



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعضوان :

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي)

إشراف الدكتور :

✓ نصر ضو

إعداد الطالبات:

✍ سعيذة كيرد

✍ هناء شنوف

✍ فاطمة تواتي اطلية

✍ سهام باي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة الانتساب	الصفة
سمية دربال	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيس اللجنة
نصر ضو	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
منى مسغوني	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بـعـنـوان :

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي)

إشراف الدكتور :

✓ نصر ضو

إعداد الطالبات:

✍ سعيده كيرد

✍ هناء شنوف

✍ فاطمة تواتي اطلية

✍ سهام باي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة الانتساب	الصفة
سمية دربال	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيس اللجنة
نصر ضو	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
منى مسغوني	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022



الإهداء

إلى أول شمس أشرقت في فؤادي، إلى التي كانت ولا تزال نبراسا يضيء سبيل بالحب

والرعاية "أمي الحبيبة"

إلى رمز السر والشموخ، إلى من وطأ الأشواك حافيا ليوصلني إلى ما وصلت إليه اليوم، إلى

والدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى من في عيونهم فرحتي وسعادتهم زادي في الحياة

إخوتي وأخواتي

إلى رفيقة دربي، إلى من أدركت معها أسرار البداية وكانت فانوس تضيء طريقي في

كل مرة وحملت معها لواء الصداقة إلى: "حنان خميدة"

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه لساني .

سهام باي

الإهداء

إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء

"أبي وأمي" أطال الله في عمرهما، ومتعهما بالصحة والعافية،

وإلى أخواتي وأزواجهن وذرياتهم فردا فردا،

إلى زوجي الكريم، وقرة عيني ابنتي الغالية "آمنة

وإلى جميع الأهل والأحبة، وكل الطلبة الباحثين الساعين للوصول لمراحل متقدمة

من العلم والتعلم،

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

*فاطمة تواتي اطلية *

الإهداء

إلى من وضع الجنة تحت أقدامها ، إلى نبع الحب التي حفر اسمها جدار قلبي إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجل راحتي إلى التي أنارت دربي وكان حبها وحنانها ودعاؤها سر نجاحي "أمي الغالية الحبيبة"

إلى الذي دلني كيف أعيش وغرس فيا مكارم الأخلاق ، إلى الذي كد وتعب من أجل أن يوفر لنا سبل الحياة إلى الذي ضحى من أجلنا وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار أمير قلبي "أبي الغالي"

إلى الذي كان له الفضل في تأطير وإتمام هذه المذكرة الأستاذ الفاضل "نصر ضو"
إلى من أرى السعادة بأعينهم وأرتاح وأنا بينهم إخوتي وأخواتي وخص بالذكر كريم الطاهر كما لا أنسى ابنت أخي نجود

إلى بركة البيت جدتي عائشة أطال الله في عمرها وإلى الذين أكن لهم كل المحبة والتقدير أخوالي وخالاتي وعلى رأسهم خالتي مسعودة وعمي وعماتي إلى البراعم حنين، عبد الودود، أسيل، قصي، ريمالغولان مرام، محمد، الأمين، كريم

إلى اللواتي لم تلدهم أمي ومن تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء: سناء، دليلا أسماء

إلى رفيقات هذا العمل كيرد سعيدة سهام باي تواتي اطليبة فاطمة

إلى من سقط عن قلبي سهوا ومن كان في قلبي ولم يذكره لساني .

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر منهم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نظوي
سهر الليالي ، تعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع .

أهدي هذا العمل إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء ، إلى من كانت سعادتي منسوجة بخيوط
من قلبها ، " والدتي الحبيبة "

إلى من كان في طريقي نجاحي وعلمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر
" والدي الغالي "

إلى أرواح فارقتنا جسدا وبقيت دروسها راسخة معنا " جدي إبراهيم وجدتي فاطمة " رحمهما الله
وأسكنهما فسيح جناته ، وأطال الله في عمر جدتي " عائشة وجدي محمد الصغير "

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي " إخوتي وأخواتي "

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات في العلم أساتذتي الكرام
أخص بالذكر الأستاذ المؤطر " نصر ضو " وفقه الله لما يحبه ويرضاه

إلى زميلات هذا العمل فاطمة ، هناء ، سهام ،

إلى كل من ساعدني إلى ما وصلت إليه اليوم قولاً وفعلاً .

* سعيدة كيرد *

شكرنا والعرفان

في البداية نحمد لله كثيراً أن أمدنا بالقوة والعزيمة وتوفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والسير في طريق النجاح والتفوق ،

كما نتقدم بالشكر والعرفان لمشرفنا الفاضل الدكتور "نصر ضو"

على كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لنا ، دون أن ننسى كل الأساتذة والمعلمين الذين أمدونا بالمادة العلمية وأشرفوا على تعليمنا طيلة الأعوام الدراسية "جزآهم الله عنا كل خير" ،

كما يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بيد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد : المساعدة بالمراجع ، المساندة بكلمة طيبة تنشرح بها القلوب ، ونخص بالذكر زملاء الدفعة : قتيحة خلاوي ، يوسف جديد ، ناجية نرغب ، سامرة بقاص ، نرينب نوبلي .

إلى كل عمال وموظفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ،

*** تشكراتنا إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات ***

*** دفعة جوان 2023 ***

الملخص بالعربية :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في بعض المؤسسات الاقتصادية ، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لأهداف البحث ، واتساقاً مع منهج البحث وطبيعة مشكلته ، وقد عرضنا مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا ، وكذلك استعرضنا في الإطار النظري ماهية كل من إدارة الجودة الشاملة بمفهومها وأهدافها وكذا الميزة التنافسية وأبعادها وخصائصها والعلاقة بينهما ، أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا على أداة الاستبانة وذلك بتوزيع (75) استبانة لعينة الدراسة التي اخترناها عشوائياً استرجعت منها (70) استثماراً والتي كانت في (06) مؤسسات بولاية الوادي وهي: (شركة بكار للأعمدة الأسمنتية ، شركة سوف للدقيق ، شركة سوف تمور ، شركة نجمة ، شركة الرواد للصناعة ، شركة الورود) ، وقد توصلنا إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التزام الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، التحسين والتطوير المستمر ، التعاون والمشاركة الجماعية ، تجنب الأخطاء قبل الوقوع فيها) كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها متغير تابع .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، الميزة التنافسية ، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract

The purpose of this study was to find out how comprehensive management can contribute to achieving competitive advantage in some economic institutions, and to accomplish these objectives, we have used a descriptive analytical approach, in accordance with the research methodology and nature of the problem. We have also presented a group of similar previous studies. Further, we will examine the management Total quality concepts and objectives, as well as competitive advantage, its dimensions, characteristics, and relationship, within the theoretical framework. As for the applied side, we used the questionnaire tool by distributing (75) questionnaires to the study sample that we chose randomly, of which (70) questionnaires were retrieved, which were located in (06) institutions in the state of El-Wadi, including: (Bakkar Cement Columns Company, Souf Flour Company, Souf Tamour Company, Najma Company, Al Rowad Industry Company, Al Worood Company), and several results have been obtained. In addition, a statistically significant relationship has been found between the dimensions of total quality management (management commitment, customer focus, continuous improvement and development, cooperation and collective participation, avoiding mistakes before making them) as an independent variable and achieving competitive advantage as a dependent variable.

Keywords: total quality management, competitive advantage, economic enterprise.

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ_هـ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
9	المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
9	أولا : مفهوم الجودة
11	ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	ثالثا : أهداف إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية
17	أولا : مفهوم الميزة التنافسية
18	01/- مفهوم التنافسية
18	02/- تعريف الميزة التنافسية
19	ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية
20	01/- التكلفة
20	02/- الجودة
21	03/- المرونة
21	04/- التسليم

21	ثالثا : خصائص الميزة التنافسية
23	المطلب الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة كأداة للميزة التنافسية
23	أولا : تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية
24	ثانيا : إدارة الجودة ومرتكزات التنافسية
24	01/- التزام الإدارة العليا
24	02/- التركيز على الزبون
25	03/- التحسين والتطوير المستمر
26	04/- المشاركة الكاملة (التعاون والمشاركة الجماعية)
27	05/- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
27	06/- من الأخطاء بناءا على الحقائق
29	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
29	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقبل إدارة الجودة الشاملة
29	أولا : دراسة أحمد بن عيشاوي (2008)
30	ثانيا: دراسة العابد هواوي (2015)
31	ثالثا : دراسة عائشة محمدي(2016)
31	رابعا: دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمن (2018)
32	خامسا: دراسة موسعي عبد الحق (2018)
33	سادسا : دراسة الفاضل تيمان ادريس, ثابت ابو الروس (2022)
34	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية
34	أولا: دراسة محمد فوزي علي العتوم (2009)
35	ثانيا : دراسة علي خالد الخالدي (2013)
36	ثالثا : دراسة مريم عمراني (2016)
37	رابعا: دراسة مراد محمد النشمي (2017)
38	خامسا : دراسة ياسر سعيد أبوهرييد (2017)

40	سادسا : بلحاجي أمينة (2018)
41	المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
41	أولا : دراسة بومدين يوسف (2017)
42	ثانيا : دراسة احمد عازب الشيخ (2011)
42	ثالثا : دراسة بوبريحة معاذ (2015)
43	رابعا : دراسة محمد صالح حمدان العدوان (2016)
44	خامسا : دراسة أحمد إبراهيم سعيد حسن (2017)
45	سادسا : دراسة مريم غريسي , عديلة بوشريشة (2019)
46	سابعا : دراسة اثمار ظاهر حبيب , علي فرحان عبد الله لفكيكي (2021)
46	ثامنا : دراسة اينجي أحمد يحي صلاح , محمود سامح أحمد أحمد (2022)
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية
50	تمهيد
51	المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
51	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
51	أولا : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
51	01/- مجتمع الدراسة
51	02/- عينة الدراسة
52	ثانيا : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها
52	01/- المصادر الثانوية
52	02/- المصادر الأولية
53	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	أولا : تصميم استمارة الاستبيان
55	ثانيا : تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية
55	01/- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحور محاور الاستبيان

55	02/- تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	ثالثا : نموذج الدراسة
57	المطلب الثالث : صدق وثبات المحتوى
57	أولا : الصدق الظاهري
58	ثانيا : قياس ثبات الاستبانة
58	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول : عرض خصائص العينة
58	أولا : توزيع أفراد العينة للجنس
59	ثانيا : توزيع أفراد العينة تبعا للعمر
59	ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي
60	رابعا : توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية
61	خامسا : توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة.
62	المطلب الثاني : اتجاهات إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي
62	أولا : دراسة اتجاهات إجابة العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة
62	01/- النتائج المتعلقة حول ادراك عينة الدراسة لبعء التزام الإدارة العليا.
63	02/- النتائج المتعلقة حول ادراك عينة الدراسة لبعء التركيز على الزبون.
64	03/- النتائج المتعلقة حول ادراك عينة الدراسة لبعء التحسين والتطوير المستمر.
65	04/- النتائج المتعلقة حول ادراك عينة الدراسة لبعء التعاون والمشاركة الجماعية.
66	05/- النتائج المتعلقة حول ادراك عينة الدراسة لبعء الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
66	ثانيا : دراسة اتجاهات العينة حول محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
68	المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
68	أولا : اختبار التوزيع الطبيعي
70	ثانيا : اختبار المعلمية
70	ثالثا : اختبار فرضيات العلاقة
71	رابعا: اختبار فرضيات الفرق.

71	01/- اختبار t لعينتين مستقلتين.
72	02/- اختبار تحليل التباين الأحادي.
75	خامسا: فرضية التأثير.
75	01/- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط لدور إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية
76	02/- اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد لدور إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
83	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-01	مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات إدارة الجودة الشاملة	14
1-02	يوضح أنواع العملاء	25
2-01	يوضح قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة	51
2- 02	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة	52
2-03	يوضح قائمة المؤسسات المستجوبة _عينة الدراسة_	52
2-04	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	54
2-05	تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	55
2-06	يبين شرح أساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	56
2- 07	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	58
2-08	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	59
2-09	توزيع عينة دراسة حسب العمر	59
2-10	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	60
2-11	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	61
2-12	يبين توزيع العينة حسب الوظيفة	61
2-13	يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التزام الإدارة العليا	62
2-14	يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التركيز على الزبون	63
2-15	يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التحسين والتطوير المستمر	64
2-16	يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التعاون والمشاركة الجماعية	65
2-17	يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	66
2-18	يبين اتجاه إجابات العينة حول محور تحقيق الميزة التنافسية	67
2-19	اختبار التوزيع الطبيعي	68
2-20	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	70

72	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	2-21
73	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	2-22
74	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا المؤهل العلمي	2-23
74	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	2-24
75	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة	2-25
76	نتائج اختبار اثر ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية:	2-26
77	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية	2-27

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	مخطط إدارة الجودة الشاملة	1-01
17	أهداف إدارة الجودة الشاملة	1-02
23	تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية	1-03
57	ييين نموذج الدراسة	2-01
59	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	2-02
59	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-03
60	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	2-04
61	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	2-05
61	ييين توزيع العينة حسب الوظيفة	2-06
69	ييين المدرج التكراري لبيانات المحور الأول	2-07
69	ييين المدرج التكراري لبيانات المحور الثاني	2-08

العدد	عنوان الملحق	الرقم
03	استمارة الاستبيان	01
09	قائمة المحكمين	02
05	تربص في إطار الاستبيان للمؤسسات محل الدراسة	03
03	صدق وثبات المحتوى	04
02	الإحصاء الوصفي	05
01	اختبار التوزيع الطبيعي ومصفوفة الارتباط	06
02	اختبار الإحصائية	07
02	الإنحدار البسيط والمتعدد	08

مقدمة

يطرح مجال الأعمال الحديث العديد من التحديات للمؤسسات، ولعل ما يميزه اليوم هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم، تماشيا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي جعلت من العالم مجرد قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر، إذ أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب بطبيعة الحال في المحافظة على استمرارية نشاطها السعي إلى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي، خاصة تحت قيود ما يسمى بعولمة المنافسة، وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها. بما يضمن تحقيق الريادة والتفوق، ولكن طبيعة مناخ الأعمال المتقلب في ظل عصر السرعة والتكنولوجيا الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها.

و بالفعل ، فقد انتقل اهتمام المؤسسات الحديثة إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، ويتم هذا بالتركيز على البحث عن مصادر تحقيقها من خلال سواء تلك الاستراتيجيات المتعلقة بتمييز المنتج أو تلك الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بمنافسيها مراعية عنصر الجودة.

ويعد تبني إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدة مفاهيم تنظيمية تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية ، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير والتحسين المستمرين كونها تشمل كل الخصائص والمتغيرات بداية من جودة المواد الأولية إلى جودة الموارد البشرية، وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ، ومن أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلي حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية الذي من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق المحلية، ومنحها فرصة الدخول للأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية مقارنة بمنافسيها.

➡ الإشكالية الرئيسية :

تتلخص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

الاستبانة وهذا باستخدام مخرجات برنامج spss. وأخيرا المنهج الاستنتاجي وذلك للتوصل للنتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة البحثية .

➤ وسائل جمع المعلومات :

سنعتمد في بحثنا هذا على مجموعة من الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، وهي تلك الأكثر شيوعاً،
نختصرها في:

*المسح المكتبي للوقوف على ما تم تناوله في إطار دراستنا بهدف إرساء الدعامة النظرية له.

*البحوث والدراسات السابقة التي تحدد لنا مجالات التركيز الجديدة في هذا الموضوع دون إغفال النقد والاستزادة كلما كان ذلك ممكناً.

*المقابلات الشخصية لاستطلاع رأي الممارسين في كل المجالات التي لها علاقة بالموضوع.

*البيانات الممنوحة من طرف المصادر الرسمية لمعالجتها وعرضها بشكل يمكننا من الوصول إلى استنتاجات لها علاقة مباشرة بموضوع البحث عبر شبكة الانترنت لجعل بحثنا لا يهمل المستجدات التي ترتبط مباشرة بموضوعه.

للحدود المكانية والزمانية :

تمت هذه الدراسة في القطاع الاقتصادي لعدد من المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي (الجزائر) أما الحدود الزمانية فقد قمنا بتوزيع الاستبيان على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في الفترة الممتدة ما بين أبريل _ماي 2023.

👉 هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتصميم بحثنا بما يتناسب ذلك، قسمناه لفصلين الأول نظري والثاني تطبيقي ، حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث الأول يتكون من ثلاث مطالب تطرقنا فيها إلى إدارة الجودة الشاملة ، الميزة التنافسية ثم إدارة الجودة ومركزات التنافسية ، أما المبحث الثاني يتمثل في الدراسات السابقة كذلك مقسم إلى ثلاث مطالب للدراسات السابقة المتعلقة بالتغير التابع والمستقل والمتغيرين معا، وبالنسبة للفصل التطبيقي فقد قسم إلى مبحثين : الأول حول الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة أما المبحث الثاني تم فيه عرض واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة الجودة
الشاملة والميزة التنافسية

تمهيد:

تعد الجودة الشاملة أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات في جودة أدائها من خلال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة سواء كان إنتاج سلع أو تقديم خدمات، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى للمؤسسات ومنهجية إدارية وأسلوب حياة لها يمكنها من زيادة قدرتها التنافسية للبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على العالم أجمع، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثورة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية حديثة تركز على مفاهيم إدارية متطورة لمواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال اليوم للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها في مختلف المجالات ، ومنه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

أما المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، أهم عنصر من عناصر الاستثمار، الذي نال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل لأساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق، ومن ثم البقاء والاستمرار والنمو.

المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

نحاول من خلال هذا العنصر التعرف على مختلف المفاهيم و التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن أجل الإلمام بذلك، سنحاول التعرّيج على مفهوم الجودة .

أولاً : مفهوم الجودة:

الجودة: لغة من الجود والجيد نقيض الرديء.¹

أما اصطلاحاً فيرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualites) والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والمعابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية²

ونظراً لتعدد المفكرين والمتخصصين والرواد في مجال الجودة وتباين واختلاف مجالات تطبيقها في المنظمات المختلفة باختلاف وتعدد خدماتها وأنشطتها ومنتجاتها ، فقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بها ، لذا سوف نتطرق لأهمها والتي من بينها أن الجودة هي:

✓ درجة التميز.

✓ جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه.

✓ مطابقة الشيء للإحتياجات .

✓ تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع إحتياجات السوق.

✓ الملاءمة للاستعمال ، ومقابلة القيمة لما يدفع.

✓ ذلك المستوى من التميز الذي يمكن من قبوله من كل من البائع والمشتري .

✓ المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفة مقبولة .

¹مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط1، دار جرير ، عمان ، 2007، ص:27.

² مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط1، دار صفاء ، عمان ، ص: 15-16.

✓ إجمال الملامح والمواصفات التي تميز منتجا أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها حاجة معلومة .

✓ تحقيق وتجاوز توقعات العميل ، بتكلفة يشعر العملاء معها بحصولهم على قيمة مناسبة.¹

كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها كما يلي:

يلي:

✓ يرى Deming أن : " الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا " ² وهي أيضا

عبارة عن " أنظمة غير المعيب " ³. كما يرى أن الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية⁴.

— ✓ وعرفها كروسي أنها : "المطابقة للمواصفات" ⁵,

✓ وزيادة على ذلك يرى فيجنباوم أن الجودة هي "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو (الخدمة) السوقية ،

والهندسية، والصناعية، والصيانة في أثناء استعمال المنتج أو الخدمة ، والتي تلي توقعات الزبون"،

✓ وعرفها إيشيكاوا أنها "تلك العملية التي يتسع مداها ليشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات

والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها".

✓ أما جوران فقد عرفها بأنها "ملائمة المنتج للمستخدم" ⁶.

✓ من جهة أخرى، يرى تاجوكي أن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله

للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات

الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها".⁷

✓ وعرفت وزارة الدفاع الأمريكية الجودة بأنها "عمل الشيء الصحيح صحيحا من أول وهلة والتطوير المستمر

مع تحقيق إرضاء الزبائن دائما. أما المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) فقد عرفت الجودة بأنها "الدرجة التي قد تشبع فيها

الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".⁸

✓ وتعرف هيئة المواصفات البريطانية BST الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح ، وخواص المنتج أو الخدمة

بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية".⁹

¹ مجت راضي ، هشام يوسف العربي ،إدارة الجودة الشاملة TQM-المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، ط1 ، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات ، القاهرة ، 2016، ص: 19.

² محمود عبد الفتاح رضوان ،إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2012، ص: 14.

³ حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص: 23.

⁴ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص: 29.

⁵ Carlos Noronha ;The Theory of Culture-specific Total Quality Management Quality management in Chinese regions .palgrave. NewYork. 2002.p:14.

⁶ R.W.Hoyer.Brooke B;Y,Hoyer.What is Quality?;Quality Progress.vol.34.N.7. July 2001,p56.

⁷ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، المرجع أعلاه ، ص : 29.

⁸ عبد الرحمن فيالي ، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2010، ص: 4.

⁹ مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM ، ط1، دار الفجر ، القاهرة ، 2008، ص: 63.

☑ ومن وجهة نظر المستهلك ، يمكن تعريف الجودة على أنها " تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك"¹

وبالرغم من اختلاف هذه التعاريف إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيس, وهو إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء.²

ثانيا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة ، وقد وردت تعريفات كثيرة خاصة بهذا المفهوم ، حيث قام كل من (Bounds;et;al) و (Steven & Ronald.Clair) بتعريف المكونات الثلاثة لهذا المفهوم كما يأتي :

الإدارة Management : تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة Qualité: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه دائرة المنظمة من سلع وخدمات .

الشاملة Total: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المنظمة وخدماتها.³

ونظرا لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإنه يوجد عدة تعاريف لها نذكر منها ما يلي:

☑ عرفها 1994 Bounds : بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال ، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات .

☑ كما عرفها 1994 Davis et Goetsch : بأنها مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين ، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة⁴.

☑ أما Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين .

☑ ووفقا لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين —

¹ عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر، عمان ، 2009، ص: 14.

² عيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 04.

³ حريق خديجة، "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب — سعيدة، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان، 2010/ 2011، ص: 89.

⁴ يوسف حجيم الطائي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص: 195.

☑ ويعرفها تونكس بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته¹.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً متكاملًا يهدف إلى تحسين الجودة باستمرار كما يعبر عن توجه عام يسيطر على فكر الممارسين في المؤسسات ، حيث أصبحت معياراً من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

وهي أيضاً عبارة عن مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.²

وقد عرفها المعهد البريطاني للمعايير British Standards Institution بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.³

لذا فيمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها استراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية تعتبر أساساً لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العلمية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة.⁴

فهو يعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة استراتيجية ومعايير ومواصفات.... الخ، بحيث تسهم جميعاً في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية.⁵

ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية من خلال الشكل التالي :

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره، ص : 24.

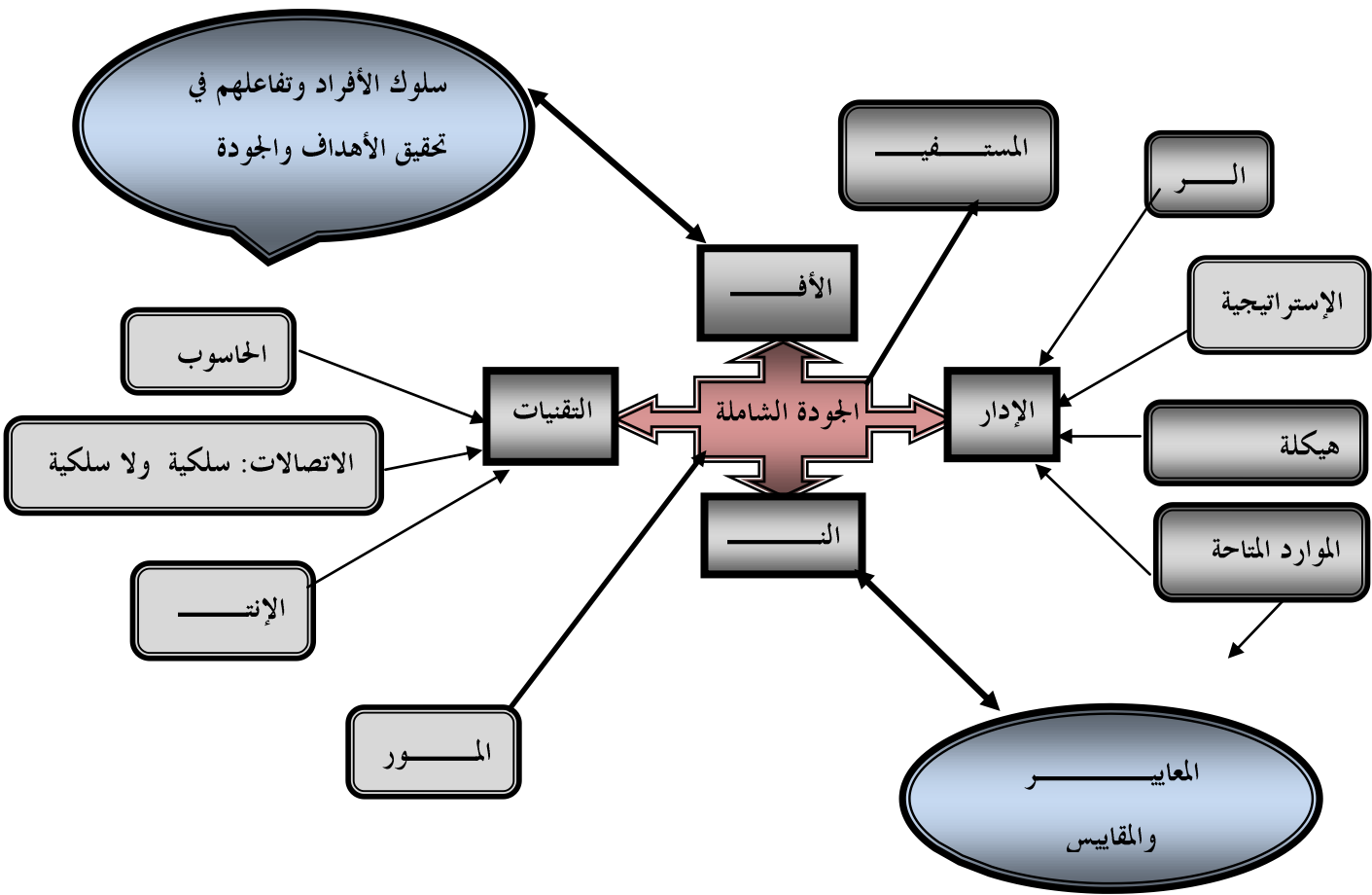
² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ، ص 06.

³ علي جبالق ، إدارة الجودة ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2021، ص: 8.

⁴ نزار عبد الجليل البروراي ، حسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2011، ص: 143.

⁵ محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة بمنظومات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2008 ، ص: 171.

شكل رقم (01_1): مخطط إدارة الجودة الشاملة



المصدر : خضر مصباح الطبطي ، إدارة وصناعة الجودة : مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، ط 1 ، دار الحامد عمان ،

2006 ، ص : 47.

وعلى الرغم من تعدد وتباين التعريف السابقة الذكر، فإنها تركز في مجموعها على إعطاء مفهوم جديد للجودة ،

يحمل أبعاداً وخصائص تميزه عن الإدارة التقليدية ، سواء من حيث الهيكل التنظيمي ، التوجه والفلسفة اتخاذ القرار ،

طبيعة المسؤولية ، نوع الرقابة ، أساليب حفظ البيانات .. وهو ما يوضحه الجدول (01،1) الموالى:

جدول رقم (1_01): مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات إدارة الجودة الشاملة

المعايير	المؤسسات التقليدية	مؤسسات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي ويتصف بالجمود	مسطح/مرن وأقل تعقيدا / أفقي/شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على أساس الأحاسيس والمشاعر التقليدية.	طويلة الأجل ، تبنى على الحقائق.
التأكد من الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	عمودية وتركز على السلبيات	ذاتية وتركز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المدراء	التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، القيادة	التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل المهام
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الطرفين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المعلم والمدرّب
المسؤولية	فردية	جماعية
أسلوب حفظ البيانات	الحفظ التاريخي للبيانات	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات

المصدر:عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والموعية والتقنيات الحديثة في تطبيقها

واستدامتها ، ط1، دار الشروق ،عمان ، 2007، ص:76.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسات الجودة الشاملة تتميز بهيكلها التنظيمي الأفقي المرن ، وتوجيهها نحو الزبون عوض الإنتاج من خلال اتباع مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، والاعتماد على المشاركة الجماعية وتكوين فرق العمل ، كما أن دور المدراء لا يقتصر فقط على الدور التقليدي ، وإنما يشمل التفويض والتدريب والتعليم وتسهيل المهام ، بالإضافة إلى ذلك تعتمد هذه المؤسسات على الرقابة الذاتية بدل العمودية ، كما تبنى القرارات داخلها على أساس الحقائق ، وتسود فيها الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس¹.

¹عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم ، مرجع سبق ذكره ، ص:77.

ثالثاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف والتي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها ومن أهمها:

- ✓ يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات مع العمل على تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك؛
- ✓ السعي باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع؛
- ✓ القيام بتحسينات شاملة ومتراطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة ؛

✓ تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات وكذلك جميع العاملين في المؤسسة.¹

☑ كما أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو: " تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم". هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

* خفض التكاليف:

إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.²

* تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل :

فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

* تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء،

¹ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000: 2001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص: 99.

² موسعي عبد الحق ، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2018 ، ص : 25.

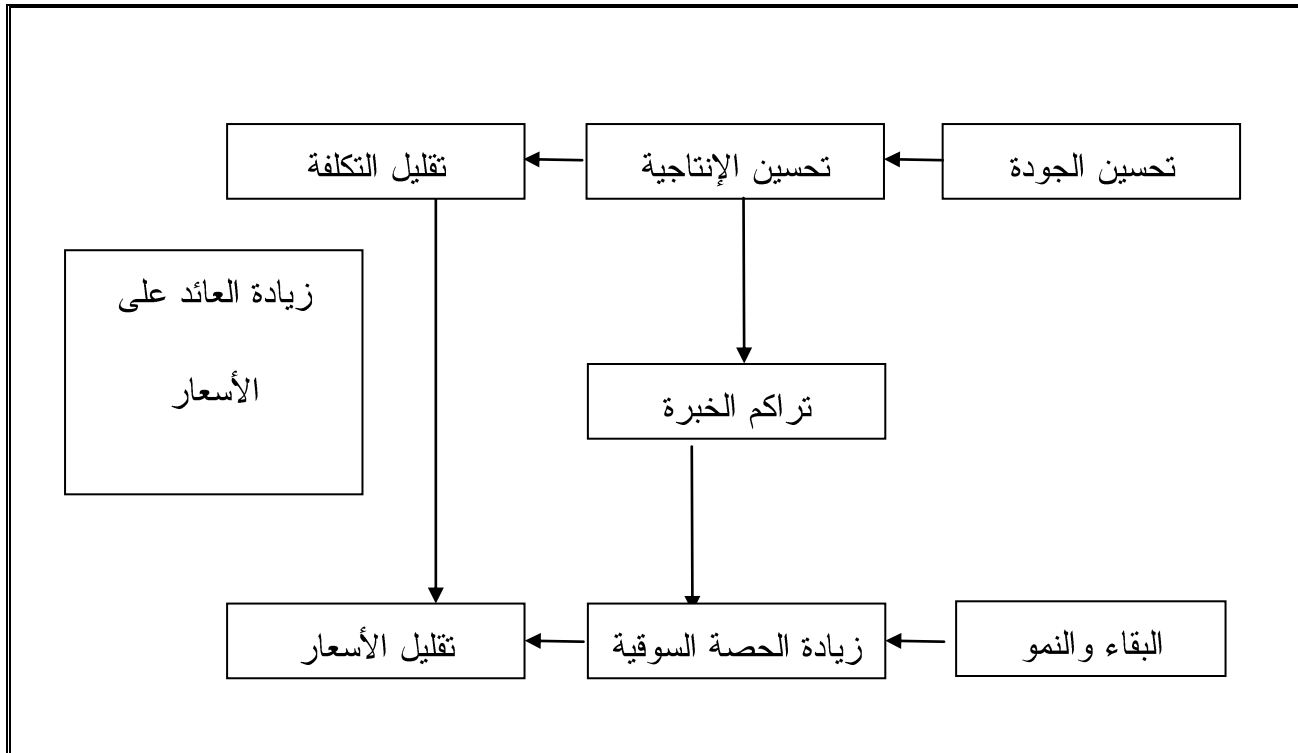
إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفىدى من هذه الخدمات. وهذه جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة علىها.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلاق من شكاوهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

➤ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.¹

يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل التالي:

الشكل رقم (02_1) : أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 100.

المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة ، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية ، وفي هذا المطلب سنتحدث عن الميزة التنافسية من حيث المفهوم ، الأبعاد والخصائص.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

من أجل إعطاء مفهوم للميزة التنافسية ينبغي أن نتطرق إلى مفهوم التنافسية .

¹ موسعي عبد الحق، مرجع سابق، ص 26.

01/ _ مفهوم التنافسية :

ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.¹

كما تعرف على أنها" : القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما حسب ما عرفها فريد النجار² .

وتعرف أيضاً على أنها : "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".

02/ _ تعريف الميزة التنافسية :

أما الميزة التنافسية فقد تطرق العديد من علماء الإدارة لمفهومها وماهيتها، وأهم المحددات المرتبطة بها وفق وجهة نظر كل منهم ، ومن هذه التعاريف ما يلي:

يشير (حيدر) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط ويرى (السالمي) : بأنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجود التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية ، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.³

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري ، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص84.

² فريد النجار ، إدارة العمليات الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، ص:123.

³ علي فيصل أحمد أبوصبع ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية ، مجلة الجامعة الوطنية، العدد13، أغسطس 2020، ص:222.

وتعرف بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده ، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تفوق إلى التميز.

كما عرفها نبيل مرسي أنها : ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

شارل هيل وجارث جونز: " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية. بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.¹

والتنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من : ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، فالتنافسية يراد بها دراسة تنافسية اقتصاد البلد أي على المستوى الدولي.

ويعرفها Jean Charles Mathe على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات أما من ناحية الاستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل استغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.²

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

تطرق العديد من الباحثين إلى الأبعاد المختلفة المشكلة للميزة التنافسية واتفق أغلب الباحثين على أن هذه الأبعاد تتضمن التالي:³

1/ التكلفة : تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة

¹ إثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، 2021، ص: 180.
² معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 06.
³ علي فيصل أحمد أبوصبح ، مرجع سبق ذكره ، ص: 225.

