هاما للمؤسسات ويعد بمثابة العنصر الإستراتيجي الذي يتيح لها فرصة جوهرية لتحقيق الأرباح مقارنة بمنافسيها من أجل البقاء و الاستمرار وذلك باعتبار المنافسة أحد الأشكال الرئيسية لتسويق السلع والخدمات في المؤسسة ومن أجل وصولها إلى تحقيق أهدافها وجب عليها التركيز على وضع استراتيجيات وأساليب للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية تتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفرع الأول : مفاهيم وأنواع والركائز الأساسية للميزة التنافسية ومصادرها

## أولا - مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية لا بد من التعرف على المصطلحات التالية :

- **التنافسية** : تعرف علمياً "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين " <sup>1</sup>.
- **القدرة التنافسية** : هي قدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تنشط في نفس السوق، وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبى نفس الحاجة ، حيث تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى <sup>2</sup>.
- **المنافسة** : يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير مباشرة التي تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع ، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد <sup>3</sup>.

و في الأخير نجد أن المصطلحات الثلاثة تصب في نفس السياق ، وهي توفير منتجات وخدمات بشكل يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى سواء تنشط في نفس القطاع أو في نفس السوق.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 ، نوفمبر 2007 ، ص 38.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 39.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ، ص 2.

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا في مجال الاقتصاد والإدارة وذلك منذ بداية الثمانيات ، ونظرا لاختلاف وجهات النظر، نتج عنه عدم الاتفاق وإيجاد تعريف موحد بشأن مفهوم الميزة التنافسية ، وفيما يلي نوجز بعض التعاريف :

- وقد عرفها نبيل مرسي خليل، على "أنها الميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" <sup>1</sup>.
- وعرفها معالي فهمي حيدر ليسند تعريف نبيل مرسي خليل الذي يعرف الميزة التنافسية : على أنها "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط" <sup>2</sup>.
- ويعرفها المفكر نجم عبود الميزة التنافسية هي القدرة على تفوق المؤسسة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي ( الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الاعتمادية ، الوقت ، التسليم ، والابتكار ) <sup>3</sup>.

ونستنتج مما سبق بأن للميزة التنافسية عدة مفاهيم واجتهادات تختلف من باحث إلى آخر، وعليه يمكن أن نخلص إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين ، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين ، بحيث تتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى، مما يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها، وذلك بتطبيق إستراتيجية مناسبة وفي فترة زمنية معينة .

### ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

إن قيام المؤسسة بتشخيص بيئتها التنافسية ينتج عنه مزايا تنافسية يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين، هما : <sup>4</sup>

1. **التكلفة الأقل** : معناه قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة.
2. **تمييز المنتج** : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات من بعد البيع ). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة .

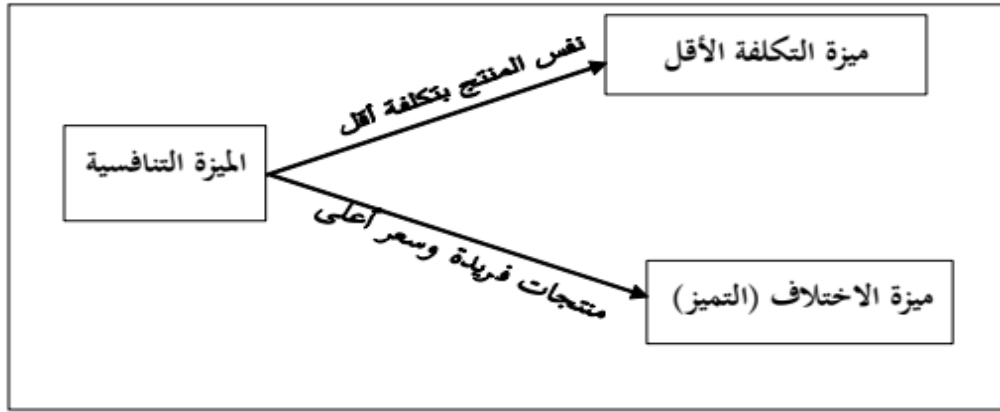
<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 ، ص ص:37-38.

<sup>2</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 07.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

<sup>4</sup>نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84 .

الشكل (1-1) : أنواع الميزة التنافسية



المصدر: مريم خلع ، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات (دراسة حالة مجمع صيدال) ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-، الجزائر، 2016-2017، ص 32 .

### ثالثا : الركائز الأساسية للميزة التنافسية

من الركائز التي يجب على المؤسسة توفيرها من أجل كسب ميزة تنافسية ما يلي <sup>1</sup> :

أ. **القدرة على التقليد** : تعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها استخداما في المراحل البدائية للتنمية الصناعية، فبتبدأ المؤسسة كمرحلة أولى في إنتاج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسات المنافسة ، ثم التوجه للإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة وطرحه في السوق بأسعار تنافسية وهذا ما يعرف بالهندسة العكسية ، أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق، ثم تفكيكه وتحليله وتعديله إن أمكن ذلك وبعد ذلك يبعه بسعر تنافسي.

ب. **القدرة على التطوير** : تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال

الزبائن، ومن تم يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها :

- تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة، والإشباع الذي يحققه للزبائن .

- إدخال تحسينات في المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة وأعلى جودة .

- تطوير طرق التصنيع لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل، وإنتاج أكبر .

- البحث عن طرق توزيع جديدة ، لتجلب أكبر ربحية، والتركيز على أسواق معينة .

وكلما كان التطوير والتحسين ملموسا كلما نجحت المؤسسة في كسب مزايا تنافسية ومن تم ضمان بقاءها واستمرارها .

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية ، مصر 2004، ص 156، 157.

ج. القدرة على الابتكار : يعتبر هذا المفتاح أو الدعامة من أهم الاستراتيجيات التي على المؤسسة إكتسابها، للمنافع التي تمنحها هذه الأخيرة وهي :

- مزايا ابتكاره غير مسبوقه .
- تخاطب كافة الزبائن .
- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن .

#### رابعا : مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. المصادر الداخلية :** المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والموارد الأولية ، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة المطورة ، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة .

**2. المصادر الخارجية :** وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة لخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية ، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها ، يمكن للمنظمة ان تتبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية خاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وبغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة ، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم لمخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون.

وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال :

● **المدخلات :** وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية ، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص ص: 45 - 46.

قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين ، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للتعويض ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل أفضل من المنافسين .

● **العمليات :** تمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة التحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل انها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون .

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز انشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع الاداء. إذ بمرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والضباغ إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري Zero Defect وهذا ما يحقق بعدا مهما من ابعاد الميزة التنافسية وتحققها.

## الفرع الثاني : خصائص وشروط وأهمية وأبعاد الميزة التنافسية ومصادر بنائها

أولا : خصائص وشروط الميزة التنافسية : نظرا لارتباط الميزة التنافسية بالإدارة الاستراتيجية فإن تحقيقها يستلزم

توفر عدد من الخصائص والشروط التي نوجزها على النحو التالي :<sup>1</sup>

- النسبية : فهي ليست مطلقة ، وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق .
- تحقيق الأفضلية : أي التفوق عن المنافسين .
- المرونة : أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية .
- تحقيق القيمة والمنفعة للعميل وتنعكس نتائجها على المؤسسة .
- القابلية للتجديد والتطوير وفق منظور استراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار .
- البعد الاستراتيجي : تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية .

إضافة إلى ذلك فإن :<sup>2</sup>

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه .
- كون غالبا مركزة جغرافيا .

نستنتج بأن الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة يجب أن تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من خلال القيمة التي تقدمها لهم، كما يجب أن تعطيها الأفضلية والتفوق على المنافسين باستمرار، وبإمكان المؤسسة أن توفر الأساليب اللازمة للدفاع عنها والحفاظة عليها لضمان استدامتها . وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالاتي:<sup>3</sup>

- حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين .
- الديمومة : معنى تحقق الاستمرارية عبر الزمن .
- إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها .

<sup>1</sup> بوحروود فتيحة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 116.

<sup>2</sup> بوسعيدة سعدية، الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 19، 2018، ص 290.

<sup>3</sup> حبانة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص 22.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع ، فكيف يمكن للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا. و من هنا يمكن القول أن العامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها.

### ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال ما تحقّقه للمنظمة، ولعل من أبرز النتائج التي تحقّقها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر ما يميزها عن المنافسين وما يؤول عنه إلى تحقيق رضاهم .
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن ، وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
- استمرار نجاح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ستنعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- القدرة على رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع ، لأنه في أي دولة مرتبط بنجاح المؤسسات العاملة فيها.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسة وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالات التنافس.
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة ، وتحقيق تفوق كمي ونوعي والسيطرة على حصة سوقية أكبر من المنافسين ، وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية .
- تعتبر الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة .
- تعتبر معيارا مهما لنجاح المؤسسات ، حيث مايزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة من حيث إيجاد نماذج جديدة مميزة يصعب تقليدها .
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد، فإن ذلك يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء والمتعاملين مع المؤسسة ، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على استمرار وتطوير التعامل معها.
- تعد عاملا مهما وجوهريا للمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها، كونها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية الشاملة للمؤسسة .

<sup>1</sup> فيروز بوزروين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص ص 77-76

## ثالثا : أبعاد الميزة التنافسية

تمثل أبعاد الميزة التنافسية في أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها، والتي تنعكس أساسا في البعد التنافسي الذي تختاره المؤسسة الذي يمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها، حيث أن هذه الأبعاد قد تم تصنيفه إلى عدة مجموعات أساسية وهذا حسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول (1-2) : أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الباحثون
الجودة- التسليم- التكلفة- المرونة- الإبداع	Evans 1993
التكلفة- الجودة- المرونة- الاعتمادية	Certo & Peter 1995
الجودة- الإسناد- السمعة- السعر- التصميم	Mintzberg & Quinn 1996
التكلفة- الجودة- المرونة- الوقت	Krajewski & Ritzman 1996
التكلفة- التميز- النمو- التحالفات- الإبداع	Best 1997
التصميم- الجودة- المرونة- سهولة الاستعمال- الجمالية- الإبداع	Slack et al 1998
التكلفة- التميز- المرونة- الوقت- التكنولوجيا	Macmillan & Tampo 2000

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011 ص 117.

من خلال الجدول نجد بأن أغلب الدراسات السابقة عند حديثها عن الميزة التنافسية تم التركيز على التكلفة، النوعية والمرونة ، في حين أضافت بعض الدراسات عناصر أخرى كالتميز والوقت والإبداع والتصميم والتكنولوجيا وسهولة الاستخدام وعليه فإننا سنعتمد على تصنيف الباحث Evans كون نموذج يعتبر من أوائل النماذج وأكثرها شيوعا في مجال تصنيف الأسبقيات التنافسية ، وحسب هذا الباحث تتمثل هذه الأبعاد في :

**1. التكلفة :** يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجابا على السعر النهائي للمنتج وبمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- الوافرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج<sup>1</sup>.

**2. المرونة :** يقتضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما :

- مرونة الحجم : وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك .
- مرونة مزيج المنتجات : ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن ، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية<sup>2</sup>.

**3. الجودة :** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج<sup>3</sup>.

**4. الإبداع :** هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حاليا، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 76.

<sup>2</sup> إلهام بوحبيبة، إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية. أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2019/2018 ، ص 103.

<sup>3</sup> عز الدين علي سويسي، ونعمه عباس الخفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 72.

<sup>4</sup> عبد الوهاب حفيان ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2014 ص 50 .

**5. التسليم :** تشير إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اعتيادياً أن توفر المؤسسة الخدمات أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة ، ومن أهم الأسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية :

- وقت التسليم السريع : وهو ما يعرف بوقت الانتظار، أي: الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه الخدمة؛
- سرعة التطوير: وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي<sup>1</sup>.

#### رابعاً : مصادر بناء الميزة التنافسية

تهدف منظمات الأعمال إلى للوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق، وذلك ما يعزز من مكانتها، وهناك العديد من المصادر للحصول على ميزة تنافسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- 1. التكنولوجيا و الابتكار:** للابتكار والتكنولوجيا دور بارز في حصول منظمات الأعمال على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج او ابتكار منتج جديد وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.
- 2. الجودة المتفوقة :** أن تحقيق منظمات الأعمال لمستويات عالية من الجودة في تقديم خدماتها ومنتجاتها سيزيد من قيمة هذه الخدمات والمنتجات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لما تقدمه، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية لها و يمكنها من البقاء والاستمرار.
- 3. الكفاءة المتفوقة :** منظمات الأعمال ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات لإنتاج مخرجات معينة ، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي لمنظمات الأعمال، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المؤسسة ، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> محمد نجيب مروان ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية ، مصر، 2011 ، ص 85

<sup>2</sup> رياض عبد القادر، إيمان كشود، مينة عساس، تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، البنك العربي بالأردن نموذجاً، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد05 ، عدد 02 ، جوان 2019 ، ص 8.

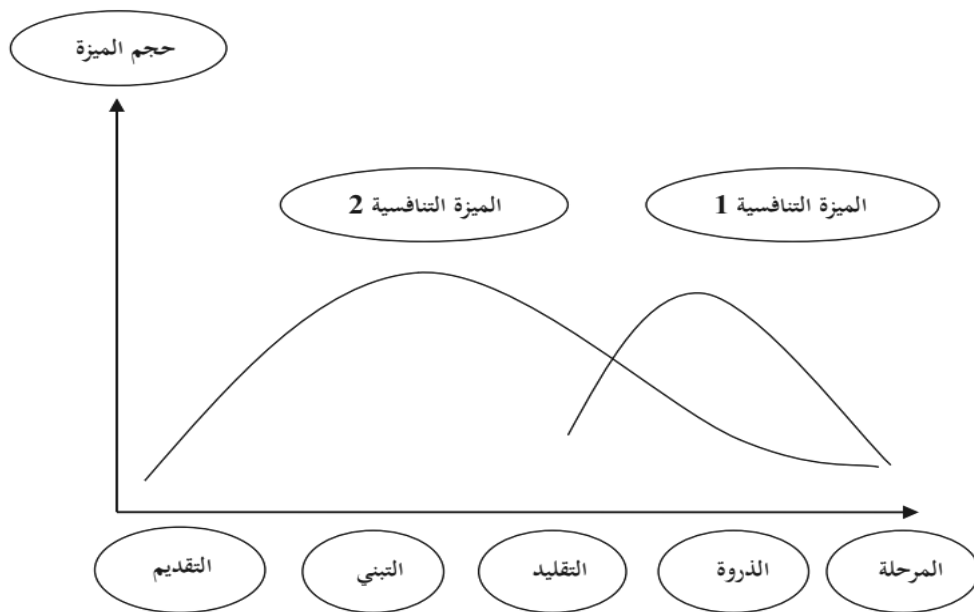
4. الموارد البشرية : في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية في منظمات الأعمال ، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات الهامة خلال السنوات العقود القليلة الماضية ، ففي عصر المعرفة تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة ، بل وثروتها الوحيدة ، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التقليدية ، فكل ميزة تتحصل عليها منظمات العمال يكون للمورد البشري له الفضل في ذلك .

الفرع الثالث : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأثر مواصفات الايزو 9000 عليها

أولا : محددات الميزة التنافسية : تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة ونطاق التنافس كالتالي :

أ . حجم الميزة التنافسية : إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها ، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج. إذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الموالي <sup>1</sup> :

الشكل رقم : (1-2) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : هاجر مسعودة ، عبد الكريم وضاح ، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة 2017، ص 146

<sup>1</sup> هاجر مسعودة ، عبد الكريم وضاح ، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة 2017 ، ص 146

**1- مرحلة التقديم :** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج على الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي .

**2 . مرحلة التبيي :** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

**3 . مرحلة التقليد :** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

**4. مرحلة الذروة :** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

**ب . نطاق التنافس :** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له. كما يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي :

● **القطاع السوقي :** ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق؛

● **درجة التكامل الأمامي :** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

● **البعد الجغرافي :** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

● **قطاع النشاط :** يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانيتها الداخلية وتحليل المحيط .

## ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يمكن الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، وهي كالتالي <sup>1</sup> :

## 1- مصدر الميزة التنافسية : هناك درجتين للميزة التنافسية:

أ. تميز من الدرجة المنخفضة : وهو التميز الذي يسهل تقليده ومحاكاته من طرف المنافسين وهو يتسم بالبقاء لفترة قصيرة فقط، ويدخل في هذا الإطار عموما التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الولية المستخدمة.

ب. تميز من الدرجة المرتفعة : تبذل مجهودات معتبرة لتحقيق هذا التميز لذا يصعب محاكاته من قبل المنافسين لمدة زمنية طويلة، ومن أمثلة هذا النوع نجد شهرة المحل المبنية على أساس السمعة الطيبة لدى الموردين والزبائن نوعية المنتج، إنشاء وتطوير علامة تجارية مبتكرة، تراكم الخبرة التسويقية والإدارية.

## 2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة : كلما زاد عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها

المؤسسة كلما زادت قوة المؤسسة في السوق، وصعب على المنافسين تقليدها، عكس المؤسسات التي تعتمد على ميزة تنافسية واحدة، مما يجعل منها مؤسسة سهلة الاختراق من خلال تقليد مصدرها الوحيد للتميز.

## 3- درجة التجديد والتطوير المستمر في الميزة : تعمل المؤسسة على البحث المستمر عما يميزها عن المؤسسات

الأخرى وفي جميع الاتجاهات، لأن ما يميزها اليوم سيصبح شيء عادي في المستقبل القريب، لهذا يترتب عليها أن تعمل دائما على إيجاد ميزة تخدمها للمدى الطويل، كما يترتب عليها أيضا أن تتعهد فيتطوير هذه الميزة باستمرار وأن تستغني عنها وتستبدلها في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> دراج عفيفة، العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، العدد ، 12 جوان 2015، ص 69-70.

## ثالثا : أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

لتواجه المؤسسة حدة التنافس، لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل والاعتماد على كافة أفراد المنظمة فكل فرد يعتبر موردا أساسيا لتحسن مستوى الجودة مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية .

كما أن تطبيق الإيزو 9000 يؤدي إلى الانسجام في الأداء والعلاقات الداخلية والخارجية ويحسن من صنع القرار الإداري كما يهيئ تحسينا مستمرا وتخفيضاً في التكاليف إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة تعود على التنظيم والأفراد منها<sup>1</sup> :

- ✓ تحسين الحصة السوقية .
- ✓ ارتفاع أسعار الأسهم .
- ✓ تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج .
- ✓ تغيير السلوكيات داخل المنظمة للأفضل .
- ✓ توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر .
- ✓ تحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاج .

<sup>1</sup> احمد عثمان، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد في المنشآت الناجحة، تأليف دافيد لاسكال ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998، ص2.

## المبحث الثاني :

## التراث العلمي السابق (الدراسات السابقة) :

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة إيزو 9001 والميزة التنافسية ، حيث سيتم التعرض إلى جملة من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية .

## المطلب الأول : الدراسات السابقة لمتغير إدارة الجودة إيزو 9001

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي :

## الفرع الأول: الدراسات العربية :

في هذا الفرع عرضنا الدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع إدارة الجودة إيزو 9001 باللغة العربية.

أولاً : دراسة وفاء خالد الحسامي بعنوان: " أثر تطبيق معايير الأيزو 9001:2015 في مديريات ومراكز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في المملكة الأردنية الهاشمية على مستوى جودة الخدمات المقدمة " . مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1، جامعة أدرار، 2020، ص. 242-262 .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق معايير الأيزو 9001:2015 في مديريات ومراكز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على مستوى جودة الخدمات المقدمة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي موقد تشكلت عينة الدراسة من 616 مشاركاً والتي تم اختيارها بشكل عشوائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تم قياس جودة الخدمات الضريبية من خلال رضا منفي الخدمة عن طريق مقياس الفجوات بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع الشاء تلقي الخدمة تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود أثر لتطبيق معايير الأيزو 9001:2015 في مديريات ومراكز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في المملكة الأردنية الهاشمية على مستوى جودة الخدمات المقدمة تلتزم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في المملكة الأردنية الهاشمية بتطبيق معايير الأيزو 9001:2015 في جميع مراكزها ومديرياتها وان تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة تعمل على تحقيق رضا متلقي الخدمة في تحسين الأداء المؤسسي للدائرة بشكل عام .

ثانيا : دراسة بوخلوة باديس بعنوان : " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية،

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة . ( 2015-2016)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة)، والتعرف على مستوى جودة المنتجات النفطية في الجزائر ودراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، وإبراز ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات الواقعية الميدانية، من خلال وصفها وصفا دقيقا، يعبر عنها كميا أو كيفيا، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل وصولا إلى حقائق الظروف القائمة وبالتالي تطويرها وتحسينها، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، وهذا الأسلوب يوفر للدراسة العمق والشمول، تم توزيع 345 استبيان على العاملين في مختلف الوحدات والدوائر في كل مصفاة ( أرزيو، الجزائر، سكيكدة، سكيكدة1، حاسي مسعود 2 )، تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها :

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية ما بين كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، و يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لكافة مبادئ إدارة الجودة على جودة المنتجات النفطية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات نذكر منها :

توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالمرونة في العمل من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة المنتجات النفطية، وتعميم نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية المختلفة، واعتماد فرق متخصصة في تحديد سياسات الجودة، توضيح أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر والمصالح والإدارات المختلفة، مع ضرورة اهتمام المؤسسة بمبدأي تمكين العاملين والتحسين المستمر، ضرورة زيادة الاهتمام بثقافة الجودة، كما ينبغي الإدارة إعطاء الأولوية في وضع خطة إستراتيجية طويلة الأجل للجودة وتوضيح رؤية ورسالة المنظمة والأهداف وسياسات الجودة لجميع العاملين .

ثالثا : دراسة بوبكر نعرورة بعنوان : " دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001 " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، (2015/2014) .

هدفت الدراسة إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9001 وهذا من خلال محاولة معرفة المقومات وكذا المعوقات التي تحول دون التبني الصحيح لهذا المنهج، من خلال الإجابة على إشكالية الأطروحة وهي : "هل للمؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001 إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة ؟ " تم دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تقديم الإطار النظري لإدارة التغيير في المنظمات، وكذا الإحاطة بالمفاهيم الأساسية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000. ولقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001 حيث مست الدراسة أكثر من 20 مؤسسة صناعية موزعة في مناطق مختلفة من الوطن باختلاف أحجامها ونشاطاتها وتم اختيارها عشوائيا، وتم تخصيص الدراسة على الفئة الإدارية لهذه المؤسسات، على اختلاف مستوياتهم الإدارية (مدير مؤسسة، رئيس مصلحة إدارة الجودة، رئيس مصلحة، إداري) ، واستخدم آداه الاستبيان لجمع المعلومات ولقد تم توزيع 287 استبيان ، وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي، ومن بين أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة نذكر ما يلي :

- إدارة الجودة الشاملة ليست هدفا محددًا يحقق وينتهي الأمر، وإنما عملية وغاية متواصلة ومتغيرة حسب حاجيات الطلب الذي ينمو ويتحسن باستمرار، ويحتاج إلى إضافة قيم عملية تحتاج الإرادة المتميزة والعزيمة والإيمان والالتزام عملا وشعارا متواصلين ومتلازمين معا.

- التركيز والاهتمام بكل أصحاب المصالح في المؤسسة والأخذ بآرائهم وتوجيهاتهم.

-إدارة الجودة الشاملة هي أهم وأشمل من المواصفة الدولية الايزو 9000 ، ويمكن اعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا.

- هناك التزام من الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .

-لا تعطي المؤسسات محل الدراسة أهمية بالغة للزبون من خلال التركيز عليه والسعي لإرضائه.

- هناك نقص كبير في برامج التدريب والتعليم المستمر الموجه للعمال داخل المؤسسات محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

المتحصلة على شهادة الايزو 9001 تعزى للعمر، تعزى للوظيفة ، تعزى للخبرة المهنية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 9001 تعزى لأقدمية الحصول على شهادة الأيزو 9001 .
- كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها :
- السعي أكثر لترسيخ نظام إدارة الجودة لدى جميع عمال المؤسسة وعلى جميع المستويات، وضرورة إقناعهم بأن مسؤولية تطبيق النظام لا تقتصر على المستويات العليا للشركة فقط.
- على مدراء المؤسسات اعتبار قرار تبني إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، مع ضرورة إشعار العاملين بذلك.
- يجب إدراك أن تحقيق رضا العميل ذو أهمية استثنائية في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الجميع المساهمة في تحقيقه.
- على المؤسسات منح مكافآت مادية ومعنوية للعاملين مقابل الإنجاز المتميز.
- على الإدارة العليا القيام بدورات تدريبية وتكوينية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة لعمالها.
- الالتزام بتطبيق جميع المتطلبات المتعلقة بنظام الايزو 9000/2008 وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية وكفاءة في النظام .

## الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1- Evangelos Psomas & Jiju Antony "The effectiveness of the ISO 9001:2015 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies" International Journal of Production Research , April 2015, Volume 53 (Issue 7), p.2089 - 2099

تهدف الدراسة إلى التحقق بشكل عملي من البنية النظرية لفعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في شركات التصنيع و تحديد العوامل الحاسمة التي لها تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الجودة . أجريت الدراسة بحثية من خلال استبيان منظم في عينة من 158 شركة يونانية حاصلة على شهادة ISO 9001:2015 ، تم تطبيق تحليلات العوامل الاستكشافية والمطابقة لاستخراج البنى الكامنة والتحقق منها، في حين يتم تحديد علاقاتها من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية. وكانت نتائج البحث تؤكد التحليلات البنية التصحيحية المفاهيمية لفعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 والتي تتكون من ثلاثة أبعاد .

- أهداف ISO 9001:2015 ( منع عدم المطابقة، والتحسين المستمر ،وتركيز على رضا الزبائن ) . ويؤكد التحليل أيضا على الأبعاد الخمسة للعوامل الحاسمة لفعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 المحددة في الأدبيات ( الدوافع الداخلية، وضغط البيئة الخارجية، وسمات الشركة، وسمات الموظف، وسمات نظام الجودة ) .

- فقط الدافع الداخلي للشركة ، وسمات الشركة ، وسمات الموظفين لها تأثير كبير على فعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 .

## 2- Jérôme LÉRAT-PYTLAK

**(Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale)**

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion présentée et soutenue ،Université Toulouse1 le 16 décembre 2002

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للانتقال من (الايزو 9001) إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ، وحددت شروط بحث :

- يكون الانتقال ناجحا إذا كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحا لدى قيادة المؤسسة .
  - يكون الانتقال ناجحا إذا تم التطبيق الجيد لمتطلبات ( الايزو 9001 ) كمرحلة أولية .
  - يكون الانتقال ناجحا إذا كانت بتحفيزات التأهيل للقيادة من داخل المؤسسة .
- توصلت الدراسة إلى إمكانية الانتقال الناجح من الايزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الثاني : الدراسات السابقة لمغبر الميزة التنافسية :

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي:

## الفرع الأول: الدراسات العربية :

أولاً : دراسة صديقي حياة وحمو نادية بعنوان: "دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة البنوك الجزائرية". مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة تيسمسيلت، ص 31-51، (2022).  
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده الوعي التنظيمي، العملية المعالجة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الإبداع الفائق، الاستجابة الفائقة، بالتطبيق على البنوك الجزائرية في ولاية معسكر (وكالات تغنيف)، تم تصميم استبيان ، وبعد التحليل باستخدام برامج التحليل الإحصائي .  
توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والميزة التنافسية كان متوسطا بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.895)، كما أكدت أيضا على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة وقدر هذا الأثر (125.6%) ، وأوصى الباحث على إنشاء خلية خاصة بالذكاء التنافسي داخل الهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية ، حتى يتم الاستغلال الأمثل لأهمية نظام الذكاء التنافسي.

ثانياً : دراسة نبيل عبد المجيد العساسفة وسامر عبد المجيد البشاشة بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية". مؤتمة للبحوث و الدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مجلد 37، العدد 4، (2022)، ص. 279-320

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية ، تأكيد الممارسات الأخلاقية)، كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة والتمايز ) كمتغير تابع، وتمت الإجابة على تساؤلات الدراسة.  
ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالإعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات بالإعتماد على التحليل الإحصائي ،تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والمناطق في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (853) فرداً.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي صحة الفرضيات أهمها وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة ، وقد أوصت الدراسة بأنه على البنوك التجارية الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية والسعي الدائم إلى تطوير وسائل اتصال إلكترونية حديثة لتسهيل فتح الحوار بين العاملين من خلال القنوات والتي تعتبر وسيلة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتساعد البنوك التجارية في زيادة قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الاستراتيجي لدورها الهام في تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية.

ثالثا : دراسة محمود محمد الضابط بعنوان: "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية" مجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، جامعة الدول العربية، (2022)، ص 2-42.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية وهي التعرف على مفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتعرف على مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة تحديد الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة البحث من 100 مفردة من العاملين بالمنظمات غير الربحية، وتم قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد ، بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة والكفاءة، والمرونة، والإبداع) ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة، وأيضاً مدي توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في كل من (الجودة. والكفاءة، والمرونة، والإبداع) ، أوصى الباحث بضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية سواء في المنظمات الربحية أم تلك التي لا تستهدف الربح كما هو الحال في المنظمات السعودية غير الربحية محل الدراسة.

رابعا : دراسة عصنين سامية وعثماني مصطفى بعنوان: "الأسس البنائية للميزة التنافسية وأثرها في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة المركب السياحي القرن الذهبي تيبازة". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجلفة، (2021)، ص 123-141.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأسس البنائية للميزة التنافسية من خلال التكلفة الجودة المرنة التسليم في تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة حالة المركب السياحي القرن الذهبي تيبازة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية الدراسة ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها 90 مفردة من زبائن

المركب. ومن خلال تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأسس البنائية للميزة التنافسية كل على حدا في تحقيق رضا الزبون، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأسس البنائية للميزة التنافسية مجتمعة في تحقيق رضا الزبون بالمركب السياحي القرن الذهبي بتيبازة.

**خامسا : دراسة زرواتي مواهب بعنوان : "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية -**

**دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر".** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص التسويق السياحي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. (2020/2019).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية انطلاقا من متغيرين رئيسيين هما: التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى؛ والميزة التنافسية كمتغير تابع تم قياسه من خلال التمييز والقيمة المدركة، وتحقيقا لهدف الدراسة تم تصميم استبيان موجه للزبائن الدائمين لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر،

اعتمدت الدراسة مناهج أساسية وهي المنهج الوصفي، الكمي، الكيفي والمختلط وتم جمع البيانات الأولية إلكترونيا حيث اشتملت العينة على 173 زبونا دائما لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر. واعتمدت الدراسة على البرامج الإحصائية (SPSS.26) في التحليل الوصفي، (XLSTAT.2014) لإجراء التحليل متعدد الأبعاد أما برنامج (SmartPLS.3) فتم استخدامه في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

وتمثلت أهم نتائج هذا التحليل في أن جميع أبعاد التسويق بالعلاقات تؤثر في تحقيق تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وفي القيمة المدركة لدى الزبائن المبحوثين، وبالتالي تُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على هاتين الركيزتين، كما اتضح أن تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات في التمييز أكبر من تأثيرها في القيمة المدركة.

قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات على مستويات مختلفة بخصوص تبني المؤسسات الفندقية بالجزائر لمفهوم التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية من بينها يجب ينبغي على المؤسسات الفندقية المصنفة تعريف موظفيها بأهمية الزبون والتوجه العلائقي وعلاقته بزيادة ربحيتها وبتمييزها، وإدراج مفاهيم مثل التسويق بالعلاقات ضمن استراتيجياتها التسويقية، حتى يزداد الوعي بأهمية مثل هذه المفاهيم، تشجيع وحث المؤسسات الفندقية على الانخراط في "مخطط جودة السياحة" الذي تم استحداثه من قبل وزارة السياحة والصناعات التقليدية والذي يسعى إلى توحيد جميع المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة والحريصين على تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم من خلال الانتهاج الإرادي للجودة.

سادسا : دراسة بودراع أمينة بعنوان : "دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة . مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بالجزائر " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، ( 2020/2019 ) .

هدفت الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بأبعادها ، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع والابتكار، التكلفة، المرونة، التسليم ) وتم إجراء دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية برج بوعرييج وسطيف والمتمثلة في عشر مؤسسات.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة وهذا خلال الدراسة الاستكشافية والتي تمت مع مديري ومسؤولي عشر مؤسسات صناعية كهرومنزلية ، كما تم الاعتماد على أداة الأستبيان لجمع المعلومات وتم توزيع 90 استبيان وقد أتمتت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن لأخلاقيات الأعمال دور ومساهمة مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية محل الدراسة، كما أن أخلاقيات الأعمال تحقق أهداف المؤسسة وأهمها زيادة الأرباح، والسمعة الجيدة في الأوساط الصناعية والتجارية ومنه الحصول على ميزة تنافسية ، كما خلصت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إن الحاجات المستحقة والمنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة تعد أبعادا أساسية للتنافس على الأسس الأخلاقية الذي تتمكن من خلالها المؤسسات محل الدراسة من إعطاء الشرعية لأرباحها ونجاعتها من خلال منتجات جيدة وآمنة .

سابعا : دراسة يوسف أحمد ومرزوق عاشور بعنوان : "رأس المال الزبوني كألية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر لهاتف النقال موبليس " . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، (2017)، ص 219-233.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المسحي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي .

قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (100) موظف بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، وركزنا على الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لموبليس بالشلف التي تضم سبعة ولايات ، و التي لها علاقة مباشرة مع الزبائن.

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية ، إضافة إلى أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج وتوصلت الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية ، تمثلت النتائج النظرية على أن الاهتمام الدائم بالزبون يساعد على تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة انطلاقاً من مجموعة البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف في كيفية التعامل مع الزبائن وتقديم السلع والخدمات بالشكل المطلوب مما يحقق ميزة تنافسية لها ، أما النتائج التطبيقية فأظهرت بأنه يوجد تأثير قوي لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس ، كما بينت الدراسة كذلك وجود تأثير الأبعاد المتغير المستقل المتمثلة في ( الاحتفاظ بالزبائن ، رضا الزبائن ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية ) ، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أبرزها ضرورة التركيز على الزبون والسعي على كسب رضاه وولائه والمحافظة عليه وتعميق العلاقة معه، التي تعتبر مهمة جداً لشركة موبيليس في تدعيم قدراتها التنافسية وكسب ميزة متقدمة على باقي الشركات المنافسة في سوق الاتصالات الجزائرية .

ثامنا : دراسة عبدالله رياض حس الحضري بعنوان : " العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عمادات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة " ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الأزهر - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، برنامج ماجستير إدارة الأعمال. (2017) .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية بعمادات القبول والتسجيل بالجامعات العاملة بمحافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتصميم استبيان كأداة للدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين بعمادات - أقسام القبول والتسجيل بالجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ( جامعة الأزهر ، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى ، جامعة فلسطين، جامعة غزة ) ، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (102) مفردة، و استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في الدراسة وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل وعرض النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : تتوفر معايير أسلوب ستة سيجما ( دعم والتزام الإدارة العليا، قياس الأداء ونظام الحوافز، الموارد البشرية و التدريب، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة ) بدرجة كبيرة في عمادات القبول والتسجيل بالجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة ، يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية في عمادات القبول و التسجيل بالجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة ، يؤثر تطبيق أسلوب ستة سيجما تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  على الميزة التنافسية بعمادات القبول والتسجيل بالجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة ، و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ترتبط بضرورة الاهتمام بتبني معايير أسلوب ستة سيجما في

عمادات القبول والتسجيل بالجامعات الفلسطينية ، كذلك فقد أوصت بأن تقوم الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بدعم تطبيق أسلوب ستة سيجما بكافة الطرق والأشكال، كذلك فقد أوصت بضرورة زيادة الدراسات الفلسطينية والعربية والتي تربط بين أسلوب ستة سيجما و الميزة التنافسية، و أوصت كذلك بتطبيق دراسة علاقة أسلوب ستة سيجما بالميزة التنافسية على عمادات وأقسام أخرى بالجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

تاسعا : دراسة قرني شافية بعنوان : " دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة . دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية "، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث LMD كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ،جامعة فرحات عباس ،سطف 1 ، (2016/2015) .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، من خلال بناء إطار معرفي لمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية كما هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة وقياس مؤشرات الميزة التنافسية بها، دراسة تأثير مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة على ترقية الميزة التنافسية بالإضافة إلى تشخيص متطلبات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات محل الدراسة ،استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الموافق لفهم الموضوع وذلك بوصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية أين تم التطرق لآراء الباحثين وتم استخدام كل من المقابلة والكشوف المالية للحصول على البيانات اللازمة والمرتبطة أساسا بمتغيري الدراسة الميزة التنافسية كمتغير أساسي ممثل بمؤشراتها وهي (الجودة ، الإبداع ، الكفاءة ، الاستجابة لحاجات العميل)، والمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ممثل بمجالات قياس المسؤولية الاجتماعية (العمال، العملاء، المجتمع، البيئة)، وبما أنها دراسة قياسية فقد اعتمدت الباحثة في المذكرة "مدخلا كميًا" بإعتمادها على المؤشرات الكمية بعيدا عن المقاييس الإدراكية (الاستمارة)، كما اعتمدت على أساليب رياضية وإحصائية، من بينها: التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، والانحدار وكاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة. للحصول على معلومات كمية تفصيلية عن عينة الدراسة ومعلومات ميدانية عن الالتزامات الاجتماعية للمؤسسات المدروسة بإتباع أسلوب المقابلات، السجلات والوثائق كما اعتمدت الباحثة على البرنامج الإحصائي في تحليل البيانات ،خلصت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عينة الدراسة لا يزال ضعيفا وان وجدت بعض الممارسات فقد جاءت من باب الحد القانوني المفروض من قبل الدولة وليس كخيار استراتيجي.

كما خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تكرار مثل هذه الدراسة في مؤسسات إنتاجية غير مماثلة للقطاع المدروس، وبعتماد مؤشرات القياس نفسها أو مؤشرات قياس أخرى ، إجراء هذه الدراسة في مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر لكن في بيئة غير بيئة الأعمال الجزائرية أو إجراء دراسة مقارنة لبيئتين مختلفتين حتى يسهل الخروج بنتائج يمكن أن تعمم، إجراء هذه الدراسة في مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية ولكن بتناول أبعاد أوسع أو مجال أوسع لقياس المسؤولية الاجتماعية يشمل حتى المساهمين وكذا عدد أكبر من المؤسسات فترة زمنية أطول ذلك من أجل تشخيص أكثر دقة لأثر المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية للخروج بنتائج أشمل وأوسع .

**عاشرا :** دراسة بوبعة عبد الوهاب بعنوان : "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" رسالة ماجستير (غير منشور) تخصص - إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، (2012) .

هدفت الدراسة إلى تبيين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية موبيليس، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية : ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى :

محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، محاولة الكشف عن المصادر الخارجية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية، محاولة الكشف عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في الحصول على ميزة تنافسية، محاولة إبراز دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة، والرسوم البيانية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة، فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.
- إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.
- من خلال سماح المؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير، أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات، ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

أحدى عشر : دراسة محمد البستنجي غالب بعنوان : "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية ". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2011)، ص 1-30.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية على اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 مفردة من المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية، وخلصت الدراسة إلى أن إدراك المستجوبين لكل من كفاءة المتطلبات المادية البرمجيات البشرية والإدارية وأبعاد الميزة التنافسية الإبداع والابتكار السرعة المروحة التبين والجودة مركبة ومرتبة حسب أهميتها كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتشاف الميزة التنافسية بجميع من التوصيات تمكن الشركات من الأسماء من نظم المعلومات التسويقية بطريقة كفؤة الاكتساب للميزة التنافسية المستدامة.

#### الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1-Yoshifumi Harada

**The Impact of Business Ethics in the Competitive Advantage (in the Cellular Communication Companies operating in Jordan)**

جاءت الدراسة بعنوان: دراسة تأثير أخلاقيات الأعمال في الميزة التنافسية - مؤسسة الاتصالات العامة الأردنية، وذلك في مجلة European Scientific Jornal المجلد 10 العدد 10 سنة 2014 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أخلاقيات الأعمال في ميزة تنافسية مؤسسات الاتصال العامة في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لمتغير أخلاقيات الأعمال ( الاستقلالية، والموضوعية الصدق والنزاهة الإنصاف والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية ) ( التكلفة، الابتكار، التجديد) في مؤسسة الاتصالات الخلوية العامة في الأردن.

المطلب الثالث : دراسات سابقة للمتغيرين معا والتعقيب على الدراسات السابقة:

سنتطرق للدراسات التي شملت المتغيرين معا ( إدارة الجودة إيزو والميزة التنافسية) :

الفرع الأول: دراسة السابقة لمتغيرين معا

أولا: الدراسات العربية :

أولا : دراسة هاجر عبد العظيم طيفور محمد بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني للفترة 2017-2022"، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، العراق، (2022) .

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، المرونة، الصورة الذهنية والتسليم) في بنك فيصل الإسلامي السوداني كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، كما تم استخدام البرامج الإحصائية في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وتم توزيع 200 استبيان ، كما خلصت الدراسة إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الصورة الذهنية، المرونة، ميزة التسليم، التكلفة الأقل) بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي ، كما توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة من قبل الإدارة والعاملين وذلك يساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية ، دعم الأنشطة التي من شأنها تحسين الصورة الذهنية بشكل إضافي ، زيادة الاهتمام بالمزايا التنافسية من أجل التفوق على المنافسين خاصة ميزة التسليم، البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات الموجودة لكي تتلاءم مع متطلبات العملاء مع مراعاة عنصر التكلفة.

ثانيا :دراسة بلقاسمي خالد بعنوان : "مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الإسمنت (SCSEG)" ، بسور الغزلان ، ولاية البويرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو. (2021-2022) .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي في طرح بعض الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، واستخدم المنهج التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي لتحليل بيانات الاستبانة للحصول على نتائج،

واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، تم توزيعها على إطارات المؤسسة البالغ عددهم (138) إطار، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (50.4%) من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها: ضرورة الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها أحد المرتكزات التي يجب أن تتبناها المؤسسة والاعتماد عليها من أجل اكتساب الأسبقيات التنافسية، ضرورة المحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة والتركيز أكثر على اكتساب أسبقية الإبداع ، التشجيع على روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة وخلق المناخ الملائم لذلك ، العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة .

**ثالثا : دراسة مالكي نادية وآخرون بعنوان: " تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة شركة موبيليس بالجزائر العاصمة " . مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، جامعة بشار، (2021)، ص491-478.**

هدفت الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالإعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أستخدم الباحثين المنهج الوصفي النسبي ، إذ تم توزيع 120 إستبانة على موظفي الشركة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتواجدة في برنامج الحزم الإحصائية وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس ، كما أوصت الدراسة بوجوب تثمين نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية إكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة راجحة للمؤسسة .

**رابعا : دراسة زيان بغداد بعنوان: " أهمية تبني معايير الأيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة " . مجلة دفاتر إقتصادية المجلد : 10 العدد 01 (2019) ، ص: 173-163.**

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تبني معايير ISO 9001 في تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و عليه تم طرح إشكالية الدراسة على النحو الآتي إلى أي مدى يؤدي تبني مفهوم إشهاد الأيزو ISO 9001 في تطوير تنافسية المؤسسات الصناعية في الجزائر ؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، حيث كانت عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصناعية بتقديم 300 استبيان وتحليل و عرض نتائجه عن طريق حزمة البرامج الإحصائية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة رغم حصولها على شهادة الأيزو 9001 ، إلا أن أداءها لم يتحسن بشكل مستمر و دائم حسب تقييم العينة.

**خامسا :** دراسة فائز غازي عبد اللطيف البياتي بعنوان : "التكامل بين متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 9001 والمواصفة الإرشادية الأيزو 9004 وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، الخرطوم ، (2018) .

وهدفت الدراسة لتحقيق التكامل بين المواصفة الدولية الأيزو 9001 و المواصفة الإرشادية الأيزو 9004 ومدى تأثيرهما في رفع مستوى أداء الكليات الأهلية بالعراق ، وبناء نظام جودة مبني على أساس المواصفة الدولية ISO9001 والمواصفة الإرشادية ISO 9004 في الكليات الأهلية بشكل واضح ومفهوم وتطبيق الموصفتين في كلية المأمون الجامعية من خلال إعداد أدلة الجودة (دليل الجودة ودليل التعليمات ودليل الإجراءات والوصف الوظيفي) .

كما أعتد الباحث على المنهج الوصفي كونه يدرس آراء أشخاص معينين وتوجهاتهم عن طريق الإستبيان ، وأعتد الباحث على المنهج التجريبي وذلك من خلال دراسة السبب والنتيجة عن طريق جمع الآراء ذات العلاقة وتحليل لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه ، واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية في جمع البيانات التي يحتاجها لغرض إعداد الأدلة وفق المواصفات الدولية الأيزو ISO9001:2008 وكذلك لغرض إجراء التقييم الذاتي لعناصر المواصفة الإرشادية ISO9004:2009 وتحديد مستويات النضج لتحقيق النجاح المستدام في كلية المأمون الجامعية فضلا عن توضيح فقرات الاستبيان، ولقد تم توزيع 105 استمارة ، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي لدراسة وتحليل البيانات التي جمعها .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التكامل الإستراتيجي لمتغيرات المواصفة الدولية ISO 9001 والمواصفة الإرشادية ISO 9004 في تحقيق الميزة التنافسية مما يؤكد أن الكليات الأهلية يمكن أن تحقق الميزة التنافسية بأبعادها الجودة والكلفة المنخفضة ، والسرعة في تقديم الخدمة التعليمية والمرونة في التعامل مع التغيرات التي يمكن أن تحدث ، ومستوى التطور والإبداع الذي يمكن أن تحققة الكليات الأهلية ومن ثم الوصول إلى تحقيق النجاح المستدام ، وذلك من خلال تبني وتطبيق نظم إدارة الجودة ، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها أن يكون هناك اقتناع من قبل إدارة الكليات الأهلية بتطبيق المواصفة ISO9001 والمواصفة ISO9004 ومشاركة جميع العاملين فيها في عملية إعداد أدلة الجودة ومدى التعرف على مدى استعدادهم لتطبيق الموصفتين ، والتأكد من توافر الإمكانيات المادية والبشرية لغرض تطبيق

ونشر ثقافة ومفهوم وفلسفة نظم إدارة الجودة والمواصفتين ISO9001:2008 و ISO9004:2009 وإجراء التدقيق الداخلي في تلك الكليات .

سادسا : دراسة عبد السلام طيب بعنوان : " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية في وحدة الصناعات- الحديدية (EIM) تبسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، (2018/2017) .

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المشاريع وذلك بالتطبيق على مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) الكائنة بولاية تبسة والعاملة في مجال إنجاز وتشيد المشاريع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان يغطي محاور ومتغيرات الدراسة تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 44 عامل بالمؤسسة من إداريين وعمال في المشاريع، من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 44 استمارة، ومن أجل دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة فقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي لقياس تأثير متغيرات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها : هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ( إلتزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، إتخاذ القرارات على أساس الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ) في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) بتبسة من وجهة نظر أفراد العينة، هناك توفر للوظائف الإدارية في المشروع (تخطيط المشروع، جدولة فعاليات المشروع، تنظيم المشروع، الرقابة على المشروع ) في إنجاز المشاريع في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) بتبسة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهناك تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع وذلك من خلال (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الميزة ) في إنجاز المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات نذكر منها :

السعي الجاد نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المشاريع باعتبارها وسيلة ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات لأعلى درجات الجودة وبأقل تكاليف؛ وضرورة تلبية المؤسسات العاملة في قطاع المشاريع لرغبات واحتياجات المستفيدين والعملاء للخدمات التي تقدمها لهم بالجودة والسرعة التي يتوقعونها ؛ وضرورة قيام المؤسسات العاملة في قطاع المشاريع بتقييم مدى الكفاءة والفاعلية في الخدمات المقدمة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة؛ ومنح المشاركة الفعلية لكافة العاملين في المشاريع بالمناقشات الجارية حول الجودة الشاملة والتطبيق الميداني لأفكارهم و آراءهم العلمية والعملية المبدعة .

سابعا : دراسة ختيم محمد العيد بعنوان: " أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، (2016/2015).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الإطار العام لعملية تأهيل الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة و إبراز ضرورة عدم الاكتفاء بالحصول على تأهيل الأيزو والانتقال إلى منهج إدارة الجودة الشاملة كما تهدف هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية التي تختارها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لمعالجة متغيرات الدراسة، كما اعتمدت على المقابلة الشخصية من خلال لقاءات الحوار مع الإطارات المسيرة والمساعدة وخصوصا مسؤولي المديرية والأقسام ومسؤولي الجودة في المؤسسات محل الدراسة .

عينة الدراسة وهي تشمل 34 مؤسسة جزائرية المؤهلة (الحاصلة على ISO 9001 ) إلى غاية نهاية سنة 2014 في مختلف القطاعات موزعة عبر ولايات الوطن ، واعتمدت الدراسة على طريقة الاستبيان لجمع المعلومات بحيث تم توزيع 458 استبيان ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات محل الدراسة ، كما أوضحت الدراسة أن متغيرات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي على استراتيجية القيادة بالتكلفة ، ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي لا يؤثر على هذه الاستراتيجية، بخلاف ذلك فإن كل المتغيرات ليس لها تأثير على استراتيجية التميز ما عدا نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي له ارتباط قوي وتأثير على استراتيجية التميز، أما استراتيجية التركيز فكل المتغيرات ليس لها تأثير عليها ، كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف في مستويات التأثير لمتغيرات منهج إدارة الجودة الشاملة، فهي تؤثر على استراتيجية القيادة بالتكلفة ولا تؤثر على كل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها يجب على المؤسسات الاهتمام بالبعد الاستراتيجي من دون إغفال العلاقات التسويقية مع تحقيق أهداف حقيقية يجب بلوغها في إطار رؤية مستقبلية واضحة ، كما يجب على المؤسسات المؤهلة السعي للانتقال إلى تبني منهج إدارة الجودة وعدم التوقف بعد الحصول على الإشهاد واعتباره مرحلة أولية، ويجب على الإدارة العليا (المسيرون) تقديم الدعم الكامل لتحسين الجودة لبلوغ نظام متكامل يعمل على أساس إدارة الجودة الشاملة ،استخدام الأساليب العلمية لإدارة الجودة الشاملة في عمليات التحسين كتوليد الأفكار، التحسين المستمر، و

سيغما السداسي (SIX- SIGMA)، وأكدت الدراسة أن تأهيل الأيزو مرحلة أولية وعلى القيادة العليا في المؤسسات المرور إلى المرحلة الثانية بتبني إدارة الجودة الشاملة.