على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وان تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية، ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام (الإنتاج في الوقت المحدد JIT) وهناك دائما جزءا من السوق داخل كل صناعة يشتري على أساسها الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

2/ الجودة : تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها والجودة تعني (مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام)، أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون) وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر. وقد قسم (الموسوي، 2009) الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي:

﴿ جودة المطابقة : تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

﴿ جودة التصميم : مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون ، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

﴿ جودة الخدمة : جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.

وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمنظمات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا أصبح لزاما على المنظمات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

3/ المرونة : أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنويع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع.

4/ التسليم : بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير من المنظمات تسعى الى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير.¹

وكذا تطرق بعض الباحثين والكتاب لأبعاد أخرى ويمكن تناولها بشيء من الإيجاز:

❖ الاستجابة Responsiveness to customers: هي تقديم المنظمة خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم.

❖ الكفاءة والفاعلية Efficiency an effectiveness: هي تحقيق اكبر مخرجات بأقل المدخلات أو التكاليف، بينما الفاعلية: هي تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة.

❖ إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والمقدرة الجوهرية.

ثالثا/ _ خصائص الميزة التنافسية

إن امتلاك الشركة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية ، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ليتم اعتبارها ميزة تنافسية ، وأهم تلك الخصائص:

- ✓ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ✓ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

¹ علي فيصل أحمد أبو اصبح، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

✓ أن تكون مرنة يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

✓ أن تتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.¹

✓ يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين.

✓ الميزة التنافسية تنبع من داخل الشركة وتخلق لها القيمة.

✓ الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو في كلاهما معاً.

يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم للشراء منها.²

✓ الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.

من الخصائص السابقة يلاحظ تطابق إلى حد كبير بين خصائص الميزة التنافسية وخصائص الممارسات الأفضل التي يجب أن تكون نسبية ، وتحقق التفوق على المنافسين، وتعتمد على إمكانيات الشركة الداخلية، وتنعكس على كفاءة أدائها الكلي، بالشكل الذي يدركه الزبائن ، والذي لا يمكن للمنافسين تقليده بسهولة وسرعة.

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة كأداة للميزة التنافسية

لقد تزايد استخدام الجودة كوسيلة لتمييز الخدمات عن المنافسين واكتساب ميزة تنافسية ، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة خدماتها .

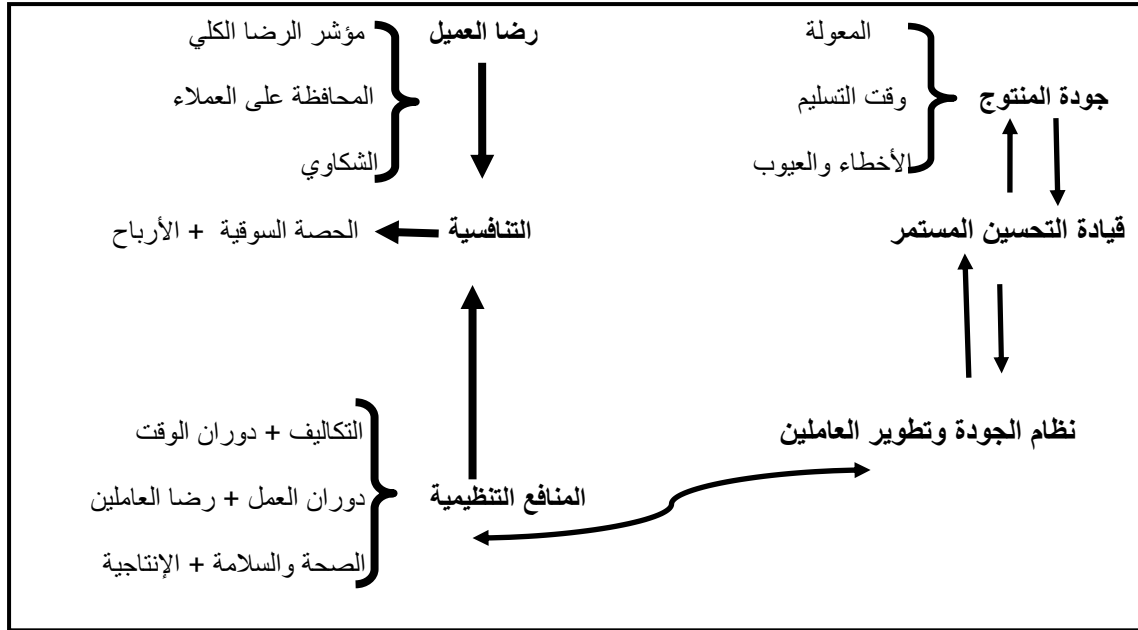
أولاً : تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية

يمكن التعبير عن مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة سواء باعتبارها استثمار طويل الأجل في عمليات التحسين المستمر ، أو من منظور تأثيرها على الولاء المستدام للزبائن وتأثيره في العائد من خلال الشكل الموالي نقوم بتوضيح فكرة تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية¹.

¹ شوكة أمينة ، " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص19.

² مصطفى محمد درويش ، " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص: 66.

الشكل رقم (03_1) : تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية



المصدر : جيمس دين ،جيمس إيفان، الجودة الشاملة : الإدارة والتنظيم والاستراتيجية ، ترجمة علي إبراهيم سرور وآخرون، دار المريخ، المملكة العربية السعودية ، ط1، 2009، ص: 51.

من خلال الشكل نلاحظ كيف تقود عمليات الجودة الشاملة إلى تحسين التنافسية ، بداية بعملية القيادة المخصصة لتحسين المنتجات ونظم الجودة وعمليات التحسين ، هذه العمليات تؤدي إلى زيادة رضا الزبون ومنافع للتنظيم ، وكل منها يعمل على تحسين التنافسية . كما يشير أيضا إلى التغذية العكسية الضرورية للتحسين المستمر ومحددات الأداء ، وحسب الشكل فإنه إذا كانت تنافسية المؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات بشكل أفضل من المنافسين ، وأنها مبنية على أساس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي ، التجاري والتقني ، ففي ظل محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر عن الجودة الشاملة ، والتي تستمد أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بمساهمتها في زيادة أرباحها انطلاقا من عدة موارد تتمثل في المهارات ، المحفزات والمرونة التي تساهم في المراقبة الذاتية لجودة المنتجات والعمليات ومنه ضمان التحسين المستمر ،

¹ أسماء روتال ، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحليل الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة : مقارنة بين بنكين ، بنك الجزائر الخارجي وبنك الإسكان " ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية ، جامعة الجزائر ، 2020/ 2019 ، ص: 84.

ويمكن إبراز ذلك انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها ، وأهمها تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة ، المطابقة ، الوقاية ، التحسين المستمر ، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة ، تجنب اللجوء ، التركيز على العميل ، ومسايرة تطورات رغباتهم وحاجاتهم .

ثانيا : إدارة الجودة ومرتكزات التنافسية

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري واستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال ما يلي :

01/ _ التزام الإدارة العليا :

إن لالتزام الإدارة العليا أهمية بالغة تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات ، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة¹.

02/ _ التركيز على الزبون : إذ يعتبر الزبون أو المستهلك أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري ، لذا أصبح محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق الزبائن ، وتلي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة².

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات الزبائن وكسب رضاهم بصفة دائمة ، هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة المادية أو البشرية .

إن كسب ولاء الزبون الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الموظفين داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة ، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي . ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على الزبون من خلال :³

¹ صلاح الدين حسن السيسي ، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات : استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص : 50.

² سامي رشيد بن عمور سمير ، دريوش محمد الطاهر إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد الثامن ، المجلد الثاني ، ص: 135.

³ أسماء روتال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 92.

✓ التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتماداً على الدراسات التسويقية المرتبطة بالزبون ،

✓ ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم المتنوعة ،

✓ قياس مدى رضا الزبائن عن جودة السلع والخدمات المقدمة .

ويأتي هذا التركيز باعتبار أن العميل هو مراقب الجودة الأول والمقصود به وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء هم:

الجدول رقم (02_1): يوضح أنواع العملاء

العميل الداخلي	العميل الخارجي
وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال فكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت.	وهو الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع أي الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة.

المصدر: عمار بن عيشي ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، 144

03/ التحسين والتطوير المستمر:

وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات ، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام يقصد به بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المؤسسة، ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة، إضافة إلى هدف خاص والذي يعني التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً، وينبغي أن يجرى البحث عن فرص الأداء الأفضل؛

ومن أهم التحسينات ما يلي:

✓ تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة؛

✓ تقليل الأخطاء والوحدات التالفة و الضياعات؛

✓ تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة؛

✓ تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها¹.

04/ _ المشاركة الكاملة (التعاون والمشاركة الجماعية):

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة ، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.

ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين ، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال ، يتم التأكد ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية ، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة .

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال ، حيث يؤدي تدريب العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصيص الضرورية لأداء الأعمال والاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة ، كذلك مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها .

وتؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا هاما من خلال تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة ، ومنه تحقق ما يلي :

◀ الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في خطة العمل الجماعي ، مما يتيح للعاملين تحسين آدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ذات ديناميكية تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل .

◀ إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجيتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها².

¹ صلاح الدين حسن السبسي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51.

² سمالي يحضيه ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص: 205.

05/ _ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإلى أن تكلفة الوقاية أقل من تكلفة العلاج . ولذا تتخذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها دوريا وبطرق مختلفة. من خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية أثناء تقديم الخدمة، لتجنب الأخطاء

والسيطرة على الانحرافات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات أو الخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من استخدامها بعد وقوع الأخطاء.

06/ _ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق :

تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.¹

وهناك من يضيف مبادئ أخرى منها :

❖ **التخطيط الاستراتيجي :** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المؤسسة باتجاه أهداف ومهام محددة، إن التخطيط الاستراتيجي ومن خلال تحليل سووت (SWOT) يساعد المؤسسة على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتهديدات في بيئتها الخارجية.

❖ **تحفيز القوى العاملة والاستفادة من خبراتهم:**

إن الأجر ليس الحافز الوحيد للموظفين، بل يجب أن تقابل جهودهم بالثناء ورفع روحهم المعنوية والاستفادة من طاقات وخبرات العاملين بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، وخفض التكاليف.

¹ روية عنانة ، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية" ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013 ، ص : 25.

◀ التركيز على العمليات والنتائج معاً:

لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.¹

◀ التغذية العكسية :

يعد مبدأ التغذية العكسية المعيار أو المقياس لحساسية تطبيق المبادئ السالفة الذكر، والتأثير المرتد قد يكون إيجابياً أو سلبياً، فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة الذكر تسير في استقرار وهدوء وتؤدي ثمارها، لذلك تلعب الاتصالات البشرية الدور الحوري لأنه من المعروف أن أي منتج لا يمكن تصميمه من دون مدخلات بشرية، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الأمينة التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة سير عملياتها بدءاً من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع ، كذلك هو ضمان للارتقاء بمستوى الأداء.

وأيضاً مبادئ أخرى يمكن اعتبارها كمتطلبات وهي: _ العلاقة بالموردين _ المناخ التنظيمي _ توكيد الجودة _ إدارة الجودة استراتيجياً.²

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة والتي قسمناها إلى ثلاث مطالب ، سنتناول في المطلب الأول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ، أما المطلب الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ، وقد شمل المطلب الأخير على الدراسات السابقة للمتغيرين معا .

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل الجودة الشاملة .

حسب ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة في موضوعنا وبشكل جزئي اخترنا البعض منها وكان ترتيبها من الأقدم فالأحدث على النحو التالي:

¹عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 143_144.

²روقية عنانة ، مرجع سابق ، ص : 26.

أولا : دراسة أحمد بن عيشاوي (2008)¹

بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر".

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر من خلال عينة مكونة من 5 مؤسسات فندقية (عمومية وخاصة) ذات 5 نجوم في الجزائر، والتي يزيد عدد عمالها عن 100 عامل.

وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق، والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير وضع استراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

وقد تبين طرح هذه الدراسة مع دراستنا في عدة أوجه نذكر منها : المنهج المتبع في الجانب النظري والذي يتناسب مع معرفة الجوانب المختلفة للمتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وأيضا استعمال أداة الاستبانة وتوزيعها على افراد العينة في أكثر من مؤسسة للحصول على النتائج الأولية ثم استخدام المعطيات في البرنامج الإحصائي spss لأجل استخلاص النتائج . أما الاختلاف فكان في دراسة المتغير التابع وأيضا زمن ومكان الدراسة ، الذي كان في هذه الدراسة سنة 2008 ، فيما أخذت العينة من عدة مؤسسات فندقية متباينة بين العمومية والخاصة أما دراستنا الحالية فكانت في عدة مؤسسات ذات طابع اقتصادي في ولاية الوادي .

ثانيا : دراسة العابد هوارى (2015)²

بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الإدارة المحلية"

تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لقي رواجاً كبيراً وتاما لتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتطوير والتحسين الإداري .

وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد في المنظمات ومهمة إدارته وتسييره وتحسينه من أهم المهام وأصعبها ، برزت الحاجة إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية .

¹ أحمد بن عيشاوي ، "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر" ، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

² العابد هوارى، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الإدارة المحلية _ دراسة حالة ولاية أدرار"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، تخصص : إدارة الموارد البشرية ، جامعة أدرار ، 2014_2015.

فالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية هي علاقة تكامل وتبادل فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنشطتها بأنظمة جديدة ، فإنه بالمقابل مطلوب من إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وإنجاحه.

وترى إدارة الجودة الشاملة في التدريب على أنه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة بغية تحسين أداء المورد البشري وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من الإدارة المحلية لولاية أدرار (مديرية الإدارة المحلية ، مديرية النقل، مديرية التشغيل) ، حيث شكلت نسبة 75% من عدد الموظفين من مختلف المستويات الإدارية ، كما استخدم برنامج spss الإحصائي في تحليل البيانات .

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة من جراء تطبيقها ، كما أظهرت النتائج وجود تقصير كبير من قبل الإدارة العليا في شرح وبسط المفاهيم المتعلقة بالجودة وكذلك عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيقها ، كما اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء لعل أهمها العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفهم الواضح لهذا المدخل ، بالإضافة إلى قيام المؤسسات الإدارية وعلى رأسها الإدارات العليا بالدعم الكامل من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.

وقد تناظرت هذه الدراسة مع دراستنا في التطرق لجانب إدارة الجودة الشاملة واتباع المنهج الوصفي وكذا تطبيق برنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات غير أنها تعارضت في دراسة المتغير التابع كونها ركزت على أداء المورد البشري أما عينة الدراسة فكانت في مؤسسات ذات عمومي بولاية أدرار ودراساتنا في مؤسسات اقتصادية بولاية الوادي كما واختلفت في زمن الدراسة التي كانت في 2015 .

ثالثا : دراسة عائشة محمدي (2016)¹

تحت عنوان " دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس تيميمون " ، تناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يميز بجميع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة للإلمام بجميع الجوانب النظرية والتطبيقية ، وقد توصلت إلى جملة من النتائج من بينها أن إدارة الجودة الشاملة تركز على جملة

¹ عائشة محمدي ، " دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة موبيليس تيميمون" ،مذكرة ماستر مهني في علوم التسيير تخصص : التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ،جامعة أدرار، 2015_2016.

من المبادئ أهمها التحسين المستمر والالتزام بتقديم العملاء تلبية لحاجياتهم وكذا زيادة التركيز على المورد البشري والكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم والتعاون ، الأمر الذي يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة .

كما كانت هناك جملة من التوصيات والتي من بالتركيز على الزبون الخارجي ، تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة ، التقليل من أسلوب عدم الرضا من أجل معرفة حاجات ورغبات الزبائن.

وقد تشابهت الدراسة مع دراستنا في اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة فيما اختلفت في الجانب التطبيقي حيث اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss في تحليل البيانات وكذا في دراسة العينة التي كانت في عدة مؤسسات اقتصادية بولاية الوادي فيما اقتصرنا دراسة الباحثة على شركة موبيليس بتيميمون ولاية أدرار.

رابعا : معالي عباس الشريف عبد الرحمن (2018)¹

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي (الدور المعدل للثقافة التنظيمية) دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم " ، وقد تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي ، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، وهدفت للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم ، وقد تأثرت الدراسة بنظرية المنشأة القائمة على الموارد ونظرية التفاعل مع الحياة .

اختبرت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين وهما : وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، وجود أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع 256 استبانة ، تم استرجاع 216 منها ، وقد بلغت نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل 92,3% ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي : وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، وقد أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية ، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية .

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمن ، " إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي (الدور المعدل للثقافة التنظيمية) دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم " ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018.

وقد تناسب هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأساليب جمع البيانات من خلال الاستبانة واستخدام برنامج spss لتحليل البيانات ، كما أنهما موجهان لعينة من المؤسسات الاقتصادية ، واختلفت في موضوع المتغير التابع كونها درست الأداء المؤسسي ودراستنا حول الميزة التنافسية وأيضاً المكان حيث اسقطت على مجموعة مصانع في ولاية الخرطوم بالسودان في حين كانت الدراسة هنا لعينة من مؤسسات اقتصادية بولاية الوادي في الجزائر .

خامساً : دراسة موسعي عبد الحق (2018)¹

بعنوان " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات ، دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب _المسيلة "، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات ، وقد سعى الباحث إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وجعل رضا العميل في قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز ، وأيضاً التعرف على مستوى جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة ، كذلك دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات ليصل في الأخير إلى توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والجودة ،

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة ، ونظام إدارة الجودة الشاملة ، ومختلف الجوانب المتعلقة بهما ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة ومعرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة وذلك لتفسيرها وفهمها للوصول إلى استنتاجات حول واقع الظاهرة .

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تسليط الضوء على جانب إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومنهج المتبع في ذلك وهو الوصفي في الجانب النظري واستخدام أدوات التحليل الإحصائي ممثلة في برنامج spss والأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار الفرضيات المصاغة وتحليل البيانات وعرض نتائجها ، فيما اختلفت في حدود الدراسة التي كانت خلال الموسم 2017_2018 ، كما أنها أجريت على مؤسسة واحدة فقط وهي مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة أما في دراستنا فقد تم توزيع استبانة مكونة من 46 عنصر ومحورين وزعت على 70 عينة من 6 مؤسسات اقتصادية بولاية الوادي .

¹ موسعي عبد الحق ،"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات، دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب _المسيلة_" مذكرة ماستر أكاديمي ،في علوم التسيير ،تخصص : إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017/2018.

سادسا : دراسة الفاضل تيمان إدريس ، ثابت أبو الروس (2022)¹

بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي _دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات التالية (كهرباء القدس كهرباء الشمال ، كهرباء طوباس ، كهرباء الجنوب ، كهرباء الخليل) والبالغ عددهم 2072 موظفا ، وتم توزيع 370 استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، استرد منها 305 استبيان بنسبة استرداد بلغت 82,4% ، وباعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدقة موافقة عالية بنسبة 75,72% ، كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة 73,93% ، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة 0,591 ، ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر للعمليات ، التركيز على العميل ، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، في الأداء المؤسسي وتفسر ما نسبته 39,5% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي .

خرجت الدراسة بتوصيات منها أن تولي الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي ، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها ، وكذا زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز ، وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل .

تناظرت هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالمتغير المستقل وهو دور إدارة الجودة الشاملة ، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى استعمال أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية ، وأيضا اتباع برنامج spss للوصول إلى النتائج ، فيما اختلفت في دراسة المتغير التابع ومكان الدراسة وتوزيع الاستبانة وأيضا اختلاف النتائج المتوصل إليها.

¹ الفاضل تيمان إدريس ، ثابت أبو الروس، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي _دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء، في فلسطين " العدد أربعون، المجلد

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية.

في هذا المطلب سوف نعرض الدراسات التي سبقنا لموضوع الميزة التنافسية

أولا : محمد فوزي علي العتوم (2009)¹

بعنوان : رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة ميدانية :على قطاع صناعة الأدوية الأردني"،

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن ، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية المساهمة العامة والبالغ عددها 5 شركات ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين في هذه الشركات ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

✓ تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء ،

✓ يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية 0,05.

✓ يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية 0,05 لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والإهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية .

وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها :

✓ أن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة لرسالتها بحيث تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية : الجودة ، البحث ، التطوير ، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء .

✓ أن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها ، بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج وأفعال بحيث تلمس نتائجها عملاء هذه الشركات .

✓ يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس مفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها لما له من أثر في دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة .

¹ محمد فوزي علي العتوم ،"رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة ميدانية :على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009.

وقد تشابهت الدراسة مع دراستنا في اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية ، وكذا اعتماد الاستبانة لجمع البيانات الأولية واستخدامها في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليلها ، فيما اختلفت في دراسة المتغير المستقل المتمثل هنا في رسالة المنظمة ، وكذا توزيع العينة زمانيا ومكانيا .

ثانيا : دراسة علي خالد الخالدي(2013)¹

بعنوان " الإبداع الإداري والميزة التنافسية دراسة حالة الجامعات الرسمية الأردنية" :

انبثقت أهداف هذه الدراسة في معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلبية، المرونة) لدى إدارات الجامعات الأردنية الرسمية، كما تهدف إلى معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذا معرفة بيان اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية ، بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة إضافة إلى المنهج التحليل لدراسة وتحليل العلاقات بين المتغير التابع والمستقل، وتمثل مجتمع البحث في جميع رؤساء الأقسام والعاملين في الوظائف الإشرافية في الوحدات الإدارية في الجامعات الرسمية والمكون من 298 عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرجاع 183 وبذلك تصبح جل عينة الدراسة 156 وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تجلت في وجود مستويات متوسطة للإبداع الإداري من خلال النظرة الإيجابية للموظفين ، وكذلك الميزة التنافسية فإنها حققت مستويات ايجابية باعتقاد الموظفين أن الجامعة تستجيب لجميع فئات المجتمع بإيجابية ، وبناء على النتائج الدراسة فان التوصيات التي خرج بها الباحث تتجلى في:

✓ تشجيع الجامعات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية خاصة بها، بحيث تكون مستدامة قدر الإمكان والاعتماد على مجالات الإبداع الإداري كعنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ نشر ثقافة الإبداع بين العاملين وتشجيعيا من خلال برامج محددة تحفز الإبداع الإداري إضافة إلى الدعوة في العمل على دراسة أثر الأبعاد الأخرى على الميزة التنافسية (البصيرة ، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات) لبيان مدى تأثير تلك الأبعاد على تحقيق الميزة التنافسية تنفيذ البرامج التي من شأنها اكتشاف الأشخاص المبدعين في المستويات الإدارية المختلفة وخصوصا أن بعض الأشخاص لتظهر قدراتهم ومهارتهم الإبداعية في المستوى الإداري الذي ينتمي إليه.

¹ علي خالد الخالدي ، " الإبداع الإداري والميزة التنافسية دراسة حالة الجامعات الرسمية الأردنية"، مذكرة ماجستير ، كلية إدارة المال والأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأردن ، 2013.

وقد تشابهت الدراسة مع دراستنا في اتباع المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة إضافة إلى المنهج التحليلي لدراسة وتحليل العلاقات بين المتغير التابع و المستقل ، وأيضا في توزيع الاستبانة لمعرفة البيانات الأولية واستخدام البرنامج الإحصائي spss ، واختلفت في عينة الدراسة بحيث سلطت الضوء على عينة من الجامعة الأردنية الرسمية في حين كانت دراستنا لمعرفة مدى تحقيق الميزة التنافسية وتأثير أبعاد الجودة الشاملة عليها لعينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي بالجزائر .

ثالثا : دراسة مريم عمراوي (2016)¹

بعنوان "أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع مطاحن بولايي ورقلة وتقرت"

جاءت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة ، كما تهدف إلى معرفة مستوى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية ومن أجل تحليل المتغيرات ووصفها استعن الباحث بالمنهج التحليلي الوصفي وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في عدد العمال الإداريين والبالغ عددهم 45 عامل سحب منيا عينة عشوائية حيث استنتجت الدراسة بوجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة ، إضافة إلى وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية ، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة التنافسية ، كما خلصت إلى التوصيات التالية:

✓ ضرورة استيعاب الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة.

✓ العمل على استخدام الآلات جديدة ومتطورة ذو تكنولوجيا تساعدها عمى تحقيق الميزة التنافسية.

✓ ضرورة توفير المناخ التنظيمي للعمال والإداريين والمساهمة في حل مشاكل التي تحيط بالمؤسسة.

تناظرت هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية ، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى استعمال أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية ، وأيضا اتباع برنامج spss للوصول إلى النتائج ، فيما

¹ مريم عمراوي ، "أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع مطاحن بولايي ورقلة وتقرت"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2016.

اختلفت في دراسة المتغير المستقل المتمثل في الإبداع التنظيمي هنا ، وعينة الدراسة التي كانت في قطاع المطاحن بورقلة وفي دراستنا اختلفت بين المطاحن و والكهرباء والورود في ولاية الوادي .

رابعاً: دراسة مراد محمد النشمي (2017)¹

بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية دراسة الجامعات الخاصة في اليمن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية ومن اجل اختبار الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وللحصول على البيانات المتعمقة بالدراسة صممت استمارة من اجل ذلك وكان مجتمع الدراسة مكونة من 24 جامعة وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية وتم تحديد 80 إلى 127 مفردة لعينة مجتمع 100 و 200 مفردة وتم توزيع 135 استبانة واستعيد منها 105، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تبرز في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة في اليمن كقدرات إبداعية وسلوك إبداعي تحقق بشكل كبير لكن وجود الإبداع الإداري كتنفيذ ضعيف ، تمتع القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في اليمن بسلوك إبداعي عال ودائم ما يدعمون المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عملهم وتغلب عليهم روح المجازفة التي تثير حماسهم لتقديم آراء جديدة ومبدعة ،ظهر بعد الجودة في محور الميزة التنافسية في المرتبة الأولى هذا يدل على أن القيادات الإدارية يرون أن الجودة هي أكثر المحاور أهمية في الميزة التنافسية الخاصة في اليمن ، وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى جملة من التوصيات تتمثل في:

استحداث إدارة للإبداع من خلال الاعتناء بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية لما لو من أهمية كبيرة في زيادة تحقيق الميزة التنافسية التي على الاستمرار والنمو تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين عن طريق إقامة الندوات والدورات المختلفة والتعلم بواسطة التشارك بناء قاعدة لنظام الإبداع الإداري وتحويل الإبداع من توجو إلى نظام متأصل داخل مناخ الجامعة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تسليط الضوء على جانب تحقيق الميزة التنافسية كما أن المنهج المتبع في هو الوصفي في الجانب النظري واستخدام أدوات التحليل الإحصائي ممثلة في برنامج spss والأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار الفرضيات المصاغة وتحليل البيانات وعرض نتائجها ، فيما اختلفت في حدود الدراسة التي كانت خلال الموسم 2017 ، وأيضاً في عينة الدراسة الذي شمل مؤسسات التعليم العالي ممثلة في 24 جامعة على مستوى دولة اليمن ، أما الدراسة الحالية فكانت العينة من عدة مؤسسات ذات طابع اقتصادي بولاية الوادي في الجزائر.

¹ مراد محمد النشمي، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية دراسة الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مج:10، 2017.

خامسا : دراسة ياسر سعيد أبو هرييد (2017)¹

بعنوان : " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة ، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالشركة وعددهم 1026 موظفا ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بواقع 280 موظفا لتمثيل هذا المجتمع ، ووزعت عليهم الاستبانة وتم استرداد 74,6% منها وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ✓ أن مستوى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة المبحوثة كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي 63,55%.
- ✓ مستوى توافر الميزة التنافسية كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي 60,76%.
- ✓ يوجد علاقة ارتباط دالة احصائيا 84% بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة وكذلك بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- ✓ تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، فقد فسرا ما نسبته 70% من الاختلاف في المتغير التابع الميزة التنافسية .
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة ، بينما لم تظهر فروقات للمتغيرات الأخرى : العمر، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي .
- ✓ كما أظهرت وجود فروق بين إجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) تعزى للجنس ، والمؤهل العلمي ، ولم تظهر فروق لباقي المتغيرات (العمر ،سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات للعمل بها كان أهمها :

1_ تحسين مجهودات الشركة لرفع نسبتها الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية مثل تخفيض التكاليف ، من خلال البحث عن مصادر أقل تكلفة خاصة في مجال الكهرباء المشتراة من شركة كهرباء فلسطين ، والبحث عن مصادر جديدة للوقود المستخدم فيها والذي يعتبر عالي التكلفة واستبداله بالغاز الطبيعي بالسرعة الممكنة .

¹ ياسر سعيد أبو هرييد، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى ، 2017.

2_ زيادة الاهتمام برفع مستوى رضا العاملين عن سياسات الأجور والحوافز التي توفرها الشركة مقابل الجهد المبذول. وقد تناسب هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع وأساليب جمع البيانات من خلال الاستبانة واستخدام برنامج spss لتحليل البيانات ، كما أنهما موجهان لعينة من المؤسسات الاقتصادية ، واختلفت في موضوع المتغير المستقل كونها درست دور المسؤولية الاجتماعية ودراستنا حول دور إدارة الجودة الشاملة.

سادسا : دراسة بلحاجي أمينة (2018)¹

بعنوان "تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة_ دراسة حالة فرع رئيسي في مؤسسة كوندور" بولاية برج بوعريريج ، الجزائر

تمثلت أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة التدريب للموارد البشرية، والتي تساهم بفعالية في تحسين جودة القيادات الإدارية وتحقيق صفة التميز للمؤسسة ، حيث يبرز دور التدريب كأحد أهم الوسائل الإدارية المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف في ظل التطورات التقنية الوظيفية ، المادية الاجتماعية ، الاقتصادية والتكنولوجية ، التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة ، ويحقق لها مكانة على المحيط الاقتصادي التنافسي بفضل الميزة التنافسية المكتسبة.

وقد تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور لمعرفة الطرق والوسائل البيداغوجية في برامج تدريب القيادات الإدارية كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

ومن أهم النتائج المتوصل لها هي:

✓ وجود علاقة قوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية بما في ذلك عينة الدراسة القيادات الإدارية.

✓ تحقيق التميز يرتبط بالكفاءات التي تحوزها المؤسسة بمدى فعالية التدريب.

✓ وجود علاقة قوية وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور التدريب القيادي في تحقيق مستوى أعلى من الميزة التنافسية.

وقد تباين طرح هذه الدراسة مع دراستنا في عدة أوجه نذكر منها : المنهج المتبع في الجانب النظري والذي يتناسب مع معرفة الجوانب المختلفة للمتغير المستقل والثابت وأيضا استعمال أداة الاستبانة وكذلك استخدام المعطيات في البرنامج

¹ بلحاجي أمينة ، " تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة _دراسة حالة فرع رئيسي في مؤسسة كوندور" ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص: إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر، الجزائر.2018.

الإحصائي spss لأجل استخلاص النتائج . أما الاختلاف فكان في دراسة المتغير الثابت وأيضا زمن ومكان الدراسة ، الذي كان في هذه الدراسة سنة 2018 ، فيما أخذت العينة من مؤسسة كوندور ، أما دراستنا الحالية فكانت في عدة مؤسسات ذات طابع اقتصادي في ولاية الوادي .

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا الجودة الشاملة والميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب للدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

أولا : دراسة بومدين يوسف (2007)¹

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز " بحث علمي منشور في مجلة الباحث ، إذ يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو. يسعى الباحث أيضا إلى إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات الحورية ، حيث تنشأ مشكلات وأثار غير مرغوب فيها نتيجة الاستخدام الغير مبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المؤسسة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ، ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء لمنظمات الأعمال وصولا لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن. فقد أوصلت الدراسة بما يلي:

• ضرورة احترام المؤسسات للمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة.

. جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا إلى آخر عامل.

. ضرورة قيام إدارة المؤسسة باتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات العلمية اللازمة

لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية.

. الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة للدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا للاستفادة من تطبيقها

ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

تناظرت هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالمتغيرين المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والتابع وهو تحقيق الميزة التنافسية ، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي .

¹ بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث ، جامعة بومرداس ، 2007.

ثانيا : دراسة أحمد عازب الشيخ (2011)¹

بعنوان " دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي" الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 : Version 2000)

لقد سعى الباحث إلى معرفة أهم المرتكزات التي يقوم عليها التطبيق الفعال لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو، ومدى علاقتهما بتنافسية المؤسسات.

وقد خلص الباحث إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة الجميع في التحسين المستمر للعمليات من خلال العمل على الوقاية من وقوع الأخطاء قبل حدوثها والتركيز على تحقيق رضا الزبون ، كما استنتج أن شهادة الايزو هي مواصفة من شأنها أن تساعد المؤسسات في بناء نظام إدارة جودة شاملة فعال يساهم بشكل مباشر في دعم تنافسية هذه الأخيرة.

وقد تماثلت هذه الدراسة مع دراستنا في عدة أوجه نذكر منها : المنهج المتبع في الجانب النظري والذي يتناسب مع معرفة الجوانب المختلفة للمتغيرين إدارة الجودة الشاملة وكذا الميزة التنافسية وأيضا استعمال أداة الاستبانة وكذلك استخدام المعطيات في البرنامج الإحصائي spss لأجل استخلاص النتائج . أما الاختلاف فكان في دراسة زمن ومكان الدراسة الذي كان في شركة واحدة فقط عكس دراستنا التي كانت في عدة مؤسسات اقتصادية في ولاية الوادي .

ثالثا: دراسة بوبريخة معاد (2015)²

بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، جيغل الجزائر.

وتمثلت هذه الدراسة في إثبات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته البالغة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات التي طبقتها على اختلاف نشاطها سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية، هذا ما مكنها من تدعيم مركزها التنافسي في السوق.

¹ أحمد عازب الشيخ، بعنوان " دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي" الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 2000 : Version 9001)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

² بوبريخة معاد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة جيغل، 2015.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع التركيز على دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيغل.

لتحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة التقارير السنوية لنشاط الشركة الإفريقية للزجاج خلال فترة الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية:

- أن هذه الشركة الإفريقية للزجاج يجبل تقوم بتطبيق معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستويات إيجابية متفاوتة.