ثامنا : دراسة فارق عزون بعنوان : "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " ، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، ( 2015/2014 ) .

سلط الباحث الضوء في هاته الدراسة على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها الستة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق) والميزة التنافسية بمدخلها ( ميزة التكلفة المنخفضة ، وميزة التميز) من خلال الدراسة الميدانية لـ 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات وتحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، واستخدم آداه الاستبيان لجمع المعلومات حيث قام بتوزيع 55 ، كما أعتمد على أداة المقابلة مع بعض إطارات المؤسسات لما تعذر عليهم فهم محتوى الاستبيان وقد استخدم برنامج الإحصائي لدراسة وتحليل البيانات التي جمعها .

ولقد عرض الباحث عدة نتائج نذكر منها : مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط، تهتم المؤسسات محل الدراسة بشكل كبير بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتجنب تكرارها وتحسين جودة منتجاتها، إشراك العاملين في اتخاذ القرار ضعيف نوعا ما بالمؤسسات محل الدراسة، تمارس المؤسسات محل الدراسة رقابة شديدة على الإنفاق ، للتحسين والتطوير المستمر دور كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة، مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققة المؤسسات محل الدراسة متوسط، لا يتوفر بأغلبية المؤسسات محل الدراسة قسم خاص بالبحث والتطوير ، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة ، وجود أثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها : ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير، وإنشاء قسم خاص به، وتخصيص كافة الموارد اللازم للسير الحسن له ، العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع والتميز في العمليات والمنتجات ، ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لكافة الأنشطة خاصة في ظل تحديات العصر ، حتمية توفير التكوين ووضع برامج تدريب مبنية على أسس علمية لجميع العمال وعلى مختلف المستويات وإشراكهم في اتخاذ القرار، والعمل على تحقيق رضاهم باعتبارهم العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالمؤسسات محل الدراسة ، ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار، وشبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة.

تاسعا : دراسة حمزة بن العربي بعنوان : "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك"، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محمد أولحاج . البويرة ، 2015/2014.

وقد طرح الباحث الإشكالية التالية " ما مدى مساهمة نظام المواصفات القياسية العالمية (ISO 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ " ويهدف الباحث لإبراز أثر تطبيق مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9001) على أداء وتنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة، نظام ادارة الجودة، ومختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، حيث تم إجراء مقارنة بين وضعية الأداء التنافسي لمؤسسة Condor إلكترونيك قبل وبعد حصولها على شهادة (ISO 9001)، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج نذكر منها :

- تتسم بيئة مؤسسة Condor بالتغير المستمر كونها تنشط في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي حيث تتميز هذه الصناعة بالتطور التكنولوجي السريع.
- تتعرض منتجات مؤسسة condor إلى منافسة شديدة من قبل منتجات المؤسسات والعلامات المنافسة في السوق.
- بغية تحقيق أهدافها سعت مؤسسة condor إلى الحصول على شهادة (ISO 9001) وهي تسعى إلى الحصول على شهادة (ISO 14001) و (ISO 26000).
- التزام مؤسسة Condor بتطبيق مبادئ ومتطلبات نظام (ISO 9001) من خلال توفيرها لكافة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية اللازمة.
- ساهم تطبيق نظام (ISO 9001) في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة Condor وتعزيز قدراتها التنافسية وتنمية ميزتها التنافسية.
- استطاعت مؤسسة Condor تصدير منتجاتها والدخول إلى الأسواق الأجنبية نتيجة تحقيقها للجودة وحصولها على العلامة (CE) التي مكنتها من الدخول إلى السوق الأوروبية.

- تعمل مؤسسة Condor على تحسين وتطوير منتجاتها وذلك باعتمادها على المصادر الخارجية مثل اقتناء التكنولوجيا المتطورة وإبرام عقود الشراكة، بالإضافة إلى المصادر الداخلية مثل الاهتمام بالبحث والتطوير وإقامة حلقات الجودة.
- استطاعت مؤسسة Condor أن تحقق رضا عملائها والتميز عن باقي منافسيها من خلال حجم ونوعية خدمات ما بعد البيع التي تقدمها لهم وخاصة إن هذه الخدمات جد مهمة في نشاط صناعة الأجهزة الإلكترونية.
- كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها :
- على الإدارة العليا العمل على تغيير نظرة عمال المؤسسة وبعض إطاراتها تجاه نظام (ISO 9001) على انه مجرد شهادة لتسويق منتجات المؤسسة، وذلك بقيامها بتحسيس أفراد المؤسسة بأهمية هذا النظام والفوائد التي تجنيها المؤسسة من وراء تطبيقه والالتزام بمبادئه.
- عدم اهتمامها بالموارد البشري حيث لاحظنا إن نسبة كبيرة من العمال المنفذين الذين يعملون في وحدات الإنتاج مؤقتين ومن غير المعقول إن نطلب من الفرد الذي لا يشعر بالأمان في وظيفته إن يحسن ويطور، لذا على المؤسسة مراجعة سياستها تجاه التوظيف واهتمامها بالموارد البشري.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بأبعاد جودة المنتجات إذا أرادت إن ترفع من القيمة التي تقدمها لعملائها الحاليين وكسب عملاء جدد.
- على المؤسسة الاعتماد على إستراتيجية اتصال خارجية فعالة تكون قادرة على بناء صورة لعلامتها التجارية والتعريف أكثر بمنتجاتها وكسب ثقة العملاء.
- على المؤسسة العمل على تحقيق مزايا تنافسية أخرى غير ميزة التكلفة لأنها ميزة سهلة التقليد والمحاكاة وذلك بتوفيرها لبيئة عمل تساعد على بناء مزايا تنافسية جديدة .

**عاشرا : دراسة حريق خديجة بعنوان: " استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيده "،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- الجزائر ، ( 2011 ).**

هدفت إلى استكشاف أثر استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز. أجريت الدراسة في الجزائر على العمال والزبائن ، حيث تكون مجتمع العمال من (2064) وعينته من 20 % من المجتمع، بينما تكون مجتمع الزبائن من جميع زبائن الشركة بعينة بلغ عددها (200) زبون، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي المتعلق بالجانب النظري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب تكمن على عاتق المدير والمتدرب نفسه، وتبين أن هنالك التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في

ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل، فضلاً من أن تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ساعدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية ورفع كفاءة الموارد البشرية.

**أحدى عشر:** دراسة محمود رفيق محمود المدهون بعنوان " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية " أطروحة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المالو الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، (1999).  
 قام الباحث في دراسته بتحليل العلاقة ما بين بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وهي : التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، النظم الإدارية والإجراءات التشغيلية كمتغيرات مستقلة، واكتساب القدرة التنافسية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية كمتغير تابع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، والتعرف أيضاً على مشكلات الجودة من وجهة نظر كل من المنتجين والمستهلكين للمنظفات الكيماوية، والتعرف على اقتراحات المستهلكين لحل تلك المشكلات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة، واكتساب القدرة التنافسية لشركات المنظفات الكيماوية الأردنية، وأن هناك أثراً لممارسة نشاط التصدير على اكتساب القدرة التنافسية، كما أن الشركات الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية للجودة ذات قدرة تنافسية عالية، إضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصة السوقية للشركات محل الدراسة واكتساب القدرة التنافسية .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1- (KAMAL A. M. AL-QUDAH)

**"The impact of total quality management on competitive advantage of Pharmaceutical manufacturing companies in Jordan"**

Perspectives of Innovations, Economics &amp; Business, Volume 12, Issue 3, 2012

بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات الصيدلانية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن ، وتمثل مجتمع البحث في العاملين في الإدارات العليا والوسطى لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن و استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية وأن التركيز على الزبون كان له أكبر تأثير على الميزة التنافسية متبوعا بإدارة الأفراد ثم القيادة.

2- (Thomas J. Douglas and William Q. Judge, Jr) 2001

تحت عنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية: دور الرقابة الهيكلية والاستكشاف "

« Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage :

The Role of Structural Control and Exploration » .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات والمزايا تنافسية التي تحققها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية نسبيا بين تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت بيانات الدراسة بعض الدعم لتأثير تعديل الهيكل التنظيمي على كفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى وجه الخصوص قامت الدراسة بقياس الهيكل التنظيمي (الرقابة والفحص)، حيث أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرات مستقلة ومتراطة على الأداء المالي للشركات التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة.

3- (Soc Sic), 2013

**"The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia"**

بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي : دراسة حالة على الصناعة

السمكية في إندونيسيا ) .

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وتمثل مجتمع البحث في عدد 66 منظمة أعمال عاملة في قطاع الأسماك في اندونيسيا، تم جمع البيانات من 55 منها وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث واستخدمت أداة الاستبانة مع معلومات البحث وأوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على كل من الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.

### الفرع الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة:

سنتطرق في هذا الفرع إلى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه وما يميز دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة.

**أولاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :** مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بدور أثر حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها؛
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للملائم لهذه الدراسة؛
- أفادت الدراسات والإسهامات المعرفية السابقة الطلبة في عملية تحديد البناء الفكري المنطقي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية؛
- أسهمت الجهود المعرفية السابقة في إعطاء تصور فكري شامل حول خطوات إعداد المنهجية العلمية للدراسة الحالية وكيفية تسلسل فقراتها؛
- عززت الدراسات السابقة المعرفة الضمنية والظاهرية لدى الطلبة عن كيفية البناء المفاهيمية والتطبيقية لاستكمال متطلبات الدراسة الحالية بما يعزز من ثرائها العلمي ؛
- ساهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في تحديد واختيار أفضل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة الحالية واعتماد الأسلوب الإحصائي والمناسب؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم استبيان.

## ثانيا : أوجه الاختلاف والتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

الجدول 1-3 : أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ترتيب الدراسة	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	منهج الدراسة	مجتمع الدراسة	أداة الدراسة	الحدود المكانية
01	وفاء خالد الحسامي (2020)	أثر تطبيق معايير الأيزو 9001:2015 في مديريات ومراكز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في المملكة الأردنية الهاشمية على مستوى جودة الخدمات المقدمة	المنهج الوصفي التحليلي	عمال مديريات ومراكز دائرة ضريبة الدخل والمبيعات (616)	الاستبيان	الأردن
02	بوخلوة باديس (2015-2016)	أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية	المنهج الوصفي التحليلي	العاملين في مختلف الوحدات والدوائر (345)	الاستبيان	الجزائر
03	بوبر نعرورة (2015-2014)	دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي	عمال مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية (287)	الاستبيان	الجزائر
04	صديقي حياة وحمو نادية (2022)	دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي	إطارات مجموعة من البنوك (12)	الاستبيان	الجزائر
05	نبيل عبد المجيد العساسفة وسامر عبد المجيد البشاشة (2022)	أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	إطارات وعمال في البنوك التجارية الأردنية (853)	الاستبيان	الأردن
06	محمد محمد الضابط (2022)	دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية	المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة من العاملين بالمنظمات غير الربحية (100)	الاستبيان	السعودية
07	عصنين سامية وعثمانى مصطفى (2021)	الأسس البنائية للميزة التنافسية وأثرها في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة المركب السياحي القرن الذهبي تيبازة	المنهج الوصفي التحليلي	زبائن المركب (90)	الاستبيان	الجزائر
08	زرواتي مواهب (2020/2019)	أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر	المنهج الوصفي التحليلي، الكمي، الكيفي والمختلط	زبائن دائمين لمجموعة من الفنادق (173)	الاستبيان	الجزائر
09	بودراع أمينة (2020/2019)	دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بالجزائر	المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة من إطارات وعمال مؤسسات صناعية كهرومنزلية (100)	المقابلة والملاحظة الاستبيان	الجزائر
10	يوسف أحمد ومرزوق عاشور (2017)	رأس المال الزبوني كألية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر لهاتف النقال موبليس	المنهج المسحي الوصفي التحليلي	عمال شركة موبليس (100)	الاستبيان	الجزائر
11	عبدالله رياض حس الخضري (2017)	العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عمادات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية	المنهج الوصفي التحليلي	العاملين بعمادات أقسام القبول والتسجيل بالجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (102)	الاستبيان	فلسطين

12	قري شافية (2016/2015)	دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي	/	المقابلة والمؤشرات الكمية	الجزائر
13	بوعبة عبد الوهاب (2012)	دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس	المنهج الوصفي التحليلي	/	المسح المكتبي، تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة	الجزائر
14	محمد البستنجي غالب (2011)	أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"	المنهج الوصفي التحليلي	المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في مجموعة من الشركات الصناعية(300)	الاستبيان	الأردن
15	هاجر عبد العظيم طيفور محمد (2022)	دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، " بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني للفترة 2017-2022	المنهج الوصفي والتحليلي	عمال بنك فيصل الإسلامي(200)	الاستبيان	السودان
16	بلقاسمي خالد (2022-2021)	مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الإسمنت (SCSEG)	المنهج الوصفي والتحليلي	مجموعة من إدارات شركة الإسمنت (SCSEG) (138)	الاستبيان	الجزائر
17	مالكي نادية وآخرون (2021)	تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة موبيليس بالجزائر العاصمة	المنهج الوصفي والتحليلي	مجموعة من موظفي الشركة (120)	الاستبيان	الجزائر
18	زيان بغداد (2019)	أهمية تبني معايير الأيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة	المنهج الوصفي والتحليلي	مجموعة من عمال مؤسسات ولاية البليدة (300)	الاستبيان	الجزائر
19	فانز غازي عبد اللطيف البياتي (2018)	التكامل بين متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 9001 والمواصفة الإرشادية الأيزو 9004 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق	المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة من إدارات الكليات الأهلية بالعراق (105)	الاستبيان	العراق
20	عبد السلام طيب (2018/2017)	تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية في وحدة الصناعات - الحديدية (EIM) تبسة	المنهج الوصفي والتحليلي	مجموعة من إداريين وعمال في المؤسسة (44)	الاستبيان	الجزائر
21	ختيم محمد العيد (2016/2015)	أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية	المنهج الوصفي والتحليلي، المقابلة، الشخصية	مجموعة عمال من المؤسسات الجزائرية (458)	الاستبيان	الجزائر
22	فارق عزون 2015/2014	دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	المنهج الوصفي والتحليلي	مجموعة عمال من المؤسسات الجزائرية (55)	الاستبيان	الجزائر
23	حمزة بن العربي 2015/2014	مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة	المنهج الوصفي والتحليلي	/	دراسة حالة	الجزائر

				الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك		
الجزائر	الاستبيان	مجموعة من زبائن الشركة (200)	المنهج الوصفي والتحليلي	استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدي	حريق خديجة (2011)	24
الأردن	الاستبيان	استبانة المنتجين (30) استبانة المستهلكين (371) استبانة الموزعين (7) استبانة تجار التجزئة (7)	المنهج الوصفي والتحليلي	أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية	محمود رفيق محمود المدهون (1999)	25
الجزائر	الاستبيان	موظفي شركة الورود للروائح بالوادي (67)	المنهج الوصفي والتحليلي	أثر حصول المؤسسة على شهادة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي	من إعداد الطلبة	الدراسة الحالية

### ثالثا : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها فيه،
- إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت دور إدارة الجودة إيزو في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال وموظفي وإطارات شركة الورود لصناعة العطور بالوادي .

## خلاصة الفصل الأول :

لقد أصبحت إدارة الجودة أيزو خيارا استراتيجيا لكل المؤسسات التي تسعى لتحقيق رضا الزبون من اجل البقاء والنمو تركز أساسا على التوجه والاقتراب منه أكثر فأكثر من اجل تحديد حاجياته ورغباته والعمل على تلبيةها كما إن نجاح إدارة الجودة ايزو مرهون أيضا على التزام الإدارة العليا بهذا المسعى وقدرتها على غرس ثقافة الجودة في الأفراد وجعلها من القيم الأساسية للمؤسسة ، كما انه من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نجد إن الميزة التنافسية في المؤسسات تلعب دورا مهما في نشاطها وإدارة أعمالها حيث تتعلق بمصير هذه المؤسسات لما لها أهمية كبرى في عملية وضع الاستراتيجيات لنجاح المنافسة .

المؤسسة الاقتصادية اليوم لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تؤثر وتتأثر بطبيعة البنية الاقتصادية، فهي شكل النواة الأساسية في الاقتصاد، من خلال تلبية متطلبات وحاجات زبائنها ، وإرضاء رغباتهم وذلك بتقديم منتجات ذات جودة ونوعية جيدة، لهذا تعمل على تحسين منتجاتها والحصول على أكبر حصة سوقية والمحافظة على مكانتها التنافسية.

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الإطار النظري إلى مفاهيم إدارة الجودة إيزو 9001 والميزة التنافسية، وتحديد مختلف أبعادها في الفصل السابق ، سنقوم في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : الطريفة والأدوات

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضيات

المبحث الخامس: عرض النتائج ومناقشتها.

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة للتعريف بها وبمهامها، أهميتها وأهدافها، كما سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة كما يلي:

## المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المطلب عدة فروع الأول نظرة عامة على شركة ورود لصناعة العطور بالوادي، أما الفرع الثاني تطرقنا إلى مهام وأهمية مصالح شركة الورد لصناعة العطور بينما قدمنا في الفرع الثالث نموذج الدراسة والفرع الرابع إلى عينة وأدوات الدراسة.

## الفرع الأول : نظرة عامة عن شركة الورد لصناعة العطور بالوادي

أولا - بطاقة فنية: تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية بكوينين دائرة الوادي ولاية الوادي، وتربع على مساحة قدرها 25000م<sup>2</sup>، ويشغل بها أكثر من 500 عامل وعاملة، وتشكل مجموعة ورود من 07 شركات وهي :

• شركة روائح الورد Parfums Wouroud : وتعتبر أولى شركات المجموعة وأكثرها عراقا في الجزائر تواصل صنع العطور منذ نشأة الشركة الأم (شركة عطور ورود سنة 1963).

• شركة الوليد للطباعة والتغليف (El-Walid Emballages & Edition): أنشئت في 06 جانفي 1998 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 200.000.000 دج، بداية الاستغلال كانت في 01 مارس 2001 وهي تهتم بكل الأنشطة المتعلقة بالتغليف والطباعة من مادة البلاستيك والزجاج ومن أهم ما تتميز به: توفرها على خط تحويل وتلوين وزخرفة الزجاج ( معالجة السطوح ) التي كانت بالأمس القريب تتم خارج الوطن، وبالعلة الصعبة، والذي تحتاجه شركة روائح الورد وشركات أخرى ويعتبر هذا الخط الوحيد في شمال إفريقيا (هذا إلى غاية سنة 2004)، حيث يتميز بتكنولوجيا جديدة ونظيفة. وكانت مصنوعات البلاستيك الخاصة بصناعة العطور تأتي من أوروبا ومن بريطانيا وإيطاليا على الخصوص والآن تنتج على مستوى شركة الوليد.

• شركة الوفاء للتعمير والبناء (El-Wafa Urbanisme): أنشئت في 19 جويلية 2000 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وهي تهتم بكل الأنشطة التي تختص بأشغال البناء والتعمير.

• شركة الورود لمواد التجميل والصابون (Wouroud Cosmetics): أنشئت في 08 جانفي 2001 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، تقوم بالأنشطة التالية: صناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل، ولقد تم إنشاء هذه الشركة بهدف التكامل بينها وبين الشركة الأم (شركة روائح الورود). إضافة إلى تلك الشركات هناك ثلاث أخرى، أنشئت حديثا وهي:

• شركة الوصل للأشغال العمومية (EL-Wasl Travaux publics): أنشئت في 07 فيفري 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وتقوم بعدة أنشطة منها إنجاز الطرق، السدود، الجسور .. الخ، وبدأت الشركة في النشاط منذ النصف الأول من سنة 2005.

• شركة الوسيلة للإعلام (El Wassila Multimedia): أنشئت في 30 نوفمبر 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 20.000.000 دج، المقر الاجتماعي لها بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة وهي متخصصة في الاتصال و السمي البصري، وتقوم بالأنشطة التالية:

- تحرير المجلات والكتب.
- الإشهار ، تنظيم المعارض والصالونات.
- وهي حاليا تقوم بتحرير مجلتي هما: مجلة أخبار ورود (wouroud.Info)، ومجلة وردة الرمال (Rose de sable)

• شركة الواحات النقل (El Wahat Transports): أنشئت في سنة 2006، وهي متخصصة في نقل البضائع، وتقوم بعملية الربط بين الموردين والمستهلكين.

**ثانيا - تعريف شركة الورود لصناعة العطور:** وتنتمي مؤسسة روائح الورود للعطور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذات مسؤولية محدودة تأسست بالوادي في 06 ديسمبر 1987 برأس مال اجتماعي قدره 500.000.000 دج، تقع بالمنطقة الصناعية "كوينين" بالوادي مقابلة للطريق الوطني رقم 48، يديرها السيد محمد البشير جديدي .

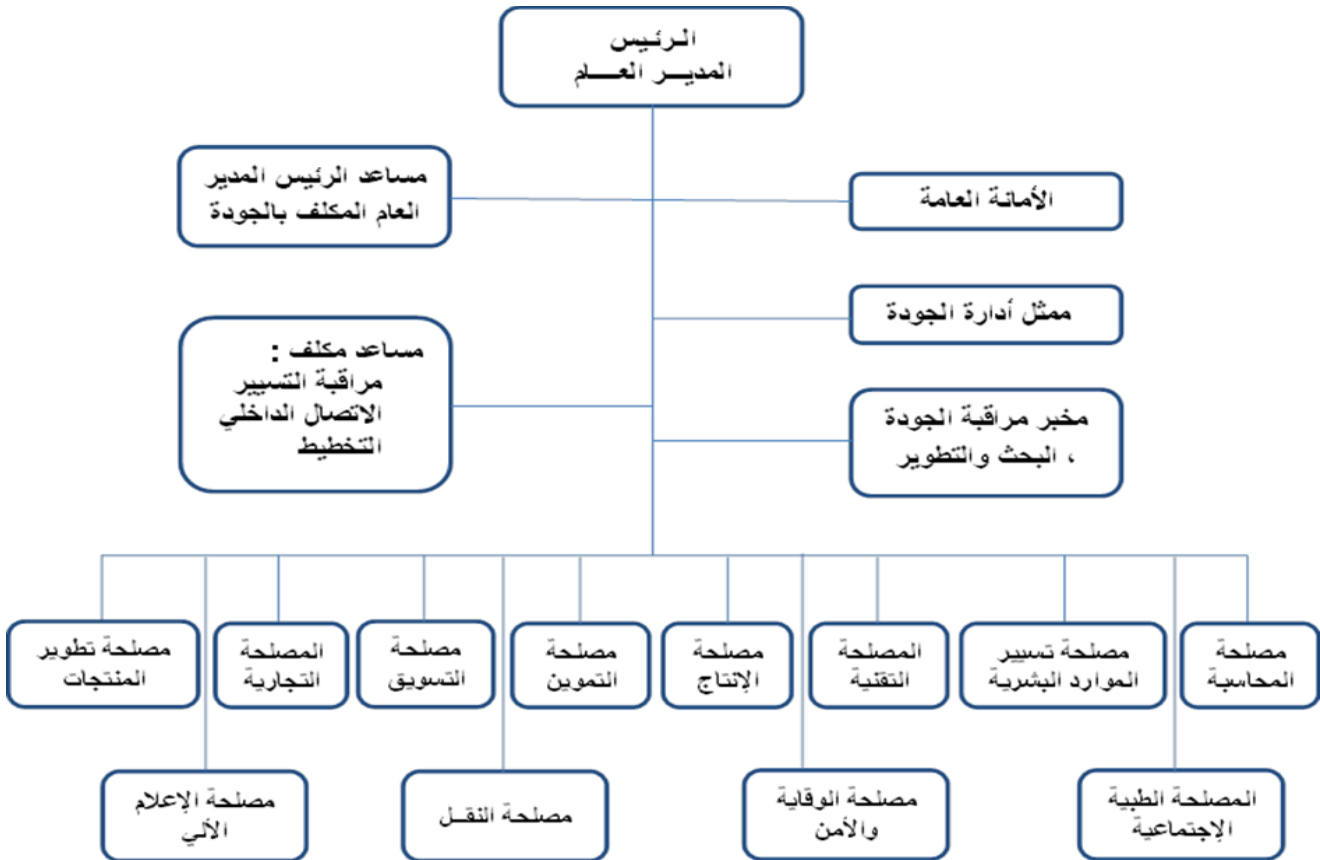
**ثالثا- منتجات شركة الورود لصناعة العطور:** تقوم الشركة بتصميم تطوير ، إنتاج وتسويق مواد العطور التالية :

- ماء التزيين (Eaux de toilette) - مزيل الروائح (Deodorants) - مناديل معطرة (Pochette parfumes)  
 - مزيل الروائح - تسويق العطور - تسويق ماء العطور .  
 ولقد مرت تشكيلة منتجات الشركة، قبل أن تصل إلى ما عليه الآن، بأربعة أجيال:

- الجيل الأول (1986) : حيث عمدت الشركة إلى إنتاج أولى منتجاتها، والمتمثلة في ماء التزيين، وقد بدأت بالمنتجات التالية : Oscar، Sixième sens.
- الجيل الثاني (1990): حيث توجهت الشركة إلى إنتاج مزيل الروائح (Deodorant)، وذلك في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها.
- الجيل الثالث (1995) إنتاج منتجات جديدة من ماء التزيين ذات التكنولوجيا المتطورة ، متمثلة أساسا في: Elu و Danésia و Borane.
- الجيل الرابع (2000): إنتاج منتجات من ماء التزيين تحت اسم Plutot (منتج موسمي)، و Magic (منتج خاص بالأطفال) .