رابعا : دراسة محمد صالح حمدان العدوان (2016)¹

بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة ميدانية للمصارف التجارية الأردنية

وقد تمثلت هذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، حيث تمثل مجتمع الدراسة من المدراء الإداريين والماليين لهذه المصارف. بطرح استبانة للإجابة على أسئلة الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

*أن تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو بطاقة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادهما (التحسين المستمر، مشاركة العاملين اقتناع ودعم الإدارة العليا التركيز على خدمة الزبائن، التغذية الراجعة) ، حيث بلغ أعلى بعد التغذية الراجعة، وأدنى بعد هو (مشاركة العاملين وبناء فرق عمل).

*أن تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو الميزة التنافسية وكل بعد من أبعادهما (التكلفة، جودة الخدمات المصرفية التسليم المرونة)، حيث جاء أعلى بعد (جودة الخدمة المصرفية) بدرجة مرتفعة، وأدنى بعد هو (تخفيض التكلفة). هناك أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية تفسر دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأردنية.

توصلت الدراسة بمجموعة توصيات تمثلت أهمها ضرورة مشاركة العاملين في المصارف التجارية في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة المصرفية، وتشجيعهم في فرق العمل الجماعية في البنك.

¹ محمد صالح حمدان العدوان، " أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة ميدانية للمصارف التجارية الأردنية رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2016.

وقد تماثلت هذه الدراسة مع دراستنا في إلقاء الضوء على كل من المتغيرين المتمثلين في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، وكذا اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري وهو المناسب ، وأيضاً في استخدام أداة الاستبانة وكذا البرنامج الإحصائي spss لأجل استخلاص النتائج ، أما الاختلاف فكان في عينة الدراسة التي كانت في المصارف التجارية بالأردن في حين تم تسليط الضوء في دراستنا على عدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي بالجزائر (شركة الورود ، شركة سوف تمور ، شركة سوف للدقيق ، شركة بكار للأعمدة الأسمنتية ، شركة نجمة ، شركة الرواد للصناعة) .

خامساً : دراسة أحمد إبراهيم سعيد حسن (2017)¹

بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة ميدانية في شركات الأدوية حسب حجم الشركات" ، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية حسب حجم الشركات .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي ، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة ، رقابة الجودة ، البحث والتطوير ، والإنتاج) ، تم اختيار 8 شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم 1350 عاملاً . وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية ، إذ تم توزيع 300 استبانة تم استرجاع 267 فقط ، حيث كان الفاقد 33 استبانة ، كما تم اتباع 12 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية 255 عاملاً .

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية ، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح .

¹ أحمد إبراهيم سعيد حسن ، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة ميدانية في شركات الأدوية حسب حجم الشركات" ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2017.

وقد تباينت الدراسة مع دراستنا في تسليط الضوء على نفس المتغيرين المستقل والتابع المتمثلين على التوالي في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ، وكذا المنهج الوصفي وأداة التحليل ، وبرنامج التحليل ، بينما كان الاختلاف في عينة الدراسة التي كانت في هذه الدراسة في شركات أدوية بالأردن أما دراستنا فكانت في عدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي .

سادسا : دراسة مريم غريسي ، عديلة بوشريشة (2019)¹

بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج _قائمة_ وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج _قائمة_، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة مناهج لتوضيح بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، إضافة إلى تصميم استبيان لإجراء استطلاع آراء ووجهات نظر الإطارات المتواجدة في المؤسسة ، في حين تم الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج spss ، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تطبق إدارة الجودة الشاملة بما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين وذلك من أجل البقاء والاستمرار والمحافظة على مركزها التنافسي محليا ودوليا ، تعمل المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن ، كما تسعى لتحسين علاقتها معهم وتعتبر شكاويهم دافعا كافيا لتحسين جودة المنتجات المقدمة وهو ما يساهم في زيادة عددهم وضمن ولائهم ، تدرك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح والتفوق لذا تسهر على اختيار البرامج التدريبية بعناية وتوفير له كافة الظروف المناسبة للعمل مما يحفزه على الإبداع والابتكار .

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغيرين المستقل والثابت المتمثلين في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، وكذا اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري وهو المناسب ، وأيضا في استخدام أداة الاستبانة وكذا البرنامج الإحصائي أما الاختلاف فكان في عينة الدراسة التي كانت في مؤسسة واحدة فقط على اختلاف دراستنا التي شملت 6 مؤسسات ذات طابع اقتصادي .

¹ مريم غريسي ، عديلة بوشريشة ، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج _قائمة_" ، مذكرة ماستر تخصص : اقتصاد وتسير مؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945 ، قائمة ، 2019.

سابعاً: دراسة إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله الفكيكي (2021)¹

بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية " ، وقد سعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام الإدارة العليا ، والعاملين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، تدريب وتأهيل وتشجيع العاملين) ، في تحقيق الميزة التنافسية لا سيما وأن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات (الوقت ، جودة التصميم ، جودة المطابقة ، الكلفة ، المرونة ، التميز ، السعر ، المنافسة على تشكيلة المنتجات ، وخدمات ما بعد البيع) من خلال المنهج الوصفي المكتبي ، والذي يعتمد على الدراسات النظرية ، إذ قدم الباحثان مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات النظرية ، وأهم هذه الاستنتاجات كان : أن لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية ، ووجود علاقة متداخلة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.

أما بخصوص التوصيات فقد أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات المناسبة ، كالتأكيد على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركات باعتبارها مدخلا ومصدرا فعالا لتحقيق الميزة التنافسية ، وضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بدلا من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف.

وقد تناظرت هذه الدراسة المقدمة مع دراستنا من الجانب النظري باتباعها للمنهج الوصفي للمتغيرين المستقل والتابع لهاته الدراسة وهما إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ودراسة العلاقة بينهما في حين اختلفت لعدم تعرضها للجانب التطبيقي، الذي تميز بتسليط الضوء على عدد من المؤسسات الاقتصادية وتوزيع استبانة بعدد 70 قصد اسقاط الأدبيات النظرية عليها والخروج بنتائج واقعية ملموسة بعد تحليلها عن طريق spss.

ثامناً: دراسة إنجي أحمد يحي صلاح ، محمود سامح أحمد أحمد (2022)²

بعنوان: دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية "دراسة ميدانية" ، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العملاء ، العمل الجماعي ، دعم الإدارة العليا ، البحث والتطوير ، التدريب) في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في (الإنتاجية ، الجودة ، سرعة التوصيل ، المرونة ، الأمان ، السلامة ، الروح المعنوية ورضا الموظفين).

¹ إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله الفكيكي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، 2021.

² إنجي أحمد يحي صلاح ، محمود سامح أحمد أحمد ، "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية _دراسة ميدانية _شركة إنرجايزر:مصر"، المجلة العربية للإدارة ، مج 42 ، عدد3 ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية . سبتمبر 2022.

وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات ، وفيما يخص المجتمع وعينة الدراسة ، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss للوصول للتائج ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

وقد تناظرت هذه الدراسة مع دراستنا في اتباع المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطرح ودراسة المتغيرات المستقلة والتابعة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، كما وتشابهت في أداة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية وأيضاً التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي ، في المقابل اختلفت في عينة الدراسة التي كانت في شركة واحدة فقط ودراستنا في عدة مؤسسات .

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري لدراستنا حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية كل من المتغيرين المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة من خلال: (مفهوم الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، أهداف إدارة الجودة الشاملة) ، والتابع وهو الميزة التنافسية والذي تم التطرق فيه إلى (مفهوم التنافسية ، مفهوم الميزة التنافسية ، أبعاد وخصائص الميزة التنافسية) وإبراز العلاقة بينهما من خلال الأثر والمرتكزات ، وهو ما أتاح لنا ضبط المتغيرات وحصرها.

أما في المبحث الثاني فتناولنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع بحثنا ، وقد حاولنا التعقيب عليها من خلال إبراز أوجه التشابه و الاختلاف ، وذلك من أجل تسهيل معالجة إشكالية الدراسة التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

تمهيد :

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي ، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال أخذ بعض المؤسسات بولاية الوادي نموذجاً للدراسة ، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتجديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها ، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات عبر توزيع استبيان محكم وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين و العاملين فيها ، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي.

أولا / مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

1/ مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي ، اذا مجتمع الدراسة يتكون من مجموع كل المؤسسات العاملة في اقليم ولاية الوادي ولكبر حجم المؤسسات الاقتصادية في الوادي وتنوعها فقد اعتمدنا اسلوب المعاينة ، واخترنا كعينة للدراسة المؤسسات الموضحة في الجدول أدناه .

جدول رقم : (01 _ 2) : يوضح قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
01	SARL BAKKAR لصناعة الأعمدة الكهربائية الإسمنتية	04	شركة سوف للدقيق
02	SARL SOUF GOLDEN FRUIT	05	شركة الرواد للصناعة
03	شركة الورود	06	شركة نجمة للدقيق

المصدر : من إعداد الطالبات

2/ عينة الدراسة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية ، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، ولقد تم توزيع 75 استمارة اسئلة على عمال وموظفي المؤسسات ولكن الاستمارات المعتمدة كانت 70 استمارة فقط وذلك نظرا لعدم استرجاع 5 استمارات منها ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم : (02_2) : يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة

البيان	العدد	النسب المئوية
الاستبيانات الموزعة	75	100%
الاستبيانات المسترجعة	70	93%

المصدر : من إعداد الطالبات

جدول رقم : (03_2) : يوضح قائمة المؤسسات المستجوبة _عينة الدراسة_

الرقم	اسم المؤسسة	منطقة النشاط	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة
01	SARL BAKKAR	واد العلندة	20	20	20
02	SARL SOUF GOLDEN FRUIT	الوادي	12	12	12
03	شركة الورود	كوينين	15	15	15
04	شركة سوف للدقيق	الوادي	12	12	12
05	شركة الرواد للصناعة	كوينين	10	10	10
06	شركة نجمة للدقيق	حاسي خليفة	10	05	05

المصدر : من إعداد الطالبات

ثانيا / تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها :

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1/ المصادر الثانوية : تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2/ المصادر الأولية : تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدويا ، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها احصائيا بالاستعانة ببرنامج **spss**.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح أداة الاستبيان المستخدم في الدراسة وآلية تصميم الاستبيان وهيكل الاستبيان وهدف من استخدامه:

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

يعتبر الاستبيان " الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها الى المستجوبين عبر البريد وغيرها " ¹ .

من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الاسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع ، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

☑ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

¹ د- ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة ، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية ، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

للم استعمال لغة سليمة ؛

للم صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

للم ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 46 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما :
المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، والمحور الثاني : الميزة التنافسية كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة) .

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية وينقسم إلى 5 أبعاد:

- البعد الأول: التزام الإدارة العليا ، ويتكون من (09) فقرات.
 - البعد الثاني: التركيز على الزبون ويتكون من (06) فقرات.
 - البعد الثالث : التحسين والتطوير المستمر ويتكون من (04) فقرات
 - البعد الرابع : التعاون والمشاركة الجماعية ويتكون من (07) فقرات
 - البعد الخامس : الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ويتكون من (05) فقرات
- المحور الثاني:** الميزة التنافسية في بعض المؤسسات الاقتصادية وتتكون من (15) فقرة .

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت) * (Likert Scale الخماسي،

- *مقياس ليكارت" : يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية ، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكارت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك ، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفي طويطي ، وعيل ميلود : المرجع السابق، ص 51.

بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية) : موافق بشدة ، موافق، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة (وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (04-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان¹ فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة ، حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 = (5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي : طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس ، طول الفئة = $4/5 = 0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1 + 0.8 = 1.80$: فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا وهكذا مع كل مجالات الموافقة ، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

¹ - ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الاخضر بالوادي ، 2018.

جدول رقم (05-2): تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات 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 المعياري بينهما.

ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1/ تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج **spss** فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج **spss** وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50¹.

¹ - أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية **SPSS**، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS : Statistical Package (SPSS: V21) for the Social Sciences** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (06-2) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

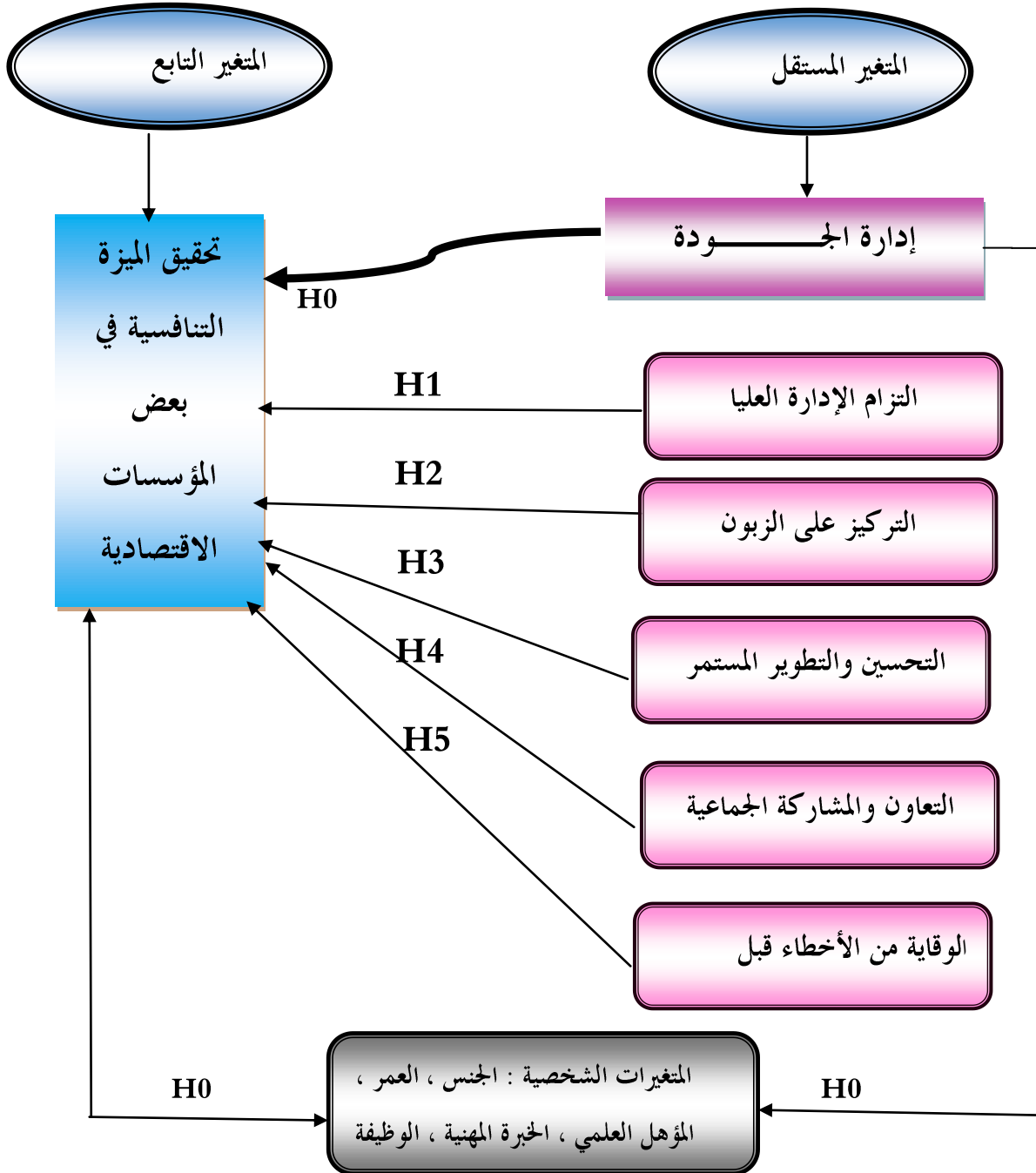
الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار و النسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي ($x=03$)
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig) ، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبات ويتصرف بالاعتماد على المراجع التالية: د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و

علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014 على الرابط: <http://dspace.univ-ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

ثالثا/ نموذج الدراسة: سوف نقوم وضع نموذج الدراسة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفق الشكل رقم (2-01) والذي بدوره يوضح اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية كما يلي :

الشكل رقم (2-01) : يبين نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات

المطلب الثالث : صدق وثبات المحتوى :

في هذا المطلب سوف نتطرق الى ثبات اداة الدراسة وصدقها من خلال الصدق الظاهري والبنائي كما يلي :

اولا / الصدق الظاهري :

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (09) أعضاء في الهيئة التدريسية ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان ، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة ، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا/ قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (07 - 2) : نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	09	0.831	0.911
	التركيز على الزبون	06	0.782	0.884
	التحسين والتطوير المستمر	04	0.718	0.847
	التعاون والمشاركة الجماعية	07	0.779	0.882
	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	05	0.734	0.856
إجمالي محور إدارة الجودة الشاملة		31	0.934	0.966
إجمالي محور الميزة التنافسية		15	0.896	0.946
الإجمالي		46	0.955	0.977

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة ، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة هو (0.831) ويتعلق ببعد التزام الإدارة العليا ، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قد قدر ب (0.718) ويتعلق ببعد التحسين والتطوير المستمر ، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عالي حيث بلغ (0.955). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