#### رابعا : الهيكل التنظيمي ومصالح شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي



المصدر : من وثائق الأمانة العامة

- من خلال الشكل (2-1) تبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود يتكون من المصالح التي تحتاجها صناعة العطور، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدنا في هذه الدراسة بإيجاز في النقاط التالية :
- **مساعد المدير العام المكلف بالجودة:** يعتبر مستشار الرئيس المدير العام فيما يخص جودة المنتجات، حيث يلجأ إليه المسؤول الأول في كل مرة.
  - **ممثل إدارة الجودة:** مهمته الأساسية العمل على نشر نظام الجودة داخل الشركة بمختلف المصالح، حيث يعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالشركة.
  - **مخبر مراقبة الجودة البحث والتطوير:** ويقوم بدور تقني بحت حيث يعمل على المراقبة التقنية المواد الأولية، والمنتجات نصف نهائية، المنتجات النهائية وفقا لمعايير محددة مسبقا.
  - **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تهتم بتسيير ومراقبة العمال بحيث تعتبر المسؤولة عن استقطابهم، توظيفهم، تكوينهم، دفع الأجور والعلاوات.
  - **مصلحة تطوير المنتجات:** مهمتها الأساسية في تطوير المنتجات الحالية والبحث عن منتجات جديدة وفق رغبات الزبائن وظروف المنافسة.

### الفرع الثاني : مهام مصالح وجوائز ومكانة شركة روائح الورود في الأسواق الوطنية والدولية

أولا : مهام المصالح : وهي على النحو التالي:

- 1 . **المدير العام:** يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج ، وله الحق في اتخاذ ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة ،
- 2- **السكرتارية:** دورها في مساعدة المدير العام في مهامه ، متابعة السير الحسن للنشاط ، استقبال البريد الوارد للمؤسسة ، استقبال المكالمات الداخلية و الخارجية.
- 3- **مساعد المدير المكلف بالجودة:** دوره يكمن في رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة؛ والربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورود ، متابعة سير نظام إدارة الجودة في المشروع، تحسين أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

- 4- **مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير التعاملات:** وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبة جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة في مجال الكيمياءويات قاموا بتكوين في الخارج.
- 5- **مصلحة المحاسبة والمالية:** دورها يكمن في تطبيق السياسة المالية للمؤسسة؛ إعداد الميزانيات؛ تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية فواتير وصول استلام...؛ متابعة الحسابات البنكية.
- 6- **مصلحة تسير الموارد البشرية :** وبما أن العامل البشري في غاية الأهمية لدى مؤسسة عطور ورود فإنها دائما تحرص على تكوين العمال، خاصة أن مهنة العطار مهنة متميزة. فلقد برمجت مؤسسة عطور ورود من أجل العاملين في المجال التقني التجاري سلسلة من التبرصات بمدينة قراس الفرنسية والتي تعتبر العاصمة العالمية للعطور، بالإضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية.
- ويكمن دورها في: عملية التوظيف وإعداد الأجور؛ وضع مخطط للعطل السنوية للعمال؛ تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال؛ تحفيز ومكافئة العمال.
- 7- **المصلحة التقنية:** ويكمن دورها في القيام بتصليح الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها؛ الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية و القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.
- 8- **المصلحة التجارية:** و يكمن دورها في عرض وبيع منتجات المؤسسة؛ دراسة السوق وتقدير المبيعات؛ تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.
- 9- **مصلحة الإنتاج:** ويكمن دورها في: التكفل بالإشراف على عمليات الإنتاج؛ متابعة السير الحسن للعمل؛ تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية.
- 10- **مصلحة تطوير المنتجات:** و يكمن دورها في العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة ؛ المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر، شكل القارورة، التغليف، الاسم...)
- 11- **مصلحة الإمدادات :** و يكمن دورها في القيام بمتابعة حركة التصدير ؛ متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة؛ الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.

**12- مصلحة التسويق:** حيث أن قسم التسويق الذي أنشئ سنة 1994 يهتم بالعلاقات الخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على جودة ونوعية المنتجات ومن متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية، تجميع وبت مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة، إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية.

ولهذه الهيكلية الإدارية دورا بارز في معنى تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001)، والتي تحافظ على استمرارية المؤسسة وجودة خدماتها وكفاءتها وفعاليتها، على اعتبار أن القرارات الإدارية السديدة تحتاج إلى هيكلية إدارية متكاملة تطبق بنود نظام إدارة الجودة (ISO9001) في المؤسسة.

### ثانيا : جوائز شركة روائح الورود

تحتل شركة روائح الورود مكانة هامة في الأسواق، بفضل جودة منتجاتها وتنوعها، والتسيير الجيد لمديرها كما حجزت لنفسها مكانه سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

وتحصلت المؤسسة على العديد من الجوائز العالمية والأوسمة بفضل ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، وتمثل في:

✓ جائزة إفريقيا الدولية (باريس) 1992 ✓ جائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993

✓ جائزة النجم الذهبي للنوعية (مدريد) 1993 ✓ الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997

✓ جائزة الاهتمام النوعية العالمية (باريس) 1997 ✓ جائزة أمريكا الذهبية (نيويورك) 1998

إن حصول المؤسسة على كل هذه الجوائز هو دليل واضح على كفاءة مديرها والقدرة على التحكم في جودة منتجاتها، وقدرتها على التصدير وفعالية إدارتها اللوجستية وغزوها الأسواق الدولية بفضل ميزتها التنافسية لمنتجاتها، وكان حصولها على شهادة الأيزو 9001 في فيفري 2006 تنويجا لمسيرة النجاح التي حققتها خلال مسيرتها، وتحصلت أخيرا على الأيزو 14000 الخاص بالأمان البيئة 26000 الخاص بالمؤسسة الاجتماعية .

ثانيا . مكانة شركة روائح الورود في الأسواق الوطنية

تتنوع منتجات مؤسسة روائح الورود تقريبا في كامل التراب الوطني أما تجار الجملة فيتركز في 6 ولايات ، وهذا ما دعم من مكانة المؤسسة في السوق هو تواجدها في مختلف التظاهرات والمعارض الوطنية وذلك كإستراتيجية تسعى بالمؤسسة التوسع في السوق، تهدف الى خلق منتجات جديدة تلي احتياجات الزبون، وفي ما يلي نوضح أهم المعارض التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود .

جدول(1-2): المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006

الفترة الممتدة	المكان	تسمية المعرض
19-10 ماي 1999	وهران	المعرض الدولي بوهران
21-12 جوان 2002	الجزائر	المعرض الدولي بالجزائر
15 أكتوبر 03 نوفمبر 2002	وهران	معرض وهران
جوان 2003	الجزائر	المعرض الدولي
أكتوبر 2003	الجزائر	معرض الإنتاج الوطني
مارس افريل 2004	وهران	معرض الإنتاج الوطني
17-05 مارس 2006	قسنطينة	المعرض الدولي
13-04 جوان 2006	وهران	المعرض التجاري
15-27 ماي 2006	قسنطينة	المعرض الدولي سرتا
01-08 جوان 2006	الجزائر	المعرض الدولي
02-16 جويلية 2006	عناية	المعرض الدولي
2008	الجزائر	المعرض الدولي الجزائر
26 أفريل -03 مارس 2015	الوادي	معرض الإنتاج الجزائري

المصدر : من وثائق المؤسسة

ثالثا . مكانة شركة روائح الورود في الأسواق الدولية :

بفضل نظام إدارة الجودة الذي بدوره أدى إلى جودة منتجات مؤسسة الورود وكفاءة المسيرين أهلتها للمنافسة في الأسواق الدولية فمكنتها من تصدير منتجاتها إلى العديد من الدول، كما شاركت في العديد من المعارض الدولية منها دول العربية السعودية، قطر ،الإمارات العربية المتحدة، المغرب، ليبيا، تونس، موريتانيا. باقي دول العالم روسيا المكسيك، كندا، جنوب إفريقيا، السنغال، مما يجعل الاهتمام أكثر بأهم عنصر في سلسلة الامداد ألا وهو النقل الدولي وحتى تستطيع المؤسسة

تفعيل تواجدها ضمن هذه الدول في العالم. وفيما يلي نوضح أهم المعارض الدولية التي شاركت فيها شركة روائح الورود حسب الجدول التالي :

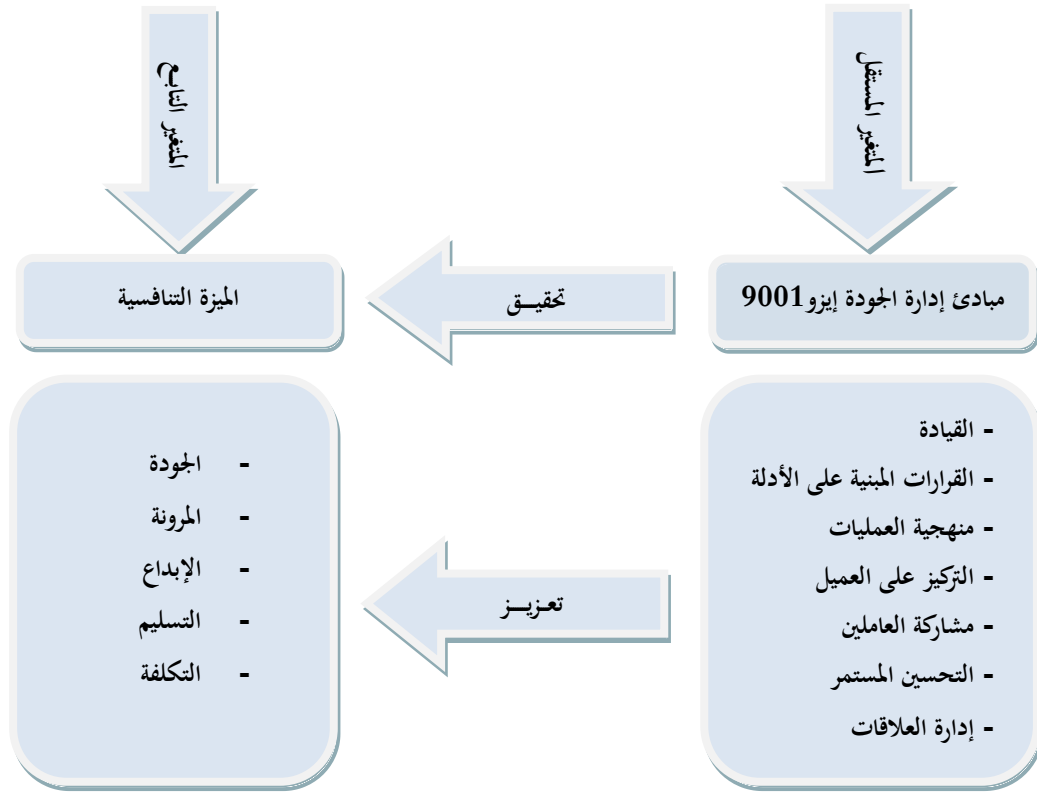
جدول(2-2): يوضح المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006

التاريخ	المكان	التسمية
31ماي -15 جوان 1995	ليبيا	المعرض الجزائري بطرابلس
05-12 ديسمبر 1995	المغرب	المعرض المغاربي بطنجة
02-08 أفريل 1996	عمان	معرض الربيع الدولي بمسقط
14-23 أوت 1996	سوريا	المعرض الدولي بدمشق
19-28 مارس 1997	مصر	المعرض الدولي بالقاهرة
13-18 ماي 1997	البحرين	المعرض الدولي بالمنامة
29 سبتمبر - 05 أكتوبر 1997	عمان	المعرض التجاري الخريفي بمسقط
08-11 نوفمبر 1997	الامارات	معرض جمال الخليج بدبي
08-13 مارس 1998	قطر	المعرض الجزائري بالدوحة
25-30 أفريل 1998	قطر	المعرض الجزائري الخامس بالدوحة
19-22 سبتمبر 1998	الامارات	معرض image-EXPO
2008	ليبيا	المعرض الدولي بليبيا
2009	السودان	المعرض الدولي بالخرطوم
2016	السنغال	المعرض الدولي بالسنغال

المصدر : من وثائق المؤسسة محل التريص

الفرع الثالث : نموذج الدراسة

الشكل (2-2) : نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطلبة

أولاً: المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا هذه في : مبادئ الجودة إيزو 9001 ، والمتغيرات المتعلقة به هي (القيادة ، القرارات المبينة على الأدلة، منهجية العمليات ، التركيز على العميل ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، إدارة العلاقات).

ثانياً: المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في الميزة التنافسية، وأبعادها هي (الجودة ، المرونة ، الإبداع ، التسليم ، التكلفة) .

## المطلب الثاني : منهج ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا للتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

## أولا: المنهج المستخدم

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف من عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها<sup>1</sup>، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم " أثر حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية "، وقد استخدمنا مجموعة من المناهج وهي :

## أ: المنهج الوصفي

حيث يقوم هذا المنهج أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بهدف التعبير عنها كيفا وكما، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذا الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>2</sup>.

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل<sup>3</sup>.

ولهذا ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها تفسيريا كيفيا بغرض الوقوف على المشكلة موضوع البحث المتمثلة في إيجاد تأثير واضح أثر حصول المؤسسة على شهادة الأيزو وتعزيز الميزة التنافسية، كذلك فإن المنهج

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص26.

<sup>2</sup> ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص186.

<sup>3</sup> عمار بحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحوث الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص20.

الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هو موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وعبر عنها تعبيرا كميا أو كيفيا. إن استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة سمح لنا بالتعرف على مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 والتعرف على مبادئ الميزة التنافسية، كما مكنتنا المنهج الوصفي من معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 على الميزة التنافسية.

### ب : المنهج الإحصائي

ويعرف المنهج الإحصائي على أنه " تلك الطريقة العلمية الكمية التي يتبعها الباحث معتمدا في ذلك على خطوات بحث معينة وتنظيمها وترجمتها بيانيا ثم تحليلها رياضيا بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة و يقينية وعلمية بخصوص الظاهرة المدروسة<sup>1</sup>، وتم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

**ج : منهج دراسة حالة :** وهو المنهج الذي يقوم على أساس التحقق من دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي تمر بها، وذلك يقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة، كما هو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المتعلق لحالة فردية قد تكون شخصا أو جماعة، أو مجتمع محليا أو المجتمع بأكمله، ويقوم ذلك على افتراض أن الوحدة المدروسة يمكن أن تتخذ لحالات أخرى مشابهة أو من نفس النمط<sup>2</sup>، نظرا لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسيبتها وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

**ثانيا : مجتمع الدراسة :** "يعبر مجتمع الدراسة عن جميع القيم أو المفردات التي يمكن أن يأخذها المتغير والتي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها وتقسّم إلى قسمين مجتمع محدود ومجتمع غير محدود"<sup>3</sup>، بعبارة أخرى فالمجتمع يشتمل على كافة أفراد أو أعضاء المجموعة قيد الدراسة، ومن أجل دراسة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 والميزة التنافسية<sup>4</sup>، وتم اختيار شركة الورود لصناعة العطور بكوينين ولاية الوادي المتحصلة على شهادة ايزو 9001 لتمثل أفراد مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005، ص 211.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 99.

<sup>3</sup> صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الاحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام SPSS، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 28.

<sup>4</sup> محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 23.

### ثالثا : عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها "جزء من المجتمع يتم اختيارها لتمثيل المجتمع بأجمعه"<sup>1</sup>، وهناك العديد من الاعتبارات التي تدعونا لاستخدام العينات، منها<sup>2</sup> :

- التكلفة والجهد وطول الوقت لإجراء الدراسة على أفراد المجتمع ككل؛
  - اجراء الدراسة على أفراد المجتمع ككل يؤدي إلى ضعف الرقابة والاشراف والدقة عند جمع المعلومات؛
  - التجانس التام : عندما تكون عناصر المجتمع متجانسة بشكل تام، فإن اجراء الدراسة على جزء من المجتمع سيمكننا من الحصول على نفس النتائج؛
  - تلف العناصر نتيجة أخذ المشاهدات عليها : لا يعقل اجراء التجربة على كامل عناصر المجتمع لمعرفة مثلا مدى صلاحية منتج معين من المعلبات فيكفي اجراء التجربة على جزء منها فقط؛
  - عدم إمكانية حصر مجتمع الدراسة : ففي حالة اختبار فعالية علاج معين جديد لمرض ما فإنه يصعب حصر جميع المصابين والذين سيصابون بالمرض مستقبلا؛
  - حساسية التجربة : عند اختبار مدى نجاعة طريقة جديدة للتعليم فإنه يجدر تطبيقها على عينة من الطلبة ليتم في الأخير وبناءا على النتائج المتحصل عليها اتخاذ القرار المناسب سواء بتعميمها أو التخلي عنها.
- ولتحديد حجم العينة المناسب للقيام بأي دراسة قام الباحث (Uma sekaran) سنة 1992 بوضع مجموعة من النقاط التي يمكن الاسترشاد بها لتحديد حجم العينة المطلوب كمايلي:
- حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعتبر ملائما لمعظم أنواع الأبحاث.
  - عند استخدام العينة الطبقية فإن حجم العينة لكل فئة لا يجب أن يقل عن 30 مفردة.
  - عند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة عشرة أضعاف متغيرات الدراسة.
  - في بعض الأبحاث التجريبية أين يكون فيها حجم الضبط والرقابة عاليا فحجم عينة مقداره 10 إلى 20 مفردة قد يكون مقبولا.

<sup>1</sup> فارس خالد، قماري محمد ، دراسة تقييمية لأطروحات دكتوراه علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر2، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 6، العدد11، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة ، الجزائر، جانفي - جوان 2018، ص 134.

<sup>2</sup> نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 267

ولتحديد حجم العينة المناسب من المجتمع الأصلي يمكن الاستعانة بالجدول الذي تم وضعه من قبل (Uma sekaran) سنة 1981 ( أنظر الملحق رقم 2 ) .

ولتحديد حجم عينة الدراسة يمكن الاستعانة أيضا بالجدول المصمم من طرف (Krejcie and Morgan) سنة 1970 ( أنظر الملحق رقم 3 ) .

ولتحديد حجم العينة وذلك من خلال أحد المواقع التي تقدم مثل هذه الخدمة نذكر منها موقع :

<https://www.checkmarket.com/sample-size-calculator/>

وبالاعتماد على ما سبق وانطلاقاً من كون حجم المجتمع يتكون من (156) وحدة فإن حجم العينة المقبول هو (112) مفردة ،

تتكون عينة هذه الدراسة من إطارات وتقنيين وعمال بشركة الورود لصناعة العطور بالوادي الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، تم توزيع (112) استمارة استرجعت منها (95) استمارة منها (88) استمارة صالحة للمعالجة (ومنها أيضا 14 استمارة وهي تمثل حجم العينة الخاصة بالدراسة الإستطلاعية لقياس الثبات والصدق) ، وتم رفض 7 استمارات غير صالحة للدراسة لكونها غير مكتملة المعلومات أو تضارب فيها ، ولدينا 24 استمارة لم تسترجع ، لنحصل في الأخير على (67) استمارة وهو عدد مقبول والجدول التالي يوضح ذلك.

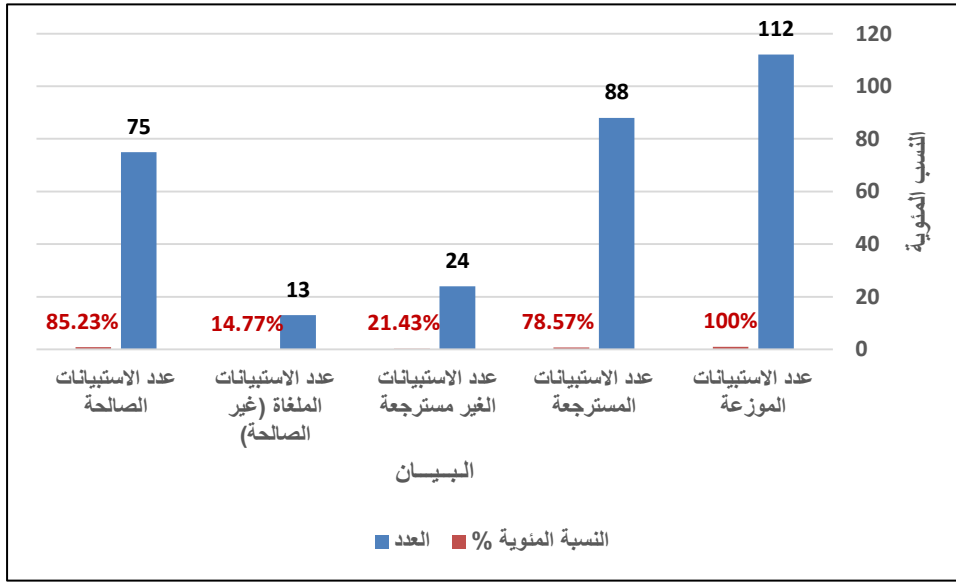
الجدول رقم (2-3): حصيلة توزيع وجمع الاستبيان.

النسبة المئوية %	العدد	الإستبيان
100 %	112	عدد الاستبيانات الموزعة
78.57 %	88	عدد الاستبيانات المسترجعة
21.43 %	24	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة
14.77 %	7	عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)
85.23 %	67	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيانات.

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الاستبيانات المعتمدة للتحليل هي 85.23 % والتي تمثل 67 استبياناً من أصل 112 استبيان موزع وهي نسبة مقبولة عموماً والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر لإحصائية الاستبيان.

الشكل رقم (2-3): إحصائيات الخاصة بجمع الاستبيانات.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الشكل (2-3)

#### رابعاً : أدوات الدراسة

##### 1. أدوات جمع البيانات :

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

1-1- مصادر أولية ومصادر ثانوية : تم الاعتماد في إنجاز الدراسة على مصادر أولية وأخرى ثانوية، تتمثل المصادر الأولية في "الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية وذلك عن طريق الاتصال بمفرادات المجتمع قيد البحث"<sup>1</sup>، يقوم الباحث بجمعها بنفسه باستخدام العديد من الطرق منها المقابلة والملاحظة والاستبيان، تتميز هذه الطرق بالموثوقية كون الباحث على اطلاع بكيفية جمع البيانات ومصدرها<sup>2</sup>.

1-2- الاستبيان : وقد تم الاعتماد في الجزء الميداني من الدراسة على الاستبيان كمصدر أول لجمع المعلومات والبيانات، والذي يعرف على أنه وسيلة " لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على الأسئلة، مرتبة

<sup>1</sup> عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>، ولاستخدام عدد من الاستبيان مزيا عديدة نذكر منها مايلي<sup>2</sup> :

- سهولة الحصول على معلومات من عدد من الأفراد؛
- سهل التطبيق وقليل التكلفة؛
- يوفر الكثير من الوقت والجهد عند جمع البيانات والمعلومات؛
- يمنح للمبحوث فرصة للتفكير والاختيار من البدائل؛
- يمنح للمبحوث حرية التعبير على اتجاهاته وآرائه دون خوف من عدم موافقة الآخرين عليها.

ولقد اعتمدنا في تصميم الاستبانة ووضع الأسئلة المناسبة وتطويرها على العديد من المصادر والوسائل تمثلت عموما في:

**1-2-1 - المراجع التي لها علاقة بالموضوع :** والمتمثلة في الكتب بلغات مختلفة والأبحاث والتقارير والمجلات العلمية المتخصصة في الموضوع والمنشورات عبر الانترنت، بحيث ومن خلال القراءات فيما تم ذكره تبادرت العديد من الأفكار والمعطيات حول طبيعة أسئلة الاستقصاء وكيفية صياغتها، واكتملت الصورة بالاستعانة بالدراسات السابقة حول الموضوع فيما تعلق بالتعريف بمتغيرات الدراسة ، بحيث كان للدراسات السابقة مساهمة فعالة بتزويدنا بكثير من الأفكار والمعلومات والأسئلة من خلال الاستبانات المستخدمة فيها، والتي جرى تطويرها وتحديثها بما يتلائم ومتطلبات إشكالية وفرضيات الدراسة ، وهذا طبعا بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة من خلال أهدافها والعينة المدروسة والمنهج المستخدم والأدوات المستعملة والتدقيق في نتائجها ومحاولة معرفة نقاط الاتفاق والاختلاف مع هذه الدراسة، وذلك ليكون الاستبيان المصمم يستوفي جميع جوانب الموضوع.

**1-2-2-1- نصائح الأستاذ المشرف على الدراسة :** وذلك بإتباع توجيهاته وملاحظاته حول الاستبيان والتي كانت بمثابة المكملة للنقائص والتي ساعدت في إخراج الاستبيان في شكل أفضل وأدق وذلك من خلال حذفه لبعض الأسئلة التي لا تحدم أهداف البحث وتعديل البعض الآخر بما يمكن من معالجة الفرضيات بشكل دقيق وبلوغ الأهداف المسطرة للبحث.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

<sup>2</sup> عبد الملك محمد ملهي البعداني، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017 ، ص 185.

## 2- تصميم استبيان الدراسة

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة لأفراد عينة الدراسة، وتعريفهم بهدفنا الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة موضوع "أثر حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية"، كما بينا أن جمع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما احتوى الاستبيان على جزئيين من الأسئلة :

✓ الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمسة أسئلة.

✓ الجزء الثاني: متعلق بالأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة حيث قسم إلى محورين وهما كما يلي:

▪ المحور الأول: تضمن أسئلة متعلقة بإدارة الجودة ايزو 9001 وبه سبعة (07) أبعاد وهي : القيادة ، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة ، منهجية العمليات ، مشاركة العاملين ، إدارة العلاقات ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر ، وتضمن هذا المحور ثمانية وعشرون (28) سؤالاً.

▪ المحور الثاني : تضمن أسئلة متعلقة بالميزة التنافسية وبه خمسة (05) أبعاد وهي : التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع ، التسليم ، وتضمن هذا المحور عشرين (20) سؤالاً.

والجدول التالي يوضح محاور ورقم عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (2-4) تنظيم عبارات محاور الاستبيان

رقم العبارات	المبادئ والعناصر	المحاور
04-01	التزام الإدارة العليا (القيادة)	مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001
08-05	اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة	
12-09	منهجية العمليات	
16-13	التركيز على العميل	
20-17	مشاركة العاملين	
24-21	التحسين المستمر	
28-25	إدارة العلاقات	
32-29	الجودة	الميزة التنافسية
36-33	المرونة	
40-37	الإبداع	
44-41	التسليم	
48-45	التكلفة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان

وأغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، واحتوى الاستبيان على صفتين ، وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارث الثلاثي" (Likert Scale) والذي يحتمل ثلاث إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل بالتالي ترميز وتنميط الإجابات التي تضمنها بعدا الدراسة والمرتب من الفقرات (موافق، محايد، لا أوافق) ، وبالأوزان (3،2،1) والجدول التالي يوضح مقياس ليكارث الثلاثي :

الجدول رقم (2-5) : المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس ليكارث

المدى (درجة التقدير)	المتوسط الحسابي المرجح	الوزن	درجة الموافقة
منخفضة	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33	2	محايد
مرتفعة	من 2.34 إلى 3	3	موافق

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،  
(الجزء الثالث) موضوعات مختارة، ص 538، بتصرف

وتم تحديد المجال عن طريق حساب المدى  $5-2=3$  ثم يقسم على عدد الخلايا  $5/3=0.66$  ويضاف بعدها إلى الحدود الدنيا بدءا من الواحد الصحيح، ليتم بعدها تحديد المجالات المقابلة لرأي الباحثين واتجاهاتهم. وترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما .

### 3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة العلوم الاجتماعية (SPSS, V20) .

( Statistical Package for Social Sciences ) واختصارها SPSS

ومن أهم الأساليب الاحصائية المستخدمة نذكر مايلي :

o **معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson correlation):** يبين درجة كل عنصر أو مبدأ أو بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي لأداة الدراسة ؛ ويعتبر معامل الارتباط **Correlation Coefficient** ، هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين  $Y, X$  ويرمز له بالرمز  $R$  ، وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة، وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل الى وجود علاقة عكسية أما الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين موضع الدراسة.

ويتم تقييم درجة معامل الارتباط كالتالي : اذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين  $[-0.3, 0.3]$  فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط **ضعيفة** بين المتغيرين ، واذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين  $[-0.7, -0.3]$  أو  $[0.3, 0.7]$  فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط **متوسطة** بين المتغيرين، اذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين  $[1, 0.7]$  أو  $[-1, -0.7]$  فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط **قوية** بين المتغيرين ، واذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي الصفر فإن ذلك يعني **عدم** وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ، إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي الواحد فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط **تامة** بين المتغيرين <sup>1</sup> ،

، ويستخدم معامل الارتباط بيرسون في حالة العينات والبيانات الكبيرة أكثر من 30 مشاهدة، <sup>2</sup>.

o **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يعرف على أنه مؤشر لقياس ثبات ومصداقية الاستبيان، ويقصد بثبات الاستبيان دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات أفراد عينة الدراسة<sup>3</sup> ، يأخذ معامل الثبات ألفا كرونباخ قيمة محصورة بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ لكي نحصل على سلم قياس متسق يعكس موثوقية سلم قياس للاستبيان كالتالي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> نبيل جمعه صالح النجار، الاحصاء في التربية والعلوم الانسانية مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 183.

<sup>2</sup> خالد أمجد لسواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011، ص 19.

<sup>3</sup> نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص 363.

<sup>4</sup> بوجمعة عمرون، محاضرات الدورة التكوينية على برنامج SPSS، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ابريل،

2018، ص 225.

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة؛
- إذا كانت قيمة سلم القياس أقل من (0.7) يجب تعديل سلم القياس وفق معايير محددة، أو حذفه
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ بين (0.7- 0.8) فسلم القياس مقبول جداً،
- إذا كان بين (0.8- 0.89) فسلم القياس جيد جداً،
- إذا كان يساوي أو أكبر من (0.9) في هذه الحالة يجب تقصير سلم القياس، أو حذف المؤشر
- التوزيعات التكرارية : بغية معرفة تكرار كل عبارة من استجابات أفراد عينة الدراسة.
- النسب المئوية : من أجل معرفة نسبة تكرار أي فئة من مجموع التكرارات.
- المتوسط الحسابي : من أجل معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، ويفيد في ترتيب عبارات المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري : يبين الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى جانب المحاور، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما انخفضت تشتت الاستجابات وتركزت (في حالة كون الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح معناها تركز الاستجابات وعدم تشتتها، وفي حالة كونه مساوياً للواحد أو أكثر فهذا يدل على عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)، مع العلم أنه مفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي، ففي حالة تساوي المتوسط الحسابي فإن الأولوية تكون لصالح العبارة الأقل تشتت.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001).
- اختبار شيفيه (Scheffe) : لتحديد صالح الفروق في حالة اثبات وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من المتغير التابع والمتغير المستقل من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي.
- الانحدار الخطي البسيط : يتمثل في دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومن خلال هذه الدراسة تم تحليل العلاقة والتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري عند مستوى معنوية 0.05 بمعنى إذا كانت قيمة معامل الانحدار عند مستوى معنوية أقل من يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل، أما في الحالة العكسية أي كون قيمة معامل الانحدار عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول فرضية العدم ويرفض الفرض البديل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان ، مرجع سابق، ص 240.

- o التحليل العاملي الاستكشافي : التحليل العاملي طريقة منهجية إحصائية يعمل على الكشف عن المتغير الكامن (البنية المشتركة بين المتغيرات)، بحيث يمكن التحليل العاملي اختزال المتغيرات الأصلية إلى متغير كامن والذي يدعى (عامل)، كما يسمح لنا التحليل العاملي بالتعامل مع باطن المتغيرات وليس ظاهرها، وله وظيفتين أساسيتين هما <sup>1</sup> :
- ✓ اختزال تعدد المتغيرات المقاسة أو المؤشرات إلى عدد قليل من المتغيرات الكامنة (عوامل) ويفيد هذا الاختزال في حل بعض مشاكل التحليلات الإحصائية القائمة على تعدد المتغيرات سواء المستقلة أو التابعة، فأغلبها يشترط أن تكون المتغيرات المستقلة محدودة العدد، كما تشترط ألا تكون هذه المتغيرات تكرر نفس المعلومات أي يجب أن تكون مستقلة وغير مرتبطة ارتباطاً قوياً فيما بينها.
- ✓ الكشف عن البنية العاملية الكامنة (عدد العوامل، وطبيعتها، أو نوع المؤشرات التي تشبع على كل عامل) ويجب الإشارة إلى أنه هناك مجموعة من الشروط أو المتطلبات يجب أخذها بعين الاعتبار لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي من بينها حجم العينة ، طبيعة المتغير يجب أن يكون كمي وغير ذلك .

#### المطلب الرابع : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعنى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعاً.

#### الفرع الأول : التأكد من الصدق الظاهري :

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين (05) أساتذة من تخصصات مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة صياغة بعض التساؤلات،

1 محمد بوزيان تيفزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS ولينزل " LISREL " الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1433 هـ - 2012م، ص 19.

وحملت أيضا ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق الأسئلة التي تعتبر زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات وإجراء التعديلات الضرورية التي أبدتها الأساتذة المحكمين ، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل فقرات الاستبيان والخروج به على شاكلته الأخيرة ( أنظر الملحق رقم 1 ) .

### الفرع الثاني : تنقية استبيان البحث

بعد المرحلة الأولى لجمع البيانات، والحصول على حوصلة فرز الاستبيانات، ( الجدول رقم: تداول الإستمارة ) يوضح هذا المبحث نتائج عملية تنقية الاستبيان، وتمت عملية تنقية الاستبيان عن طريق خطوتين، في الخطوة الأولى، سنستخدم التحليل العاملي الاستكشافي " AFE " وسيتم حذف المؤشر الذي لا يستوفي المعايير المنصوص عليها في هذه التقنية، أما في الخطوة الثانية من تنقية الاستبيان، سوف نستخدم تقنية " ألفا كرونباخ " " Cronbach's Alpha " لمعرفة الاتساق الداخلي "التحقق من ثبات سلامة القياس"، حسب القواعد المذكورة سابقا

### أولا: تحليل البنية العاملية

بالنسبة للتحليل العاملي الاستكشافي، سنستخدم التحليل لكل المؤشرات التي تقيس أبعاد نظام إدارة الجودة ايزو 9001 ومؤشرات الميزة التنافسية ، بإدخال دوران متعامد من نوع Varimax ، هذه التقنية تجعل من السهل تنقية المؤشرات التي تؤثر على جودة كل سلم القياس.

ويشير ( Philipeau ، 1986 ) إلى أن "درجة تشبع المؤشرات الأكبر من (0.8) فهي قيمة جيدة جدا وتعكس مصداقية المؤشرات، أما عندما تكون بين (0.65- 0.8) فهي جيدة، أما إذا كانت ما بين (-0.4) و 0.65 فهي متوسطة ، أما المؤشرات الأقل من (0.5) فهي ضعيفة ويجب أن تحذف"<sup>1</sup>.

### ثانيا: تحليل الاتساق الداخلي (الثبات) :

أن تحليل الاتساق الداخلي يجعل من الممكن اختبار تجانس ومصداقية سلامة القياس، وكذا إمكانية الحصول على مجموعة من المؤشرات تعكس مصداقية سلم القياس المستخدم، يتم إجراء تحليل الاتساق الداخلي وفقا لقيمة ألفا كرونباخ .

<sup>1</sup> Roussel P et F Wacheux, Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Belgique: Bruxelles: éditions de Boeck Université, 2005 ،P264.

ثالثا : تحليل نتائج تنقية الاستبيان

الجدول رقم (2-6): القوة العلامية (درجة تشبع العوامل) وقياس الاتساق الداخلي للمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001

القسم الأول : قياس أبعاد إدارة الجودة ايزو 9001			
الرمز	الفقرات	درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
<b>بعد : القيادة</b>			
0.802	س1	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة ISO ونشر ثقافتها	0.655
	س2	تقوم الإدارة العليا بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتطبيق سياسة الجودة	0.703
	س3	تشارك الإدارة العليا العمال في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجودة	0.633
	س4	تحفز الإدارة العليا جميع الأطراف لتطبيق معايير الجودة ISO	0.565
<b>بعد : اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة</b>			
0.804	س5	يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المؤسسة	0.673
	س6	البيانات والمعلومات يحللها وقيمتها متخصصين باستخدام الطرق المناسبة	0.748
	س7	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	0.595
	س8	تتوفر بالمؤسسة تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات	0.536
<b>بعد : منهجية العمليات</b>			
0.798	س9	تدار العمليات كنظام لتحقيق أهداف الجودة بفعالية وكفاءة	0.657
	س10	تسعى المؤسسة لتحقيق تناسق بين جميع أقسام والوظائف	0.623
	س11	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين جميع العمليات والأنشطة	0.509
	س12	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع العمليات والأنشطة	0.709
<b>بعد : التركيز على العميل</b>			
0.776	س13	الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة	0.592
	س14	متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن	0.522
	س15	اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن	0.703
	س16	سرعة تلبية حاجات الزبائن	0.650
<b>بعد : مشاركة العاملين</b>			
0.855	س17	تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة	0.531
	س18	تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال لمعالجة المسائل المتعلقة بالجودة	0.709
	س19	ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء بين العمال	0.826
	س20	تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم	0.728

		بعد : التحسين	
0.825	0.532	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر مطلباً أساسياً لتحقيق الجودة العالية	س21
	0.741	تكافئ الإدارة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء	س22
	0.729	يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين آدائهم بشكل مستمر	س23
	0.646	توفير الموارد اللازمة لدعم سياسة التحسين المستمر للجودة	س24
		بعد : إدارة العلاقات	
0.867	0.699	الفهم المشترك للأهداف والقيم بين المؤسسة ومتعاملها	س25
	0.756	القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء والموردين والمتعاملين الآخرين	س26
	0.693	تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة	س27
	0.720	اختيار الموردين ذو كفاءة عالية يسهم في نجاح الجودة	س28

المصدر : بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة التشبع لجميع فقرات المحور أكبر من 0.50 حيث تراوحت من 0.509 إلى 0.826 وهي تعكس مصداقية فقرات المحور ، كما أن قيم معامل الفا كرونباخ من 0.776 إلى 0.867 فكافة القيم أكبر من 0.70 وأقل من 0.90 ومنه نستنتج موثوقية سلامة قياس المحور ، مؤشر لقياس ثبات ومصداقية الاستبيان .

الجدول رقم (2-7): القوة العاملة (درجة تشبع العوامل) وقياس الاتساق الداخلي للمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001

القسم الثاني : قياس الميزة التنافسية			
الرمز	الفقرات	درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
<b>بعد : الجودة</b>			
س29	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة	0.851	0.898
س30	تتبنى المؤسسة معايير الجودة في جميع الأنشطة	0.721	
س31	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز به مركزها التنافسي	0.782	
س32	تهدف المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها	0.734	
<b>بعد : المرونة</b>			
س33	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات	0.780	0.865
س34	تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها	0.762	
س35	تحرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متعددة	0.585	
س36	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقاً لحاجيات الزبون	0.734	

بعد : الإبداع		
0.861	0.658	س37 تتميز المؤسسة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغبتهم
	0.764	س38 لدى المؤسسة برنامج لمشروعات الإبداع
	0.688	س39 تسعى المؤسسة لأن تكون مبدعة في جميع عملياتها
	0.724	س40 تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع وجذب الابتكارات
بعد : التسليم		
0.832	0.793	س41 الالتزام بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات العملاء
	0.555	س42 تكثف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها لتسهيل عملية التسليم
	0.639	س43 تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات أسرع من منافسيها
	0.688	س44 تستخدم المؤسسة نظام التسليم الفوري الزبائن
بعد : التكلفة		
0.881	0.748	س45 تستخدم المؤسسة كافة مواردها المتاحة بأسلوب عقلائي اقتصادي ورشيدة
	0.854	س46 تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير لغرض تخفيض التكاليف
	0.722	س47 تسعى المؤسسة لتخفيض تكلفة منتجاتها دون المساس بجودة المنتج
	0.635	س48 تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاضها مقارنة بمنافسيها

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة التشبع لجميع فقرات المحور أكبر من 0.50 حيث تراوحت من 0.555 إلى 0.854 وهي تعكس مصداقية فقرات المحور ، كما أن قيم معامل الفا كرونباخ من 0.832 إلى 0.898 فكافة القيم أكبر من 0.70 وأقل من 0.90 ومنه نستنتج موثوقية سلم قياس المحور .  
ومما سبق نستنتج ثبات ومصداقية الاستبيان.

#### رابعا : اختبار التوزيع الطبيعي

والمقصود به اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كوروف سيمرنوف (Smirnov-Kolmogorov) ولاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية؛ وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة : H1 و الفرضية الصفرية: H0  
كما يلي :

HO : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛ H1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.  
والقاعدة هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية) sig أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (2-8): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Smirnov-Kolmogorov)

النتيجة	Smirnov-Kolmogorov		كشف عن توزيع بيانات إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور الاستبيان التالية:
	مستوى الدلالة sig	القيمة الإحصائية النتيجة Test-Statistics	
يتبع توزيع طبيعي	0.200*	0.88	المحور الأول : مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001
يتبع توزيع طبيعي	0.200*	0.79	المحور الثاني : الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطلبة بالأعتماد عى برنامج spss

وعليه فإن محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي .

## المبحث الثاني : النتائج ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التكوينية.

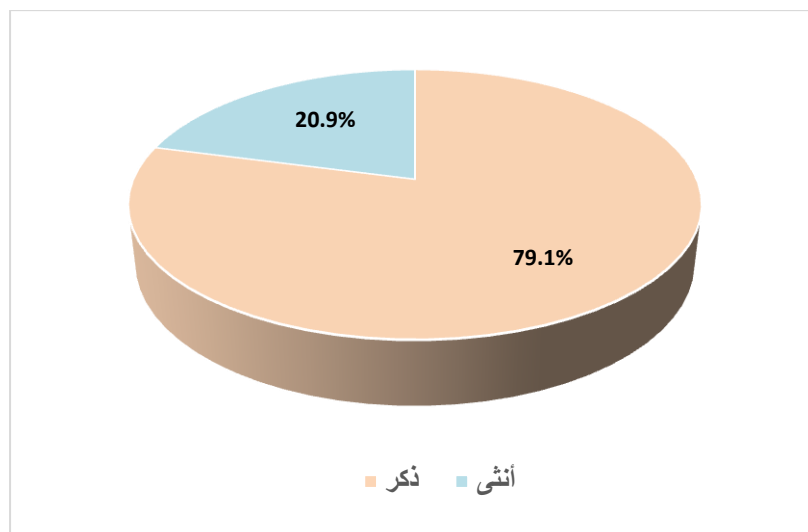
## الفرع الأول : التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (2-9): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.1 %	53	ذكر
20.9 %	14	أنثى
100 %	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج EXCEL 2010

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-5).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت لذكور بنسبة 79.1 % أما النسبة المتبقية 20.9 % كانت للإناث وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وهذا راجع إلى خصوصية قطاع الصناعة في الجزائر وطبيعة ونوع العمل، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث.

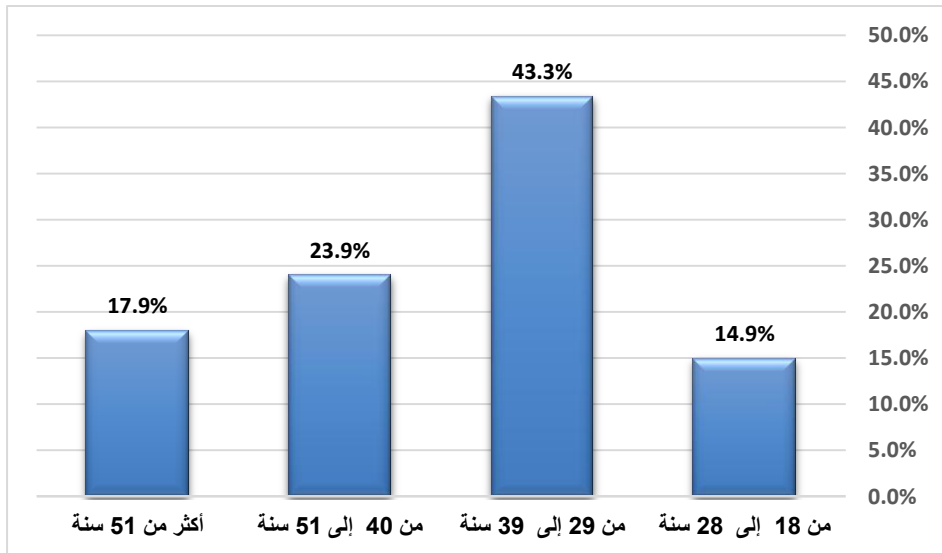
### الفرع الثاني : التوزيع حسب السن :

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
14.9 %	10	من 18 إلى 28 سنة
43.3 %	29	من 29 إلى 39 سنة
23.9 %	16	من 40 إلى 51 سنة
17.9 %	12	أكثر من 51 سنة
100 %	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج EXCEL 2010

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج EXCEL 2010 والجدول الجدول رقم (2-9)

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفتة الثانية 29 إلى 39 سنة بنسبة 43.3 % ثم نسبة 23.9 % للفتة من 40 إلى 51 سنة ثم بنسبة 17.9 % لفتة

أكثر من 51 سنة ثم في الأخير الفئة من 18 إلى 28 سنة و حظيت بنسبة 14.9%. وتدل هذه التركيبة على تواجد فئة شبابية قادرة على العطاء أكثر في المؤسسة .

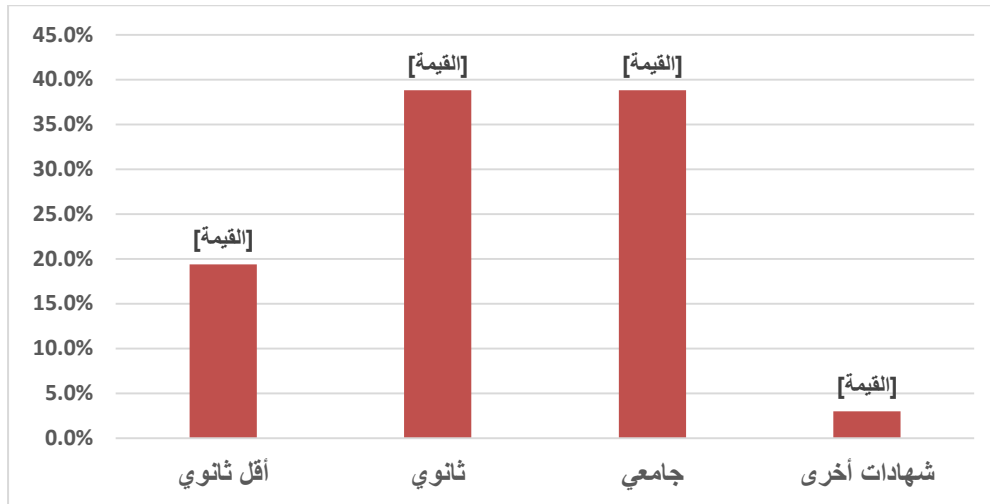
### الفرع الثالث: التوزيع حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
19.4 %	13	أقل ثانوي
38.8 %	26	ثانوي
38.8 %	26	جامعي
3.0 %	2	شهادات أخرى
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-9).

يتبين من كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن المؤهل العلمي ثانوي هو الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة وتمثلت نسبته في 32% من النسبة الكلية للمستجوبين في حين إن المؤهل العلمي جامعي كانت نسبته 28% كثنائي مؤهل لأفراد العينة ويليه المؤهل العلمي شهادات أخرى بنسبة 24% وتمثل بطبيعة الحال خريجي مراكز ومعاهد التكوين المهني والمدارس الخاصة، أما النسبة المتبقية التي تمثل 16% كانت تمثل

المؤهل العلمي أقل من الثانوي وبالتالي فإن مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته. وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب المختلفة بعد اكتسابها للخبرة اللازمة ،

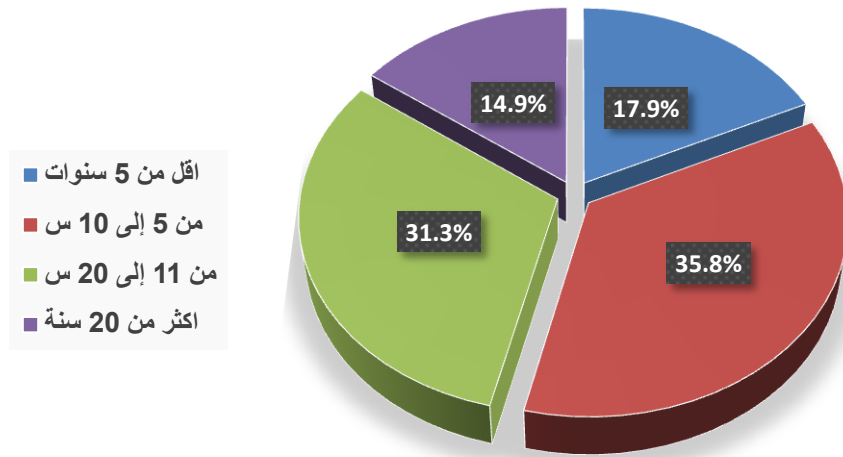
### الفرع الرابع: التوزيع حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	17.9 %
من 5 إلى 10 س	24	35.8 %
من 11 إلى 20 س	21	31.3 %
أكثر من 20 سنة	10	14.9 %
المجموع	67	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (02-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (02-10).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، نلاحظ أن أفراد العينة الذي تتراوح سنوات خبرتهم المهنية بين 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 35.8 % ، ثم يليهم أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 20 سنة فتعادل نسبتهم 14.9 %، أما الفئة الثالثة للذين تقل خبرتهم المهنية عن 05

سنوات وتمثل نسبتهم 17.9 % من إجمالي العينة، ، وفي الأخير الفئة الرابعة التي تفوق خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة فتعادل نسبتهم 16% ، فمن خلال سنوات الخبرة التي تعتبر تراكم المعلومات ورصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها.