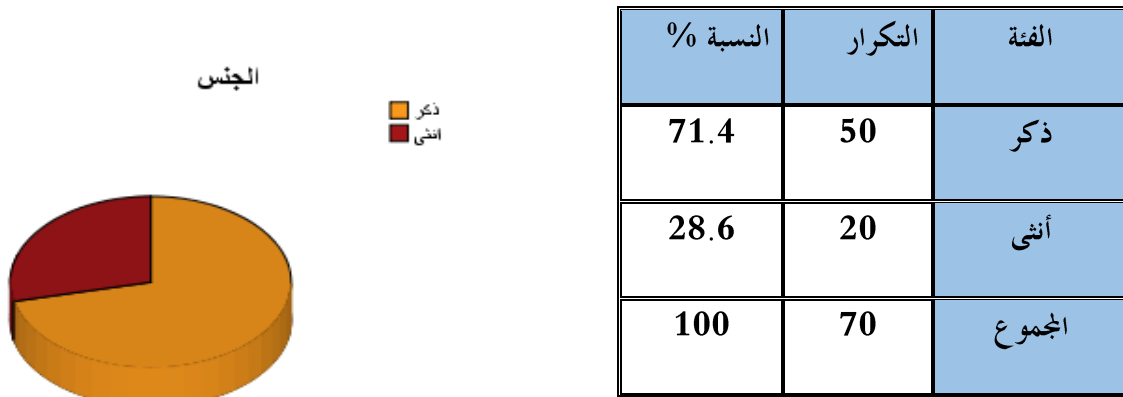
المبحث الثاني : عرض النتائج واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشغيلها وتفرغها في البرنامج الاحصائي **spss21** تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الاول : عرض خصائص العينة :

أولا : توزيع أفراد العينة تبعا للجنس : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس الشكل رقم (02-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

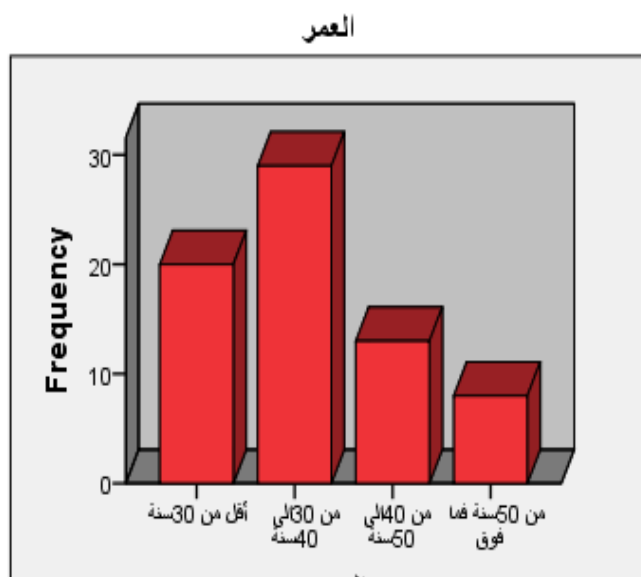


المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

تتكون عينة الدراسة من (70) فرد ، منهم 50 ذكر و20 أنثى ، حيث يوضح الشكل أعلاه والممثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث و التي بلغت 71,4% ، في حين قدرت نسبة الإناث ب: 28.6 % ، مما يعني سيطرة العنصر الذكوري في أغلب المؤسسات الاقتصادية المذكورة .

ثانيا : توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (09-2) : توزيع عينة دراسة حسب العمر
الشكل رقم (03-2): توزيع عينة دراسة حسب العمر



النسبة %	التكرار	الفئة
28.6	20	أقل من 30 سنة
41.4	29	من 30 إلى 40 سنة
18.6	13	من 40 إلى 50 سنة
11.4	8	50 سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة كانت الأكبر بنسبة مئوية 41,4% ، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية 28,6% ، ثم تأتي الفئة (من 40 سنة إلى 50) بنسبة 18,6% ، وأخير الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) بنسبة مئوية قدرت بـ 11,4% ، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار ما بين 30 و40 سنة) مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا علي نتائج البحث .

ثالثاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10-2): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل الشكل رقم (04-2): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي



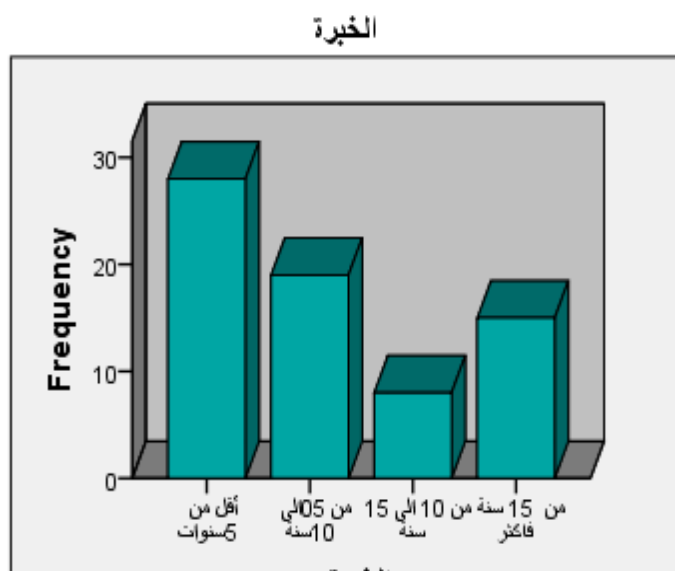
البيان	التكرار	النسبة %
شهادة تقني سامي	9	12.9
ليسانس	18	25.7
ماستر	23	32.9
مهندس	11	15.7
ماجستير	7	10.0
دكتوراه	2	2.9
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم 26 فرد بنسبة مئوية 60.5% وهي نسبة مرتفعة ، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة التقني سامي 23.3% ، ونسبة حاملي شهادة الماستر 16.3% ، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

رابعاً - توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-11) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة الشكل رقم (2-05) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	28	40.0
بين 5 إلى 10 سنوات	19	27.1
من 10 إلى 15 سنة	8	11.4
15 سنة فأكثر	15	21.4
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول والشكل السابقين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية ، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل لا تتجاوز 05 سنوات ، حيث قدرت ب: 40 % ، بينما بلغت الفئة من 05 إلى 10 سنة نسبتهم 27.1 % ، تليها نسبة 21.4 % للفئة الأكثر من 15 سنة ، ثم الفئة من 10 إلى 15 سنة وهي الأقل نسبة ب: 11.4 %.

خامسا : توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-12) : يبين توزيع العينة حسب الوظيفة الشكل رقم (2-06): يبين توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الفئة
4.3	3	المدير العام
1.4	1	نائب المدير
1.4	1	مستشار قانوني
38.6	27	مسؤول إداري
54.3	38	موظف
100	70	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

من الجدول و الشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة ، حيث نجد أغلب أفراد العينة من فئة الموظفين بنسبة 54.3 % ، تليها فئة مسؤول إداري بنسبة 38.6 % ، وهو أمر طبيعي بالنسبة لأغلب المؤسسات السالفة الذكر ، ثم فئة المدراء بنسبة 4.3 % لنجد الفئة الأقل نسبة ب1.4% والتي تضم نائب مدير ومستشار قانوني .

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي

سنتطرق إلى عرض و تحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الاول ، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول و بوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان ، و تم حساب النسب المئوية من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على اكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب اقل قيمة للتشتت و الذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

اولا : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة :

لدينا في محور إدارة الجودة الشاملة (05) أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

1/- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد التزام الإدارة العليا :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد التزام الإدارة العليا كما يلي :

الجدول رقم (13-2) : يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التزام الإدارة العليا

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد التزام الإدارة العليا
موافق بشدة	1	0.600	4.40	تتخذ مؤسساتكم الجودة شعارا لها.
موافق	6	0.804	4.14	يوجد بمؤسساتكم قسم خاص بالجودة.
موافق بشدة	3	0.603	4.31	تلزم الإدارة العليا لمؤسساتكم مختلف الأقسام بتطبيق الجودة الشاملة .
موافق بشدة	2	0.566	4.36	تقوم المؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال ، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها
موافق بشدة	5	0.612	4.27	تشارك الإدارة العليا لمؤسساتكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.
موافق	7	0.9999	4.01 4	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز (مادية ، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية.
موافق	9	0.976	3.79	تخضع مؤسساتكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.
موافق بشدة	4	0.768	4.30	على المدى الطويل ، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسساتكم.
موافق	8	0.924	3.96	توفر مؤسساتكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد التزام الإدارة العليا كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة والموافقة بشدة ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (4.171) والانحراف المعياري قدره (0.507) ، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.600) ومتوسط حسابي قدره (4.40) حيث أغلب المؤسسات تتخذ شعار الجودة كأسلوب لمنتجاتها و خدماتها ، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.566) والتي تتضمن توفير المؤسسة لكافة الموارد اللازمة من أموال وأفراد للتطوير المستمر في أنظمتها ، تليها الفقرة الثالثة بانحراف معياري قدره (0.603) والتي بموجبها تلزم الإدارة العليا مختلف الأقسام على تطبيق الجودة الشاملة . بينما احتلت الفقرة السابعة المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بانحراف معياري مقدر ب: (0.976) .

← عموما نستنتج ان افراد العينة وافقو وبشدة على التزام الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات عينة الدراسة

2/- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد التركيز على الزبون

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد التركيز على الزبون كما يلي :

الجدول رقم (14-2) : يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التركيز على الزبون

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد التركيز على الزبون
موافق	4	0.851	4.03	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.
موافق	2	0.837	4.10	تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن حول المنتجات المقدمة.
موافق	5	0.761	4.03	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.
موافق	3	0.866	4.06	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة.
موافق بشدة	1	0.569	4.37	تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.
موافق	6	0.916	3.97	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنهم مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد التركيز على الزبون كانت كل إجاباتهم تتجه نحو الموافقة ،حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.092) ويقدر الانحراف المعياري (0.558) وهذه تقع في المجال (3.41 – 4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.569) ، وتشير إلى الموافقة وبشدة على حرص المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن ؛ بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.837) حيث تقوم المؤسسة بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن حول المنتجات المقدمة ، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.916).

← عموماً نستنتج ان افراد العينة وافقوا على التركيز على الزبون في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
عينة الدراسة

3/- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد التحسين والتطوير المستمر :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد التحسين والتطوير المستمر كما يلي :

الجدول رقم (15-2): يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التحسين والتطوير المستمر

الاتجاه	الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد التحسين والتطوير المستمر
موافق	4	1.054	3.39	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير
موافق	1	0.597	4.14	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة
موافق	3	0.832	3.79	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.
موافق	2	0.816	3.97	لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد التحسين والتطوير المستمر كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.821) والانحراف المعياري قدره (0.618)، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.597) ومتوسط حسابي قدره (4.14) حيث يلتزم عمال المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة ، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.816) والمتضمن عدم التوقف عن التحسين المستمر بغض النظر عن عدم وجود الأخطاء أو العيوب ، تليها الفقرة الثالثة بانحراف معياري (0.832) فيما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.054).

← عموماً نستنتج ان افراد العينة وافقوا على التحسين والتطوير المستمر في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة

4/- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد التعاون والمشاركة الجماعية :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد التعاون والمشاركة الجماعية كما يلي :

الجدول رقم (16-2): يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد التعاون والمشاركة الجماعية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد التعاون والمشاركة الجماعية
موافق	4	0.847	3.67	تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.
موافق	1	0.834	4.17	هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم
موافق	3	1.013	3.76	في حالة وقوع مشاكل في الانتاج ، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب.
موافق	7	0.926	3.43	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.
موافق	5	0.989	3.53	يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة.
موافق	2	0.814	4.06	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة .
موافق	6	0.880	3.53	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد التعاون والمشاركة الجماعية كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.734) والانحراف المعياري قدره (0.592)، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.834) ومتوسط حسابي قدره (4.17) حيث يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة ، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.814) حيث تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها بالثقة المتبادلة ، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.926).

← عموماً نستنتج ان افراد العينة وافقوا على التعاون والمشاركة الجماعية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة

5/- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كما يلي :

الجدول رقم (17-2) : يبين اتجاه إجابات العينة حول بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
موافق	5	1.059	3.74	تعتبر مؤسساتكم الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية.
موافق بشدة	2	0.663	4.23	تحرص مؤسساتكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها.
موافق	4	0.876	3.99	قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسساتكم.
موافق	3	0.892	4.04	توفر مؤسساتكم التدريب اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل المرغوب فيه.
موافق بشدة	1	0.671	4.31	تركز إدارة مؤسساتكم على استخدام الصيانة الوقائية تجنباً لحدوث الأعطال.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة والموافقة بشدة ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (4.062) والانحراف المعياري قدره (0.588)، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.671) ومتوسط حسابي قدره (4.31) حيث تركز الإدارة على استخدام الصيانة الوقائية تجنباً لحدوث الأعطال في المؤسسة ، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.663) حيث تعمل المؤسسة على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها ، واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.059).

← عموماً نستنتج إن أفراد العينة وافقوا على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة

ثانياً : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (18-2) : اتجاه إجابات العينة حول محور تحقيق الميزة التنافسية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور تحقيق الميزة التنافسية
موافق	6	0.742	4.03	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.
موافق	11	0.868	3.83	تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
موافق	13	0.871	3.77	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.
موافق	14	0.866	3.66	تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.
موافق	12	0.878	3.80	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق.
موافق	8	0.732	3.99	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.
موافق	10	0.810	3.84	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

تعمل مؤسساتكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .	4.31	0.671	2	موافق بشدة
منتجات مؤسساتكم صعبة التقليد.	3.56	0.927	15	موافق
تعتمد مؤسساتكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.	3.89	0.910	9	موافق
تسعى مؤسساتكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات الجديدة .	4.09	0.717	4	موافق
أسعار منتجات مؤسساتكم تنافسية.	4.04	0.875	5	موافق
تقدم منتجات مؤسساتكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.	4.11	0.971	3	موافق
تستعمل مؤسساتكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.	4.00	1.007	7	موافق
تملك مؤسساتكم علاقات جيدة مع زبائنهم.	4.57	0.650	1	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن محور تحقيق الميزة التنافسية جل افراد العينة وافقوا على عباراته ، حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح قيمة (3.965) أي انه يقترب للوسط النظري (4) والذي يدل على ان اتجاهات اجابات العينة اتجهت للموافقة ، ولقد احتلت الفقرة الأخيرة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.690) ، والتي تشير إلى العلاقة الجيدة للمؤسسة مع

زبائنهم تليها الفقرة الثامنة والتي تنص على عمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بانحراف معياري مقدّر بـ (0.671) ، بينما تفاوتت باقي الفقرات بين (0.971 _ 0.866)

وقد احتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.927) ، والتي جاءت فيها بأن منتجات المؤسسة صعبة التقليد .

← استنتاج : بعد التطرق لاتجاهات إجابات العينة لمخاور وأبعاد الدراسة توصلنا إلى موافقة افراد العينة على كل ماجاء في العبارات ، مما يعني أنهم مدركون لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .

المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 اذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي :

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً

في دراستنا لدينا محورين : المحور الاول هو إدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني هو تحقيق الميزة التنافسية ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي **spss** تحصلنا على النتائج التالية:

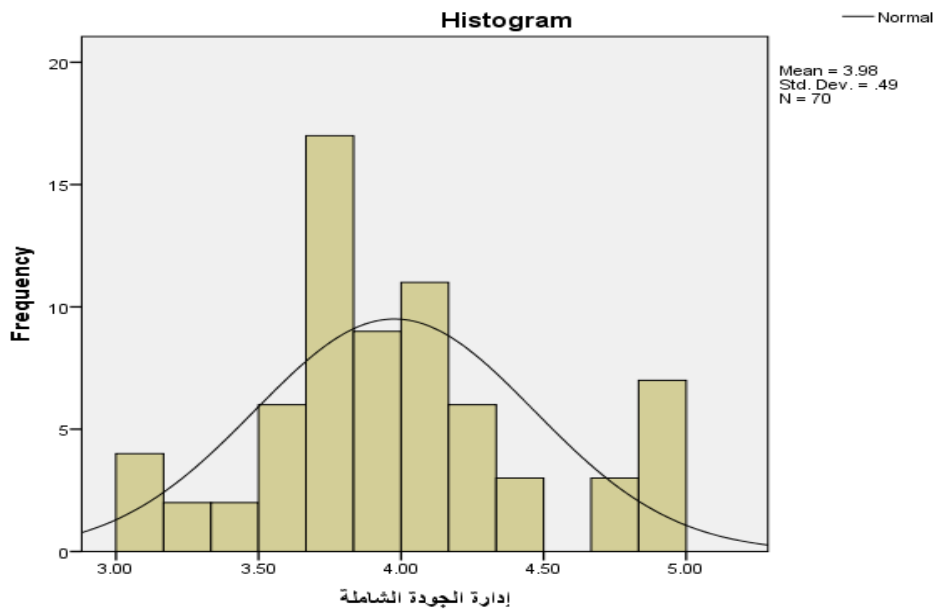
الجدول رقم (19-2) اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو			اختبار سيمنروف			المخاور
مستوى الدلالة	العدد	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	العدد	قيمة الإحصائية	
0.054	70	0.946	0.097	70	0.097	إدارة الجودة الشاملة
0.063	70	0.967	0.052	70	0.121	تحقيق الميزة التنافسية

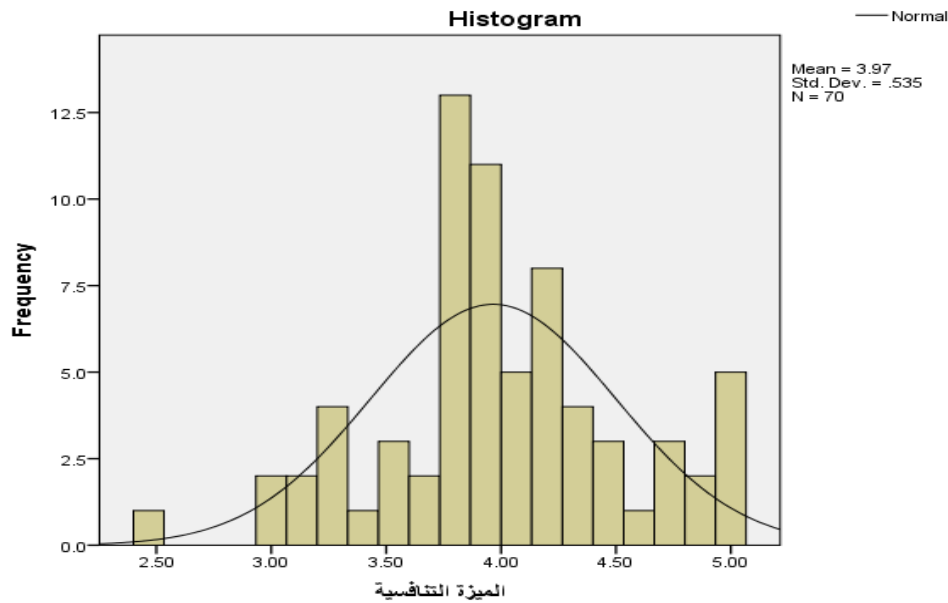
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج **spss**

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة اكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (سيمنزوف) ، وتظهر أن مستوى قيم الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحاور كانت : أكبر من (0.05) ، ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا. ومنه في دراستنا سنستخدم الاختبارات المعلمية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة . والأشكال البيانية التالية توضح التوزيع البياني للبيانات .

الشكل رقم (07 _ 2) : يبين المدرج التكراري لبيانات المحور الأول



الشكل رقم (08 _ 2) : يبين المدرج التكراري لبيانات المحور الثاني



ثانيا: اختبار المعلمية:

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث انواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط و المتعدد .

ثالثا : اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات} \quad r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات} \quad r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (20-2) : معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية		المحور الأول: دور إدارة الجودة الشاملة
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.682	0.000	التزام الإدارة العليا
0.739	0.000	التركيز على الزبون
0.736	0.000	التحسين والتطوير المستمر
0.728	0.000	التعاون والمشاركة الجماعية
0.645	0.000	تجنب الأخطاء قبل وقوعها
0.827	0.000	إجمالي المحور الأول

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✕ العلاقة بين بعد التزام الإدارة العليا وإجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية قوية ومعامل الارتباط مساوي الى (0.682) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✕ العلاقة بين بعد التركيز على الزبون وإجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.736) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أكبر من 0.05، اي نرفض الفرض الصفري .

✕ العلاقة بين بعد التحسين والتطوير المستمر وإجمالي محور الميزة التنافسية وإجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0,736) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✕ العلاقة بين بعد التعاون والمشاركة الجماعية وإجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.728) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أكبر من 0.05، اي نرفض الفرض الصفري .

✕ العلاقة بين محور تجنب الأخطاء قبل وقوعها وإجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.645) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أكبر من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري .

✕ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور إدارة الجودة الشاملة وإجمالي محور الميزة التنافسية يساوي (0.334) وهو ارتباط طردي ضعيف نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة $\text{sig} = 0.029$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

← كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد دور الادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية .

رابعا / اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

1- اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

1-1/ الفرضية الرئيسية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

✕ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور إدارة الجودة الشاملة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

✕ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تحقيق الميزة التنافسية ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (21-2) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
إدارة الجودة الشاملة	1.467	-0.578	0.565
تحقيق الميزة التنافسية	4.784	0.344	0.734

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول إدارة الجودة الشاملة $F = 1.467$ ، وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05، أي أن التباين متساوي ونرفض الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية، واما بالنسبة لمحور تحقيق الميزة التنافسية الذي نرفض فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F = 4.784$ وهي أكبر من 0.05 ، ومنه نختار السطر الثاني من جدول الاختبارات للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.578، 0.344) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب ، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية احصائية 5%

2- اختبار تحليل التباين الأحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد اربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة) ، اذا ستكون هناك اربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

❑ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ادارة الجودة الشاملة ترجع الى عمر المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

❑ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الميزة التنافسية ترجع الى عمر المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (22-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
إدارة الجودة الشاملة	3.821	0.051
تحقيق الميزة التنافسية	2.160	0.101

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (3.821 ، 2.160) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.051 ، 0.101) وهي اكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5%

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

❑ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ادارة الجودة الشاملة ترجع الى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% .

❑ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الميزة التنافسية ترجع الى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا المؤهل العلمي

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
إدارة الجودة الشاملة	2.354	0.051
تحقيق الميزة التنافسية	1.941	0.100

المصدر : من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.354، 1.941) و كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

2-3/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ادارة الجودة الشاملة ترجع إلى خبرة المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الميزة التنافسية ترجع الى خبرة المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-24): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
إدارة الجودة الشاملة	0.928	0.432
تحقيق الميزة التنافسية	1.233	0.305

المصدر : من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.928، 1.233) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.432 ، 0.305) وهي اكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5% .

2-4/ الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الوظيفة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ادارة الجودة الشاملة ترجع إلى وظيفة المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

☒ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الميزة التنافسية ترجع الى وظيفة المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-25): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
إدارة الجودة الشاملة	2.391	0.060
تحقيق الميزة التنافسية	1.613	0.181

المصدر : من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.391 ، 1.613) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.060، 0.181) ، وهي اكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5% .

← نستنتج من اختبار الفروقات ان كل الخصائص الممثلة للعينة لم تمنع من ان يكون اختلاف بين متوسطات الاجابات حيث لم نجد أي اختلاف بين الاجابات يعزى لخصائص العينة ، و بناء على هذه الفرضيات الرئيسية الاربعة يمكننا القول انه لا يوجد اختلاف بين الاجابات يرجع لخصائص افراد العينة .
خامسا/ فرضية التأثير:

من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ، ومحور الميزة التنافسية كمتغير تابع ، ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على إجمالي محور الميزة التنافسية كما يلي :

1/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط لدور إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين إجمالي ادارة الجودة الشاملة ، ومحور تحقيق الميزة التنافسية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (26-2) : نتائج اختبار اثر ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية:

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	الحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	
تحسين الميزة التنافسية	0.827	0.684	147.404	1	0.000	0.904	0.000
				68			
				69			

المصدر : من اعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X \quad \Rightarrow \quad Y = 0.371 + 0.904 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية ، إذ بلغ معامل ارتباط ($r=0.827$) وهو ارتباط قوي جدا و طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.684) ، حيث أن 68.4% من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يرجع للتغير في ادارة الجودة الشاملة ، اما الباقي فيرجع لمتغيرات اخرى نجهلها ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.904$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي (0.000) وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية بقيمة (90.4%) ، ويؤكد معنوية اثر ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=147.404$) ، وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%،

لان قيمة (sig=0.000) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ، ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة ، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور تحقيق الميزة التنافسية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (بعد التزام الادارة العليا X_1 ، بعد التركيز على الزبون X_2 ، بعد التحسين والتطوير المستمر X_3 ، بعد التعاون والمشاركة الجماعية X_4 ، بعد تجنب الاخطار قبل وقوعها X_5) على تحقيق الميزة التنافسية Y ، عند مستوى دلالة 0.05 ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (27-2): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF درجات الحرية	Sig	β معامل الانحدار	اختبار T	Sig مستوى الدلالة
تحقيق الميزة التنافسية	0.841	0.708	31.047	5	0.000	البعد الاول $\beta_1 = 0.081$	0.709	0.481
						البعد الثاني $\beta_2 = 0.251$	2.178	0.033
				64		البعد الثالث $\beta_3 = 0.260$	2.885	0.005
						البعد الرابع $\beta_4 = 0.301$	3.377	0.001
				69		البعد الخامس $\beta_5 = -0.033$	-0.027	0.979

المصدر : من اعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y = 0.493 + 0.081 x_1 + 0.251 x_2 + 0.260 x_3 + 0.301 x_4 - 0.033 x_5$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاث ابعاد فقط من ابعاد ادارة الجودة الشاملة المتمثلة في (بعد التركيز على الزبون وبعد التحسين والتطوير المستمر وبعد التعاون والمشاركة الجماعية) على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي ، إذ بلغ معامل ارتباط (0.841) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.708) أي أن 70.8 % من التغير في تحقيق الميزة التنافسية راجع الى التغير في الاهتمام بابعاد ادارة الجودة الشاملة والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.081$) للبعد الأول وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.481 ، ولكن لا يجب اعتماد هذا التأثير لانه غير معنوي في النموذج ، ومعامل الانحدار هذا غير مهم في النموذج لانه غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 ، اما عن قيمة التأثير للبعد الثاني فقد بلغ ($\beta_2 = 0.251$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحدة في بعد التركيز على الزبون يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية بـ 25.1 % ، ويجب اعتماد هذا التأثير لانه معنوي في النموذج ، اما عن قيمة التأثير للبعد الثالث فقد بلغ ($\beta_3=0.260$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحدة في بعد التحسين والتطوير المستمر يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية بـ 26 % ، كذلك يجب اعتماد هذا التأثير لانه معنوي في النموذج ، اما عن قيمة التأثير للبعد الرابع فقد بلغ ($\beta_4 = 0.301$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحدة في بعد التعاون والمشاركة الجماعية يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية بـ 30.1 % ، كذلك يجب اعتماد هذا التأثير لانه معنوي في النموذج اما ، عن قيمة التأثير للبعد الخامس فقد بلغت ($\beta_5=-0.033$) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ولكن لا يجب اعتماد هذا التأثير لانه غير معنوي في النموذج .

وتجدر الاشارة الى أن معاملي الانحدار للابعاد الثاني ، والثالث ، والبعد الرابع في النموذج القياسي كانت معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيم المعنوية لديها كانت اقل من 0.05 ، وهناك بعدين فقط ليس لهما تأثير معنوي وهما البعد الاول ، والبعد الخامس .

◀ وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في (بعد التركيز على الزبون وبعد التحسين والتطوير المستمر وبعد التعاون والمشاركة الجماعية) على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=31.047$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية ، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي ، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية ، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية ، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد ، وتوصلنا فيها بالأخير انه هناك اثر لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية ويتمثل الاثر في ثلاث أبعاد من أصل خمسة أبعاد وهم : التركيز على الزبون ، التحسين والتطوير المستمر وأخيرا التعاون والمشاركة الجماعية .

خاتمة

خاتمة:

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحالية واشتداد المنافسة ، تبين لنا أن بقاء واستمرارية المؤسسات أصبح يعتمد على إمكانية امتلاكها لمزايا تنافسية مميزة يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين ، وقد قمنا في بحثنا هذا بدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال فصلين نظري وتطبيقي حيث تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين المستقل والتابع ، أما التطبيقي فجاء في شكل تربص في إطار استبان وزع على عينة دراسة مكونة من 06 مؤسسات اقتصادية جزائرية تمارس نشاطها بولاية الوادي .

كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت على دراية كبيرة بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام حديث يعوض طرق التسيير التقليدية ، حيث أن تطبيق النظام يقود المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز ،

وقد تم من خلال هذه الدراسة البحث عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وكان الغرض من ذلك الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في : ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ؟ والأسئلة الفرعية المطروحة ، حيث تم في الجانب النظري التطرق لماهية كل من إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ، أما في الجانب التطبيقي فقد سمحت الدراسة التطبيقية لموضوعنا والتي كانت على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي بمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك بالوقوف على مدى التطبيق الفعلي لهذا الموضوع من قبل المؤسسات محل الدراسة ، وقد تحصلنا على جملة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي :

نتائج اختبار صحة الفرضيات :

01_ تم التحقق من صحتها من خلال الفضل النظري حيث عرفنا أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مبنية على الجودة وتشمل مجموعة أنشطة ومبادئ إدارية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له .

02_ تم التأكد أيضا من صحتها من خلال الجانب النظري حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الميزة التنافسية إذ تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبون ، والتي تؤثر على استقرارها وتحقيق تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

03_ تهم هذه الفرضية بجزء كبير من البحث وقد تأكدنا من صحتها من خلال الجانب التطبيقي والذي يبرز وجود علاقة من خلال معامل الارتباط وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة

العليا ، التركيز على الزبون ، التحسين والتطوير المستمر ، التعاون والمشاركة الجماعية ، تجنب الأخطاء قبل وقوعها) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

04 _ تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي ، وقد تمت الإجابة عنها حيث وجدنا أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.

05_ نفس الملاحظة السابقة فهذه الفرضية تمت الإجابة عنها من خلال الفصل التطبيقي ، حيث اختبرنا صحة فرضية الأثر من خلال معادلتين : الانحدار البسيط الذي وجدنا أن هناك دور لإدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، أما معادلة الانحدار المتعدد فقد أثبتت تأثير ثلاث (03) أبعاد فقط لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وهم : التركيز على الزبون ، التحسين والتطوير المستمر ، التعاون والمشاركة الجماعية.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى ما يلي :

☞ ان افراد العينة وافقوا وبشدة على التزام الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة.

☞ ان افراد العينة وافقوا على التركيز على الزبون في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة .

☞ افراد العينة وافقوا على التحسين والتطوير المستمر في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة .

☞ افراد العينة وافقوا على التعاون والمشاركة الجماعية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة .

☞ افراد العينة وافقوا على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة.

☞ بعد التطرق لاتجاهات إجابات العينة لمحاور وأبعاد الدراسة توصلنا إلى موافقة افراد العينة على كل ماجاء في العبارات ، مما يعني أنهم مدركون لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .

☞ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد دور الادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية .

يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في (بعد التركيز على الزبون وبعد التحسين والتطوير المستمر وبعد التعاون والمشاركة الجماعية) على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.

توصيات الدراسة :

ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بدلا من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

التأكيد على التحسين المستمر لكافة الأعمال وتطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدرّس لتكريم المتميزين وتحفيزهم .

ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير وتخصيص الموارد اللازمة لهم .

وضع برامج تدريب العاملين تكون مبنية على أسس علمية واضحة .

ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرارات وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية .

منح الحوافز المعنوية والمادية والمكافآت المالية لأصحاب الابتكارات والإبداعات في الشركة التي يعملون بها نظير أفكارهم الجديدة والمبتكرة .

آفاق الدراسة :

يمكننا القول أن هذه الدراسة ما هي إلا محاولة تبقى لها بعض النقائص ، كما وتعتبر بمثابة محاولة أخرى لفتح المجال لبحوث ودراسات أخرى حول هذا الموضوع الذي يبقى مجاله واسعا للدراسة والتعمق في البحث ، وفي هذا الصدد يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي تبين لنا من خلال هذا البحث ونذكر منها :

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

إجراء دراسة مماثلة في القطاع العمومي، الخدماتي .

مراجع

الكتب:

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005.
2. بهجت راضي ، هشام يوسف العربي ،إدارة الجودة الشاملة TQM-المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، ط 1 ، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات ، القاهرة ، 2016.
3. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، 2007.
4. حمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
5. حيدر علي المسعودي ،إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، ط1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
6. خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، ط1، دارالحامد عمان ، 2006.
7. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة.
9. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والموعية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، ط1، دار الشروق، عمان، 2007.
10. علي جبلاق ،إدارة الجودة ،الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2021.

11. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان ، 2009.
12. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
13. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000: 9001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
14. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء ، عمان.
15. محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2012.
16. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر، القاهرة ، 2008.
17. مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط1، دار جرير ، عمان ، 2007.
18. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429.
19. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2011.
20. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009.

رسائل ومذكرات:

1. إثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، 2021.

2. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية حسب حجم الشركات"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
3. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
4. أحمد عازب الشيخ، بعنوان "دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي" الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 : Version 2000)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
5. أسماء روتال، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحليل الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة : مقارنة بين بنكين، بنك الجزائر الخارجي وبنك الإسكان"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر، 2019/ 2020.
6. بلحاجي أمينة، "درب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة فرع رئيسي في مؤسسة كوندور"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.
7. بوبريحة معاد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، 2015.
8. حريق خديجة، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية " مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب، سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010/ 2011.

9. روقية عنانة، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013.
10. سالي رشيد بن عمور سمير، دريوش محمد الطاهر إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، المجلد الثاني.
11. سمائل يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004.
12. شوكة أمينة، "دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
13. العابد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الإدارة المحلية _ دراسة حالة ولاية أدرار"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص : إدارة الموارد البشرية، جامعة أدرار، 2015/2014.
14. عائشة محمدي، " دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة _دراسة حالة مؤسسة موبيليس تيميمون"، مذكرة ماستر مهني في علوم التسيير تخصص : التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ،جامعة أدرار، 2016/2015.
15. علي خالد الخالدي، "الإبداع الإداري والميزة التنافسية دراسة حالة الجامعات الرسمية الأردنية"، مذكرة ماجستير ، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 2013.
16. علي فيصل أحمد أبوصبع، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية ، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، أغسطس 2020.
17. عيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" , مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

18. محمد صالح حمدان العدوان، "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية للمصارف التجارية الأردنية رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2016.
19. محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية: على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
20. مريم عمراوي، "أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع مطاحن بولايي ورقلة وتقرت"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2016.
21. مريم غريسي، عديلة بوشريشة، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج، قالمة"، مذكرة ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019.
22. مصطفى محمد درويش، "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.
23. معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
24. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي (الدور المعدل للثقافة التنظيمية) دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
25. موسعي عبد الحق، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

26. موسعي عبد الحق، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات، دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب، المسيلة،" مذكرة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص: إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

27. ياسر سعيد أبو هريدي، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، 2017.