وهذا يدل على أن اطارات المؤسسة تتمتع بخبرة كبيرة،

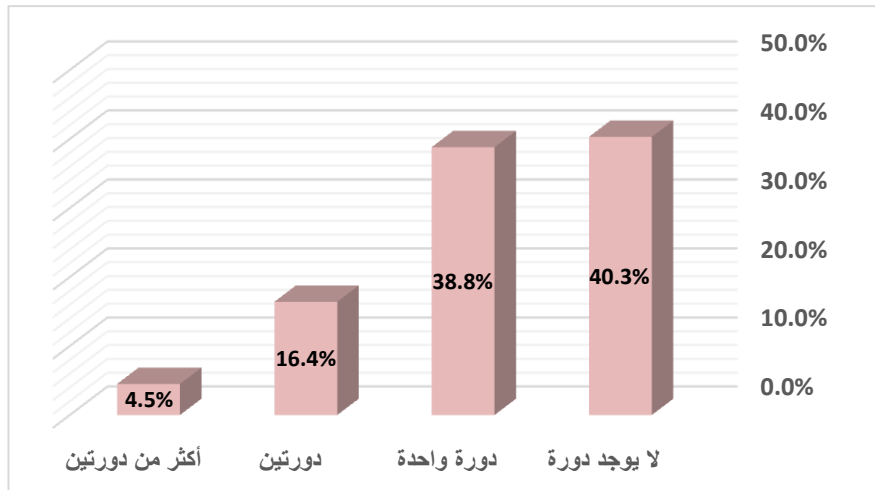
### الفرع الخامس: التوزيع حسب عدد الدورات التكوينية

الجدول رقم (02-13): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التكوينية
40.3 %	27	لا يوجد دورة
38.8 %	26	دورة واحدة
16.4 %	11	دورتين
4.5 %	3	أكثر من دورتين
<b>100%</b>	<b>67</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (02-11).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية نلاحظ أن فئة الذين لم يحصلوا على دورة تكوينية بنسبة 40.3 % من أفراد العينة ثم يليه فئة الذين قد تكونوا في دورة تكوينية واحدة بنسبة تقدر بـ 38.8 % ، ثم تليه فئة الذين أجروا دورتين تكوينيتين بنسبة 16.4 % من أفراد العينة وفي الأخير فئة الذين أجروا أكثر من دورتين تكوينيتين بنسبة 4.5 %.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سيتم ومن خلال هذا المطلب وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان التحليل الوصفي لآرائهم بغية معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 و مبادئ الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الأول : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد المحور بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة له.

أولاً : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التزام الإدارة العليا (القيادة):

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد بعد " التزام الإدارة العليا (القيادة) " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التزام الإدارة العليا (القيادة):

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبرة
				موفق	محايد	غير		
1	مرتفعة	0.726	2.51	43	15	9	ت	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة ISO ونشر ثقافتها
				64.2	22.4	13.4	%	
2	مرتفعة	0.735	2.37	35	22	10	ت	تقوم الإدارة العليا بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتطبيق سياسة
				52.2	32.8	14.9	%	
4	متوسطة	0.823	2.25	33	18	16	ت	تشارك الإدارة العليا العمال في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجودة
				49.3	26.9	23.9	%	
3	مرتفعة	0.775	2.37	37	18	12	ت	تحفز الإدارة العليا جميع الأطراف لتطبيق معايير الجودة ISO
				55.2	26.9	17.9	%	
	مرتفعة	0.45305	2.3769	بعد التزام الإدارة العليا (القيادة)				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ "التزام الإدارة العليا(القيادة)" في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (2.3769) بانحراف معياري بلغ (0.453050) ، وهذا راجع أيضا إلى أن حصول المؤسسة محل الدراسة على شهادة الأيزو 9001 ألزمها اهتمام والتزام القيادة بالجودة ، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة من تطبيقها حتى تتحصل المؤسسة على هذه الشهادة ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تولى الإدارة العليا أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة ISO ونشر ثقافتها" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.51) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.726) .
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تقوم الإدارة العليا بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتطبيق سياسة الجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.37) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.735) .
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تحفز الإدارة العليا جميع الأطراف لتطبيق معايير الجودة ISO " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.37) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.775).
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تشارك الإدارة العليا العمال في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.25) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.823).

ثانيا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد "اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسب	العبرة
				موفق	محايد	غير موافق		
1	مرتفعة	0.725	2.48	41	17	9	ت	يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المؤسسة
				61.2	25.4	13.4	%	
2	مرتفعة	0.744	2.45	40	17	10	ت	البيانات والمعلومات يجللها ويقيمها متخصصين باستخدام الطرق المناسبة
				59.7	25.4	14.9	%	
3	متوسطة	0.692	2.28	28	30	9	ت	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة
				41.8	44.8	13.5	%	
4	متوسطة	0.785	2.25	31	22	14	ت	تتوفر بالمؤسسة تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات
				46.3	32.8	20.9	%	
				بعد اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة				
	مرتفعة	0.54239	2.3657					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق بعد "اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة" في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (2.3657) بانحراف معياري بلغ (0.54239)، وهذا راجع أيضا الى أن حصول المؤسسة محل الدراسة على شهادة الأيزو 9001 ألزمها اهتمام والتزام القيادة بالجودة، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة من تطبيقها حتى تتحصل المؤسسة على هذه الشهادة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المؤسسة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.48) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.725).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " البيانات والمعلومات يجللها ويقيمها متخصصين باستخدام الطرق المناسبة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.45) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني

المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف فقد بلغ (0.744).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " توفر إدارة المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.28) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.692).

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تتوفر بالمؤسسة تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.25) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.785).

### ثالثاً : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده منهجية العمليات

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده "منهجية العمليات" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده منهجية العمليات

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
1	مرتفعة	0.683	2.51	41	19	7	ت	تدار العمليات كنظام لتحقيق أهداف الجودة بفعالية وكفاءة
				61.2	28.4	10.4	%	
4	متوسطة	0.766	2.25	30	24	13	ت	تسعى المؤسسة لتحقيق تناسق بين جميع أقسام والوظائف
				44.8	35.8	19.4	%	
3	متوسطة	0.755	2.28	31	24	12	ت	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين جميع العمليات والأنشطة
				46.3	35.8	17.9	%	
2	مرتفعة	0.745	2.46	41	16	10	ت	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع
				61.2	23.9	14.9	%	
	مرتفعة	0.46745	2.3769	بعده منهجية العمليات				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق بعد " منهجية العمليات " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (2.3769) بانحراف معياري بلغ (0.467450) ، وهذا راجع لوعي المؤسسة بأهمية العمليات ودورها في تحقيق أهدافها من خلال التنسيق بين جميع الأنشطة لتحقيق الجودة ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:
- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تدار العمليات كنظام لتحقيق أهداف الجودة بفعالية وكفاءة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.51) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.683).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع العمليات والأنشطة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.46) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.745).
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين جميع العمليات والأنشطة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.28) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.755).
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تسعى المؤسسة لتحقيق تناسق بين جميع أقسام والوظائف " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.25) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.766).

## رابعاً : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التركيز على العميل

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء " التركيز على العميل " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التركيز على العميل

الترتيب	الإلتجاه العام	الإلتخرف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موفق		
3	مرتفعة	0.681	2.45	37	23	7	ت	الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة
				55.2	34.3	10.4	%	
1	مرتفعة	0.631	2.58	44	18	5	ت	متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن
				65.7	26.9	7.5	%	
4	متوسطة	0.766	2.33	34	21	12	ت	اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن
				50.7	31.3	17.9	%	
2	مرتفعة	0.746	2.49	43	14	10	ت	سرعة تلبية حاجات الزبائن
				64.2	20.9	14.9	%	
	مرتفعة	0.51723	2.4627	بعء التركيز على العميل				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق بعء " التركيز على العميل " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابى المرتفع والذي بلغ (2.4627) بانحراف معيارى بلغ (0.517230) ، وهذا راجع أيضاً الى أن حصول المؤسسة محل الدراسة على شهادة الأيزو 9001 ألزمها الاهتمام والتركيز بشكل كبير على العميل ، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة من تطبيقها حتى تتحصل المؤسسة على هذه الشهادة ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابى تنازلياً كالتالى:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن " من حيث الأهمية بمتوسط حسابى قدره (2.58) مما يعنى أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعيارى فقد بلغ (0.631).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على "سرعة تلبية حاجات الزبائن" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.49) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.746).
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على "الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.45) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.681).
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على "اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.33) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.766).

#### خامسا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء مشاركة العاملين

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء "مشاركة العاملين" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء مشاركة العاملين

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسب	العبارة
				موفق	محايد	غير		
1	مرتفعة	0.682	2.54	43	17	7	ت	تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة
				64.2	25.4	10.4	%	
3	مرتفعة	0.678	2.42	35	25	7	ت	تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال لمعالجة المسائل المتعلقة بالجودة
				52.2	37.3	10.4	%	
2	مرتفعة	0.726	2.51	43	15	9	ت	ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء بين العمال
				64.2	22.4	13.4	%	
4	متوسطة	0.808	2.21	30	21	16	ت	تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم
				44.8	31.3	23.9	%	
	مرتفعة	0.55457	2.4179	بعد مشاركة العاملين				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق بعد " مشاركة العاملين " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (2.4179) بانحراف معياري بلغ (0.55457) ، وهذا راجع أيضا لوعي المؤسسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والعمل معا في انجاز الأعمال من تطبيق الجودة وتحقيق أهدافها ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.54) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.682).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء بين العمال " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.51) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.726).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال لمعالجة المسائل المتعلقة بالجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.42) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.678).

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.21) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.808) .

سادسا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التحسين

- سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء " التحسين " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التحسين

الترتيب	الإلتجاه العام	الإلتخرف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبرة
				موفق	محايد	غير موافق		
1	مرتفعة	0.773	2.36	36	19	12	ت	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر مطلبا أساسيا لتحقيق الجودة العالية
				53.7	28.4	17.9	%	
4	متوسطة	0.808	2.21	30	21	16	ت	تكافئ الإدارة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء
				44.8	31.3	23.9	%	
3	متوسطة	0.799	2.24	31	21	15	ت	يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين آدائهم بشكل مستمر
				46.3	31.3	22.4	%	
2	مرتفعة	0.708	2.34	32	26	9	ت	توفير الموارد اللازمة لدعم سياسة التحسين المستمر للجودة
				47.8	38.8	13.4	%	
	متوسطة	0.50048	2.2873	بعء التحسين				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق بعء " التحسين " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.2873) بانحراف معياري بلغ (0.50048) ، وهذا راجع الى تجاهل المؤسسة لأهمية التدريب الذي سيسمح بتحسين آداء الأفراد وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة وبلوغ أهدافها ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعء حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبرة التي تنص على " تعتبر المؤسسة التحسين المستمر مطلبا أساسيا لتحقيق الجودة العالية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.36) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.773).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " توفير الموارد اللازمة لدعم سياسة التحسين المستمر للجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.34) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.708).
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين آدائهم بشكل مستمر" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.24) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.799) .
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تكافئ الإدارة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.21) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.808).

#### سابعا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء إدارة العلاقات

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء " إدارة العلاقات " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

- الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء إدارة العلاقات

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
4	متوسطة	0.815	2.18	29	21	17	ت	الفهم المشترك للأهداف والقيم بين المؤسسة ومتعامليلها
				43.3	31.3	25.4	%	
2	مرتفعة	0.760	2.40	38	18	11	ت	القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء والموردين والمتعاملين الآخرين
				56.7	26.9	16.4	%	
3	متوسطة	0.775	2.22	29	24	14	ت	تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة
				43.3	35.8	20.9	%	
1	مرتفعة	0.722	2.43	38	20	9	ت	اختيار الموردين ذو كفاءة عالية يساهم في نجاح الجودة
				56.7	29.9	13.4	%	
	متوسطة	0.4689	2.3097	بعء إدارة العلاقات				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق بعد "إدارة العلاقات" في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.3097) بانحراف معياري بلغ (0.4689) ، وهذا رغم حصول المؤسسة محل الدراسة على شهادة الأيزو 9001 الذي يلزمها اهتمام أكثر بإدارة العلاقات ، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة من تطبيقها حتى تتحصل المؤسسة على هذه الشهادة ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " اختيار الموردين ذو كفاءة عالية يسهم في نجاح الجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.43) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.722) .
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء والموردين والمتعاملين الآخرين " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.40) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.760) .
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.22) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.775) .
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تعمل إدارة المؤسسة على توعية العاملين بأهمية تطبيق أعمال الإدارة الإلكترونية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.18) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.815) .

## الفرع الثاني : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور الميزة التنافسية

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد المحور بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة له.

## أولاً : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده الجودة

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده بعد " الجودة " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده الجودة

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
1	مرتفعة	0.698	2.40	35	24	8	ت	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة
				52.2	35.8	11.9	%	
2	مرتفعة	0.738	2.39	36	21	10	ت	تتبنى المؤسسة معايير الجودة في جميع الأنشطة
				53.7	31.3	14.9	%	
3	متوسطة	0.783	2.31	34	20	13	ت	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز به مركزها التنافسي
				50.7	29.9	19.4	%	
4	متوسطة	0.808	2.21	30	21	16	ت	تهدف المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها
				44.8	31.3	23.9	%	
	متوسطة	0.51715	2.3284	بعده الجودة				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق مبدأ " الجودة " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.3284) بانحراف معياري بلغ (0.51715) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.40) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.698).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تتبنى المؤسسة معايير الجودة في جميع الأنشطة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.39) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.738).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز به مركزها التنافسي " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.31) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.783) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تهدف المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.21) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.808).

### ثانيا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد المرونة

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد بعد " المرونة " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد المرونة

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
4	مرتفعة	0.758	2.39	37	19	11	ت	تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات
				55.2	28.4	16.4	%	
1	مرتفعة	0.650	2.61	46	14	6	ت	تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها
				70.1	20.9	9.0	%	
3	مرتفعة	0.746	2.49	43	14	10	ت	تحرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متعددة
				64.2	20.9	14.9	%	
2	مرتفعة	0.682	2.54	43	17	7	ت	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقاً لحاجيات الزبون
				64.2	25.4	10.4	%	
	مرتفعة	.45844	2.5075	بعد المرونة				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ " المرونة " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (2.5075) بانحراف معياري بلغ (0.45844) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.61) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.650).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقاً لحاجيات الزبون " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.54) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.682) .

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تحرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متعددة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.49) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.746) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.39) ، مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.758) .

### ثالثا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الإبداع

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء بعد " الإبداع " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الإبداع

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
1	مرتفعة	0.704	2.51	42	17	8	ت	تتميز المؤسسة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغباتهم
				62.7	25.4	11.9	%	
4	متوسطة	0.808	2.21	30	21	16	ت	لدى المؤسسة برنامج لمشروعات الإبداع
				44.8	31.3	23.9	%	
2	مرتفعة	0.797	2.39	39	15	13	ت	تسعى المؤسسة لأن تكون مبدعة في جميع عملياتها
				58.2	22.4	19.4	%	
3	متوسطة	0.761	2.24	29	25	13	ت	تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع وجذب الابتكارات
				43.3	37.3	19.4	%	
	متوسطة	0.56668	2.3358	بعء الإبداع				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق مبدأ " الإبداع " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.3358) بانحراف معياري بلغ (0.56668)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تتميز المؤسسة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغباتهم " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.51) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.704) .

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تسعى المؤسسة لأن تكون مبدعة في جميع عملياتها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.39) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.797) .

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع وجذب الابتكارات " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.24) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.761) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " لدى المؤسسة برنامج لمشروعات الإبداع " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.21) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.808) .

#### رابعا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التسليم

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد بعد " التسليم " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التسليم

الترتيب	الإلتجاه العام	الإلتخرف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
4	متوسطة	0.761	2.24	39	25	13	ت	الالتزام بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات العملاء
				43.3	37.3	19.4	%	
2	مرتفعة	0.719	2.40	36	22	9	ت	تكتف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها لتسهيل عملية التسليم
				53.7	32.8	13.4	%	
1	مرتفعة	0.701	2.43	37	22	8	ت	تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات أسرع من منافسيها
				55.2	32.8	11.9	%	
3	مرتفعة	0.735	2.37	35	22	10	ت	تستخدم المؤسسة نظام التسليم الفورى الزبائن
				52.2	32.8	14.9	%	
	مرتفعة	0.41361	2.3657	بعد التسليم				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ " التسليم " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابى المرتفع والذي بلغ (2.3657) بانحراف معيارى بلغ (0.41361) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابى تنازلياً كالتالى:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات أسرع من منافسيها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابى قدره (2.43) مما يعنى أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعيارى فقد بلغ (0.701).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تكتف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها لتسهيل عملية التسليم " من حيث الأهمية بمتوسط حسابى قدره (2.40) مما يعنى أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعيارى فقد بلغ (0.719) .

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تستخدم المؤسسة نظام التسليم الفوري الزبائن " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.37) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.735) .
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " الالتزام بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات العملاء " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.24) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.761)

#### خامسا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التكلفة

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد بعد " التكلفة " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التكلفة

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة
				موفق	محايد	غير موافق		
1	مرتفعة	0.683	2.51	41	19	7	ت	تستخدم المؤسسة كافة مواردها المتاحة بأسلوب عقلائي اقتصادي ورشيدة
				61.2	28.4	10.4	%	
4	متوسطة	0.765	2.07	22	28	17	ت	تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير لغرض تخفيض التكاليف
				32.8	41.8	25.4	%	
2	متوسطة	0.805	2.33	36	17	14	ت	تسعى المؤسسة لتخفيض تكلفة منتجاتها دون المساس بجودة المنتج
				53.7	25.4	20.9	%	
3	متوسطة	0.775	2.22	29	24	14	ت	تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاضها مقارنة بمنافسيها
				43.3	35.8	20.9	%	
				<b>بعد التكلفة</b>				
	متوسطة	0.46851	2.2836					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق مبدأ " التكلفة " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.2836) بانحراف معياري بلغ (0.46851) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تستخدم المؤسسة كافة مواردها المتاحة بأسلوب عقلاني اقتصادي ورشيدة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.51) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.683).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تسعى المؤسسة لتخفيض تكلفة منتجاتها دون المساس بجودة المنتج " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.33) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.805) .

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " ت تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاضها مقارنة بمنافسيها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.22) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.775) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير لغرض تخفيض التكاليف " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.07) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.765) .

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج :

الفرع الأول : اختبار صحة الفرضيات :

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى :

نص الفرضية: "توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو9001(مجتمعة) وتحقيق الميزة التنافسية" بالمؤسسة محل الدراسة .

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية :

$H_0$  - : لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو9001 (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

$H_1$  - : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو9001 (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي :

**1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة)، في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة."

للتأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$Y=B_0+B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

-  $X_1$ : عبارة عن متغير مستقل .

-  $Y$ : عبارة عن متغير تابع.

-  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل.

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (02-26) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة) في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد ( <sup>2</sup> R)	معامل الارتباط (R)
0.000	8.559	1.385	الثابت $\alpha$	0.000	37.902	0.359	0.368	0.607
0.000	0.156	0.412	معامل الانحدار $1\beta$					
$Y=1.385+ 0.412X$								

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

X: المتغير المستقل (مبدأ التزام الإدارة العليا(القيادة))

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت ( 37.902 ) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (0.412) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.412) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.368) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (36.8%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.607) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية

لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ التزام

ودعم الإدارة العليا (القيادة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة " .  
وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (27-2) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
0.000	11.437	1.663	الثابت $\alpha$	0.000	24.421	0.262	0.273	0.523
0.000	4.943	0.296	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y=1.663+ 0.296X$								

X: المتغير المستقل (اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة) ،  
Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (24.421) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛  
كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.296) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.296) في المتغير التابع ؛  
كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تقدر بـ (0.273) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (27.3%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛  
كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.523) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ اتخاذ

القرارات المبنية على الأدلة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ منهجية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-28) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ منهجية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	10.735	2.087	الثابت $\alpha$	0.000	2.104	0.016	0.031	0.177
0.152	1.450	0.116	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y=2.087+ 1.116X$								

X: المتغير المستقل (منهجية العمليات) ، Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (2.104) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.116) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.116) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.031) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (3.1%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.177) وتعني وجود علاقة ضعيفة جدا بين المتغير التابع والمستقل وهي

طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة جدا وطردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير

تطبيق مبدأ منهجية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-29) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	10.735	1.693	الثابت $\alpha$	0.000	17.285	0.198	0.210	0.458
0.152	1.450	0.272	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y=1.693+ 0.272X$								

X: المتغير المستقل (التركيز على العميل) ، Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (17.285) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛ كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.272) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.272) في المتغير التابع؛ كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.210) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (21%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.458) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة؛ وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير

تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-30) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	11.422	1.587	الثابت $\alpha$	0.000	32.964	0.326	0.336	0.580
0.000	5.741	0.322	معامل الانحدار $1\beta$					
$Y=1.587+ 0.322x$								

X: المتغير المستقل (مشاركة العاملين) ، Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (32.964) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.322) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.322) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.336) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (33.6%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.580) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية

لأن إشارة B1 موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير

تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ إدارة العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-31) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ إدارة العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	9.731	1.633	الثابت $\alpha$	0.000	19.750	0.221	0.233	0.483
0.000	4.444	0.317	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y=1.693+ 0.272X$								

X: المتغير المستقل (إدارة العلاقات) ، Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (19.750) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.317) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.317) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.233) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (23.3%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.483) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير

تطبيق مبدأ إدارة العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-32) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	11.020	1.800	الثابت $\alpha$	0.001	12.488	0.148	0.161	0.401
0.001	3.534	0.247	معامل الإنحدار $\beta_1$					
$Y=1.693+ 0.272x$								

X: المتغير المستقل (التحسين المستمر) ، Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (12.488) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.247) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.247) في المتغير التابع؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.161) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (16.1%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.401) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير

تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

والتي كان نصها "توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو9001(مجتمعة) وتحقيق الميزة التنافسية".

حيث كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-33) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.001	3.566	0.698	الثابت $\alpha$	0.000	73.65	0.524	0.531	0.729
0.000	8.582	0.703	معامل الانحدار $\beta_1$					
$Y=0.698+ 0.703X$								

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة أيزو 9001) Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت ( 73.65 ) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنه أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.703) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.703) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.531) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (53.1%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.729) وتعني وجود علاقة قوية بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة أيزو9001(مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها

ونص الفرضية الرئيسية الثانية ينص على : "توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"،

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة كالتالي :

$H_0$ : لا يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

$H_1$  : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001، في تحقيق مبدأ الجودة بالمؤسسة محل الدراسة".

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-34) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ الجودة

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.006	2.849	1.323	الثابت $\alpha$	0.033	4.771	0.054	0.068	0.262
0.033	2.184	0.424	معامل الانحدار $1\beta$					
$Y=1.323+ 0.424x$								

Y: المتغير التابع (مبدأ الجودة)

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت ( 4.771 ) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.033) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (0.424) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.424) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.068) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (6.8%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.262) وتعني وجود علاقة ضعيفة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ الجودة بالمؤسسة محل الدراسة

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001، في تحقيق مبدأ المرونة بالمؤسسة محل الدراسة".

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-35) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ المرونة

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
0.309	1.026	0.338	الثابت $\alpha$	0.000	44.323	0.396	0.405	0.637
0.000	6.658	0.915	معامل الانحدار $1\beta$					
$Y=0.338+ 0.915X$								

Y: المتغير التابع (مبدأ المرونة)

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (44.323) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (0.915) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.915) في المتغير التابع ؛  
 كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.405) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (40.5%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛  
 كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.637) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛  
 وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ المرونة بالمؤسسة محل الدراسة

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001، في تحقيق مبدأ التسليم بالمؤسسة محل الدراسة".  
 وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-36) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ التسليم

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.001	3.653	1.322	الثابت $\alpha$	0.005	8.462	0.102	0.115	0.339
0.005	2.909	0.440	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y=1.322+ 0.440X$								

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001) Y: المتغير التابع (مبدأ التسليم)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (8.462) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.005) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (0.440) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.412) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.115) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (11.5%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.339) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ التسليم بالمؤسسة محل الدراسة

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001، في تحقيق مبدأ الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة".

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-37) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ الإبداع

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.185	-1.336	-0.518	الثابت $\alpha$	0.000	55.128	0.451	0.459	0.677
0.000	7.425	1.204	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y = -0.518 + 1.204X$								

Y: المتغير التابع (مبدأ الإبداع)

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت ( 55.128 ) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (1.204) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.204) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.459) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (45.9%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.677) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية

لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة

#### 5- اختبار الفرضية الخامسة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001، في

تحقيق مبدأ التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة" .

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-38) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق مبدأ التكلفة

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.014	2.527	1.027	الثابت $\alpha$	0.003	9.726	0.117	0.130	0.361
0.003	3.119	0.530	معامل الانحدار $1\beta$					
$Y=1.027+ 0.530x$								

Y: المتغير التابع (مبدأ التكلفة)

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (37.902) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (0.530) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.530) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.130) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (13%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.361) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة ايزو9001 في تحقيق مبدأ التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها كالتالي : "توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو9001 وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"،

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2-39) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	8.559	1.385	الثابت $\alpha$	0.000	37.902	0.359	0.368	0.607
0.000	0.156	0.412	معامل الإنحدار $1\beta$					
$Y=1.385+ 0.412x$								

Y: المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية)

X: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة ايزو9001)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت ( 37.902 ) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B تقدر بـ (0.412) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.412) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تقدر بـ (0.368) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (36.8%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.607) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية

لأن إشارة B موجبة ؛

وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة ايزو9001 في تحقيق مبدأ التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة

## ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات التابعة لها

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى : والتي مضمونها " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس بالمؤسسة محل الدراسة "؛ وكانت النتائج كالتالي :

الجدول (2-40) : اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

مبادئ إدارة الجودة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة SIG	النتيجة (الدلالة الإحصائية عند 0.05)
القيادة	ذكر	53	2.392	0.063	0.262	0.610	غير دالة
	أنثى	14	2.321	0.122			
اتخاذ القرارات	ذكر	53	2.377	0.075	0.116	0.734	غير دالة
	أنثى	14	2.321	0.146			
منهجية العمليات	ذكر	53	2.321	0.063	3.810	0.055	غير دالة
	أنثى	14	2.589	0.122			
التركيز على العميل	ذكر	53	2.458	0.072	0.025	0.876	غير دالة
	أنثى	14	2.482	0.139			
مشاركة العاملين	ذكر	53	2.429	0.077	0.105	0.748	غير دالة
	أنثى	14	2.375	0.149			
التحسين	ذكر	53	2.316	0.069	0.833	0.365	غير دالة
	أنثى	14	2.179	0.134			
إدارة العلاقات	ذكر	53	2.259	0.063	3.003	0.088	غير دالة
	أنثى	14	2.500	0.123			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس؛

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي مضمونها " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير العمر بالمؤسسة محل الدراسة " وكانت النتائج كالتالي :

الجدول (2-41) : اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة ( الدلالة الإحصائية عند 0.05)	قيمة SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	مبادئ إدارة الجودة
غير دالة	0.681	0.504	0.463	2.475	10	من 18 إلى 28	القيادة
			0.409	2.405	29	من 29 إلى 39	
			0.452	2.266	16	من 40 إلى 51	
			0.569	2.375	12	أكثر من 51	
غير دالة	0.849	0.267	0.478	2.475	10	من 18 إلى 28	اتخاذ القرارات
			0.466	2.388	29	من 29 إلى 39	
			0.640	2.297	16	من 40 إلى 51	
			0.667	2.313	12	أكثر من 51	
غير دالة	0.556	0.698	0.355	2.575	10	من 18 إلى 28	منهجية العمليات
			0.492	2.336	29	من 29 إلى 39	
			0.340	2.344	16	من 40 إلى 51	
			0.626	2.354	12	أكثر من 51	
غير دالة	0.231	1.470	0.392	2.675	10	من 18 إلى 28	التركيز على العميل
			0.557	2.388	29	من 29 إلى 39	
			0.612	2.344	16	من 40 إلى 51	
			0.272	2.625	12	أكثر من 51	
غير دالة	0.676	0.510	0.497	2.550	10	من 18 إلى 28	مشاركة العاملين
			0.602	2.336	29	من 29 إلى 39	
			0.532	2.500	16	من 40 إلى 51	
			0.538	2.396	12	أكثر من 51	
غير دالة	0.512	0.775	0.648	2.375	10	من 18 إلى 28	التحسين
			0.470	2.362	29	من 29 إلى 39	
			0.455	2.156	16	من 40 إلى 51	
			0.509	2.208	12	أكثر من 51	

غير دالة	0.073	2.433	0.546	2.525	10	من 18 إلى 28	إدارة العلاقات
			0.451	2.388	29	من 29 إلى 39	
			0.446	2.219	16	من 40 إلى 51	
			0.386	2.063	12	أكثر من 51	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر .

**3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :** والتي مضمونها " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة ؛ " .

وكانت النتائج كالتالي :

الجدول (2-42) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة (الدلالة الإحصائية عند 0.05)	قيمة SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	مبادئ إدارة الجودة
غير دالة	0.681	0.504	0.359	2.417	13	أقل من الثانوي	القيادة
			0.444	2.438	26	ثانوي	
			0.477	2.417	26	جامعي	
			0.489	2.100	2	شهادات أخرى	
غير دالة	0.849	0.267	0.617	2.229	13	أقل من الثانوي	اتخاذ القرارات
			0.468	2.469	26	ثانوي	
			0.610	2.405	26	جامعي	
			0.468	2.200	2	شهادات أخرى	
غير دالة	0.556	0.698	0.291	2.521	13	أقل من الثانوي	منهجية العمليات
			0.427	2.427	26	ثانوي	
			0.495	2.321	26	جامعي	
			0.643	2.200	2	شهادات أخرى	

غير دالة	0.231	1.470	0.579	2.521	13	أقل من الثانوي	التركيز على العمل
			0.563	2.438	26	ثانوي	
			0.527	2.512	26	جامعي	
			0.316	2.350	2	شهادات أخرى	
غير دالة	0.676	0.510	0.401	2.313	13	أقل من الثانوي	مشاركة العاملين
			0.547	2.500	26	ثانوي	
			0.635	2.488	26	جامعي	
			0.550	2.200	2	شهادات أخرى	
غير دالة	0.512	0.775	0.445	2.396	13	أقل من الثانوي	التحسين
			0.512	2.313	26	ثانوي	
			0.436	2.345	26	جامعي	
			0.606	1.975	2	شهادات أخرى	
غير دالة	0.073	2.433	0.588	2.354	13	أقل من الثانوي	إدارة العلاقات
			0.452	2.458	26	ثانوي	
			0.413	2.214	26	جامعي	
			0.394	2.100	2	شهادات أخرى	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة.

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : والتي مضمونها " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية بالمؤسسة محل الدراسة ؛ " .

وكانت النتائج كالتالي :

الجدول (2-43) : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

مبادئ إدارة الجودة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة F	قيمة SIG	النتيجة (الدلالة الإحصائية عند 0.05)
القيادة	أقل من 5 سنوات	12	2.417	0.129	1.507	0.221	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.438	0.091			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.417	0.098			
	أكثر من 20 سنة	10	2.100	0.142			
اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	12	2.229	0.157	0.885	0.454	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.469	0.111			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.405	0.119			
	أكثر من 20 سنة	10	2.200	0.172			
منهجية العمليات	أقل من 5 سنوات	12	2.521	0.135	1.050	0.377	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.427	0.095			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.321	0.102			
	أكثر من 20 سنة	10	2.200	0.148			
التركيز على العمل	أقل من 5 سنوات	12	2.521	0.152	0.282	0.838	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.438	0.107			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.512	0.115			
	أكثر من 20 سنة	10	2.350	0.166			
مشاركة العاملين	أقل من 5 سنوات	12	2.313	0.160	0.944	0.425	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.500	0.113			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.488	0.121			
	أكثر من 20 سنة	10	2.200	0.176			
التحسين	أقل من 5 سنوات	12	2.396	0.142	1.647	0.187	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.313	0.101			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.345	0.108			
	أكثر من 20 سنة	10	1.975	0.156			
إدارة العلاقات	أقل من 5 سنوات	12	2.354	0.133	1.867	0.144	غير دالة
	من 5 سنوات إلى 10	24	2.458	0.094			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	21	2.214	0.100			
	أكثر من 20 سنة	10	2.100	0.145			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : والتي مضمونها " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير عدد الدورات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة ؛ " وكانت النتائج كالتالي :

الجدول (2-44) : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة (الدلالة الإحصائية عند 0.05)	قيمة SIG	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	مبادئ إدارة الجودة
غير دالة	0.554	0.703	0.338	2.426	27	لم يجري أي دورة	القيادة
			0.454	2.385	26	دورة واحدة	
			0.697	2.205	11	دورتين	
			0.250	2.500	3	أكثر من 2 دورات	
غير دالة	0.187	1.651	0.507	2.370	27	لم يجري أي دورة	اتخاذ القرارات
			0.583	2.413	26	دورة واحدة	
			0.517	2.114	11	دورتين	
			0.289	2.833	3	أكثر من 2 دورات	
غير دالة	0.406	0.983	0.495	2.269	27	لم يجري أي دورة	منهجية العمليات
			0.412	2.481	26	دورة واحدة	
			0.517	2.364	11	دورتين	
			0.500	2.500	3	أكثر من 2 دورات	
غير دالة	0.774	0.371	0.539	2.528	27	لم يجري أي دورة	التركيز على العمل
			0.494	2.423	26	دورة واحدة	
			0.606	2.364	11	دورتين	
			0.144	2.583	3	أكثر من 2 دورات	
غير دالة	0.635	0.573	0.522	2.435	27	لم يجري أي دورة	مشاركة العاملين
			0.607	2.462	26	دورة واحدة	
			0.575	2.227	11	دورتين	
			0.289	2.583	3	أكثر من 2 دورات	
غير دالة	0.600	0.628	0.489	2.287	27	لم يجري أي دورة	التحسين

			0.500	2.269	26	دورة واحدة	
			0.586	2.227	11	دورتين	
			0.289	2.667	3	أكثر من 2 دورات	
غير دالة	0.698	0.479	0.478	2.259	27	لم يجري أي دورة	إدارة العلاقات
			0.454	2.385	26	دورة واحدة	
			0.530	2.227	11	دورتين	
			0.382	2.417	3	أكثر من 2 دورات	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة.

## الفرع الثاني: مناقشة النتائج :

على ضوء النتائج المتحصل عليها في الفرع الأول سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال ما يلي:

## أولاً : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ القيادة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

إن الأسواق العالمية تشهد اليوم منافسة حادة بين مختلف الشركات العامة والخاصة في مختلف الميادين ، إذ إنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال حصولها الى الميزة التنافسية، فالقيادة تعد من العوامل الأساسية التي تُساعد الشركة في حصولها على الميزة التنافسية. وتأتي هذه الميزة من خلال زيادة قيمة المنتج اتجاه الزبون ومثال ذلك الاستجابة السريعة لطلبات الزبون أو الجودة العالية للمنتج والتي تُعطي الشركة ميزة تنافسية، وذلك من خلال العملية التفاعلية التي تحدث بين شخصية القائد والتابعين له ،الذين يجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه ، ووجدنا في الشركة محل الدراسة بأن مبدأ القيادة يفسر ما نسبته (36.8%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ وهي نسبة ضعيفة ، وعلى المسؤولين زيادة الوعي في أوساط جميع المسؤولين بأهميتها و قدرتها على التأثير في التابعين دون الانتكال على سلطته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف الشركة لتحقيق ميزة تنافسية عالية .

## ثانياً : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات تساهم في ترشيد ومساندة القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المؤسسة الإقتصادية، حيث ترتبط بعلاقة وثيقة الصلة بالعمليات الإدارية المختلفة مما يساهم في ترشيد القرارات ويجعل من العملية الإدارية أكثر فاعلية في تلبية احتياجات إدارة المؤسسة، ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف. وهذه القرارات لها التأثير المباشر على تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة كل من كفاءة وفاعلية الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار و الإبداع من أجل الوصول إلى كسب ثقة الزبون بالكفاءة والفعالية العالية التي تطمح المؤسسة للوصول إليها، وكذلك سهولة الوصول إلى أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، ووجدنا في الشركة محل الدراسة بأن مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة يفسر ما نسبته (27.3%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ، وهي نسبة ضعيفة ، وعلى مسؤولي المؤسسة زيادة الوعي لدى مسؤوليها بأهمية أنظمة المعلومات وبذل الجهود من أجل توفير جميع الموارد المالية والبشرية للرفعي بهذا النظام .

## ثالثا : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ منهجية العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

إن لاستراتيجية العمليات الفاعلة المعتمدة من قبل المؤسسة أثرا في تحقيق الميزة التنافسية التي تمنح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسين في ظل التطورات المتسارعة ذات الصلة بأقسام الاسواق وتصريف المنتجات لذلك تبرز أهمية اعتماد استراتيجية عمليات فاعلة لرفع اداء المنظمة طويل الامد الذي يحقق اهدافها في البقاء والنمو من خلال الاستخدام الامثل للموارد والمؤهله بين نقاط القوة والضعف من جانب واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة من جانب اخر من هنا تكمن ضرورة الاهتمام باستراتيجية العمليات الفاعلة كونها اداة اساسيه في تعزيز الميزة التنافسية لمنتجات الشركة عبر تحقيق ابعادها المتمثلة في الكلفة الجودة المرونة التسليم بما يؤمن الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن مستقبليين، ووجدنا في الشركة محل الدراسة بأن مبدأ منهجية العمليات يفسر ما نسبته (3.1%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية وهي ضعيفة جدا وعلى المؤسسة محل الدراسة الاستدراك السريع لهذه الوضعية من خلال إعطاء الأهمية اللازمة لمبدأ منهجية العمليات وضرورة الاستثمار الأمثل لجهود العاملين من خلال تمكينهم وتشجيعهم للمشاركة في اعداد وصياغة استراتيجية ومنهجية العمليات ، مما يسهل ويدعم عمليات التنفيذ .

## رابعا : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

التركيز على الميزة التنافسية التي تتمثل في تحقيق رضا العميل لضمان الولاء وهذا بالتركيز على الرضا من خلال الجودة والخدمة للوصول إلى تحقيق قيمة يدركها العميل أصبحت أولوية الأولويات في ظل انتشار فكرة إشباع رغبات العميل هو سر التميز والتفوق لمعظم الشركات في الوقت الحالي، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ووجدنا بأن مبدأ التركيز على العميل يفسر ما نسبته يفسر ما نسبته (21%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ، وهي نسبة ضعيفة ، وعلى المؤسسة التركيز في استراتيجياتها على تحقيق رضا العميل لدوره المهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية وضرورة توعية جميع العمال بأهمية رضا العميل .

## خامسا : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى تهذيب أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمهم، وهي واثقة كذلك كون

التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، كما يرى المدراء في بيئة المنظمات المعاصرة بأن التمكين أصبح أحد معايير القدرة التنافسية،

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبدأ مشاركة العاملين يفسر ما نسبته يفسر ما نسبته (21%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ، وهي نسبة ضعيفة ووجب على مسؤولي المؤسسة ومتخذي القرار فيها بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز موقفها التنافسي .

#### سادسا : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

يعد التحسين المستمر أحد مفاهيم إدارة التكلفة الاستراتيجية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية والذي احتلت مكانة واسعة في بيئة الأعمال المعاصرة بسبب ما تشهده هذه البيئة من تغيرات وتطورات سريعة ومستمرة، تطلبت من الوحدات الاقتصادية الاستجابة لها من خلال السعي لتحسين أداءها و زياده القيمة المقدمة للزبون والذي سينعكس على زيادة الحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات ، مما يعني التأثير الكبير لهذا المبدأ على عملية تطوير المستمر للمنتج من ناحية الجودة والنوعية والحجم والوزن والتكلفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية رائدة للمؤسسة ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبدأ التحسين يفسر ما نسبته (16.1%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ،وهي نسبة ضعيفة ووجب على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة مما يستوجب عليها تدارك هذا التأخير وإعطاء مبدأ التحسين كل الأهمية اللازمة من خلال دورات تدريبية للتوعية عمالها حول فائدة هذا المبدأ والاستعداد بخبرات لها القدرة تطوير واستغلال هذا المبدأ .

#### سابعا : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ إدارة العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

وتعتبر العلاقات العامة في العصر الحديث ذات أهمية في تعزيز علاقات الشركات بجمهورها، كما أنها أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحقت قبولاً متزايداً، وارتبطت أهميتها في المجتمعات الحديثة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عليها. إلا أنه من الملاحظ أن تطبيقاتها في بعض المؤسسات المعاصرة اتسمت ببعض السلبيات الواضحة ، مما أثار عدداً من التساؤلات المهمة عن واقعها ومستقبلها وبحكم الأهمية القصوى للعلاقات العامة في النهوض والارتقاء بالمؤسسات المختلفة في عصر عرف بعصر المعلومات حيث نجد أن التكنولوجيا الحديثة قد عززت من الدور الاتصالي والمعلوماتي، وجعلت منه واقعاً لا يمكن تجاوزه في كل المرافق والمنشآت، كما نجد أن التواصل الإنساني والانفتاح العالمي كان له بالغ الأثر على كافة نواحي الحياة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، حيث تمثل إدارة العلاقات العامة المرآة التي تعكس الوجه الإيجابي للشركات

والمؤسسات وتعمل على التعريف بأنشطتها وربط العلاقة بين إدارة الشركات ، وجمهور العملاء المستهدفين، حيث إن كسب وزيادة ثقة الجمهور من أهم الأدوار الموكلة لإدارة هذه الشركات، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبدأ إدارة العلاقات يفسر ما نسبته (23.3%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وهي نسبة ضعيفة ووجب على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة العمل على توسيع إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة حتى تتمكن من القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه. وضرورة تبني نظام تقني متطور يعمل على تقديم التسهيلات اللازمة للمؤسسة للقيام بالعلاقات العامة بصورة مثلى كذلك الاهتمام المستمر ببرامج العلاقات العامة والعمل على تنفيذها بشفافية ومصداقية يعزز دور المؤسسة ويحقق لها ميزة تنافسية رائدة .

### ثامنا : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ الجودة بالمؤسسة محل الدراسة

ولقد أصبح ينظر حالياً إلى الجودة على أنها فلسفة إدارية وسلاح استراتيجي تتسلح به المؤسسة للحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية التي تسود البيئة التنافسية، ويؤدي تبني فلسفة الجودة إلى تفوق وتميز أداء المؤسسة، وذلك من خلال تقليص نسبة المعيب، إذ تستعمل المؤسسة هذه التكاليف في سعيها لتحقيق رضا العميل وتعزيز مركزها السوقي وتعظيم ربحيتها ، ويعد ارتفاع تكاليف الجودة مؤشراً لعدم فعالية الإدارة والذي يؤثر سلباً على الموقف التنافسي للمؤسسة، وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، وأهمها المواصفات القياسية للأيزو . أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 تفسر ما نسبته (6.8%) من التغيرات الحاصلة لمبدأ الجودة أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى وهي ضعيفة جدا ، وهذا رغم حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 والسمعة العالمية التي تتمتع بها المؤسسة ، وهذا راجع إلى عدم إلمام العمال بموضوع الجودة .

### تاسعا : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ المرونة بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر المرونة احد أبعاد الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها التميز عن باقي منافسيها، بحيث أن المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع حجم الطلب والتغيرات الحاصلة في يتم على أساسه تحقيق البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان بعد المرونة الذي التميز يشمل جانبين مهمين من جوانب النظام الانتاجي يتمثلان في مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 تفسر ما نسبته (40.5%) من التغيرات الحاصلة للمبدأ المرونة أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى وهي نسبة متوسطة عموماً ، على الرغم من مساعي مؤسسة محل الدراسة لتحقيق التميز عن منافسيها والتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال اهتمت بهذا البعد وأخذته بعين الاعتبار في إستراتيجيتها التنافسية، وعلى مسؤولي المؤسسة التأكيد وبذل الجهود

على تحقيق مرونة الحجم ومرونة تنوع المنتجات ، خاصة وأن إدارة الجودة الإيزو 9001 يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).

### عاشرا : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة

لقد تزايد الاهتمام مؤخراً بعمليات الإبداع (الابتكار) بفعل شدة المنافسة واحتدامها على المستوى المحلي والعالمي، إذ أصبح يعد مصدراً للتميز والتفرد على المنافسين، وأساساً لبناء وضمان ميزة تنافسية قوية ودائمة.

ويعد الإبداع والقدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية. ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 تفسر ما نسبته (45.9%) من التغيرات الحاصلة للمبدأ الإبداع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ، وهي نسبة متوسطة بحاجة للتدعيم من خلال جملة من الإجراءات نذكر منها اشتراك كافة الفئات العمرية من العمال في المؤسسة لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة و التدريب المنظم للفئات الشابة باعتبارها أكثر حافزية وحماسة للتفكير الحر الإبداعي ، إيجاد دوائر للقيادات الإبداعية والابتكارات داخل المؤسسات نفسها مع منحها كافة أشكال الدعم و المساهمة في دعم المراكز الإبداعية الخارجية ، مما يساهم في تطوير سلع وخدمات مبتكرة وجديدة ومن بين أساليب تطوير التفكير الإبداعي تنشيط الذكاء والقدرات الذاتية وتحديد الفئات البشرية ذات القدرات الإبداعية وتنمية المناخ المناسب للابتكار، التجديد، التطوير وتنشيط المعرفة ، دون أن ننسى - يجب على المؤسسة أن يكون لديها وظيفة بحث وتطوير مستقلة .

### الحادي عشر: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة

إن نجاح استراتيجية التكلفة تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو باتباعها لنفس السياسة، وعلى المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الاستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية .

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 تفسر ما نسبته (13%) من التغيرات الحاصلة للمبدأ التكلفة أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وهذا راجع لعدم إلمام العمال بمبدأ التكلفة، لذا وجب على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة السعي لإعطاء الأهمية اللازمة لمبدأ التكلفة من خلال تكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني

برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التآلية ونشر المعرفة، في التحكم في التكاليف . كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف، ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة ومختلف الأنشطة، وخاصة وأن إدارة الجودة ايزو 9001 تحقق سمعة جيدة للمؤسسة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتهما مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم. وتساعد إدارة الجودة ايزو 9001 على تخفيض تكاليف إدارة التشغيل وتكاليف الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية التكلفة.

### الثاني عشر : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ التسليم بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر وقت التسليم سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية التسليم في تحقيق ميزة تنافسية كتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال ، اختصار دورة حياة المنتج، تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، تخفيض زمن الدورة للزبون (للفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم). الالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع يعد التسليم في الوقت المحدد أحد المتطلبات الأساسية للعملاء، وبسبب التزايد المستمر لحاجاتهم كل يوم، أصبح العميل اليوم لا يسأل فقط عن التسليم في وقته وإنما عن السرعة في التسليم، فالتسليم السريع يساعد المنظمة على زيادة أرباحها وزيادة الأفضلية التنافسية ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 تفسر ما نسبته (13%) من التغيرات الحاصلة للمبدأ التسليم ، وهي نسبة ضعيفة تدل على عدم إلمام موظفي المؤسسة بأهمية مبدأ التسليم وعلى مسؤولي المؤسسة محل الدراسة السعي لإعطاء الأهمية اللازمة لمبدأ التسليم من خلال القيام بدورات تحسيسية وتدريبية لكافة الموظفين لإبراز دور مبدأ التسليم الفعال في إعطاء ميزة تنافسية رائدة للمؤسسة، خاصة وأن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة ايزو 9001 سيسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية التسليم .

### الثالث عشر : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية

بالمؤسسة محل الدراسة ،وبعد اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وجدنا أنه لا يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة .

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرف للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي شركة الورود لصناعة العطور بالوادي من عدة جوانب مختلفة ، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة بحيث أظهرت النتائج أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية .

**الختمة**

### الخاتمة :

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن لإدارة الجودة الأيزو أهمية قصوى في الإقتصاد المعاصر، فهي تعد من أهم المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المؤسسات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها بشكل سليم، وذلك بعد تحرير التجارة بين الدول و إلغاء القيود الجمركية و كل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية الذي جعل التنافس بين المؤسسات أكثر من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، فقد بات إمتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات و خصائص تتميز بالشمولية و العالمية أمراً حتمياً من أجل تطوير ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الأيزو (ISO) هي السبيل إلى ذلك، والتي تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً .

لذا تعد إدارة الجودة إيزو 9001 بمبادئها ومرتكزاتها، من أهم الأساليب الذي أثبت نجاحاتها في العديد من المؤسسات الاقتصادية بأنها الأداة التي يمكن التعامل بواسطتها مع مستجدات العصر وتطوراتها، استناداً على تضمين الجودة في جميع الأنشطة ومجالات عمل المؤسسة، مما يؤهلها إلى اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية تعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

كما أن اكتساب الميزة التنافسية أصبح ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقها في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها، فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من التفرد والتميز، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث تتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى. كما أن المحافظة على الميزة التنافسية مبني على الموارد والقدرات التي بنيت عليها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها وتقليدها من طرف المنافسين كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. ففي ظل التنافسية أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية مكنتها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور والتي منها أسلوب إدارة الجودة إيزو 9001، الذي يعد وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة وضمان لبقائها واستمرارها في البيئة التي تنشط فيها.

تطرقنا هذه الدراسة للإشكالية المتمثلة في ما أثر حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 كمتغير مستقل وأبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع بالتطبيق على شركة الورود لصناعة العطور بالوادي وهي من المؤسسات الرائدة في صناعة العطور على المستوى الوطني والدولي، وتمت الدراسة من خلال عرض فصلين الأول ويتعلق بالجانب النظري، وتم فيه عرض عدة مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة وهي مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 والميزة التنافسية... الخ، أما الفصل الثاني فيخص الجانب التطبيقي وقد كانت الدراسة تتمثل في عينة تتكون من مجموع العاملين في شركة الورود لصناعة العطور بالوادي

، حيث تمت عملية توزيع الاستبانة للعاملين بالمؤسسة واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي من خلاله تمكنا من معالجة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان المصمم لهذه الدراسة. من خلال الفصل النظري والميداني في دراستنا التي تناولناها، الذي أردنا إسقاطه على الواقع العملي للتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالتطبيقية والتي تمكنا من الوصول إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بهما ونذكرها فيما يلي :

### 1. النتائج النظرية

- الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة، بتضمنها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة.
- يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 على مستوى المؤسسات الاقتصادية وسيلة لكسب ميزة تنافسية وتجعلها تنسجم مع المعايير الدولية وتحقق رضا العملاء وكسب ثقتهم من جهة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح لها من جهة أخرى.
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية تستطيع من خلالها خلق قيمة أعلى من المنافسين، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث يتجلى ذلك في ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض، وميزة التميز حيث تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متفردة عن منتجات المنافسين، مما يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها.
- لا يجب الاكتفاء بالحصول على تأهيل الايزو، بل العمل على اتخاذ قرار تبني نظام إدارة الجودة الشاملة واعتبار مرحلة التأهيل مرحلة أساسية لتسهيل العمل بهذا النظام في إطار علاقة تكاملية لدعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛
- تعتبر إدارة الجودة ايزو 9001 مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف إلى استخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها المسطرة؛
- تتمثل مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في القيادة ، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة ؛منهجية العمليات ، التركيز على العميل ،مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، إدارة العلاقات ؛
- تتمثل مبادئ الميزة التنافسية في الجودة ، المرونة ، الإبداع ، التسليم ، التكلفة ؛
- يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي والمتمثل في العامل أو الخارجي وهو المشتري من أهم مرتكزات إدارة الجودة ايزو 9001 ؛
- يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما سيردكه فعلا؛

- تتحقق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتحديثها نتيجة صعوبة محاكاتها؛
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة؛
- من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 بالمؤسسة مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال؛

### 2. النتائج التطبيقية

رغم أن إجابات أفراد العينة كان لها التأثير الكبير على نتائج الدراسة (بسبب عدم موضوعية الإجابة واللامبالاة) إلا أننا توصلنا من خلال الفصل التطبيقي إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة إيزو 9001 متوسط.
- تعطي المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة لرضا الزبون عن المنتجات المقدمة.
- المؤسسة محل الدراسة لا تقدم المكافآت والحوافز الكافية التي تشجع العاملين على الإنتاج بجودة عالية.
- للتحسين والتطوير المستمر دور كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار ضعيف نوعاً ما بالمؤسسة محل الدراسة.
- مستوى الميزة التنافسية التي تحققه المؤسسة محل الدراسة متوسط.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز. بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3. اختبار الفرضيات:

- أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 (مجتمعة) وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية .
1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر بين تطبيق مبدأ القيادة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.
  2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر بين تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.
  3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر بين تطبيق مبدأ منهجية العمليات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر بين تطبيق مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر بين تطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

6. الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

7. الفرضية الفرعية السابعة : يوجد أثر بين تطبيق مبدأ إدارة العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ المرونة بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ التسليم بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق مبدأ التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

ثالثا : الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ؛

1. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ؛
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير العمر بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ؛
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ؛
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ؛
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 وتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التكوينية حول موضوع الجودة بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ؛

#### 4. توصيات الدراسة :

على ضوء هذه الدراسة نقترح الاقتراحات التالية :

- ضرورة الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001، كونها أحد المرتكزات التي يجب أن تبنيها المؤسسة والاعتماد عليها من أجل اكتساب الأسبقيات التنافسية.
- ضرورة السعي أكثر لدعم وتشجيع المحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة
- التشجيع على روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة وخلق المناخ الملائم لذلك.
- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة باعتبارها من المقومات الرئيسية لإدارة الجودة ايزو 9001.
- تنمية مهارات وأداء العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وإشراكهم في تحسين الجودة وتنمية ثقافة الجودة داخل الشركة وتطوير الممارسات القيادية والمعرفة الفنية للموظفين، مما يؤثر إيجاباً على جودة الأداء.
- القيام بدورات وملتقيات لإطارات وعمال الشركة لتحسيسهم بمدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة ايزو 9001 في الشركة وإدخال ثقافة التغيير وثقافة الجودة.

### 5. آفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وقصد الإلمام أكثر بموضوع الدراسة يمكننا أن نقترح بعض المواضيع قد تكون بحوث مستقبلية تذكر منها ما يلي:

- معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة مقارنة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 ومبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.
- تعميم الدراسات الخاصة بإدارة الجودة إيزو 9001 على القطاعات الحكومية وليس فقط المؤسسات الاقتصادية بهدف تحقيق نجاعة الإدارة الحكومية.
- دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية الرائدة مع مقارنتها بالمؤسسات الجزائرية وتحديد الفوارق.
- تناول أهم أبعاد إدارة الجودة إيزو 9001 في دراسات تفصيلية وتحديد أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة كدراسة أثر التحسين المستمر، أو التزام الإدارة العليا، اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة،... الخ.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب :

- 1 الدراكة مأمون ، طارق الشبلي ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
- 2 أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل " LISREL " الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1433 هـ - 2012 م .
- 3 بوجمعة عمرون، محاضرات الدورة التكوينية على برنامج SPSS ، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ابريل، 2018.
- 4 بوحرود فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1، 2015 .
- 5 جون رابيت بيتر بيرغ ، دليل الجيب إلى ISO 9000 ، ترجمة مركز التعريب، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، 2011.
- 6 حميد عبد النبي الطائي، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2014
- 7 خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011.
- 8 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان، 1985.
- 9 ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001،
- 10 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 11 صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الاحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 12 عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 13 عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005
- 14 عبد الوهاب حفيان ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2014.
- 15 عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.

- 16 عز الدين علي سويسبي، ونعمه عباس الحفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام ، عمان ، الأردن ، 2017.
- 17 عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث) موضوعات مختارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 18 عزام صبري، أساسيات في النظام الاحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
- 19 عمار بحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إنجاز البحوث الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 20 عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 21 عمر المختار المحترم، ، نظام إدارة الجودة: كيف تفهم وتطبق الايزو 9001: 2015 ، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016.
- 22 فارس خالد، قماري محمد ، دراسة تقييمية لأطروحات دكتوراه علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر2، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 6، العدد11، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة ، الجزائر، جانفي - جوان 2018.
- 23 محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية ، مصر 2004،
- 24 محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر ، عمان، 2004
- 25 محمد الصيرفي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2008 .
- 26 محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، مجلة دراسات المجلد 29 ، العدد 1 كانون الثاني 2002
- 27 محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 28 محمد عوض الترتوي وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتسبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد ، عمان. 2012.
- 29 محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية ، مصر، 2011

- 30 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 31 نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 32 نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 33 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 34 نزعي عز الدين فاطمة الزهراء ، إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسة ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2003،
- 35 وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011.

#### ثانيا: مذكرات:

1. إلهام بوحبيبة، إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية. أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2019/2018 .
2. بن ناصر حمو ، أثر تطبيق معايير iso 9001 على تميز اداء المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017،
3. حبانة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.
4. داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2015 .
5. عبد الملك محمد ملهي البعداني، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمينية صنعاء، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017 ، ص 185.
6. فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2015/2014 .

7. فيروز بوزروين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص ص 76-77.
8. مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، الجزائر، 2016-2017، ص 32 .

### ثالثا : المجالات :

1. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 ، نوفمبر. 2007.
2. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2 ، ديسمبر 2014 ، ص 116.
3. بوسعيدة سعدية، الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 19، 2018 ، ص.290
4. دراج عفيفة، العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2 ، العدد ، 12 جوان 2015، ص ص 69-70.
5. رياض عبد القادر، إيمان كشرود، يمينة عساس، تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، البنك العربي بالأردن نموذجا، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 05 ، عدد 02 ، جوان 2019.

### رابعا : المراجع باللغة الأجنبية

1\_Roussel P et F Wacheux, Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Belgique: Bruxelles: éditions de Boeck Université, 2005 ،P264.

**الملاحق**

**الملحق رقم 01:**

**الاستبيان**



جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
استبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...  
تحية طيبة وبعد

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة  
الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال بعنوان " أثر حصول المؤسسة على شهادة الجودة أيزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية "  
- دراسة حالة شركة الورود لصناعة العطور بالوادي-

وهي موجهة لمختلف الفئات العمالية بالمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان  
بكل جدية وبدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذه الاستبيان  
اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة.

ملاحظة: ونحيطكم علما بان جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

( شاكرين لكم صبركم علينا وحسن تعاونكم معنا )

تحت تأطير وإشراف الأستاذ :

✓ قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة :

✓ الأخضري عبد الحميد

✓ بالهادف الحاج الطيب

✓ حميد معمر

[maam.ham@gmail.com](mailto:maam.ham@gmail.com)

الموسم الجامعي 2022/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام المربع المناسب لاختيارك.

الجنس : ذكر  أنثى

العمر : من 18 إلى 28 سنة  من 29 إلى 39 سنة  من 40 إلى 51 سنة  أكثر من 51 سنة

المؤهل العلمي : أقل من الثانوي  ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الدورات التكوينية حول موضوع الجودة : لا يوجد  دورة واحدة  دورتين  أكثر من دورتين

الجزء الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

المحور الأول: إدارة الجودة

الرقم	العبارة	درجة سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول : التزام الإدارة العليا (القيادة)</b>				
01	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة ISO ونشر ثقافتها			
02	تقوم الإدارة العليا بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتطبيق سياسة الجودة			
03	تشارك الإدارة العليا العمال في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الجودة			
04	تحفز الإدارة العليا جميع الأطراف لتطبيق معايير الجودة ISO			
<b>البعد الثاني : اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة</b>				
05	يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لأداء المؤسسة			
06	البيانات والمعلومات يحللها وقيمتها متخصصين باستخدام الطرق المناسبة			
07	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة			
08	تتوفر بالمؤسسة تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات			
<b>البعد الثالث: منهجية العمليات</b>				
09	تدار العمليات كنظام لتحقيق أهداف الجودة بفعالية وكفاءة			
10	تسعى المؤسسة لتحقيق تناسق بين جميع أقسام والوظائف			

			تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين جميع العمليات والأنشطة	11
			تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع العمليات والأنشطة	12
<b>البعد الرابع : التركيز على العميل</b>				
			الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة	13
			متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن	14
			اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن	15
			سرعة تلبية حاجات الزبائن	16
<b>البعد الخامس : مشاركة العاملين</b>				
			تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة	17
			تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات دورية مع العمال لمعالجة المسائل المتعلقة بالجودة	18
			ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء بين العمال	19
			تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم	20
<b>البعد السادس : التحسين</b>				
			تعتبر المؤسسة التحسين المستمر مطلباً أساسياً لتحقيق الجودة العالية	21
			تكافئ الإدارة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء	22
			يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر	23
			توفير الموارد اللازمة لدعم سياسة التحسين المستمر للجودة	24
<b>البعد السابع : إدارة العلاقات</b>				
			الفهم المشترك للأهداف والقيم بين المؤسسة ومتعاملاتها	25
			القيام بالتطوير التعاوني مع الشركاء والموردين والمتعاملين الآخرين	26
			تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة	27
			اختيار الموردين ذو كفاءة عالية يسهم في نجاح الجودة	28
<b>المحور الثاني : الميزة التنافسية</b>				
<b>البعد الأول : الجودة</b>				
			تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة	29
			تتبنى المؤسسة معايير الجودة في جميع الأنشطة	30
			تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز به مركزها التنافسي	31
			تهدف المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها	32
<b>البعد الثاني : المرونة</b>				
			تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات	33

			تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها	34
			تحرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متعددة	35
			تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقا لحاجيات الزبون	36
<b>البعد الثالث : الإبداع</b>				
			تتميز المؤسسة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغباتهم	37
			لدى المؤسسة برنامج لمشروعات الإبداع	38
			تسعى المؤسسة لأن تكون مبدعة في جميع عملياتها	39
			تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع وجذب الابتكارات	40
<b>البعد الرابع : التسليم</b>				
			الالتزام بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات العملاء	41
			تكثف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها لتسهيل عملية التسليم	42
			تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات أسرع من منافسيها	43
			تستخدم المؤسسة نظام التسليم الفوري الزبائن	44
<b>البعد الخامس : التكلفة</b>				
			تستخدم المؤسسة كافة مواردها المتاحة بأسلوب عقلاني اقتصادي ورشيدة	45
			تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير لغرض تخفيض التكاليف	46
			تسعى المؤسسة لتخفيض تكلفة منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	47
			تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاضها مقارنة بمنافسيها	48


في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام و التقدير

**الملحق رقم 02:**  
قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	عبد الحق طير	01
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	تي أحمد	02
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	عواطف عيشوش	03
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	مسعودي محمد	04



	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	PQ
		Révision : 09
Z.I KOUININE 39014 EL-OUED	<b>Politique Qualité</b>	Page 1 sur 1
		Date : 10/01/2018

### سياسة الجودة و التزام الادارة

طبقاً للشهادة المحصل عليها من طرف شركة "روانح الورود" حسب المقياس المرجعي (ISO 9001) منذ 11 ماي 2006 ، تواظب ذات الشركة على عملية التحسين المستمر و ذلك بتحيين نظام ادارة الجودة حسب الاصدار 2015 .  
ومن أجل ذلك تركز سياسة الجودة الحالية، والتي تمت مراجعتها وتحسينها، على المحاور التالية :

- تطوير سياسة الاصغاء للزيون قصد الاهتمام بانشغالاته و استباق توقعاته ؛
- تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية و ملبية لجميع المتطلبات؛
- تلبية متطلبات الاطراف المعنية ذات الصلة ؛
- اعادة تنشيط السياسة التجارية من أجل توفير المنتوجات التي يطلبها الزبائن؛
- اعادة تنشيط شبكات التوزيع للشركة؛
- تنويع العرض من خلال تطوير منتجات جديدة؛
- تنمية الوفاء لدى الكفاءات مع المحافظة عليها للتحكم في العمليات (processus)؛
- التحسين المستمر لفعالية و نجاعة و اداء نظام تسيير الجودة؛
- تخطيط و نشر اهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة وكذا مراجعتها سنويا.

يعاد النظر سنويا في هذه السياسة بمناسبة مراجعة الادارة.



ان الادارة المتأكدة من المساهمة الفعلية لكافة العمال وقناعة الاطارات تلتزم بأن تولي كل الأهمية للعمل بنظام ادارة الجودة و الحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك.

ان الحفاظ على تأهيل شركة روانح الورود حسب المقياس المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 يمثل اعترافا ذا أهمية خاصة ضمن مسار التحسين المستمر الذي شرع فيه منذ البداية.

الرئيس المدير العام

محمد البشير جديدي

الرئيس المدير العام

# CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008  
Système de Management de la Qualité

**VINCOTTE INTERNATIONAL**  
**ALGERIE SPA,**  
Roger - Algérie

Client : **Parfums Wouroud**  
Site : **Zone industrielle**  
**39450 Kouinine - El Oued**  
**Algérie**

Le présent certificat est un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008  
Système de Management de la Qualité 2008.

**Conception, développement, production et commercialisation des produits de parfumerie :  
eaux de toilettes, déodorants, pochettes parfumées**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit  
**RA13077-23A.**

Numéro du certificat : 10 014 23A  
Date de délivrance initiale : 12 juillet 2010  
Date de réévaluation : 29 juillet 2013  
Ce certificat expire le : 11 juillet 2016

Les infractions constatées pendant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences  
de l'ISO 9001 : 2008 doivent être notifiées auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est conforme aux dispositions du Règlement Général Vincotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:

Mourad BARAKA  
Président de la Commission de  
Certification





شركة روائح الورود  
المنطقة الصناعية – 39014 كوينين ص.ب 08 - ولاية الوادي  
الهاتف 032 23 89 09 - الفاكس 032 23 89 10

### الإبقاء على تثبيت المؤسسة لمقياس ISO 9001 إصدار 2015

يسر السيد الرئيس المدير العام لشركة روائح الورود أن يعلن لكافة الهيئات المؤسساتية و المتعاملين من زبائن ومومنين عن إثبات فعالية منظومة إدارة الجودة طبقا للمواصفة القياسية ISO 9001 إصدار 2015 وهذا على إثر دورة التدقيق و المراقبة بتاريخ 05، 06 نوفمبر 2018 التي أجرتها هيئة التأهيل AIB VINCOTTE الدولية – الجزائر عن النشاطات التالية:

تصميم وتطوير و إنتاج و تسويق مواد العطور : مياه الزينة و مزيلات الروائح و الأكياس المعطرة

إن الإبقاء على تثبيت المؤسسة للشهادة الممنوحة من طرف الهيئة المؤهلة Vinçotte International ALGERIE spa هي محصلة لإلتزام الإدارة ولمجهودات مجمل عمال روائح الورود بغرض إعطاء منظومة إدارة الجودة SMQ فعالية تكون في مستوى المتطلبات و تطلعات زبائننا.

# CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015

Système de Management de la Qualité

**VINÇOTTE INTERNATIONAL ALGERIE SPA,**

Alger - Algérie

Il est certifié que

**Parfums Wouroud**

sis à

**Zone industrielle  
39450 Kouinine – El Oued  
Algérie**

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

**Conception, développement, production et commercialisation de produits de parfumerie, eaux de parfum, eaux de toilette, déodorants, pochettes parfumées.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA19104-24A** réalisé du 23 et 26 novembre 2019.

Numéro du certificat: 10 016-24A  
Date de délivrance initiale le: 12 juillet 2018  
Date d'expiration du cycle en cours: 11 juillet 2019  
Date de délivrance le: 26 décembre 2019  
Ce certificat expire le: 10 juillet 2022

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat. Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:

Muriel BARRA  
Présidente de la Commission de Certification





**W**  
Parfums  
WOUROUD



**W**  
Parfums  
WOUROUD



**الملحق رقم 04:**  
**مخرجات برنامج SPSS**

		جنس الموظفين	سن الموظفين	المؤهل العلمي	الخبرة المهنية	الدورات التكوينية
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0
	Sum	81	164	151	163	57

## Frequency Table

### جنس الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	53	79.1	79.1	79.1
	أنثى	14	20.9	20.9	100.0
Total		67	100.0	100.0	

### سن الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 28	10	14.9	14.9	14.9
	من 29 إلى 39	29	43.3	43.3	58.2
	من 40 إلى 51	16	23.9	23.9	82.1
	أكثر من 51	12	17.9	17.9	100.0
Total		67	100.0	100.0	

### المؤهل العلمي للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	أقل من الثانوي	13	19.4	19.4	19.4
	ثانوي	26	38.8	38.8	58.2
	جامعي	26	38.8	38.8	97.0
	شهادات أخرى	2	3.0	3.0	100.0
Total		67	100.0	100.0	

## الخبرة المهنية للموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
أقل من 5 سنوات	12	17.9	17.9	17.9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	35.8	35.8	53.7
Valid من 11 سنة إلى 20 سنة	21	31.3	31.3	85.1
أكثر من 20 سنة	10	14.9	14.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## الدورات التكوينية للموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
لا يوجد	27	40.3	40.3	40.3
Valid دورة واحدة	26	38.8	38.8	79.1
دورتين	11	16.4	16.4	95.5
أكثر من 2 دورات	3	4.5	4.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	2.3642	.30746	67
مشاركة العاملين	2.4179	.55457	67

## Correlations

		الميزة التنافسية	مشاركة العاملين
Pearson Correlation	الميزة التنافسية	1.000	.580
	مشاركة العاملين	.580	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية	.	.000
	مشاركة العاملين	.000	.
N	الميزة التنافسية	67	67
	مشاركة العاملين	67	67

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
1	مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية b. All requested variables entered

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square	F Change
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.326	.25236	.336	32.964

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1 <sup>a</sup>	65	.000

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.099	1	2.099	32.964	.000 <sup>b</sup>
Residual	4.140	65	.064		
Total	6.239	66			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.587	.139		11.422	.000
	مشاركة العاملين	.322	.056	.580	5.741	.000

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	مشاركة العاملين	.580	.580	.580

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة_التنافسية	2.3642	.30746	67
ادارة_العلاقات	2.3097	.46890	67

**Correlations**

		الميزة_التنافسية	ادارة_العلاقات
Pearson Correlation	الميزة_التنافسية	1.000	.483
	ادارة_العلاقات	.483	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة_التنافسية	.	.000
	ادارة_العلاقات	.000	.
N	الميزة_التنافسية	67	67
	ادارة_العلاقات	67	67

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square	F Change
1	.483 <sup>a</sup>	.233	.221	.27132	.233	19.750

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1 <sup>a</sup>	65	.000

a. Predictors: (Constant), ادارة\_العلاقات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.454	1	1.454	19.750	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.785	65	.074		
	Total	6.239	66			

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية a. Dependent Variable: ادارة\_العلاقات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.633	.168		9.731	.000
	ادارة_العلاقات	.317	.071	.483	4.444	.000

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	ادارة_العلاقات	.483	.483	.483

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة_التنافسية	2.3642	.30746	67
التحسين	2.2873	.50048	67

Correlations

		الميزة_التنافسية	التحسين
Pearson Correlation	الميزة_التنافسية	1.000	.401
	التحسين	.401	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة_التنافسية	.	.000
	التحسين	.000	.
N	الميزة_التنافسية	67	67
	التحسين	67	67

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحسين <sup>b</sup>	.	Enter

a. الميزة\_التنافسية Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square	F Change
1	.401 <sup>a</sup>	.161	.148	.28375	.161	12.488

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1 <sup>a</sup>	65	.001

a. Predictors: (Constant), التحسين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.005	1	1.005	12.488	.001 <sup>b</sup>
	Residual	5.234	65	.081		
	Total	6.239	66			

التحسين

b. Predictors: (Constant), الميزة\_التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.800	.163		11.020	.000
	التحسين	.247	.070	.401	3.534	.001

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	التحسين	.401	.401	.401

a. الميزة\_التنافسية Dependent Variable:

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة_التنافسية	2.3642	.30746	67
مشاركة_العاملين	2.4179	.55457	67

**Correlations**

		الميزة التنافسية	مشاركة العاملين
Pearson Correlation	الميزة التنافسية	1.000	.580
	مشاركة العاملين	.580	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية	.	.000
	مشاركة العاملين	.000	.
N	الميزة التنافسية	67	67
	مشاركة العاملين	67	67

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables	Variables	Method
1	مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square	F Change
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.326	.25236	.336	32.964

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1 <sup>a</sup>	65	.000

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.099	1	2.099	32.964	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.140	65	.064		
	Total	6.239	66			

مشاركة العاملين

b. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية. Dependent Variable:

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.587	.139	11.422	.000
	مشاركة_العاملين	.322	.056	.580	.000

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	مشاركة_العاملين	.580	.580	.580

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة_التنافسية	2.3642	.30746	67
ادارة_العلاقات	2.3097	.46890	67

Correlations

		الميزة_التنافسية	ادارة_العلاقات
Pearson Correlation	الميزة_التنافسية	1.000	.483
	ادارة_العلاقات	.483	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة_التنافسية	.	.000
	ادارة_العلاقات	.000	.
N	الميزة_التنافسية	67	67
	ادارة_العلاقات	67	67

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
1	ادارة_العلاقات <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية b. All requested variables entered

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.483 <sup>a</sup>	.233	.221	.27132	.233	19.750

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1 <sup>a</sup>	65	.000

ادارة\_العلاقات Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.454	1	1.454	19.750	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	4.785	65	.074		
Total	6.239	66			

ادارة\_العلاقات a. Dependent Variable: a. الميزة\_التنافسية b. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.633	.168		9.731	.000
	ادارة_العلاقات	.317	.071	.483	4.444	.000

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Correlations			
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	ادارة_العلاقات	.483	.483	.483

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة_التنافسية	2.3642	.30746	67
التحسين	2.2873	.50048	67

## Correlations

		الميزة_التنافسية	التحسين
Pearson Correlation	الميزة_التنافسية	1.000	.401
	التحسين	.401	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة_التنافسية	.	.000
	التحسين	.000	.
N	الميزة_التنافسية	67	67
	التحسين	67	67

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
1	التحسين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square	F Change
1	.401 <sup>a</sup>	.161	.148	.28375	.161	12.488

## Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1 <sup>a</sup>	65	.001

a. Predictors: (Constant), التحسين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.005	1	1.005	12.488	.001 <sup>b</sup>
Residual	5.234	65	.081		
Total	6.239	66			

التحسين

b. Predictors: (Constant), a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.800	.163		11.020	.000
التحسين	.247	.070	.401	3.534	.001

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Correlations		
	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)			
التحسين	.401	.401	.401

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