ملتقيات ومحاضرات:

1. د.ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

2. عبد الرحمان فيلاي، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2010.

مجلات:

1. إنجي أحمد يحي صلاح، محمود سامح أحمد أحمد، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، عدد 3، كلية التجارة جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

2. مراد محمد النمشي، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية دراسة الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج: 10، 2017.

مواقع إلكترونية:

1. طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية

منظور إحصائي "معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة،

بتاريخ 30 جوان 2014 على الرابط: <http://dspace.univ-ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>..

2. الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء، في فلسطين "العدد أربعون، المجلة العربية للنشر العلمي، 2022.
www.ajsp.net

مراجع أجنبية:

1. Carlos Noronha;The Theory of Culture-specific Total Quality management Quality management in Chinese regions .palgrave .NewYork. 2002.
2. R.W.Hoyer.BrookeB;Y,Hoyer.What is Quality? Quality Progress.vol.34.N.7. July 2001,p56.

ملاحق



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الاستبيان

الملحق رقم (01)

تحية طيبة وبعد :

تم إعداد هذا الإستبيان في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، تحت موضوع بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية - ، ونظرا لأهمية رأيكم ومركزكم الإداري ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع علامة (x) امام المربع المناسب :

ذكر	☐	انثى	☐
1 - العمر :	☐	أقل من 30	☐
	☐	30 - 40	☐
	☐	أكثر من 40	☐
2 - المؤهل العلمي :	☐	ليسانس	☐
	☐	ماستر	☐
	☐	دكتور	☐
	☐	أخرى	☐
3 - الخبرة المهنية :	☐	أقل من 5 سنوات	☐
	☐	5 - 10 سنوات	☐
	☐	أكثر من 10 سنوات	☐

أقل من 5 سنوات 10 - 5 سنوات 10 - 15 سنة 15 سنة فأكثر

5 - الوظيفة :
 - المدير العام نا بار قانوني إداري

موظف
 أخرى وجب ذكرها.....

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة :

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	البعد الأول : إلزام الإدارة العليا					
01	تتخذ مؤسساتكم الجودة شعارا لها.					
02	يوجد بمؤسساتكم قسم خاص بالجودة.					
03	تلزم الإدارة العليا لمؤسساتكم مختلف الأقسام بتطبيق الجودة الشاملة .					
04	تقوم المؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها.					
05	تشارك الإدارة العليا لمؤسساتكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.					
06	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية.					
07	تخضع مؤسساتكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.					
08	على المدى الطويل ، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسساتكم.					
09	توفر مؤسساتكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات.					
	البعد الثاني : التركيز على الزبون					
10	يقوم المديرون بمؤسساتكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.					
11	تقوم مؤسساتكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن حول المنتجات المقدمة.					
12	تعتبر مؤسساتكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.					
13	تحرص مؤسساتكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة.					
14	تحرص مؤسساتكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.					
15	تقوم مؤسساتكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنهم مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها.					

					البعد الثالث : التحسين والتطوير المستمر	
16					يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير.	
17					عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة.	
18					تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.	
19					لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.	
					البعد الرابع : التعاون والمشاركة الجماعية	
20					تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.	
21					هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم.	
22					في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج ، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب.	
23					تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.	
24					يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة.	
25					تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة .	
26					يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن.	
					البعد الخامس : الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	
27					تعتبر مؤسستكم الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية.	
28					تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها.	
29					قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم.	
30					توفر مؤسستكم التدريب اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل المرغوب فيه.	
31					تركز إدارة مؤسستكم على استخدام الصيانة الوقائية تجنباً لحدوث الأعطال.	
					المحور الثاني : الميزة التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية	
32					تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.	
33					تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	
34					تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.	
35					تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.	
36					تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق.	
37					تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.	
38					تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.	
39					تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	
40					منتجات مؤسستكم صعبة التقليد.	
41					تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.	
42					تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات الجديدة.	

43	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية.				
44	تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.				
45	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.				
46	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنكم.				

قائمة المحكمين

الملحق رقم (02)

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة	مكان العمل
01	روضة جديدي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
02	خليدة عابي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
03	عادل رضوان	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
04	ريم بن عيسى	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
05	فتحية كحلول	أستاذ مساعد -أ-	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
06	إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
07	عواطف عيشوش	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
08	علي العبسي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

46	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لمنتجات المنافسين.					
47	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
48	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد.					
49	تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.					
50	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة.					
51	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية					
52	تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.					
53	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.					
54	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها.					
55	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر.					

فقرات يرى المحكم ضرورة إضافتها:

فقرات يرى المحكم ضرورة حذفها:

مكرر

توقيع المحكم

أستاذ تقييم عالي

الدرجة العلمية

مكان العمل

المحكم



إلى السيد: مدير..... شركة سوق العرقم

الموضوع : تربص في اطار استبيان

- في إطار التربصات التي يقوم بها طلبة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات للإجابة على معلوماتهم النظرية ضمن الاستبيان في الوسط العلمي المهني.
نطلب من سيادتكم إمكانية قبول الإجابة على الاستبيان و استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:
- اسم واللقب: سعيدة كيرد تاريخ ومكان الميلاد 1986/09/18 التسجيل: 9050651 ط 21079064302
 - اسم واللقب: فاطمة تواتي طالبة تاريخ ومكان الميلاد 1986/11/17 رقم التسجيل: 21079064302
 - اسم واللقب: هناء شنوف تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064302
 - اسم واللقب: سهام باي تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064302

- الموضوع : دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
- الأستاذ المشرف : نصر صو

في مؤسستكم وذلك لمدة: 18 يوما.
ابتداء من: 2023/05/04
إلى غاية: 2023/05/22 18

رئيس القسم
نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. سكيينة حملاوي

موافقة المؤسسة المستقبلية





إلى السيد: مدير...
مور

الموضوع : تربص في اطار استبيان

- في إطار التبرصات التي يقوم بها طلبة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات للإجابة على معلوماتهم النظرية ضمن الاستبيان في الوسط العلمي المهني.
- نطلب من سيادتكم إمكانية قبول الإجابة على الاستبيان و استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:
- اسم واللقب: سعيدة كيرد تاريخ ومكان الميلاد 1986/09/18 التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: فاطمة تواتي مربية تاريخ ومكان الميلاد 1986/11/17 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: هناء شنوف تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: سهام باي تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064802

- الموضوع : دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
- الأستاذ المشرف : نصر صو

في مؤسستكم وذلك لمدة: يوما.
ابتداء من:
إلى غاية:

رئيس القسم
نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. سكيبة حملاوي

موافقة المؤسسة المستقبلة
Le Gérant
Lakhdar REZZAG BARA
Cité Tikselt - El-Oued
39000-0544496-00
SARL SOUF GOLDEN FRUIT



إلى السيد: مدير مكتبة الرواد
للصناعة

الموضوع : تربص في اطار استبيان

- في إطار التربصات التي يقوم بها طلبة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات للاجابة على معلوماتهم النظرية ضمن الاستبيان في الوسط العلمي المهني.
نطلب من سيادتكم إمكانية قبول الاجابة على الاستبيان و استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:
- اسم واللقب: سعيدة كيرد تاريخ ومكان الميلاد 1986/09/18 التسجيل: 21079050691
 - اسم واللقب: فاطمة تواتي طليبة تاريخ ومكان الميلاد 1986/11/17 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: هناء شنوف تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21088905138
 - اسم واللقب: سهام باي تاريخ ومكان الميلاد 1994/05/18 رقم التسجيل: 21084906262

- الموضوع : دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
- الأستاذ المشرف : نصر صو

في مؤسستكم وذلك لمدة: يوما.

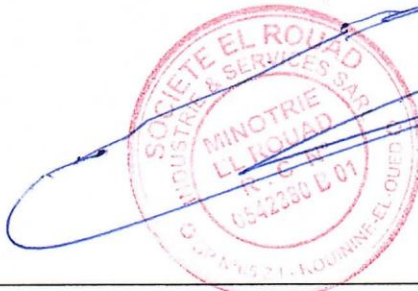
ابتداء من:

إلى غاية:

رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
المكلف بالتدريس والتعليم في التخرج
د. سكيانة حملاوي

موافقة المؤسسة المستقبلة





إلى السيد: مدير بمسلكه. ح. ر. د

الموضوع : تربص في اطار استبيان

- في إطار التربصات التي يقوم بها طلبة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات للإجابة على معلوماتهم النظرية ضمن الاستبيان في الوسط العلمي المهني. نطلب من سيادتكم إمكانية قبول الإجابة على الاستبيان و استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:
- اسم واللقب: سعيدة كيرد تاريخ ومكان الميلاد 1986/09/18 التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: فاطمة تواتي طنبية تاريخ ومكان الميلاد 1986/11/17 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: هناء شنوف تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: سهام باي تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064802

- الموضوع : دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
- الأستاذ المشرف : نصر صو

في مؤسستكم وذلك لمدة: يوما.
ابتداء من: إلى غاية:
2023 05 - 07

رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
المكلف بالتدريس والتعليم في الخارج
د. سكيينة حملاوي

موافقة المؤسسة المستقبلية
مدير الموارد البشرية
D.R. A.

الى السيد: مدير شركة
SARL Bakkar

الموضوع: تربص في اطار استبيان

- في اطار التبرصات التي يقوم بها طلبة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات للإجابة على معلوماتهم النظرية ضمن الاستبيان في الوسط العلمي المهني.
- نطلب من سيادتكم إمكانية قبول الاجابة على الاستبيان و استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:
- اسم واللقب: سعيدة كيرد تاريخ ومكان الميلاد 1986/09/18 التسجيل: 9050651
 - اسم واللقب: فاطمة نواتي طليبة تاريخ ومكان الميلاد 1986/11/17 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: هناء شنوف تاريخ ومكان الميلاد 1989/01/21 رقم التسجيل: 21079064802
 - اسم واللقب: سهام باي تاريخ ومكان الميلاد 1986/01/21 رقم التسجيل: 21079064802

الموضوع: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

الأستاذ المشرف: لصوص

في موسمتكم وذلك لمدة: 12 يومًا

ابتداءً من: 2023/05/14

إلى غاية: 2023/05/15

رئيس القسم

المدير رئيس قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المستشار بالدراسات والبحوث
المستشار بالدراسات والبحوث

الخاتمة المؤسسة المستقبلية



1/ الإحصاء الوصفي لاجابات العينة

	Mean	Std. Deviation
تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها.	4.40	.600
يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة.	4.14	.804
تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق الجودة الشاملة .	4.31	.603
تقوم المؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال ، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها.	4.36	.566
تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.	4.27	.612
تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز (مادية ، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية.	4.014	.9999
تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.	3.79	.976
على المدى الطويل ، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم.	4.30	.768
توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات.	3.96	.924
التزام الإدارة العليا	4.1714	.50783

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.	70	0	4.03	.851
تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن حول المنتجات المقدمة.	70	0	4.10	.837
تعتبر مؤسستكم شكاوي الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.	70	0	4.03	.761
تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة.	70	0	4.06	.866
تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.	70	0	4.37	.569
تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنهم مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها.	70	0	3.97	.916
التركيز على الزبون	70	0	4.0929	.55866

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير.	70	0	3.39	1.054
عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة.	70	0	4.14	.597
تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.	70	0	3.79	.832
لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوباً لتوقف لتحسين المستمر بمؤسستكم.	70	0	3.97	.816
التحسين والتطوير المستمر	70	0	3.8214	.61847

	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.	3.67	.847
هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم.	4.17	.834
في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج ، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب.	3.76	1.013
تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.	3.43	.926
يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة.	3.53	.989
تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة .	4.06	.814
يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن.	3.53	.880
التعاون والمشاركة الجماعية	3.7347	.59241

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعتبر مؤسستكم الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية.	70	0	3.74	1.059
تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها.	70	0	4.23	.663
قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم.	70	0	3.99	.876
توفر مؤسستكم التدريب اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل المرغوب فيه.	70	0	4.04	.892
تركز إدارة مؤسستكم على استخدام الصيانة الوقائية تجنباً لحدوث الأعطال.	70	0	4.31	.671
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	70	0	4.0629	.58833

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.	70	0	4.03	.742
تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	70	0	3.83	.868
تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.	70	0	3.77	.871
تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.	70	0	3.66	.866
تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق.	70	0	3.80	.878
تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.	70	0	3.99	.732
تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.	70	0	3.84	.810
تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	70	0	4.31	.671
منتجات مؤسستكم صعبة التقليد.	70	0	3.56	.927
تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.	70	0	3.89	.910
تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات الجديدة .	70	0	4.09	.717
أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية.	70	0	4.04	.875
تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.	70	0	4.11	.971
تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.	70	0	4.00	1.007
تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائننا.	70	0	4.57	.650
الميزة التنافسية	70	0	3.9657	.53499

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	70	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	9

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	6

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	4

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	7

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	5

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	31

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	15

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	46

3/ اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	.097	70	.097	.946	70	.054
الميزة التنافسية	.121	70	.052	.967	70	.063

a. Lilliefors Significance Correction

4/ الارتباط

Correlations

		الزام الإدارة العليا	التركيز على الزبون	التحسين والتطوير المستمر	التعاون والمشاركة الجماعية	الوفاء من الأخطاء قبل وقوعها	إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية
الزام الإدارة العليا	Pearson Correlation	1	.710**	.681**	.648**	.631**	.850**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
التركيز على الزبون	Pearson Correlation	.710**	1	.706**	.635**	.745**	.887**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
التحسين والتطوير المستمر	Pearson Correlation	.681**	.706**	1	.599**	.631**	.852**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
التعاون والمشاركة الجماعية	Pearson Correlation	.648**	.635**	.599**	1	.645**	.828**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
الوفاء من الأخطاء قبل وقوعها	Pearson Correlation	.631**	.745**	.631**	.645**	1	.857**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	.850**	.887**	.852**	.828**	.857**	1	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.682**	.739**	.736**	.728**	.645**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

5/ اختبار t للاستقلالية

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الجودة الشاملة	ذكر	50	3.9552	.46291	.06547
	أنثى	20	4.0304	.56002	.12522
الميزة التنافسية	ذكر	50	3.9827	.45031	.06368
	أنثى	20	3.9233	.71681	.16028

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة الجودة الشاملة	Equal variances assumed	1.467	.230	-.578	68	.565	-.07523	.13017	-.33497	.18451
	Equal variances not assumed			-.532	29.938	.598	-.07523	.14130	-.36384	.21337
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	4.784	.032	.417	68	.678	.05933	.14240	-.22482	.34349
	Equal variances not assumed			.344	25.228	.734	.05933	.17247	-.29571	.41438

6/ اختبار Anova

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	Between Groups	2.447	3	.816	3.821	.054
	Within Groups	14.092	66	.214		
	Total	16.540	69			
الميزة التنافسية	Between Groups	1.766	3	.589	2.160	.101
	Within Groups	17.983	66	.272		
	Total	19.749	69			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	Between Groups	2.570	5	.514	2.354	.051
	Within Groups	13.970	64	.218		
	Total	16.540	69			
الميزة التنافسية	Between Groups	2.600	5	.520	1.941	.100
	Within Groups	17.149	64	.268		
	Total	19.749	69			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	Between Groups	.669	3	.223	.928	.432
	Within Groups	15.870	66	.240		
	Total	16.540	69			
الميزة التنافسية	Between Groups	1.048	3	.349	1.233	.305
	Within Groups	18.701	66	.283		
	Total	19.749	69			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	Between Groups	2.122	4	.530	2.391	.060
	Within Groups	14.418	65	.222		
	Total	16.540	69			
الميزة التنافسية	Between Groups	1.784	4	.446	1.613	.181
	Within Groups	17.965	65	.276		
	Total	19.749	69			

7/ الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشاملة الجودة إدارة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 ^a	.684	.680	.30279

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.514	1	13.514	147.404	.000 ^b
	Residual	6.234	68	.092		
	Total	19.749	69			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.371	.298		1.244	.218
	الشاملة الجودة إدارة	.904	.074	.827	12.141	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

8/ الانحدار المتعدد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قبل الأخطاء من الوقاية الإدارة التزام , وقوعها والمشاركة التعاون , العليا التحسين , الجماعية المستمر والتطوير الزبون على التركيز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.708	.685	.30013

a. Predictors: (Constant), قبل الأخطاء من الوقاية , وقوعها قبل الأخطاء من التزام , المشاركة التعاون , العليا
الزبون على التركيز , المستمر والتطوير التحسين , الجماعيةANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.984	5	2.797	31.047	.000 ^b
	Residual	5.765	64	.090		
	Total	19.749	69			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), قبل الأخطاء من الوقاية , وقوعها قبل الأخطاء من التزام , المشاركة التعاون , الجماعية والتطوير التحسين , المستمر والتطوير التحسين , الزبون على التركيز

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.493	.312	1.579	.119
	العليا الإدارة التزام	.081	.114	.076	.481
	الزبون على التركيز	.251	.115	.263	.033
	المستمر والتطوير التحسين	.260	.090	.301	.005
	الجماعية والمشاركة التعاون	.301	.089	.333	.001
	وقوعها قبل الأخطاء من الوقاية	-.003-	.099	-.003-	.979

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة