



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة . الوادي .



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي
ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة نفطال – الوادي –

تحت إشراف الأستاذة

* خضير ليلي

من إعداد الطلبة

- كادي عماد الدين
- التجاني علي
- كرثيو العيد

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/29

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيسا
مشرفا و مقرا
مناقشا

أستاذ محاضر " أ " جامعة الوادي
أستاذ محاضر " أ " جامعة الوادي
أستاذ محاضر " أ " جامعة الوادي

د.شاهد عبد الحكيم
د.خضير ليلي
د.تيجانية حمزة

2025 - 2024

الاهداء



وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ، وها أنا ذا أختتم بحث
تخرجي بكل همّة ونشاط . و أمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي
وساعدني ولو باليسير .. الوالدين ، و الأهل، و الأصدقاء، والأساتذة المبجلين.
أهديكم بحث تخرجي هذا.

التجاني علي

الاهداء



سبحان الله الذي كان له الفضل في النجاح و التوفيق الذي خلقنا و أنار لنا الطريق و الصلاة و السلام على خير الخلق سيدنا محمد عليه أفضل صلاة وأزكى تسليم.

أهدي ثمرة عملي هذا :

إلى روح أمي التي أفاضت علي من فضلها و كرمها و غمرتني بحبها الصادق، رحمك الله. وأسكنك فسيح جناته

إلى من يسر لنا دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز)

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية.

إلى فلذات كبدي و فرحة عمري قرّتا عيني لجين و خديجة .

إلى سندي و عزي و فخري ... أخوتي وأخواتي الأعزاء .

أهديكم هذا العمل المتواضع.

كادي عماد الدين

الاهداء



الحمد لله الذي قدر فهدى ، و الذي أعاننا على إتمام هذا و أشهد أن لا إله الا الله وحده لا شريك

له ، له الحمد في الآخرة و الأولى ، و أشهد أن محمدا عبده ورسوله عرج به الى السماء فرأى من آيات ربه الكبرى . صلى الله عليه و على أصحابه أولي المناقب و النهى و سلم تسليما كثيرا مؤبدا ، أما بعد :

بكل تواضع أهدي عملي المتواضع الى :

- الى كل من ينطق بالشهادة على وجه الأرض .
- كل فيض الحب و منبع الحنان الى من أفنت لأجلي عمرها ، و تضرعت لله في الصلوات ، إليك يا أمي الغالية رحمة الله عليك .
- الى الذي كان مشغل الإرادة و الإخلاص و الوفاء ، الى من كان يعطي دون أن يسأل ، و يشقى لأجل أن نسعد ، إليك أبي العزيز .
- الى رفيقة دربي في الحياة ، و شمعة قلبي ، و نور عيني زوجتي الحنون .
- الى أبنائي فلذات كبدي ، ذخري في الحياة ، إليكم أيوب و مارية و آمنة .
- الى أشقائي الأعزاء و كل الأهل و الأقارب .
- الى كل أصدقائي .
- الى كل من علمني حرفا في حياتي .

- العيد كرتيو -

كلمة شكر



الحمد لله حمدا لا يزال دائم الاقبال ، سبحانه بدأنا بجميل عوارفه قبل الضراعة اليه و
الابتغال ، و شكرا له تعالى على عظيم فضله ، والصلاة و السلام على السيد المصطفى
الذي أقام الله به الملة العوجاء ، و أوضح بهديه الطريق المستقيم ، وفتح به آذانا صماء
وعيوننا عمياء وقلوبا غلغا، وعلى آله و أصحابه الكرام الأبرار و التابعين الأحرار وبعد:
نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا وساندنا في انجاز هذا العمل من قريب أو
من بعيد . اذ نخص بالشكر الجزيل في المقام الاول الله عز وجل على توفيقه . ثم
الأستاذة المشرفة " خضير ليلي " على توجيهاتها و نصائحها القيمة فلها منا أصدق
وأسمى عبارات الشكر والتقدير وجزاها الله ألف خير و أبقاها ذخرا وفخرا للجامعة والطالب
ونسأل الله أن يوفقها في مشوارها العلمي و إلى أوليائنا الكرام دون أن ننسى كل الأساتذة
من الطور الابتدائي إلى الجامعة وجميع عمال المكتبة كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى
مسؤولي و موظفي مؤسسة نفضال بالوادي خاصة السيد " عبد الله برادعي " على قبولهم
لنا وتعاونهم معنا.

ملخص



المخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و قد اعتمدنا في دراستنا على مؤسسة نفطال بالوادي كنموذج لدراسة الحالة ، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة من خلالها يتم الرفع أرباح المؤسسة وزيادة في الحصة السوقية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، ففي الفصل الأول تطرقنا الى الجودة الشاملة واهم المفاهيم المتعلقة بها من خلال عرض الجودة الشاملة و تطورها التاريخي ، و إدارة الجودة الشاملة و مبادئها ، و أهدافها ، و معرفة المعوقات التي تؤدي الى فشلها. أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الميزة التنافسية ، مفهومها ، و خصائصها ، و أهميتها ، و العوامل المؤثرة فيها ، كما تطرقنا الى العلاقة بينها و بين إدارة الجودة الشاملة ، و دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .

و من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الجودة الشاملة داخل مؤسسة نفطال بالوادي ، و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لديها ، وكان ذلك باستخدام استمارة الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال والزبائن بمدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، وتم استقراغه باستخدام البرنامج الإحصائي spss26 ، تم توزيع 60 استبيان للموظفين بمؤسسة نفطال بالوادي ، إذ توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغيري الدراسة مبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالوادي.

الكلمات المفتاحية : جودة شاملة ، إدارة الجودة الشاملة ، ميزة تنافسية.

Abstract:

This study seeks to understand the role of total quality in achieving a competitive advantage for an organization. We used the Naftal Corporation in El Oued as a case study model. Total quality management is an effective tool through which an organization's profits and market share can be increased to achieve its objectives. In the first chapter, we addressed total quality and the most important related concepts by presenting total quality and its historical development, total quality management, its principles, and objectives, and identifying the obstacles that lead to its failure.

In the second chapter, we discussed competitive advantage, its concept, characteristics, importance, and the factors influencing it. We also addressed the relationship between it and total quality management, as well as the role of total quality management in achieving competitive advantage. Through the field study, we identified total quality within the Naftal Corporation in El Oued and its role in achieving a competitive advantage. A questionnaire was used to determine the opinions of the majority of workers and customers regarding the extent to which the corporation applies total quality management. The questionnaire was analyzed using the 26.0 statistical programs. Sixty questionnaires were distributed to employees at Naftal in El Oued. We concluded that there is a strong statistically significant relationship between the study variables: total quality principles and competitive advantage at Naftal in El Oued.

Keywords: Total Quality, Total Quality Management, Competitive Advantage.

فهرس المحتويات



رقم الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	كلمة شكر
V	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الجودة الشاملة و إدارة الجودة الشاملة
09	تمهيد
	المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة
10	المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة
12	المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة الشاملة
13	المطلب الثالث : أبعاد الجودة الشاملة
15	المطلب الرابع : أهداف الجودة الشاملة
	المبحث الثاني : مدخل لإدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثاني : مبادئ و أهداف و عناصر إدارة الجودة الشاملة

21	المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الرابع : الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الخامس : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
خلاصة	
الفصل الثاني : الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة	
31	تمهيد
المبحث الأول : أساسيات حول الميزة التنافسية32	
32	المطلب الأول : مفهوم و خصائص الميزة التنافسية.
34	المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها.
37	المطلب الثالث: أنواع و محددات الميزة التنافسية.
40	المطلب الرابع : أسباب و أسس تطوير الميزة التنافسية.
المبحث الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	
42	المطلب الأول : الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
44	المطلب الثاني : الجودة كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية.
47	المطلب الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.
50	المطلب الرابع : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
خلاصة	
الفصل الثالث : دراسة حالة . مؤسسة نفطال الوادي -	
57	تمهيد
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نفطال	

58	المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة نفضال.
62	المطلب الثاني : منتجات و خدمات مؤسسة نفضال .
	المطلب الثالث تقديم الفرع التجاري نفضال الوادي .
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
70	المطلب الأول : وصف مجتمع و عينة الدراسة .
71	المطلب الثاني : مناهج الدراسة .
72	المطلب الثالث الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .
75	المطلب الرابع : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)
المبحث الثالث : عرض النتائج و مناقشتها	
79	المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة .
83	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الدراسة.
108	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات و مناقشة النتائج .
خلاصة	
خاتمة	
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	

فهرس الأشكال



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل 1-2
48	تأثير الجودة على الميزة التنافسية	الشكل 2-2
53	إدارة الجودة الشاملة طريق التميز	الشكل 3-2
60	القراءة السيميولوجية لشعار نفطال	الشكل 4-3
60	التطور التاريخي لشعار نفطال	الشكل 5-3
61	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال	الشكل 6-3
62	أنواع المنتجات البترولية لمؤسسة نفطال (الوقود)	الشكل 7-3
63	أنواع المنتجات البترولية لمؤسسة نفطال (غاز البترول المميع)	الشكل 8-3
63	أنواع المنتجات البترولية لمؤسسة نفطال (زيوت المحركات)	الشكل 9-3
64	أنواع العجلات المطاطية لمؤسسة نفطال	الشكل 10-3
65	الزفت المعدني لمؤسسة نفطال	الشكل 11-3
66	محطات الخدمات بمؤسسة نفطال	الشكل 12-3
69	الهيكل التنظيمي للفرع لمؤسسة نفطال بالوادي	الشكل 13-3
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل 14-3
80	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	الشكل 15-3
81	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفي للموظفين	الشكل 16-3
82	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة المهنية للموظفين	الشكل 17-3

فهرس الجداول



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	الاستمارات المقبولة و المرفوضة	الجدول III-1
77	اختبار ألفاكرونباخ و معامل الصدق	الجدول III-2
78	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي	الجدول III-3
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول III-4
80	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	الجدول III-5
81	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفي للموظفين	الجدول III-6
82	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة المهنية للموظفين	الجدول III-7
84	مقياس تقييم اتجاه إجابات الاستبيان	الجدول III-8
84	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام الإدارة العليا	الجدول III-9
86	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد التركيز على الزبون	الجدول III-10
89	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد مشاركة العاملين	الجدول III-11
91	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد التحسين المستمر	الجدول III-12
93	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد التركيز على العملية الانتاجية	الجدول III-13
96	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد التخطيط الاستراتيجي	الجدول III-14
98	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد الكلفة	الجدول III-15
100	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد جودة المنتج	الجدول III-16
102	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد اعتمادية توصيل المنتج	الجدول III-19
104	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد إبداع المنتج	الجدول III-17
106	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الفقرات المتعلقة ببعد وقت دخول السوق	الجدول III-18
109	نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور مبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة	الجدول III-19

	التنافسية	
110	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول III-20
111	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول III-21
112	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول III-22
113	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور التركيز على العملية الانتاجية في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول III-23
115	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول III-24
117	نتائج اختيار الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور أبعاد الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول III-25
119	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ الكلفة	الجدول III-26
120	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ جودة المنتج	الجدول III-27
121	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ اعتمادية توصيل المنتج	الجدول III-28
122	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إبداع المنتج	الجدول III-29
123	نتائج اختيار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ وقت دخول السوق	الجدول III-30

فهرس الملاحق



	الاستبانة	الملحق 01
	مخرجات برنامج SPSS 26	الملحق 02

مقدمة



مقدمة

إن العالم الاقتصادي يشهد تطورات و تحولات متسارعة ، هاته التطورات فرضت على المؤسسات الحديثة مواجهة التحديات الي تسود بيئة الأعمال ، و التي تفرض عليها السعي نحو تطبيق أهم المفاهيم و الأساليب الإدارية الحديثة ، لكي تضمن من خلالها احتلال مركز قوي في السوق .

كل هذه المتغيرات دفعت الدول الى الاهتمام بموضوع الجودة و تحقيق منتجات و خدمات ترضي و تلبي احتياجات العملاء و تفوق توقعاتهم ، و هذا من خلال تقديم منتج بالسعر المناسب ، الجودة المقبولة ، و الخدمات المتميزة .

و تسعى المؤسسات اليوم الى تحقيق رضا عملائها وولائهم ، و بالتالي تحقيق زيادة في الربحية ، تعزيزا لمركزها التنافسي ، و ضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية ، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها .

أمام هذه الأوضاع التي تواجهها المؤسسات ، فكان لزاما عليها البحث عن طرق حديثة تضمن بقاءها و استمرار نموها و هذا من خلال إيجاد منافذ لكسب الأفضلية عن منافسيها ، التي تتحقق (الأفضلية) عن طريق بناء ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة ، تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي ، و المحافظة عليه ، و تعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها .

1 - إشكالية البحث :

و من هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة و المتمثلة في :

" ما هو دور الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يمكن للمؤسسة تحقيق الجودة في منتجاتها ؟
- كيف يمكن لمؤسسة بناء الميزة التنافسية ؟
- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل تلتزم مؤسسة نפטال بتطبيق معايير الجودة الشاملة ؟
- هل تعمل مؤسسة نפטال على تحقيق ميزة تنافسية ؟
- هل التزام مؤسسة نפטال بمعايير الجودة الشاملة يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية ؟

2 - فرضيات البحث :

- بهدف دراسة هذا الموضوع و الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية ، قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :

- "يوجد أثر لدور أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية " بالمؤسسة محل الدراسة .

ثانياً : الفرضية الرئيسية الثانية :

- "يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "،

3- متغيرات الدراسة :

- أولاً : المتغير المستقل وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا في إدارة الجودة ، والمتغيرات المتعلقة به هي :

إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، إدارة العمليات والموارد البشرية.

ثانيا : المتغير التابع وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في " الميزة التنافسية"، ولها عدة أبعاد : البعد الاقتصادي ، البعد القانوني، البعد المادي.

4 - أهمية البحث :

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

5 - أهداف البحث :

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :

- معرفة مفهوم الجودة الشاملة و نظام ادارتها في المؤسسة .
- التعرف على الميزة التنافسية بنظرة شاملة ، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد .
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- الوصول في نهاية البحث الى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسسة نפטال .

6 - مبررات و دوافع اختيار الموضوع :

- اختيار هذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة و هي :
- شعورنا بقيمة الموضوع ، في ظل محيط يسوده اقتصاد المعارف .
- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة و متغيراتها .

- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

7 - صعوبات البحث :

- لقد اعترضتنا بعض الصعوبات أثناء تناولنا لهذا الموضوع و تتمثل في :
- صعوبة التحكم في برنامج spss لتحليل النتائج المتوصل اليها .
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص الموضوع .
- صعوبة توزيع و استرجاع الاستبيان على كافة الإطارات محل الدراسة .

8 - منهج البحث و أدواته :

بغية الالمام بجوانب الموضوع تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية ، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على مؤسسة نفطال . ثم اعتمدنا هلى المنهج الاحصائي من خلال معالجة بيانات الاستبيان و الموزعة على إطارات مؤسسة نفطال .

9 - حدود البحث :

و هي تشمل الحدود الموضوعية ، المكانية ، و الزمانية و يمكن تلخيصها فيما يلي :

الحدود الموضوعية : و تمثلت في التركيز على كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية و العلاقة بينهما .

الحدود المكانية : اقتصر المجال المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة نفطال بولاية الوادي .

الحدود الزمنية : الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري الى غاية شهر ماي 2025 .

10 - الدراسة السابقة :

الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة فلة العيهار (2005، جامعة الجزائر)، رسالة ماجستير كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المقدمة تحت عنوان "دور" الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد، وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الحاصلة بكل من الجودة الميزة التنافسية، كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها، ومن النتائج المتوصل إليها أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها في السوق.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة حريق خديجة (2011، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المقدمة تحت عنوان "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الفرق بين الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة، واعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها إيمان المنظمة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة وعمود نجاحها، وأن جودة المورد البشري يقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعد على مسايرة المنافسة في المستقبل.

الدراسة الثالثة:

بحث بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ مايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست ورسالة ماجستير في

إدارة الأعمال ، من إعداد الباحث بلالي أحمد ، جامعة ورقلة 2003 هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر"، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة .

هيكل البحث :

للتعمق في الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع مقدمة تعتبر كمدخل للموضوع، وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به، يتوسطهما ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى " الجودة الشاملة و إدارة الجودة الشاملة " الذي قسم إلى ثلاثة مباحث حيث تم التعرض إلى مختلف المفاهيم التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة فجاء المبحث الأول بعنوان : " ماهية الجودة الشاملة"، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان " مدخل لإدارة الجودة الشاملة "،

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق إلى " الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة"، الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث فجاء المبحث الأول بعنوان " أساسيات حول الميزة التنافسية. "، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" . أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق إلى دراسة ميدانية لمؤسسة نפטال بالوادي و الذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث فجاء المبحث الأول بعنوان " تقديم عام لمؤسسة نפטال "، أما المبحث الثاني بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان " عرض النتائج و مناقشته .

الفصل الأول:
الجودة الشاملة
وإدارة الجودة
الشاملة



تمهيد

في وقتنا الراهن أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق الاستمرارية و البقاء فالسبيل الوحيد لضمان ذلك هو تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ترقى إلى مستوى تطلعات العملاء، ومن هنا تبرز الأهمية الكبرى لتبني مبدأ الجودة داخل هذه المؤسسات حيث أضحى هذا الموضوع يحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مختلف القطاعات ، و لم تعد الجودة تقتصر على المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة فقط بل أصبحت تبدأ من المراحل الأولى لتصميم المنتج وحتى وصوله إلى المستهلك النهائي.

المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة

في عالم يتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة لم تعد الجودة مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والتميز، فكثيرا ما نسمع بمصطلح "الجودة الشاملة" في مختلف المجالات، من التصنيع إلى التعليم، ومن الخدمات الصحية إلى الإدارة، ويُعد مفهوم الجودة الشاملة من أبرز هذه الاستراتيجيات، حيث يمثل إطار إداري يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة

1- تعريف الجودة :

نظرا لتعدد الآراء والاتجاهات حول مفهوم "الجودة"، فقد اختلفت التعاريف باختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والمفكرين ومن أجل الإلمام بهذا المفهوم، نعرض فيما يلي أبرز التعريفات المتداولة حولها :

تعرف الجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جَادَ ومصدره جُودَةً بمعنى صار جيدا، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل ¹.

أما اصطلاحا فالجودة من الكلمة اليونانية Qualité التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان ². ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

تعريف تمثل الجودة مجموعة الخصائص والسمات التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة، والتي تجعلها قادرة على تلبية رغبات معلنه أو مفترضة لدى المستهلك ، كما تعني قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستهلك، من خلال التركيز على خصائصه

¹أفواز تميمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001"، عالم الكتب الحديثة للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، 2008 ص13.

² مأمون الدرادكة " الجودة في المنظمات الحديثة "، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2002، ص15

الشاملة وصفاته المميزة¹، وتعتبر الجودة هي الملائمة لاستخدام أي نطاق موائمة المنتج لاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون .

بالإضافة إلى ذلك تعد الجودة ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل ، كما تشكل منهج شامل لتحسين التنافسية.

والفاعلية و المرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم وإشراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المنظمة² .

2.1. تعريف الجودة الشاملة :

تعرف على أنها : "منهج إداري شامل يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسين المستمر للعمليات، بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق رضا العميل على المدى الطويل"³، كما تمثل "نظام فعال متكامل لتحسين الجودة، يشمل جميع الأقسام والمستويات الإدارية في المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التكامل بين العمليات والجودة والتكلفة والأداء الزمني"⁴، وأيضاً تعتبر الجودة الشاملة "فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر، وتقليل التباين في العمليات من أجل تحقيق منتج أو خدمة تتناسب مع توقعات العميل بأقل تكلفة ممكنة ،و نظام إداري يسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع العاملين، ويركز على التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة"، أيضاً تعني "المطابقة مع المتطلبات، وأن تحقيق الجودة يتطلب التزام كامل من الإدارة العليا ونظام خالي من العيوب".

من خلال استعراض مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة يتضح أن هذا المفهوم لا يقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل يمتد ليشمل منهج إداري متكامل يهدف إلى التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة.

¹ فواز تميمي ، نفس المرجع السابق ، ص13.

² تغلب سيد صابر ، (نظم المعلومات الادارية)، الطبعة الاولى ،دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان، الاردن ،2011،ص80.

³ Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence* (10th ed.). Cengage Learning, p50.

⁴ الحناوي محمد، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص120.

المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة الشاملة

لقد مر مفهوم الجودة الشاملة بمراحل متلاحقة وذلك نتيجة للتطور عمليات الإنتاج و تعقيدها وفيما يلي هذه المراحل¹:

– **مرحلة الفحص (كانت قبل عام 1920):** في بدايات الثورة الصناعية، اقتصر مفهوم الجودة على فحص المنتج النهائي لاكتشاف العيوب أو التلف قبل تسليم السلعة إلى العميل، و قد كانت العملية تعتمد على التحقق اليدوي للمنتجات إذ غالبا ما كان يُترك للعمّال أو المفتشين مسؤولية استبعاد المنتجات غير المطابقة، ولم تكن هناك أنظمة موحدة أو منهجيات علمية للتحكم في جودة العمليات، وعليه يمكن القول أن الجودة خلال هاته المرحلة كانت تعد مسؤولية فردية لا تنظيمية، أي أنها لم تُدمج ضمن النظام الإداري للمؤسسة.

– **مرحلة مراقبة الجودة (من 1920 إلى 1940) :** بدأ التحول في هذه المرحلة نحو تطبيق أساليب علمية لضبط الجودة داخل العمليات الإنتاجية حيث ظهرت مفاهيم مثل التحكم الإحصائي في العمليات بفضل أعمال والتر شيوارت في مختبرات شركة "بيل"، وقد أصبحت الجودة تُفهم كعملية وقائية تسعى إلى منع وقوع العيوب أثناء التصنيع بدلا من الاكتفاء باكتشافها لاحقا. كما بدأ استخدام الرسوم البيانية للتحكم والتي ساعدت على مراقبة تذبذب العمليات وتحقيق استقرار الإنتاج، وأيضا تم خلال هذه الفترة تأسيس أولى اللبانات لمنهجية ضبط الجودة الحديثة.

– **مرحلة تأكيد الجودة (من 1940 إلى 1960):** أدت متطلبات الحرب العالمية الثانية إلى تطوير ممارسات الجودة، إذ أصبح من الضروري إنتاج كميات ضخمة من المعدات ذات جودة موثوقة، وبدأت الحاجة إلى أنظمة شاملة تُعنى بتوثيق وضبط الجودة، وليس فقط مراقبتها ،و عليه بدأت المؤسسات في تبني سياسات داخلية للجودة تشمل التخطيط، التدريب، التفقيش، وتطوير إجراءات موحدة للعمل.

– **مرحلة إدارة الجودة الشاملة(من 1980 إلى قبل الالفية):** جاءت هذه المرحلة نتيجة تراكم التجارب السابقة، وشهدت تطور الجودة من وظيفة فنية إلى فلسفة إدارية شاملة

¹ Belrzaeg, M. (2025). The Evolution of Total Quality Management: From Manufacturing to Knowledge-Based Industries. Eurasian Journal of Humanities and Education Research, 1(1),p 32-49.

تضم كل جوانب المؤسسة و صارت الجودة مسؤولية جماعية تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى جميع العاملين في المنظمة تم التركيز فيها على التحسين المستمر، ورضا العميل كمحور رئيسي كما اعتمدت المؤسسات فيها على أدوات مثل دوائر الجودة، والتحليل الإحصائي، والمقارنة المرجعية.

– **مرحلة الجودة الاستراتيجية (منذ بداية الألفية):** في العصر الحديث أصبحت الجودة جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية الشاملة فقد تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى كالاستدامة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، والتحول الرقمي، كما لم تعد الجودة تركز فقط على المنتج أو رضا العميل، بل أصبحت تتصل بالأثر البيئي، الأخلاقي، والاجتماعي للمؤسسة، أيضا خلال هاته المرحلة تم تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في أنظمة الجودة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة الشاملة

تتعدد أبعاد الجودة الشاملة وتتشابك فيما بينها لتعكس أهمية هذا المفهوم في تحسين الأداء المؤسسي، و يتمحور تطبيق الجودة الشاملة حول مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهدافها، و فيما يلي الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة¹:

– **جودة المنتج أو الخدمة:** تمثل جودة المنتج أو الخدمة العامل الأول الذي تحدده أي مؤسسة لنجاحها في السوق ، يرتبط هذا البعد بكفاءة تصميم المنتج أو الخدمة وتطابقه مع متطلبات العملاء، و يتضمن ذلك ضمان أن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة تكون خالية من العيوب ومستوفية للمواصفات المحددة، كما يتطلب التحقق المستمر من أن المنتج النهائي يحقق توقعات العميل من حيث الأداء، والمتانة، و السعر، أما بالنسبة للخدمات فيتم التركيز على التسليم في الوقت المحدد وجودة التفاعل مع العملاء إذ يتطلب تحسين جودة المنتج أو الخدمة استخدام أساليب علمية وتقنيات دقيقة كالتحكم الإحصائي في العمليات لضمان استمرارية الجودة عبر مراحل الإنتاج والتوزيع.

¹ محمد مبارك، إدارة الجودة الشاملة في عصر التحول الرقمي: أبعاد وأدوات جديدة، مجلة الإدارة و الجودة، المجلد 2، العدد 2026، ص150.

– **رضا العملاء** : يعتبر من أهم الأبعاد التي تحدد نجاح المؤسسات على المدى الطويل، فجودة المنتجات أو الخدمات يتم تقييمها حسب درجة الرضا التي يعبر عنها العملاء من خلال تفاعلاتهم مع المؤسسة، يركز هذا البعد على تحقيق تجربة إيجابية للعملاء عبر تلبية احتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة وهذا من اجل ضمان الرضا الكامل لذا يجب على المؤسسة الاستماع إلى شكاوى العملاء وتحليل البيانات المستخلصة من الاستطلاعات والتعليقات المباشرة للعمل على تحسين الجودة بشكل مستمر، أيضا الولاء طويل الأمد للعملاء وتحقيق توقعاتهم المستقبلية يشير إلى نجاح المؤسسة في الحفاظ على علاقات قوية ومستدامة معهم.

– **مشاركة جميع الموظفين** : تعتبر مشاركة جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة من الأبعاد الأساسية للجودة الشاملة، و يشمل ذلك إشراك العمال والموظفين الإداريين في كافة مراحل تحقيق أهداف الجودة لذا يستلزم هذا البعد تعزيز روح العمل الجماعي وتوفير فرص التدريب والتطوير لضمان أن جميع العاملين يمتلكون المهارات اللازمة للمساهمة في تحسين الأداء، و تعتبر مشاركة الموظفين جز أساسي في تحفيز الابتكار وحل المشكلات حيث يساهم الجميع في تحقيق الجودة المستدامة أيضا يشجع الموظفون على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمليات وتبني مبادرات فعالة تساهم في رفع مستوى الجودة داخل المؤسسة¹.

– **التحسين المستمر**:

هو مبدأ رئيسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يقتضي أن تسعى المؤسسة بشكل دائم لتحسين جميع العمليات بدءا من إنتاج المنتجات والخدمات إلى غاية القيام بالإجراءات الإدارية ، يعتمد هذا البعد على مراجعة دورية للأداء والكفاءة باستخدام أدوات مثل تحليل الفجوات والمقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات في الصناعة، يعزز هذا التحسين ثقافة الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة مما يساعد على التكيف مع التحديات وتجاوز التوقعات ، و يمكن تطبيق هذا التحسين باستخدام أساليب منهجية مثل دوائر الجودة أو التحليل الإحصائي لضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة.

¹ عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط3 ، 2004 ، ص36-37.

– القيادة:

من بين الأبعاد الرئيسية التي تحدد نجاح تطبيق الجودة الشاملة في أي مؤسسة، فالقيادة الفعالة تعني أن الإدارة العليا تتحمل مسؤولية تحديد وتوجيه استراتيجية الجودة، مع تقديم الدعم الكامل لها عبر تخصيص الموارد والتوجيه المناسب، إذ أن القادة في هذه المؤسسات يجب أن يكونوا مثال يحتذى في الالتزام بالجودة ويحفزون الموظفين على تنفيذ المعايير والابتكار المستمر.

– علاقات الموردين والشركاء:

تعتبر العلاقات الجيدة مع الموردين والشركاء عنصر أساسي في تحقيق الجودة الشاملة، فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة العالية يجب أن تعمل على إقامة شراكات استراتيجية مع مورديها لضمان توفير المواد الخام والخدمات بأعلى مستوى من الجودة، و يركز هذا البعد على تبادل المعرفة والمعلومات مع الموردين وتطوير التعاون طويل الأمد معهم.

– اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق:

يتطلب اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق أن تكون القرارات الإدارية والتشغيلية مدعومة ببيانات دقيقة وقابلة للتحليل، ويهدف هذا البعد إلى تقليل التحيز والتخمينات في اتخاذ القرارات إذ يعتمد على جمع البيانات الكمية مثل مؤشرات الأداء الرئيسية و التحليل الإحصائي لفهم العمليات وتحقيق التحسينات المستمرة.

المطلب الرابع: أهداف الجودة الشاملة¹

– تحسين سمعة المؤسسة داخل السوق أو القطاع الصناعي إذ أنه عندما يتم تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تلبي توقعات العملاء، فإن ذلك يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق وجذب المزيد من العملاء الجدد لذا تعمل الجودة الشاملة على إنشاء صورة مؤسسية إيجابية تؤدي إلى الولاء الطويل الأمد للعملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

¹ علي أحمد العجمي، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. دار النشر: مكتبة الثقافة الدينية، الطبعة السابعة، 2018، ص320.

- تحقيق رضا العملاء و يتم ذلك من خلال الاستماع الدائم لملاحظات العملاء، تحليل احتياجاتهم وتقديم الحلول المناسبة كما يتم التأكد من أن المنتج أو الخدمة تلبي أو تتجاوز توقعاتهم، مما يساهم في خلق علاقة طويلة الأمد مع العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة.

- تطوير الكفاءة وتقليل العيوب في الإنتاج أو الخدمة بحيث عندما تتم معالجة الأخطاء بشكل أسرع ويتم تحسين العمليات نقل الحاجة إلى الإصلاحات أو إعادة العمل ما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

- تشجيع على التحسين المستمر في جميع جوانب العمل فهذا لا يعني فقط حل المشاكل الحالية بل البحث الدائم عن طرق لتطوير الأداء والعمليات

- تعزيز مشاركة الموظفين في تحسين الجودة داخل المؤسسة باعتبار أن الموظفون هم جزء أساسي من عملية التحسين، لذلك يتم تدريبهم وتمكينهم من تقديم اقتراحات وحلول للتحديات التي تواجه المؤسسة، وأن مشاركة الموظفين تساهم في تعزيز روح الفريق وتحقيق نتائج ملموسة.

- تعزيز الابتكار داخل المؤسسة وعليه يتطلب ذلك القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، تكنولوجيا الإنتاج، أو احتياجات العملاء باعتبار أن المؤسسات التي تعتمد

الجودة الشاملة تكون دائما مستعدة لتبني الحلول الجديدة والتقنيات الحديثة.

- إرساء ثقافة تنظيمية تكون الجودة فيها جزءًا من قيم المؤسسة، يساهم ذلك في جعل الجودة مسألة مهمة في كل جانب من جوانب العمل، ويشمل التزام القيادة العليا بتعزيز قيم الجودة، وكذلك تدريب الموظفين على أهمية الجودة وتحفيزهم للمشاركة في عملية التحسين¹.

¹ علي أحمد العجمي، مرجع سبق ذكره، ص323-324.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الاول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز الحقول الإدارية في العصر الحالي حيث أصبح لها دور محوري في نجاح المؤسسات والمنظمات في مختلف القطاعات، وقد ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات بشكل كبير في تعزيز دور هذه الإدارة، وجعلتها أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الأعمال الحديثة، كما شاركت في تحول العديد من المفاهيم الإدارية التقليدية إلى مفاهيم أكثر ابتكار وفعالية، كما هي عملية إدارية تستند على مجموعة من الأسس تستمد قوة حركتها من المعلومات التي تستطيع في إطارها من تحديد مواهب العاملين في المنشأ التربوي واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم لتحقيق التحسين المستمر¹.

وتعد إدارة الجودة الشاملة تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل، وتمثل إدارة الجودة الشاملة التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل إمداد المستفيدين بجودة ذات قدر من خلال القيام بالعمل الصحيح وبالشكل الصحيح².

بالإضافة إلى ذلك تشكل إدارة الجودة الشاملة طريقة الإدارة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع³.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل ومتكامل أساسه:

¹ Claude Yves Bernard "Le management par la qualité total" paris 2000 p 10.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص13.

³ العزيز بن عبد الله السنبلي، التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن 21، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 ص221.

- العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.
- التحسين المستمر للعمليات المختلفة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف وعناصر إدارة الجودة الشاملة

1 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة :وتتمثل في :

- **التزام الإدارة العليا:** ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم¹.

- **التركيز على الزبون:** إن تلبية رغبات ورضا الزبون يعني نجاح المؤسسة.

- **مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، ويشترك في تنفيذه للعاملين على مختلف مستوياتهم وبالإضافة إلى إشراك العملاء .

- **مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات.

- **معلومات التغذية العكسية²:** يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

- **مبدأ مشاركة العاملين:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير.

¹موزاوي سامية،مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة مذكرة ماجستير إدارة أعمال،جامعة الجزائر 2004/2003 غير منشورة،ص55.

²قاسم نايف علوان،علوان،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1 ، 2005 ، ص95 .

– التحسين المستمر

هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه "التحسين المستمر" ويمكن تعريف هذا الأخير "هو مجموعة الأفعال المؤذات داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية و المردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة.

2 – أهداف إدارة الجودة الشاملة¹:

– التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى زيادة المبيعات، مما يسهم في رفع الأرباح وتوسيع الحصة السوقية وتعزيز التنافسية.

– التعرف على حاجات العملاء وتصميم المنتجات والخدمات بناءً على توقعاتهم، بدءاً من بحوث السوق، مروراً بالتصميم، وصولاً إلى التوزيع والمناولة.

– باعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع، تركز الإدارة على العمل الجماعي، تحسين الاتصالات، ومشاركة الموظفين في حل المشكلات التشغيلية.

– رفع مستوى الأداء في مختلف أقسام المؤسسة بشكل مستمر وملحوظ.

– تحفيز العاملين على الإبداع وتقديم أفكار جديدة تخدم أهداف المؤسسة.

– تبسيط العمليات وتقليل الوقت والتكلفة من خلال تحسين سير العمل.

– بناء ارتباط قوي بين الموظف ومكان العمل وزيادة الانتماء.

3 – عناصر إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن ما يلي²:

أ – نظام عمليات الجودة:

ب- يشمل هذا النظام جميع الأنشطة والعمليات ذات الصلة بالجودة، سواء كانت إدارية، إنتاجية أو توجيهية إذ تسعى المؤسسة من خلاله إلى تنظيم العمل وضمان سير العمليات بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

¹توزان فاطمة – " إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي – دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف"- رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: علوم تسيير- جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم- 2005/ 2006- ص 67- 68.

²عبد الصمد سميرة-«أهمية تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة SERUB»- رسالة ماجستير في علوم التسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- دفعة 2008- ص60.

ت- التكنولوجيا :

تعد التكنولوجيا من الدعائم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إذ تتضمن مجموعة من الأدوات والأنظمة التقنية التي تدعم العمليات التشغيلية، وتحسن من جودة المنتجات والخدمات، وتسرع من وتيرة العمل والإنتاج.

ث- الهيكل التنظيمي :

يمثل الإطار الذي تحدد من خلاله المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، كما يشمل بيئة العمل التي يعمل فيها الأفراد، ونظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي تؤثر على فعالية الأداء.

ج- نظام تنمية الموارد البشرية:

يُعنى هذا الجانب بتأهيل وتدريب العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر، ما يعزز مساهمتهم في تطبيق مفاهيم الجودة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

ح- المهام والوظائف:

ترتكز الجودة الشاملة على توزيع المهام الوظيفية بشكل مدروس، وضمان أداء كل وظيفة وفق معايير محددة تركز على تحسين الجودة والارتقاء بمستوى العمل داخل المؤسسة.

خ- القيادة الفاعلة:

تؤدي الإدارة العليا دور قيادي محوري في تطبيق الجودة الشاملة، إذ يجب أن تُظهر التزام فعلي لتكون نموذجًا يُحتذى به في السلوك والانضباط، من خلال الممارسات اليومية والخطابات الرسمية وغير الرسمية.

د- الرؤية الإستراتيجية:

يتطلب نجاح الجودة الشاملة وجود رؤية واضحة وطويلة المدى تُحدد كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق الجودة عبر ربط هذه الرؤية بجميع الأنشطة والقرارات الإدارية داخل المنظمة.

د- التحسين والتطوير المستمر :

يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على التحسين الدائم في كافة الأنشطة التشغيلية، ما يسهم في خفض التكاليف، وتسريع الأداء، وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.

ر- تمكين العاملين:

يُعتبر العاملون العمود الفقري في منظومة الجودة، ولذلك تمنح لهم فرص النمو والتطوير المهني، ليكونوا قادرين على الإسهام الفاعل في عمليات التحسين والتغيير.

ز- بناء فرق العمل:

تعزز فرق العمل من فعالية الأداء الجماعي، حيث تتلاقى جهود الأفراد في بيئة تعاونية، ما يسهم في تحقيق التكامل بين الإدارات، ويؤدي إلى نتائج أفضل من خلال العمل المشترك.

س- تشجيع الإبداع والابتكار:

تتطلب الجودة العالية بيئة محفزة على التفكير الإبداعي، حيث يُشجّع الأفراد على طرح أفكار جديدة، وابتكار حلول غير تقليدية تساهم في تحسين العمليات والمنتجات.

ش- مهارات حل المشكلات:

لابد من تدريب العاملين والإدارة على استخدام أساليب علمية في تحديد المشكلات، وتحليل أسبابها، وتجزئتها إلى عناصر يمكن التعامل معها بشكل منهجي وفعال.

المطلب الثالث : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو¹ :

- تعزيز الربحية إذ تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع صافي الأرباح عبر تحسين تدفق العمل وتقليص الهدر فمن خلال رصد وتحليل العمليات غير الفعالة واستبدالها بممارسات أكثر سلاسة، تنخفض تكاليف التشغيل بينما تنتمى الإنتاجية إلى جانب ذلك، تحفز الجودة العالية رضا العملاء وتكرار تعاملهم، ما يترجم في نهاية المطاف إلى إيرادات متزايدة ويرسل سمعة الشركة في الأسواق.

¹مدحت أبو النصر ،أساسيات إدارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008،ص64.

- تعزيز الأمان الوظيفي بحيث أنه عندما تلتزم الشركة بمعايير الجودة والابتكار، تزيد فرص استقرارها المالي وتشغيلها المستمر، هذا يوفر للموظفين بيئة أكثر أمان وثقة بقدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق وقد يؤدي ارتفاع الأرباح الناتج عن جودة المنتجات والخدمات إلى تخصيص موارد أكبر للتدريب والتطوير ما يفتح أمام العاملين مسارات مهنية أوسع.
- رفع مستوى الإنتاجية وتركيز أقوى على العميل وتبرز إدارة الجودة الشاملة العملاء كمحور أساسي لأي قرار أو تحول عبر الاستماع المنهجي لملاحظاتهم وتوقعاتهم، وتصميم المنتجات والخدمات لتلبي متطلباتهم بل وتتجاوزها يؤدي ذلك إلى ارتقاء مستوى الرضا والولاء، ويساعد على جذب عملاء جدد من خلال سمعة جيدة وتوصيات إيجابية.
- صقل صورة الشركة في السوق وتعتبر الشهادات والاعتمادات الدولية في إدارة الجودة دليل قوي على التزام المؤسسة بمستويات عالية من الاحترافية، هذا الاعتراف الخارجي يعزز مصداقية الشركة أمام العملاء والشركاء، ويمنحها سمعة تتفوق بها على المنافسين وتزيد من حصتها السوقية.
- رفع معنويات الموظفين حيث يشعر كل فرد بأهميته في تحقيق الأهداف الشاملة، و يسهم التدريب المتواصل وتقدير الأفكار المبتكرة في بناء الثقة بالنفس مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية والإبداعية لدى الفريق.¹
- ترسيخ ولاء العملاء والاهتمام بمتابعة شكاوى العملاء ومعالجتها بسرعة وكفاءة يرسخ انطباع إيجابي عن الشركة، فالعملاء الراضون لا يكتفون بالتعامل المتكرر فحسب بل يصبحون سفراء للعلامة التجارية وينقلون تجاربهم الإيجابية إلى شبكة علاقاتهم.
- خفض التكاليف التشغيلية وتقليص تكلفة الأخطاء وإعادة العمل عبر تصميم إجراءات واضحة وتقنية فعالة لرصد الجودة، إذ يتم تقليل الفاقد من المواد والوقت فتتبعس المكاسب مباشرة على الميزانية التشغيلية مع استفادة مزدوجة من الموارد المحررة.
- زيادة قيمة أصحاب المصلحة إذ أنه عندما ترتفع هوامش الربح وتتحسن سمعة المؤسسة يتصاعد جاذبيتها لدى المستثمرين وأصحاب الأسهم، وينعكس ذلك في ارتفاع

¹مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص65.

قيمة الشركة السوقية ونمو مستدام مما يعود بالنفع على المساهمين ويضمن استدامة الأداء المالي على المدى البعيد.

– القضاء على العيوب وتطبيق آليات للكشف المبكر عن الأخطاء ومنع تكرارها يضمن هذا المنهج ألا تنتقل المنتجات أو الخدمات إلى المراحل النهائية وهي لا تستوفي المواصفات المطلوبة وعليه يعزز الثقة ويقلص تكاليف الإصلاحات والتعويض.

المطلب الرابع: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة

1. والتر شيوارت

المولود في الولايات المتحدة عام 1891 والمتوفى عام 1967، من أبرز الرواد في مجال الجودة، أسس مفهوم "الرقابة الإحصائية على الجودة"، وكان أول من دمج مبادئ الإحصاء مع الهندسة والاقتصاد لتطوير نهج علمي لتحسين العمليات خلال عمله في مختبرات بيل للهاتف في عشرينيات القرن الماضي، طور مخططات الضبط التي أصبحت فيما بعد حجر الأساس لأنظمة الجودة الحديثة، لم يكتف شيوارت بذلك فقط ، بل قدم أيضا مفهوم "ضمان الجودة" كجزء من برنامجه الهادف إلى الحد من التباين في المنتجات والخدمات ،وقد حيث رأى أن تحقيق الجودة يكمن في تقليل هذا التباين إلى أدنى حد ممكن¹، من أبرز إسهاماته كذلك تطويره لنموذج تحسين مستمر يطلق عليه بدائرة (PDCA) التخطيط، والتنفيذ، والتحقق، والتصرف، وهي دورة تشخص فلسفته بأن الجودة ليست هدف مؤقت بل عملية دائمة تتطلب متابعة وتطوير مستمرين، كما ساهم شيوارت مع زملائه في صياغة مصطلح ضمان الجودة Quality Assurance ضمن جهود تحسين الأداء الصناعي، مؤكدا على أن الجودة تتمثل في تقليل التباين في المنتجات أو الخدمات قدر الإمكان، ومن هذا المنطلق فإن تحسين الجودة يعني تقليل الاختلافات غير المرغوبة في العمليات والنتائج لضمان ثبات الأداء واستقراره.²

¹ سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة والايزو منخل معاصر، المرجع الالكتروني للمعلوماتية، 2018، ص 106

² عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد 8، سنة 2015م.

2. إدوارد ديمينج

هو أحد أبرز العلماء في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولد في 14 أكتوبر 1900 في الولايات المتحدة الأمريكية وتوفي في 20 ديسمبر 1993، يعتبر من مؤسسي الفكر الحديث في إدارة الجودة وقد عمل في أحد المصانع إلى جانب جوران، وركز على معالجة العيوب والأخطاء في العمليات الإنتاجية من خلال تقديم حلول عملية وفعّالة، كان له دور كبير في تطوير مفاهيم وأساليب أثرت بعمق في تحسين الجودة عبر مختلف الصناعات من بين إسهاماته المعروفة "ثلاثية الجودة" التي تتضمن: التخطيط، والمراقبة، والتحسين المستمر من أشهر مؤلفاته كتاب مراقبة الجودة عام 1951م بالإضافة إلى ذلك أسس إدوارد ديمينج لاحقاً معهد جوران المتخصص في إدارة الجودة،

كان لإدوارد ديمينج دور محوري في تطور إدارة الجودة الشاملة، وقد شكلت خلفيته الأكاديمية في الرياضيات والفيزياء التي حصل عليها من جامعة ييل أساس علمي قوي لرؤاه ومبادئه في الجودة أثناء عمله الصيفي في شركة "Western Electric" في "Hawthorne" في أواخر العشرينات، من أبرز إسهامات ديمينج في مجال إدارة الجودة الشاملة هو تطويره لما يعرف بنموذج ديمينج أو دائرة ديمينج، والتي يشار إليها أيضاً باختصار PDCA ، وهي تمثل أربع خطوات متتابعة تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، تتمثل في¹:

- **Plan** : وهو تحديد الأهداف ووضع خطة واضحة لمعالجة المشكلات أو تحسين العمليات بناء على تحليل البيانات والمعطيات.
- **Do** : يكون بتطبيق الخطة على نطاق صغير كتجربة أولية، لمراقبة النتائج وجمع المعلومات.
- **Check** : والمقصود بها تحليل نتائج التنفيذ ومقارنتها بالأهداف المرجوة لتحديد مدى نجاح الخطة.

¹ يوسف حليم الطائي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص69.

– Act : بحيث أنه في حالة ما نجحت الخطة يتم تعميمها وتطبيقها على نطاق أوسع، وإذا لم تنجح تعدل حسب النتائج ويتم تكرار الدورة.

هذا النموذج البسيط والفعال أصبح حجر الأساس في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ويساهم في غرس ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات، سواء في التصنيع أو في الخدمات.

3. جوزيف جوران : من أهم الرواد الأوائل المؤسسين لفكر إدارة الجودة الشاملة جمع بين العمق النظري والتطبيق العملي في تطوير مفاهيم الجودة داخل المؤسسات، ولد في رومانيا عام 1904م وتوفي في الولايات المتحدة عام 2008م، شكلت رحلته المهنية حجر أساس في تطور الفكر الإداري الحديث للجودة بعد انتقاله إلى اليابان عام 1954م ، عمل مع ديمينج في أحد المصانع هناك إذ ركز في هذا العمل على معالجة العيوب والأخطاء التي تظهر في العمليات بغرض إيجاد حلول منهجية وعملية.

من أبرز إسهاماته نموذج ثلاثية جوران الذي صدر عام 1951م والمكون من ثلاث عمليات مترابطة التخطيط، الرقابة، والتحسين المستمر بالإضافة إلى ذلك ألف جوران كتاب بعنوان مراقبة الجودة والذي يعتبر مرجع أساسي مجال الجودة كما أنه أنشئ عقب ذلك مركز متخصص بتطوير ونشر مفاهيم الجودة والذي أطلق عليه باسم معهد جوران، وسع جوران فهم الجودة من خلال ربطها بالأداء الإداري الفعال، وقدم نموذج متكامل مبني على تسعة مبادئ أساسية، أبرزها:

- العلاقة الطردية بين الجودة ورضا العملاء.
- ضرورة تحديد احتياجات العميل بدقة وترجمتها إلى مواصفات قابلة للتنفيذ.
- فهم الجودة كعملية تشمل العملاء الداخليين والخارجيين.
- أهمية التحسين المستمر كركيزة أساسية في الإدارة.
- تصنيف تكاليف الجودة إلى الفشل، والقياس، والحماية.
- أهمية التخطيط والتنظيم المدروس لتحقيق جودة حقيقية.
- إنشاء مجلس للجودة لضمان التنسيق والتنمية المستمرة.

- خلق بيئة تشجع العاملين على الابتكار والمبادرة.
 - اعتماد المنهج العلمي في حل المشكلات باستخدام البيانات والتحليل.
- من خلال هذه المبادئ، أسهم جوران في تحويل الجودة من مجرد وظيفة تقنية إلى فلسفة إدارية شاملة تطل جميع المستويات داخل المنظمة بما ينسجم تماما مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الحديثة¹.

4. فيليب كروسبي :

هو أحد عمالقة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية ولد في أمريكا عام 1926م وتوفي فيها عام 2001م، شغل منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة في شركة ITT للفترة من 1965م إلى 1979م، وأسس في عام 1979م اتحاد كروسبي والمتخصص بمجال تحسين الجودة، كان كروسبي من أوائل العلماء الذين نادوا بفكرة صناعة بلا عيوب وقدم إسهامات كبيرة في تحسين الجودة داخل المنظمات في كتابه الشهير الجودة مجانية "Quality Is Free" الذي أصدره عام 1979م، والذي أصبح من أكثر الكتب مبيعا في ذلك الوقت، عرف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات الموضوعة التي يرغب بها الزبون، وركز في ذلك على مبدأ "اعمل الشيء الصحيح من المرة الأولى"، كان كروسبي يرى ضرورة منع حدوث الوحدات المعيبة منذ البداية لأن إعادة العمل على الوحدات المعيبة يؤدي إلى إهدار الموارد وزيادة التكاليف، كما أشار إلى أن تكاليف عدم المطابقة يمكن أن تمثل نسبة تتراوح بين 15-25% من إيرادات المبيعات في المنظمات التي لا تهتم بالجودة، بينما في المنظمات المهتمة بالجودة، لا تتعدى هذه النسبة 2% من الإيرادات بالإضافة إلى ذلك تحدث عن الكلف غير الظاهرة (المخفية) مثل زيادة ساعات العمل والأعطال المتكررة للآلات وتأخير تسليم الطلبات، والتي تضر في النهاية بالمبيعات المستقبلية.²

1راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعات الشرق الجزائري، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014، ص59.

² Evans ,James R., Production Operation Management , Organization and Value 5th ed ., West -Publishing , New - York ,1997

كروسبي كان من أوائل من قدّموا مفهوم لعيوب الصفرية، الذي يلغي فكرة السماح بمستويات معينة من الأخطاء أو العيوب المقبولة مشدداً على أن الجودة لا يجب أن تكون مقبولة بمستوى معين من العيوب، بل يجب أن تصنع المنتجات والخدمات بلا أي عيوب على الإطلاق¹.

المطلب الخامس : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التعامل معها كمشروع مستقل أو تجربة مؤقتة، بدلاً من اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري المتكامل للمؤسسة، هذا الفهم الخاطئ يؤدي غالباً إلى ارتباك تنظيمي، وضعف في الثقة بين العاملين والإدارة، ويعطي انطباع بأن الجودة الشاملة مجرد وسيلة تجميلية أو شكلية. وعليه من الضروري أن تعزز مفاهيم الجودة الشاملة في صميم ثقافة المؤسسة وقيمها بحيث تكون بمثابة إطار فلسفي يعكس هوية المؤسسة ورسالتها، ويوجه سلوكها وأسلوب عملها بشكل مستمر وطويل الأمد.

– لتحقيق فعالية حقيقية في تطبيق الجودة الشاملة، لا بد من إشراك جميع الوحدات الإدارية والوظيفية في المؤسسة، مع العمل على تعزيز وعي العاملين بأهمية الجودة ودورهم الحيوي في تحقيقها، ويتطلب ذلك إحداث تحول في الثقافة التنظيمية بحيث تسود قيم التعاون والمشاركة، وينظر إلى كل فرد في المؤسسة كشريك أساسي في عملية التحسين والتطوير المستمر².

– غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم مبدأ التحسين المستمر والمشاركة الفعلية، يجعل من الصعب ترسيخ مفاهيم الجودة على المدى الطويل إذ أن الكثير من الموظفين والإدارات يقاومون التغيير بسبب الخوف من المجهول، أو فقدان السلطة أو الوظيفة، مما يعرقل تبني مفاهيم جديدة.

1 عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، مصر، 2000م.

²قاسم نايف علوان علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، 2005 ، ص95 .

- عدم توفير التدريب الكافي للعاملين على مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ضعف في التطبيق العملي للمفاهيم، وضعف الالتزام الإداري أو غياب دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة يفقد المشروع الزخم اللازم للاستمرارية والنجاح .
- قصور في الموارد كالنقص في الميزانية أو الوقت أو الكفاءات البشرية المتخصصة، مما يعيق تنفيذ برامج تحسين الجودة بكفاءة¹ .
- غياب أهداف واضحة ومقاييس أداء دقيقة لمراقبة التقدم قد يؤدي إلى انحراف المسار وعدم القدرة على تقييم النتائج .
- عدم وجود قنوات تواصل فعالة بين الإدارات والمستويات المختلفة يؤدي إلى فقدان التنسيق وسوء الفهم في تطبيق خطط الجودة .
- محاولة تطبيق نماذج جاهزة لإدارة الجودة من دون تكييفها مع واقع المؤسسة وبيئتها قد يؤدي إلى نتائج غير مناسبة أو غير فعالة².

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص27.

² حنان بوشلاغم : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر (الواقع والمأمول) مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، أكتوبر 2017، الجزائر، ص 86.

خلاصة

تعد إدارة الجودة الشاملة منهج إداري متكامل يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وتكمن أهميتها في قدرتها على رفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق مستويات عالية من الجودة في المنتجات والخدمات. و من أجل الوصول الى أهدافها من الضروري للمؤسسة أن تعزز مفاهيم الجودة الشاملة في صميم ثقافتها وقيمها بحيث تكون بمثابة إطار فلسفي يعكس هوية المؤسسة ورسالتها، ويوجه سلوكها وأسلوب عملها بشكل مستمر وطويل الأمد.

الفصل الثاني:



الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد

إن التحولات المتسارعة في عالم الاقتصاد ، و التغيرات السريعة التي تشهدها التكنولوجيا و كذلك أذواق المستهلكين ، فقد اظهر لنا مفهوما جديدا يعرف بالميزة التنافسية و الذي هو نتاج التحول في مفهوم الميزة التناسبية و أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد و الإدارة هو كيفية بقاء و استمرارية المؤسسات في الأسواق لمنافسة المؤسسات الأخرى . و لتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة الى بناء و امتلاك مزايا تنافسية متعددة ، تحقق من خلالها التميز و التفوق على منافسيها و يضمن لها البقاء في الأسواق .

سوف نتطرق في هذا الفصل الى أساسيات حول الميزة التنافسية في المبحث الأول ، و في المبحث الثاني نتعرف على كيفية بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ، أما المبحث الثالث نتعرض فيه الى دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

❖ المطلب الأول : مفهوم وخصائص الميزة التنافسية :

إن الحديث على الميزة التنافسية يستوجب علينا معرفة ماهية التنافسية :

(1) تعريف التنافسية :

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها : "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في نفس القطاع أو في نفس السوق"¹.

ويقصد بالتنافسية "الجهود الإجراءات الابتكارات، الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية الابتكارية والتطويرية التي تمارسها للحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم كما وتعرف التنافسية على أنها : " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"².

وعرف فريد النجار التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع والابتكار والتجديد"³.

من خلال هذه التعريفات للتنافسية نستخلص "إن التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول من قبل الزبائن".

(2) تعريف الميزة التنافسية :

لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه ما بين الباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم. وهناك

¹ حمادوش سميرة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الشلف ، 2019 ، ص 75.

² العياشي زرار ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها في النشاط الاقتصادي و ظهور الاقتصاد الرقمي ، مجلة الاقتصاد و المجتمع ، رقم 06 ، جامعة سكيكدة ، 2010 ، ص 165.

³ فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص11.

العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى تعريف الميزة التنافسية ومن أهم هذه التعاريف نجد:

1 . تعريف kotler بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق الأداء بأسلوب معين من أساليب متعددة وهناك صعوبة في تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر¹ .

2 - وعرفها العالم Narayanan على أنها: " المصدر الذي يعزز وضع المنظمة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج"² .

3- ويرى Hazier بأنها : " عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة"³ .

4 . وعرف Czepiel الميزة التنافسية على أنها : " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"⁴ .

كما عرفها محسن احمد الخضيرى بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية⁵ .

ب . تعريف نبيل مرسي خليل : " عرفها على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁶ .

كما عرفها علي السلمي على إنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها وتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها⁷ .

¹ يوسف حجيم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق الالكتروني ، دار الوراق للتوزيع و النشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2012، ص342

² بلال خلف السكارنة ، الزيادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009، ص304.

³ يوسف حجيم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي ، المرجع السابق ، ص342.

⁴ محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية ، حالة دراسية ، بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد الثاني ، المجلد العاشر ، الأردن ، 27/12/2010 ، ص54.

⁵ محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، ط1 ، مجموعة النيل عربية ، مصر ، 2004 ، ص 33- 34 .

⁶ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 37.

⁷ علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 105.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك العلامة التي تنفرد بها المؤسسة على منافسيها و التي تتميز بها عن غيرها من المنافسين باستخدام أداء عال يصعب تقليده ، و موارد أفضل ، و بتكاليف أقل .

(3) خصائص الميزة التنافسية :

إن امتلاك المؤسسة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من

الخصائص ومن أهمها:

- ✓ أن الميزة التنافسية بنسبة وليست مطلقة أي تحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة.
- ✓ يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين.
- ✓ الميزة التنافسية تتبع من داخل الشركة وتخلق لها القيمة.
- ✓ الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم الزبائن أو في كلاهما معا.
- ✓ يجب أن تؤدي الميزة التنافسية الى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم لفرض الخدمات.
- ✓ الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها ¹.

❖ المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها

(1) أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- ✓ تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذانهم.

¹ مصطفى محمد الدرويش ، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، جامعة حلب، 2013، ص 66.65.

- ✓ تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين من خلال السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية من أجل البقاء والاستمرار في السوق¹.
- ✓ تقدم دعما هاما يساهم في نجاح الاعمال ، وذلك لأنها تتصف بالديمومة و الاستمرارية .
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم على الاستمرار وتطوير التعامل.
- ✓ الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، أو بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
- ✓ تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من صلب المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية مصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع².

(2) العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من التكاليف الإنتاج والتوزيع ، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية أكبر . ولتحقيق ذلك فإن

¹ عائشة سليمان ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010/2011 ، ص8.

² عبد المالك سليمان ، نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال البشري و علاقتها بالميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة و تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2020 ، ص55.

على المنظمة أن تتميز في التصنيف والشرء والإنتاج والتوزيع، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى ، حيث تنشأ المزايا التسويقية عن عاملين رئيسيين

1. **الكفاءة المقارنة:** ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها، كذلك قدرتها على امتلاك الموارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها الابتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية؛

2 - **قوة المساومة:** والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العمل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، والمجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار؛

الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة: وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين؛

تكاليف التحول : وهي تكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة¹.

مؤشرات الميزة التنافسية :

هنا العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية الحصة السوقية، حجم المبيعات و هي كما يلي:

1. **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة الصافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، و استخدامات التقنيات الحديثة و استغلال الموارد بشكل أفضل؛

¹ أديب محمد حسن هزايمة ، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في شركات المساهمة العامة ، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2011 ، ص45/46.

2. الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرباحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين؛

3. حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها¹.

❖ المطلب الثالث : أنواع و محددات الميزة التنافسية :

(1) أنواع الميزة التنافسية:

اختلف الكتاب والباحثون حول أنواع الميزة التنافسية، حيث يرى العالم Koufteros بأن هناك خمسة أنواع من الميزة التنافسية وهي: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتب في إدارة الأعمال فإنها تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتج.

1- ميزة التكلفة الأقل :

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم إنتاج ثم تسويق السلع أو الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة الأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها أيضا بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو

¹ محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة و أثرها في تطبيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في العلوم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2009 ، ص 46/47.

الدخول في حرب الأسعار لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية¹.

2- ميزة التميز:

يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى ، خصائص فريدة، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية².

(2) محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية بمتغيرين هما :

أ . **حجم الميزة التنافسية :** إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموعة الكفاءات التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية(الخ) الضرورية والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم، إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي تكون بإمكان المؤسسة تحقيقها ، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات إن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم مرحلة التبني ، فمرحلة الركود وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة ونلخصها في النقاط التالية :

✓ **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها

تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.

✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، بحيث تبدأ

المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة.

¹ زرار العياشي و آخرون ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2016 ، ص 185.

² عامر ملايكية ، واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، ص102/101.

✓ **مرحلة التقليد (الركود):** في هذه المرحلة تسعى المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، مما يؤدي إلى تلاشي هذه الميزة.

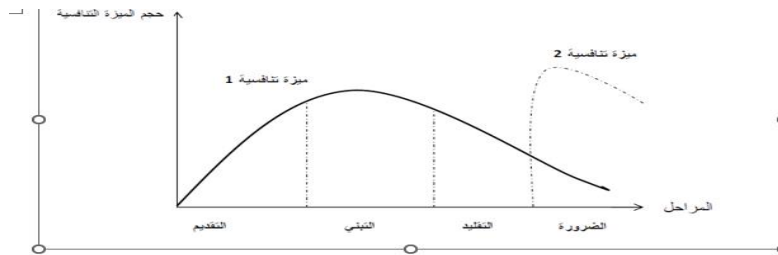
✓ **مرحلة الضرورة :** تعني هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع قبل تلاشيها كلياً، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، من خلال اعتماد المؤسسة على تقنيات وأساليب وتكنولوجيا جديدة مما تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل¹.

وتتوقف تنافسية المؤسسة على المزايا التنافسية التي دورة حياتها تكون طويلة كي تضمن تغطية

الطلب المتواجد في السوق وبالتالي ضمان تمويل للمنتوجات الجديدة والتي تعوض المنتوجات القديمة.

ويمكن تمثيل دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل (1-2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، ص 62

ب - **نطاق التنافس (سوق المستهدف):** هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة :

¹ سلمان حسين ، الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ، الجزائر ، 2004 ، ص 59.

1 - **نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2 - **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو

التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3 - **النطاق الجغرافى:** يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتوفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين.

4 - **نطاق الصناعة :** يمثل عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا عديدة، بمعنى آخر يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة¹.

❖ **المطلب الرابع : أسباب تطوير الميزة التنافسية**

أسباب تطوير الميزة التنافسية :

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارات وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

أ. ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغير التكنولوجي أن ينشئ فرصا جديدة في مجالات:

- تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي.
- طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت.
- طرق الإنتاج والتسليم والخدمات المقدمة للزبائن.

ب. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم، أو تغيير أولويات الحاجات فيحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة جديدة.

ج. ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة:

تبرز فرصة بناء ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة ، و الفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ،ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

د . تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، والمواد الأولية، الطاقة ، وسائل النقل.

هـ. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات ، قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية. مثل طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج أو الحماية البيئة من التلوث¹.

¹ طارق قندوز ، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك ، زمام ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2015 ، ص 86/85.

المبحث الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

❖ المطلب الأول : الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

لقد أكد Eduard Deming على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.

وتعني كلمة " نمير " حاليا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها، فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة¹.

وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المؤسسة، ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق، ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة:

1- مخاطر تتحملها المؤسسة:

- تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها؛
- خسارة حصص سوقية وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة؛
- شكاوي العملاء ومطالباتهم بتعويضات؛
- المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة.

2- مخاطر يتحملها العملاء

- أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي؛
- تكلفة الصيانة والإصلاح.
- تكلفة الاستغناء على السلعة أو الخدمة المعيبة؛

¹ محمد مرعي مرعي ، فن إدارة البشر ، نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب الأعمال في المؤسسات المتقدمة ، تأليف مانفريك ماك ، دار الرضا للنشر ، 1999 ، ص 55.

- أثر سلبي على جداول وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من المورد¹.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويعود عليها بالفوائد التالية :

- ولاء أكثر من العملاء؛

- تحسين الحصة السوقية؛

- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج؛

- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات؛

- تحسين الإنتاجية².

ومن مزايا التي تمنحها الجودة أيضا للمؤسسة :

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل؛

- تخفيض الفاقد في الإنتاج؛

- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر ؛

- تحقيق رضا العملاء.

وتلعب جودة تصميم المنتج دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العميل، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يبديها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة³.

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، ط3 ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص561-562.

² محمد إسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص53.

³ عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2000 ، ص38.

❖ المطلب الثاني : الجودة كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية.

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة. ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات الجودة: الإنتاج في الوقت المحدد ، القياس المقارن إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

1- الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات، وذلك وفق الأوجه التالية :

- تحديد المواد التي لا تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلي مات يسمح كبيرة الحجم
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج الطلية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.
- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح من مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.
- تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة، وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة، لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
- لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم¹.

¹ سونيا محمد البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 357 - 358.

كما يعتبر وقت وأجال التسليم - بقدر ما هي التكاليف والخدمات - متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة. فالمؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الآجال، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمه، مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية¹.

وتهدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال تحقيق الاحتياجات والرغبات التي يريد الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد والإيرادات اللازمة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها².

2- إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة، الوق وخدمات العملاء، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم. وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوماً إدارياً جديداً يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث³.

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زي مادة التحالف بات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً . مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها⁴.

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء"⁵.

¹ JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management, la qualité totale", op.cit, P 65

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ سونيا محمد البكري، نفس المرجع السابق، ص 309.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 411.

⁵ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

3- تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية أخرى لتحسين الجودة: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ويعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية، سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية، Ford, Toyota, Motorola, Korex General Motors، إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة.

ويقصد بالقياس المقارن: "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"¹

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلوم بات الرقمية، الهدف منه هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه

¹ سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 281.

أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الرائدة.

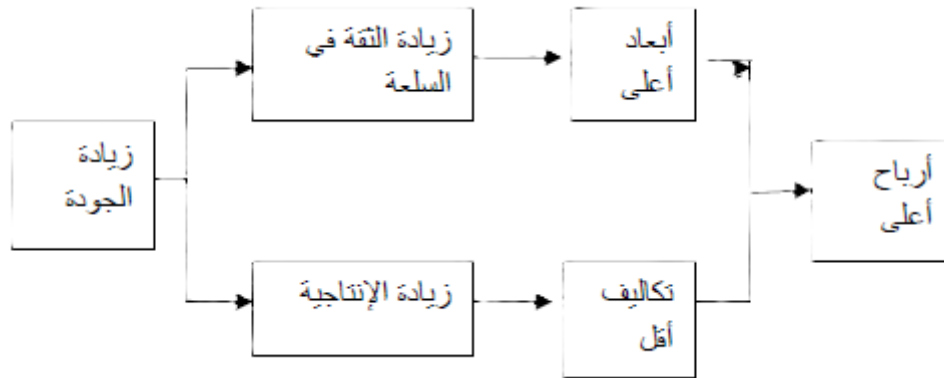
❖ المطالب الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمات الأعمال في الوقت المعاصر أصبح أمراً حتمياً، لما له من فوائد وأهداف تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية عن غيرها من المنافسين.

1- الجودة كمصدر للميزة التنافسية. تعمل العديد من المنظمات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها بهدف تحقيق السبق التنافسي، فإذا كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة، فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يوجب على المنظمات الاقتصادية أن تنظر إليها على أنها فرصة وضرورة لإرضاء المستهلكين والعملاء، وقد حدد العالم دافيد كارفان (David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المنظمة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للميزة التنافسية وهي كالآتي:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر العملاء.
 - لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب من السوق.
 - النظر للجودة على أنها أداة تنافسية.
 - يعتمد على الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - لا بد للجودة أن تحصل على التزام في مختلف مستويات المنظمة بالكامل.
- يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً، فالتأثير الأول هو أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، هذا المفهوم المدعم بالقيمة التي يحصل عليها العميل، والتي تؤدي بدورها إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات، أما التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية فيتمثل في الكفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.
- والشكل الموالي يبين تأثير الجودة على الميزة التنافسية.

الشكل (2-2) تأثير الجودة على الميزة التنافسية



المصدر : الوليد هلالي ، إدارة الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2009/2008 ، ص95.

لقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في منظمات الأعمال المعاصرة، الأمر الذي أدى بها إلى الاهتمام ليس بجودة المنتجات أو الخدمات فقط للحصول على الميزة التنافسية، بل وأن ذلك أصبح في كثير من المجالات أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار¹.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين منظمات الأعمال، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح بتحقيق رضاهم والاستحواذ على حصص سوقية أكبر، كما تساهم في تخفيض التكاليف وذلك من خلال الرقابة على الجودة في العمليات الإنتاجية وتقادي العيوب ومعدلات التلف أثناء الإنتاج، كما تساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية².

¹ عبد الوهاب بوبعة ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2011- 2012 ، ص125 - 126.

² إسماعيل خليل عبد الحسين الخفاجي ، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس و مستشفى الرهييات ، رسالة ماجستير، الإدارة الصناعية ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، 27/10/2010 ، ص148.

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الإنتاج (المدخلات، المخرجات والعمليات). إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما أساسيا للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي تسعى من خلاله المنظمة إلى

تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بإتقان والقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل. ومن أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمة النهائية.
- تخفيض حجم الموارد المبذورة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل.
- إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للمنظمة مثل: ISO 9000 مما يضمن لها البقاء والاستمرار في مجال أعمالها.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
- وهناك العديد من الأهداف والفوائد التي يحققها برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء.

- تحسين نوعية المخرجات.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين المستويات الإدارية وتشجيع العمل الجماعي.

- تحسين الربحية و زيادة وفي الإنتاجية.

- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم.

- تحسين أداء العاملين وزيادة الثقة بينهم¹.

❖ **المطلب الرابع : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية**

للمؤسسة.

تعد جودة المنتجات والخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية. وتمثل تكاليف عدم الجودة ع اماً رئيسياً في تضخيم التكاليف التي تتحملها المؤسسة، إذ أن 10% من رقم أعمال المؤسسات والتي تعادل 400 مليار فرنك/سنة يتم خسارتها في المؤسسات الفرنسية بسبب وجود الضائع والمعيب².

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 . شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

¹ أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 39 40.

² CATTAN Michel, "Maitriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 23.

كما تشير الدراسة إلى أن 92% من الشركات الصناعية الأمريكية وحوالي 69% من شركات الخدمات قامت بتطبيق شكل أو آخر من أشكال إدارة الجودة الشاملة¹.

ومن بين المؤسسات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة (Rank Xerox) بغرض مواجهة المنافسة، وذلك لزيادة قدرتها على البقاء في السوق، وإنما أيضاً لتعظيم حصصها السوقية.

ولقد صرّحت شركة (Motorola) بأنها حققت إيرادات إضافية تقدر بـ 8000 مليون دولار خلال فترة (1988 - 1993) من جراء تطبيقها لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

وتساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية.

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات².

إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل³.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مدخل لإدارة المنظمة، يركز على الجودة ويقوم على مشاركة المنظمة، ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود على أعضاء المنظمة والمجتمع.

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 411.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دارغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002 ص 22

³ عبد الرحمان توفيق قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، تأليف دفيد لاسكل وروي بيكوك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 30.29.

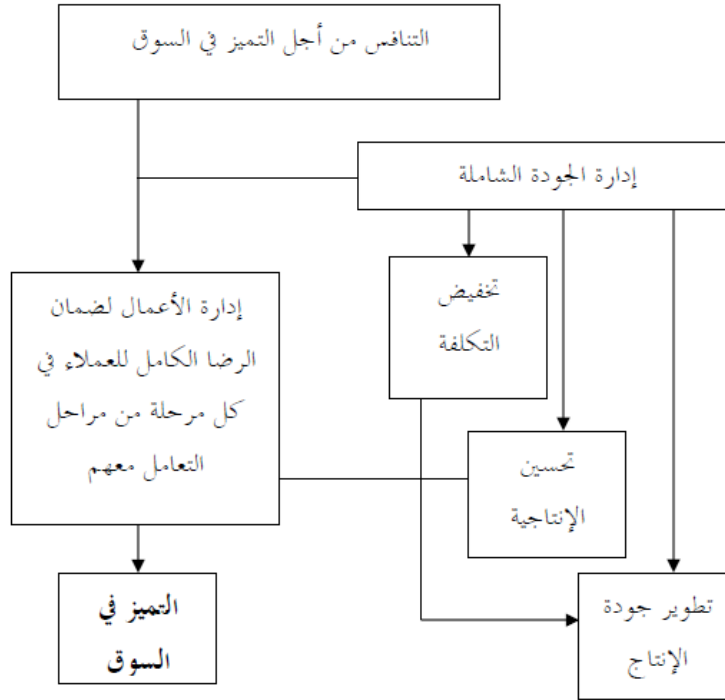
وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع السعي الدائم إلى تحقيق رغبات واحتياجات كافة المتعاملين معها، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة:"

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
 - زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
 - زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص والمخاطر).
 - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة. زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
 - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحقيق ما يلي؟
- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة. الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة
 - أن تكون المؤسسة هي التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.
 - التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التالف في العمليات الإنتاجية¹.

¹ فلة العبهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 183 . 184 .

الشكل (2-3) إدارة الجودة الشاملة طريق التميز



المصدر : سونيا محمد البكري ، ، إدارة الجودة الكلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

ويوضح الشكل التالي كيفية التميز في السوق من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة :
يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما تساعد أيضاً على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

ومن أهم النتائج التي تتمخض عنها إدارة الجودة الشاملة :

- البقاء في عالم محتدم المنافسة.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- تحسين الجودة وتوفير شروط الأمان لدى استخدام المنتج.
- تقليص تكلفة ووقت العمليات الإنتاجية.

- استخدام جيد للأفراد ذوي المهارات والمتميزين¹.
- ومن أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة:
- دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة.
- تهيئة وإعداد كافة أفراد المؤسسة نفسياً لفهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان ولائهم ودعمهم.
- التوجه بالعمل وتعميق فكرة العمل يدير المنظمة ، والعمل على تحقيق رضاه.
- توفير نظام دقيق للقياس يستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء.
- الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- التأكيد على المشاركة الكاملة لجميع أفراد المؤسسة وعلى عمل الفريق الواحد.
- إنشاء نظام معلومات مترابط وشامل لإدارة الجودة الشاملة².
- وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة، مما يؤدي بالضرورة إلى رفع أداء هذه الأخيرة وتحقيق رضا العميل، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية³.

¹ عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد ، ايتراك للنشر و الطباعة ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، ص 145.

² عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31..34.

³ سونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

خلاصة

بناء على ما سبق فإن الميزة التنافسية تلعب دورا مهما وفعالا لبقاء المؤسسة في الأسواق و تعظيم أرباحها ، و تحقيق الرضا لدى زبائننا ، و لتحقيق هذه الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب الأمر تحسين جودة المنتجات بواسطة عدة تقنيات مثل : استخدام تقنية الوقت المحدد ، إعادة الهندسة ، القياس المقارن ، إدارة الجودة الشاملة و المواصفات القياسية للأيزو .

و نستنتج أيضا أن الميزة التنافسية عبارة عن حلقة نقطة بدايتها الزبون ، إذ يتطلب الأمر فهم حاجاته و رغباته ، و تحقيقها له من خلال مزيج تسويقي ملائم ، و نقطة و صول هذه الحلقة هي الزبون من خلال الوصول الى ارضائه و بالتالي الحصول على وفائه ، و هذا هو أوسع و أعمق تطبيق لمفهوم الجودة .

نستطيع القول أن الجودة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة ، و التي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها ، و ضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية و العالمية .

الفصل الثالث :



دراسة حالة

- مؤسسة نفضال -

الوادي

تمهيد

في الفصلين السابقين تعرضنا إلى الجانب النظري وقد حاولنا من خلالهما عرض كلما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

أما في هذا الفصل فسننتقل إلى الجانب التطبيقي، محاولين بذلك إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، حيث نقوم باختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في الإشكالية، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على مؤسسة نفضال بالوادي وهذا من خلال العريف العام بمؤسسة نفضال ، ثم التعريف بمؤسسة نفضال فرع الوادي ، وبعدها تم التطرق ع للإطار المنهجي لهذه الدراسة، حيث نعرف بالمنهج المستخدم، والمجالات الزمنية والبشرية والمكانية التي تمت فيها هذه الدراسة، وبعدها نقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات العاملين بمؤسسة نفضال بالوادي على الاستبيان المقدم إليهم ، وفي الأخير نعرض نتائج وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة نفطال

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال

تأسست مؤسسة نفطال العام 1982، وهي شركة تابعة 100% لمجموعة سوناطراك، وهي شركة مساهمة عامة برأس مال قدره 160,000,000,000.00 دينار جزائري، ورقم أعمال قُدر سنة 2023 بـ 423.1 مليار دينار جزائري.

تتمثل المهام الرئيسية لشركة نفطال في توزيع وتسويق المنتجات البترولية والمشتقات المالية في السوق الوطنية.

كما تعمل في مجالات:

- تعبئة غاز البترول المسال في براميل.
- صناعة الزيت المعدني.
- نقل المنتجات البترولية.
- توزيع وتسويق وتخزين المنتجات البترولية والغاز البترولي المسال ومواد التشحيم والبتومين،

الإطارات، الغاز البترولي المسال/الوقود والمنتجات الخاصة.

بالإضافة إلى توزيع الوقود البري (البنزين الخالي من الرصاص والديزل والغاز البترولي المسال/الوقود)، كما أنها موجودة أيضًا في أنشطة الطيران والبحرية.

تورد مؤسسة نفطال نحو 13.3 مليون طن من المنتجات البترولية سنويا، ومن المتوقع أن يرتفع هذا الرقم مع الطلب المتزايد باستمرار.

شعار نفطال:

الشعار هو العلامة الرئيسية المميزة للشركة ،ومن ثم، يجب الالتزام بالمعايير الأساسية المتأصلة في بنائه ورموز ألوانه وطباعته ،مستوحى من اللونين الأصفر والأزرق، يعكس شعار نفطال قيم الطاقة والديناميكية والثقة.

يتكون شعار نفطال من عنصرين غير قابلين للفصل:

- 1- مستطيل أصفر اللون يغمره رمز وكتلة نقش؛
- 2- كتلة رمز ونقش باللون الأزرق، مكونة من حرفين ونقش ،الحرف الأول "م ن" وهو عبارة عن مزيج من حرفين من التعبير العربي، يمثل الأحرف الأولى من كلمتين بالعربية وهي "مواد النفطية" وتعني "المنتجات البترولية".
- كما يستحضر الشعار المكون من خمسة (05) خطوط ،الرموز التي تترجم الأنشطة الخمسة (05) لنفطال، بالترتيب :

1- وقود الأرض.

2- غاز البترول المسال.

3- شبكة محطات الخدمة.

4- زيوت التشحيم ، الإطارات والزفت المعدني.

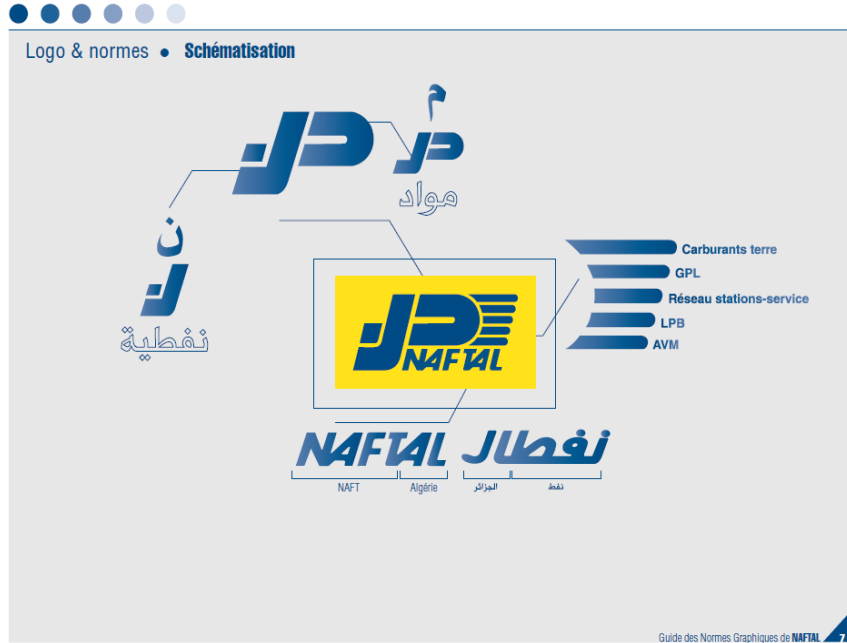
5- وقود الطيران و البحرية.

و أيضا نقش "نفطال" بالأحرف العربية أسفل الأحرف الأولى في النسخة العربية من الشعار ونقش "نفطال" بالأحرف اللاتينية أسفل الأحرف الأولى في النسخة اللاتينية من الشعار.

هذا الشعار في اللغة العربية هو مزيج من كلمة "نפט" متبوعة ب "ال" لكلمة الجزائر، وبذلك تكون كلمة "نفطال". و في اللاتينية (الفرنسية) هي عبارة عن تركيبة من كلمة

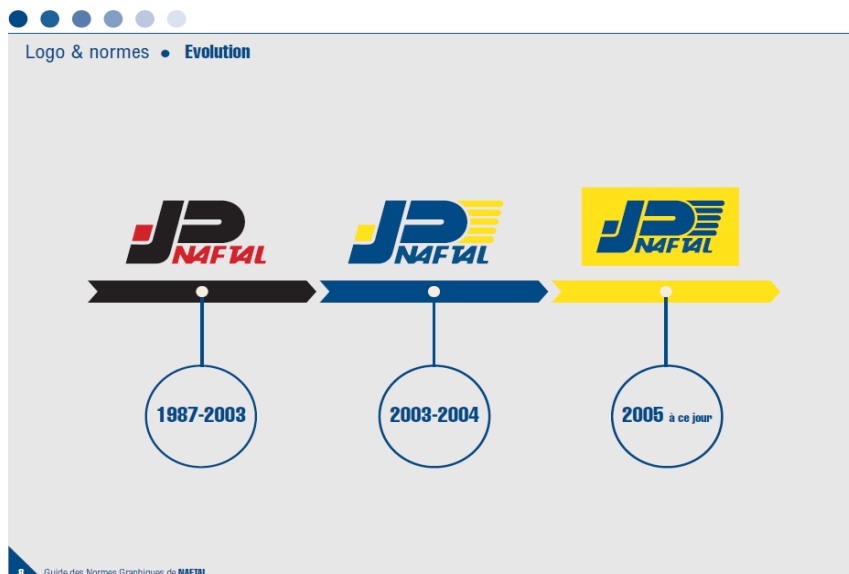
"نفط" المكتوبة بالأحرف اللاتينية "NAFT"، متبوعًا بالحرف "AL" من كلمة "ALGÉRIE" وبالتالي تشكل كلمة "NAFTAL".

الشكل رقم (3-1) يوضح القراءة السيميولوجية لشعار نفطال



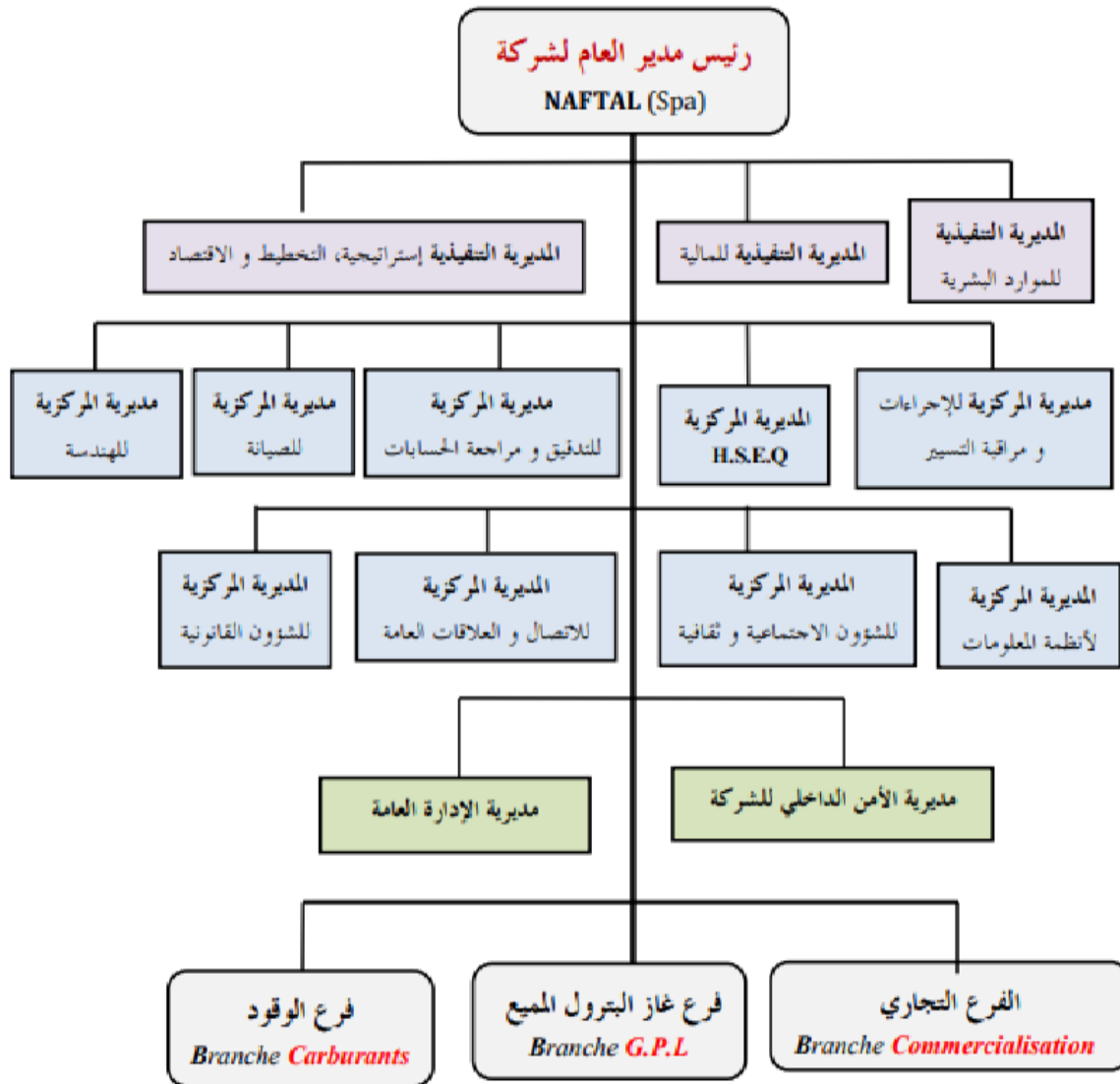
المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي

الشكل رقم (3-2) : يوضح التطور التاريخي لشعار نفطال



المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي

الشكل رقم (3-3) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال



المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي

المطلب الثاني : منتجات وخدمات مؤسسة نفضال :

تقوم شركة نفضال بتسويق العديد من المنتجات البترولية وتتمثل هذه المنتجات فيما يلي:

1- الوقود :

الشكل رقم (3-4) : أنواع المنتجات البترولية لمؤسسة نفضال (الوقود)



المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق مؤسسة نفضال الوادي

أ- وقود السيارات: تسوق نفضال ثلاثة أنواع من الوقود تتمثل في:

- بنزين بدون رصاص
- المازوت
- وقود غاز البترول المميع
- ب- وقود الطائرات والبواخر:
- وقود و زيوت الطائرات
- وقود و زيوت البواخر

2- غاز البترول المميع (GPL) وهناك نوعان هما:

الشكل رقم (3-5) : أنواع المنتجات البترولية لمؤسسة نفطال (غاز البترول المميع)



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي

- غاز البوتان خاص بالقارورات.

- غاز البروبان خاص بالسيارات.

كما أن تعبئتهما تتم في : قارورة 13 كغ ، قارورة 06 كغ ، قارورة 03 كغ.

3- زيوت المحركات و التشحيم والمواد الخاصة بالتبريد وتنظيف السيارات:

الشكل رقم (3-6) : أنواع المنتجات البترولية لمؤسسة نفطال (زيوت المحركات)



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي

هناك عدة أنواع من زيوت المحركات و التشحيم التي تسوقها نفطال و تشمل ما يلي:

- الزيوت الخاصة بمحركات البنزين.

- الزيوت الخاصة بمحركات الديزل .
 - الزيوت الخاصة بنقل الحركة.
 - الزيوت الشحوم الصناعية.
 - زيوت الفرامل.
- 4 - **العجلات المطاطية** : تسوق نفطال عدة أنواع من العجلات حسب مختلف أصناف العربات و هي :

الشكل رقم (3-7) : أنواع العجلات المطاطية لمؤسسة نفطال .

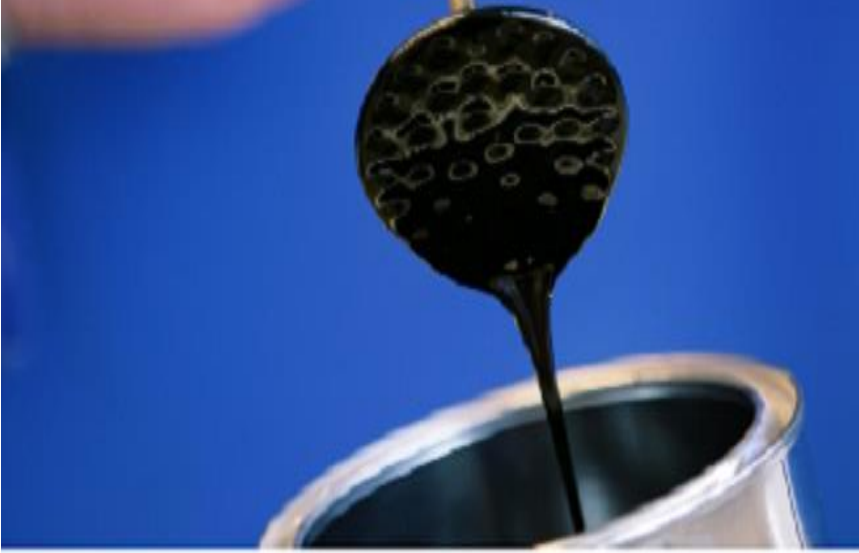


المصدر : من إعداد الطلبة إعتماذا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي.

- عجلات السيارات السياحية.
- عجلات الشاحنات.
- عجلات مركبات الوزن الثقيل.
- عجلات الآلات الصناعية.
- عجلات الآلات الزراعية.
- عجلات آلات الهندسة المدنية.
- عجلات الطائرات.

5- الزيت المعدني :

الشكل رقم (3-8) : الزيت المعدني لمؤسسة نפטال .



المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق مؤسسة نפטال الوادي.

تحتل نפטال الريادة في السوق الجزائرية في انتاج مادة الزيت المعدني وهي مادة أساسية لبناء الطرق وأعمال العزل المائي والعزل .

بفضل خبرتها، أصبحت نפטال مورداً أساسياً لمشاريع الأشغال العامة الكبرى وتقدم خدمة شاملة عبر سلسلة الخدمات اللوجستية بأكملها من مصدر التوريد إلى موقع البناء، وبالتالي ضمان الجودة التي لا تشوبها شائبة.

وتمتلك نפטال خمسة عشر مركزا تشغيليا (بما في ذلك 06 مراكز مينائية و هي: الجزائر، وهران، مستغانم، بجاية، سكيكدة وعنابة و 09 مراكز داخلية عين الدفلى، العلمة، غرداية، تقرت،) باتنة، عين الصفراء، عين صالح، تمنراست، وهران) مجهزة بمرافق تخزين حديثة، وبالتالي تلبية طلب السوق الوطنية.

تقوم نפטال بتسويق مجموعة كاملة من مادة الزيت المعدني من مراكزها:

الزيت المعدل بالبولىمر ، الزيت النقي ، الزيت المؤكسد، الزيت المميّع أو المقطوع، مستحلبات الزيت.

6. محطات الخدمات:

الشكل رقم (3-9) : محطات الخدمات بمؤسسة نفطال .



المصدر : من إعداد الطلبة إعتماذا على وثائق مؤسسة نفطال الوادي.

تمتلك نفطال شبكة واسعة من المحطات في الجزائر، وتعتبر شركة نفطال هي الشركة الرئيسية التي تباع الوقود للاستهلاك المحلي في الجزائر، تتميز شبكة محطات نفطال بتغطيتها الواسعة لجميع أنحاء البلاد، حيث توفر خدمات متنوعة تلبي احتياجات العملاء .

- عدد المحطات:

- يبلغ عدد محطات خدمة نفطال أكثر من 2300 محطة في جميع أنحاء البلاد بمختلف أشكال تسييرها (ذات التسيير المباشر، والتسيير الحر بالإضافة الى محطات الخواص المرتبطين بعقود تجارية و تسويقية مع نفطال).

- الخدمات المتوفرة:

- تقدم نفطال خدمات متنوعة في محطاتها، مثل بيع الوقود (بنزين، ديزل)، بالإضافة إلى خدمات أخرى مثل:

- 51 مركز تحويل السيارات إلى سيرغاز :توفر نفطال مراكز متخصصة لتركيب أنظمة تحويل السيارات إلى الغاز .
 - 48 مركز بيع العجلات والزيوت : توفر نفطال مراكز لبيع العجلات والزيوت، بالإضافة إلى توفير خدمات الصيانة البسيطة.
 - 08 محطات خضراء (سيرغاز) : تقدم نفطال محطات مخصصة لبيع السيرغاز .
 - البنية التحتية:
 - تمتلك نفطال بنية تحتية واسعة، بما في ذلك:
 - 41 مستودع وقود أرضي :توفر مستودعات لتخزين الوقود بكميات كبيرة.
 - 42 مركزاً ومركزاً صغيراً لغاز البترول المسال :توفر مراكز لتوفير غاز البترول المسال .
 - 09 مراكز صب غاز البترول المسال :توفر مراكز لصب غاز البترول المسال في أسطوانات.
 - 47 مستودعات التقوية : توفر مستودعات لتوفير مواد أخرى مثل الزيوت والمواد الكيميائية.
 - 30 مركز ومستودع للملاحة الجوية :توفر مراكز ومستودعات لتوفير خدمات الملاحة الجوية.
 - 06 مراكز بحرية :توفر مراكز بحرية لتوفير خدمات للقطاع البحري.
 - 15 مركز للقار :توفر مراكز للقار (الوقود البترولي).
 - 24 مركزاً للزيوت والإطارات :توفر مراكز لبيع الزيوت والإطارات.
 - شبكة أنابيب بطول 2720 كم.
 - أسطول مكون من 3300 شاحنة.
- واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة: تحصلت مؤسسة نفطال على شهادة ISO 9001 2008: في 2012/04/02، والتي مدتها ثلاث سنوات ، من طرف الهيئة الجزائرية للاعتماد Vinçotte International Algérie SPA التابعة للمنظمة العالمية Vinçotte والتي يقع مقرّها الرئيسي ببليكا، حيث توفر أكثر من 130 خدمة متخصصة في مجال التفتيش

و الرقابة وإصدار الشهادات ، وكذلك التحليل و الاختبار . و استقادت مؤسسة نفطال من الاحتفاظ بالشهادة لعهدة ثانية بداية من 2015/05/07 الى غاية 2018/05/06.

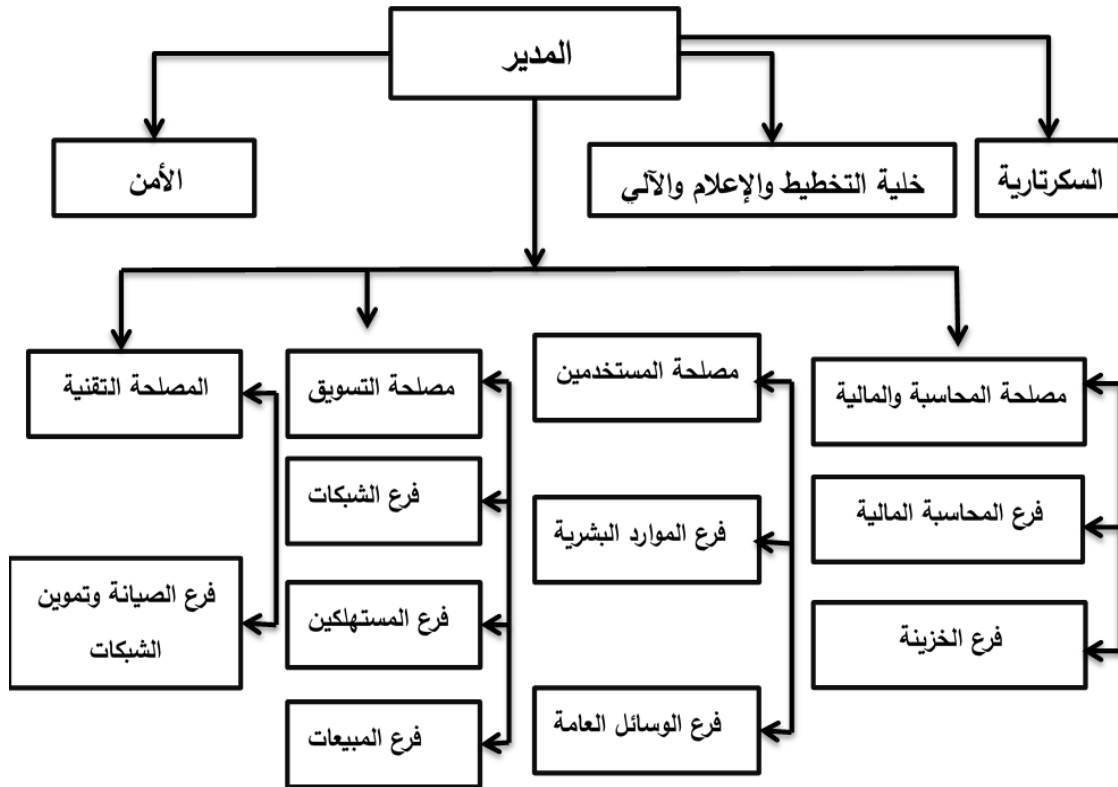
المطلب الثالث : تقديم الفرع التجاري نفطال الوادي

وحدة نفطال الوادي كما كانت تسمى سابقا قبل أن تصبح الفرع التجاري إثر التقسيم الإداري الجديد لشركة نفطال الى مقاطعات تسويقية لينضم الفرع التجاري سنة 2007م الى مقاطعة التسويق نفطال بسكرة ، و يقع مقر الفرع التجاري نفطال الوادي شمال بلدية الوادي بحي تكسبت ، و تشغل المؤسسة حوالي 107 عاملا منهم 105 ذكور و 02 إناث ، بينهم 21 إطار ، 37 عون متحكم و 49 عون تنفيذي، و يشرف الفرع على التسيير المباشر لستة محطات خدمات بشكل مباشر وهي محطة الخدمات الوادي و قمار و الرباح و جامعة و المغير و اسطيل ، كما يرتبط بعقود تجارية مع حوالي 40 محطة خدمات معتمدة مملوكة و مسيرة من طرف الخواص.

الهيكل التنظيمي للفرع :

يعتبر الهيكل الإداري التنظيمي من بين أهم العوامل التي تؤدي الى نجاح المؤسسة في نشاطها وهو الوسيلة الأنجح لبسط وتحميل العلاقات و الاتصالات داخل المؤسسة ، ويعد الإطار لتنفيذ وتطبيق كل من الإستراتيجيات والسياسات وكذا البرامج والإجراءات عن طريق تحديد مسار السلطة والمسؤوليات، ومن خلال الهيكل التنظيمي فإن المؤسسة تنقسم إلى عدة مصالح مختلفة الوظائف تتوزع فيما بينها المهام والمسؤوليات

الشكل رقم (3-10) : الهيكل التنظيمي للفرع لمؤسسة نفضال بالوادي .



المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق مؤسسة نفضال الوادي.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سنتطرق خلال هذا المبحث لدراسة دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال عينة من موظفي وعمال مؤسسة نفضال بالوادي، وسيتم في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، مناهج الدراسة، وأخيراً أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة، من مؤسسة نفضال بالوادي وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في دراسة هذه المؤسسة، وقد تم إختيار عينة الدراسة من إطارات المؤسسة، ورؤساء وعمال من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان،.

أولاً: مجتمع الدراسة : ويعرف على أنه " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث "

مجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من الطاقم العامل في مؤسسة مؤسسة نفضال بالوادي . ، حيث يبلغ عدد العمال فيها 107 عامل، فبعد إعداد أداة القياس الاستبيان والتأكد من صحتها تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 60 استبيان داخل المؤسسة محل الدراسة، وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد)، وذلك لضمان تعبئتها بشكل صحيح؛

بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تم استرداد 58 استمارة، وبعد تدقيق الاستبيانات ومراجعتها لأغراض التحليل تم استبعاد 01 استبيانا لعدم صلاحيته للتحليل.

ثانياً: عينة الدراسة: وتعرف على أنها : ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع خير تمثيل".

حيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة (عمال مؤسسة نفضال بالوادي) من أجل الأخذ بأرائهم حول مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى تحقيقها لميزة

تنافسية فقمنا باختيار أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية الموجودة في المؤسسة وتمثلت في 60 فرد من إجمالي العمال وتم الاختيار على أساس الجنس السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، طبيعة العمل.

الجدول (III-1): الاستثمارات المقبولة والمرفوضة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المقبولة	الاستثمارات المرفوضة
60	58	57	01

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: مناهج الدراسة

و تتعدد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج التالية:

أولاً: منهج دراسة حالة

" يركز هذا المنهج على دراسة الحالات ويعتبر مشابها للبحوث النوعية التي من خلالها يكتشف الباحث الظاهرة المراد دراستها، ويجمع المعلومات باستخدام وسائل عدة خلال فترة زمنية معينة؛"

ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة التطبيقية للوصول إلى النتائج المتوخاة من خلال إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع، ، بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة بعد تفريغ إجابات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة؛

ثانياً: المنهج الإحصائي

"هو منهج علمي يتضمن إجراءات جمع البيانات، وتبويبها وعرضها وتحليلها حول الظاهرة، و اتخاذ القرارات بصدها "؛

وقد تم الاعتماد على المنهج الاحصائي في جمع البيانات المعتمدة في دراسة الموضوع حيث تم القيام بمعالجتها في الحاسوب باستخدام برنامج Spss (نسخة 20) باللغة العربية؛

ثالثا : المنهج التاريخي

يتضمن هذا النوع من المناهج فهم وتوضيح الحوادث الماضية، والهدف منه الوصول إلى استنتاجات تهتم بالأسباب والنتائج أو اتجاهات يمكن أن تحصل في الماضي ويمكن أن تساعد في توضيح الحوادث الحالية وتتوقع حوادث مستقبلية؛ كما نستطيع القول أن "المنهج التاريخي هو عبارة عن دراسة الحوادث السجلات والمعلومات التي حصلت في الماضي، وهذه الدراسة وصفية في طبيعتها وتعتمد على المنطق والتحليل، وتسجيل البيانات وعلى الأدلة غير المباشرة بدلا من الملاحظة المباشرة"؛ وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال التطرق للتطور التاريخي مؤسسة نفضال بالوادي.

رابعا : المنهج الوصفي

يهتم هذا المنهج، كما تدل عليه التسمية ب وصف الظاهرة أو الحدث محط اهتمام البحث وصفاً علمياً دقيقاً، ومحاولة استقصاء الحلول والتفسيرات استناداً إلى ما تتمخض عنه البيانات والمعلومات من نتائج، ويعد هذا المنهج ركناً رئيسياً من أركان البحث العلمي²؛ وقد تم استخدامه من خلال وصف مؤسسة نفضال بالوادي.

خامسا : المنهج التحليلي

التحليل بإيجاز هو " عملية تعريف وتقويم للأجزاء التي يتكون منها الكل، وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة تمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

من خلال إعداد بيانات التحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26.0 لمعالجة

البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات فأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة لاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالآتي:

أولاً: مقياس الإحصاء الوصفي (descriptive statistic measure) وذلك من خلال عرض المميزات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة وذلك من خلال إظهار تلك النسب عن طريق التكرارات والنسب المئوية، اللذان يعتبران من أكثر مقاييس الإحصاء الوصفي ملائمة لوصف البيانات الاسمية والترتيبية للدراسة، وكذلك استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة لمعرفة درجة موافقة العاملين المستجوبين عن الأسئلة الموجهة لهم في الاستمارة، واستخراج الانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والتابعة الموزعة على استمارة الاستبانة وذلك لقياس درجة تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha (a): يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً كمي للدراسة، التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

ثالثاً: المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

رابعاً: المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) عبارات متغيرات الدراسة، فكلما

اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

خامسا: الانحراف المعياري (Std Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من الأول في الترتيب.

سادسا: معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

سابعا: معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): يستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده.

ثامنا: اختبار (T-Test): لمعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

تاسعا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروقات ذات الإحصائية بين المتغيرات.

عاشرا: اختبار فيشر (F): لقياس العلاقة بين المتغيرات.¹

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

¹ قعيد إبراهيم، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، غير منشورة، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017 ، ص ص 160-161.

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

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

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة):

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

الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري:

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولاً على الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها حولها ثم أخذ الإذن منها لعرضها للتحكيم، وبعد موافقتها ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي ، وكان عدد الأساتذة المحكمين 04 أساتذة من تخصصات مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة

¹ نبيل جمعه صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 183.

² خالد محمد السواحي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011، ص 19.

المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة حذف أو صياغة بعض التساؤلات، وحملت أيضا ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق بحذف بعض الأسئلة التي تعتبر زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات التي أبدتها الأساتذة المحكمين وإجراء التعديلات الضرورية، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل الاستبانة والخروج بها على شكلها الحالي والنهائي.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

هناك العديد من الاختبارات التي تمكنا من قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الموثوقية ويعني بها درجة خلو المقياس من أخطاء القياس العشوائية، وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود ببعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط يعبر عن الاتساق الداخلي للمقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ قيمة بين العددين (0) و(1)، بحيث كلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل ألفا كرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار في المقابل تعكس قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علما بأن الحد الأدنى المقبول المعامل ألفا كرونباخ كي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق.

ولقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم (III-2) : اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الجودة الشاملة	إلتزام الإدارة العليا	5	0.899	0.948
	التركيز على الزبون	6	0.914	0.956
	مشاركة العاملين	5	0.851	0.922
	التحسين المستمر	5	0.923	0.961
	التركيز على العملية الإنتاجية	6	0.910	0.954
	التخطيط الإستراتيجي	4	0.859	0.927
الأجمالي المحور الأول				0.982
الميزة التنافسية	الكلفة	5	0.880	0.938
	جودة المنتج	4	0.824	0.908
	إعتمادية توصيل المنتج	4	0.783	0.885
	إيداع المنتج	6	0.901	0.949
	وقت دخول السوق	4	0.934	0.966
إجمالي المحور الثاني				0.959
إجمالي المحورين				0.984
				0.968
				54

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ثبات كل أبعاد الاستبيان أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه، وهو أن يكون معامل الثبات أكبر من 0.60 بحيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.783 و 0.934 كما أن معامل ثبات محور الجودة الشاملة يساوي 0.954 وهو أكبر من 0.60، بالإضافة إلى أن معامل ثبات الميزة التنافسية يساوي 0.920 في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل هو 0.968 وهو ما يبين أن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة، وبما أن معامل الصدق عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ نلاحظ من الجدول أن قيم معامل الصدق تراوحت بين 0.885 و 0.984 وعليه نحكم على صدق الاستبيان أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي

والمقصود به اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كوروف سيمرنوف (Smirnov-Kolmogorov) ولاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية؛ وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة : H_1 و الفرضية الصفرية: H_0 كما يلي :

H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛ H_1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والقاعدة هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية) sig أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (III-3): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Smirnov-Kolmogorov)

النتيجة	Smirnov-Kolmogorov		
	مستوى الدلالة sig	القيمة الإحصائية النتيجة Test-Statistics	
يتبع توزيع طبيعي	0.001*	0.165	المحور الأول : الجودة الشاملة
يتبع توزيع طبيعي	0.002*	0.124	المحور الثاني : الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطلبة بالأعتماد على برنامج spss

وعليه فإن محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي .

المبحث الثالث: عرض النتائج و مناقشتها

عرض النتائج ومناقشتها

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

المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

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

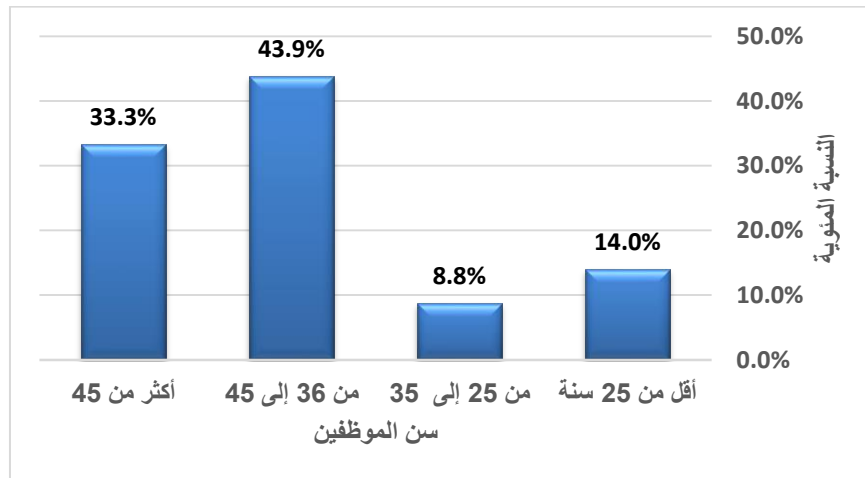
الفرع الثاني : التوزيع حسب السن :

الجدول رقم (III-4): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
14.0 %	8	أقل من 25 سنة
8.8 %	5	من 25 إلى 35
43.9 %	25	من 36 إلى 45
33.3 %	19	أكثر من 45
100 %	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss.

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-6).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثالثة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 43.9 % ثم نسبة 33.3 % للفئة أكثر من 45 سنة ثم بنسبة 14.0 % لفئة أقل من 25 سنة ثم في الأخير الفئة من 25 إلى 35 سنة و حظيت بنسبة 8.8 % وتدل هذه التركيبة على تواجد فئة شبابية قادرة على العطاء ووجود فئات موظفين ذات خبرة عالية راجع إلى قدم المؤسسة في مجال العمل.

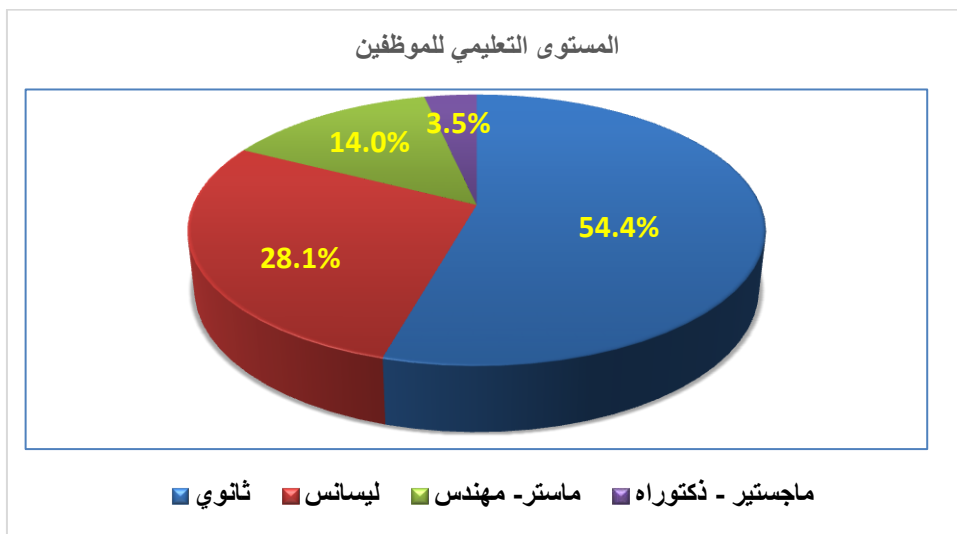
الفرع الثالث: التوزيع حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (III-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	31	54.4 %
ليسانس	16	28.1 %
ماستر- مهندس	8	14.0 %
ماجستير - دكتوراه	2	3.5 %
المجموع	57	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (III-7).

يتبين من كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تبين أن المستوى التعليمي ثانوي هو الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة وتمثلت نسبته في 54.5 % من نسبة أفراد العينة في حين إن المستوى التعليمي ليسانس كانت نسبته 28.1 % كثاني مستوى لأفراد العينة ويليه في المرتبة الثالثة المستوى التعليمي ماستر – مهندس بنسبة 14.0 % ، أما النسبة المتبقية التي تمثل 3.5 % كانت للمستوى التعليمي ماجستير دكتوراه وبالتالي فإن مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته. وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب المختلفة بعد اكتسابها للخبرة اللازمة ،

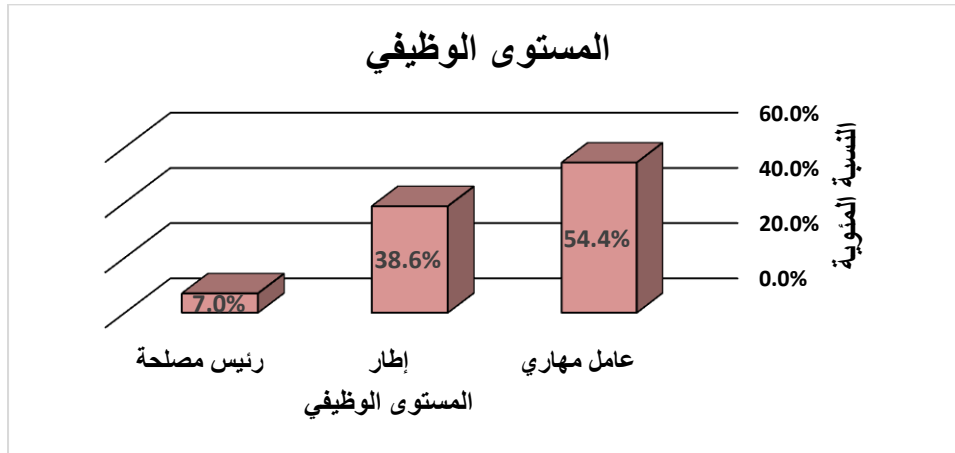
الفرع الرابع: التوزيع حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (III-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي للموظفين

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهاري	31	54.4 %
إطار	22	38.6 %
رئيس مصلحة	4	7.0 %
المجموع	57	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي للموظفين



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-8).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي نلاحظ أن نسبة كبيرة تقدر بـ 54.4 % من أفراد العينة يشغلون منصب عامل مهاري ثم في المرتبة الثانية الذين يشغلون منصب إطار بنسبة 38.6% من أفراد العينة ثم تليه رتبة رئيس مصلحة بنسبة 7.0 % وهذا راجع إلى التركيبة الوظيفية التنظيمية المتدرجة للمؤسسة

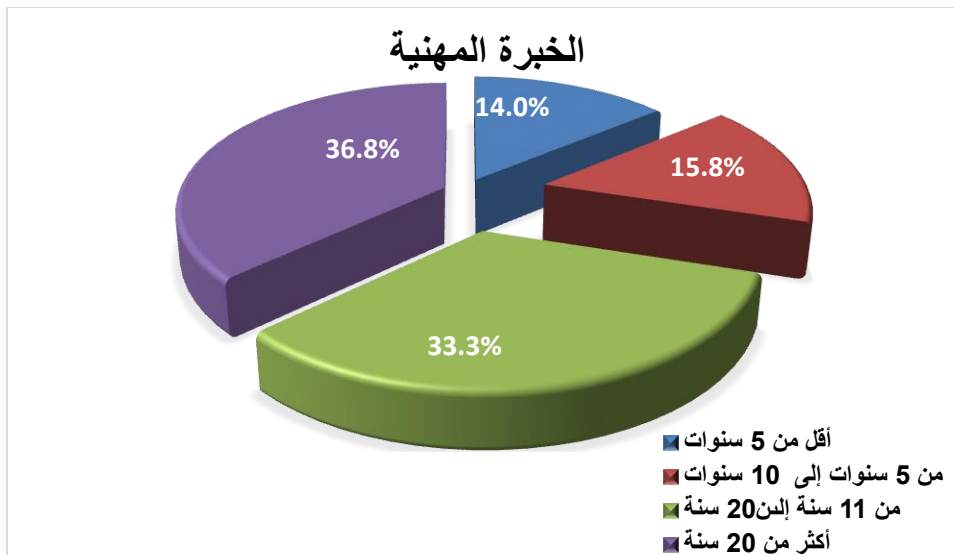
الفرع الخامس: التوزيع حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (III-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية للموظفين

الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	14.0 %
من 5 سنوات إلى 10	9	15.8 %
من 11 سنة إلى 20 سنة	19	33.3 %
أكثر من 20 سنة	21	36.8 %
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (3-14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية للموظفين



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-9).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، نلاحظ أن أفراد العينة الذي لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة بنسبة 36.8 % ، ثم يليهم أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 20 سنة فتعادل نسبتهم 33.3 %، أما الفئة الثالثة للذين تقل خبرتهم المهنية عن 05 إلى 10 سنوات وتمثل نسبتهم 15.8 % من إجمالي العينة، وفي الأخير الفئة الرابعة التي تقل خبرتهم المهنية أكثر من 05 سنوات وتمثل نسبتهم 14.0 % ومن خلال سنوات الخبرة التي تعتبر تراكم المعلومات ورصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها. ويدل كذلك على أن اطرار المؤسسة تتمتع بخبرة كبيرة في مسارهم الوظيفي .

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

سيتم ومن خلال هذا المطلب وبالاتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان التحليل الوصفي لآرائهم بغية معرفة واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة و أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الأول : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور الجودة الشاملة

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

سيتم تقييم إتجاه إجابات الإستبيان حسب المتوسط المرجح وذلك حسب المقياس التالي:

الجدول (III-8): مقياس تقييم إتجاه إجابات الإستبيان

المتوسط المرجح	درجة الموافقة	الإتجاه العام
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

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

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

الجدول رقم (III-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التزام الإدارة العليا

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
4	مرتفع	1.031	3.61	9	30	6	11	1	ت	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء
				15.8	52.6	10.5	19.3	1.8	%	
5	متوسط	1.190	3.37	10	21	9	14	3	ت	تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية
				17.5	36.8	15.8	24.6	5.3	%	
3	مرتفع	1.005	3.75	12	29	7	8	1	ت	تشجع الإدارة العليا التعلم الذي يساعد العاملين في التقدم بمهنتهم
				21.1	50.9	1.3	14.0	1.8	%	
1	مرتفع	0.920	3.89	13	32	6	5	1	ت	تمثل الجودة فرصة استراتيجية رئيسية
				22.8	56.1	10.5	8.8	1.8	%	
2	مرتفع	0.972	3.86	13	31	7	4	2	ت	تمتلك المؤسسة إدارة جودة ملتزمة
				22.8	54.5	12.3	7.0	3.5	%	
	مرتفع	0.86695	3.6982	بعد التزام الإدارة العليا						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ "التزام الإدارة العليا" في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.6982) وبانحراف معياري بلغ (0.86695)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تمثل الجودة فرصة استراتيجية رئيسية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.89) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.920)

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تمتلك المؤسسة إدارة جودة ملتزمة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.86) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.972)

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على "تشجع الإدارة العليا التعلم الذي يساعد العاملين في التقدم بمهنتهم " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.75) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.005).

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.61) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.031).

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.37) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.190).

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

الجدول رقم (III-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التركيز على

الزبون

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
4	مرتفع	0.899	3.63	5	35	10	5	2	ت	تغيّر المؤسسة أساليب إدارة علاقاتها بالزبائن
				8.8	61.4	17.5	8.8	3.5	%	
6	متوسط	1.038	3.32	5	25	12	13	2	ت	تغيّر الشركة بأسلوب مشاركة زبائنها في تصميم منتجاتها
				8.8	43.9	21.1	22.8	3.5	%	
5	مرتفع	1.015	3.60	9	27	12	7	2	ت	تجري المؤسسة تغييراً بتوجهها نحو الزبائن بشكل مستدام
				15.8	47.4	21.1	12.3	3.5	%	
2	مرتفع	0.915	3.81	11	30	12	2	2	ت	يشكل التغيير في احتياجات الزبائن أساس تقدير إنتاج المؤسسة
				19.3	52.6	21.1	3.5	3.5	%	
3	مرتفع	0.970	3.67	10	27	12	7	1		تجري المؤسسة تغيير بخصائص المنتج بما يناسب آراء زبائنها
				17.5	47.4	21.1	12.3	1.8	%	
1	مرتفع	0.923	3.93	14	32	5	5	1	ت	تغيّر المؤسسة استراتيجياتها لغرض الإحتفاظ بزبائنها
				24.6	56.1	8.8	8.8	1.8	%	
	مرتفع	0.8046 2	3.661 004	بعد التركيز على الزبون						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق بعد " التركيز على الزبون " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.661) بانحراف معياري بلغ (0.8046)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تغيير المؤسسة استراتيجياتها لغرض الاحتفاظ بزبائنها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.93) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.8046).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " يشكل التغيير في احتياجات الزبائن أساس تقدير إنتاج المؤسسة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.81) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف فقد بلغ (0.915).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تجري المؤسسة تغيير بخصائص المنتج بما يناسب آراء زبائنها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.67) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.970).

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تغيير المؤسسة أساليب إدارة علاقاتها بالزبائن " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.63) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.899).

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تجري المؤسسة تغييراً بتوجهها نحو الزبائن بشكل مستدام " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره

(3.60) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.015).

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على " تغيير الشركة بأسلوب مشاركة زبائنهم في تصميم منتجاتها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.32) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.038).

ثالثا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد مشاركة العاملين

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

الجدول رقم (III-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد مشاركة العاملين

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
3	مرتفع	1.031	3.61	9	28	12	5	3	ت	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار من أجل تحقيق أفضل النتائج
				15.8	49.1	21.1	8.8	5.3	%	
4	مرتفع	1.238	3.58	13	25	6	8	5	ت	هنالك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة
				22.8	43.9	10.5	14.0	8.8	%	
2	مرتفع	0.953	3.95	17	26	9	4	1	ت	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين لنجاح تطبيق هذه المبادئ
				29.8	45.6	15.8	7.4	1.8	%	
5	مرتفع	1.181	3.46	11	22	9	12	3	ت	تمنح الإدارة العليا مكافآت للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة
				19.3	38.6	15.8	21.1	5.3	%	
1	مرتفع	0.935	3.98	18	25	10	3	1	ت	اشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد من فرصة التغيير إلى الأفضل
				31.6	43.9	17.5	5.3	1.8	%	
	مرتفع	0.85101	3.7158	بعد مشاركة العاملين						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق بعد " مشاركة العاملين " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.7158) بانحراف معياري بلغ (0.85101) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " اشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد من فرصة التغيير إلى الأفضل " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.98) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل

- الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.935).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تقوم الإدارة بتشجيع العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار من أجل تحسين الأداء " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.95) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.953).
 - جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين جميع العمليات والأنشطة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.61) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.031).
 - جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " هنالك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.58) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.238).
 - جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تمنح الإدارة العليا مكافآت للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.46) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.181).

رابعاً: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التحسين المستمر

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

الجدول رقم (III-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التحسين المستمر

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
5	مرتفع	0.958	3.89	14	30	8	3	2	ت	تغيّر المؤسسة في أساليب التحسين المستمر كجزء من معايير جودة القطاع
				24.6	52.6	14.0	5.3	3.5	%	
4	مرتفع	0.950	3.91	14	31	7	3	2	ت	تغيّر المؤسسة من أساليب تحسين منتجاتها باستمرار
				24.6	54.5	12.3	5.3	3.5	%	
3	مرتفع	0.923	3.93	13	34	5	3	2	ت	تغيّر المؤسسة من أساليب تحسين إنتاجها بشكل مستدام
				22.8	59.6	8.8	5.3	3.5	%	
1	مرتفع	0.935	3.98	17	27	10	1	2	ت	تغيّر المؤسسة من أساليب تحسين إنتاجها مقارنة بالمنافسين
				29.8	47.4	17.5	1.8	3.5	%	
2	مرتفع	0.934	3.95	16	27	11	1	2	ت	تتبنى المؤسسة أساليب جديدة في التحسين المستمر لدعم مستوى أدائها
				28.1	47.4	19.3	1.8	3.5	%	
	مرتفع	0.82094	3.9439	بعد التحسين المستمر						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق بعد " التحسين المستمر " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.9439) بانحراف معياري بلغ (0.82094)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تغيّر المؤسسة من أساليب تحسين إنتاجها مقارنة بالمنافسين " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.98) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.935).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تتبنى المؤسسة أساليب جديدة في التحسين المستمر لدعم مستوى أدائها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.95) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.934).
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تغيّر المؤسسة من أساليب تحسين إنتاجها بشكل مستدام " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.93) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.923).
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تغيّر المؤسسة من أساليب تحسين منتجاتها باستمرار " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.91) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.950).
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تغيّر المؤسسة في أساليب التحسين المستمر كجزء من معايير جودة القطاع " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.89) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.958).

خامسا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التركيز على العملية الإنتاجية

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

الجدول رقم (III-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التركيز على العملية الإنتاجية

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
4	مرتفع	0.892	3.75	10	29	13	4	1	ت	تسعى المؤسسة إلى التغيير لضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين
				17.5	50.9	22.8	7.0	1.8	%	
6	مرتفع	0.863	3.60	4	35	10	7	1	ت	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في كل عملية من عمليات التجديد
				7.0	61.4	17.5	12.3	1.8	%	
5	مرتفع	1.003	3.68	9	31	10	4	3	ت	توضح المؤسسة التغيير في كل عملية للعاملين حتى يتم إنجازها بدقة
				15.8	54.4	17.5	7.0	5.3	%	
3	مرتفع	0.887	3.77	10	30	12	4	1	ت	تركز المؤسسة على توظيف نتائج البحث والتطوير لإجراء تغييرات في عناصر عملياتها
				17.5	52.6	21.1	7.0	1.8	%	
2	مرتفع	0.825	3.88	10	35	8	3	1	ت	تركز المؤسسة على إجراء تغيير في عمليات ضبط الجودة
				17.5	61.4	14.0	5.3	1.8	%	
1	مرتفع	0.823	4.04	15	33	6	2	1	ت	التغيير في عمليات التصميم والضبط يساعد المؤسسة في المنافسة
				26.3	57.5	10.5	3.5	1.8	%	
	مرتفع	0.73379	3.7865	بعد التركيز على العملية الإنتاجية						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق بعد " التركيز على العملية الإنتاجية " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.786) بانحراف معياري بلغ (0.73379) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على "التغيير في عمليات التصميم والضبط يساعد المؤسسة في المنافسة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.823).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تركز المؤسسة على إجراء تغيير في عمليات ضبط الجودة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.88) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.825).
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تركز المؤسسة على توظيف نتائج البحث والتطوير لإجراء تغييرات في عناصر عملياتها" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.77) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.887).
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تسعى المؤسسة إلى التغيير لضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بكل العملية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.75) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.892) .

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " توضح المؤسسة التغيير في كل عملية للعاملين حتى يتم إنجازها بدقة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.68) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.003) .

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على " تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في كل عملية من عمليات التجديد " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.60) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.863) .

سادسا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التخطيط الإستراتيجي

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

الجدول رقم (III-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد التخطيط الإستراتيجي

الترتيب	الإنتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
2	مرتفع	0.895	4.05	18	29	6	3	1	ت	تعتمد المؤسسة في عمليات التخطيط الإستراتيجي لجودة منتجاتها
				31.6	50.9	10.5	5.3	1.8	%	
3	مرتفع	0.706	4.04	11	40	4	1	1	ت	تقيم المؤسسة رضا الزبون عن جودة منتجاتها بشكل منتظم.
				11	40	4	1.8	1.8	%	
4	مرتفع	0.813	4.02	14	34	6	2	1	ت	تتبنى المؤسسة خطط بديلة في تطوير منتجاتها
				24.6	59.6	10.5	3.5	1.8	%	
1	مرتفع	0.817	4.11	18	30	7	1	1	ت	توفر المؤسسة برامج تدريبية لجودة المنتجات لبناء مهارات العاملين
				31.6	52.6	12.3	1.8	1.8	%	
	مرتفع	0.67931	4.0526	بعد التخطيط الإستراتيجي						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق بعد " التخطيط الإستراتيجي " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (4.0526) بانحراف معياري بلغ (0.67931) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " توفر المؤسسة برامج تدريبية لجودة المنتجات لبناء مهارات العاملين " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.11) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.817).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تعتمد المؤسسة في عمليات التخطيط الإستراتيجي لجودة منتجاتها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.05) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.895).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تقيّم المؤسسة رضا الزبون عن جودة منتجاتها بشكل منتظم." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.706) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تتبنى المؤسسة خطط بديلة في تطوير منتجاتها " من حيث الأهمية مرتفع حسابي قدره (4.02) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.706).

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

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

أولاً : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد الكلفة

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

الجدول رقم (III-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد الكلفة

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
1	مرتفع	0.789	4.19	22	26	7	2	0	ت	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منافسة
				38.6	45.6	12.3	3.5	0	%	
3	مرتفع	0.781	4.12	19	28	8	2	0	ت	تقدّم المؤسسة أسعار منتجاتها بما يتوافق وقدرات زبائننا
				33.3	49.1	14.0	3.5	0	%	
4	مرتفع	0.801	4.04	17	27	11	2	0	ت	تعمل المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها
				29.8	47.4	19.3	3.5	0	%	
2	مرتفع	0.758	4.12	18	30	7	2	0	ت	تستخدم المؤسسة أسلوب تخفيض أسعار المنتجات من أجل المحافظة على زبائننا
				31.6	52.6	12.3	3.5	0	%	
5	مرتفع	0.887	3.77	11	27	15	3	1	ت	تلتزم المؤسسة بأسلوب السيطرة على العمليات الإنتاجية بما يساهم في تخفيض تكاليف منتجاتها
				19.3	47.4	26.3	5.3	1.8	%	
	مرتفع	0.66147	4.0491	بعد الكلفة						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ " الكلفة " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي

المتوسط والذي بلغ (4.0491) بانحراف معياري بلغ (0.66147) ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منافسة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.19) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.789).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تستخدم المؤسسة أسلوب تخفيض أسعار المنتجات من أجل المحافظة على زبائننا " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.12) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.758).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تقدم المؤسسة أسعار منتجاتها بما يتوافق وقدرات زبائننا " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.12) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.781) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تعمل المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.801).

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تلتزم المؤسسة بأسلوب السيطرة على العمليات الإنتاجية بما يساهم في تخفيض تكاليف منتجاتها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.77) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع

على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.887).

ثانيا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد جودة المنتج

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

الجدول رقم (III-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد جودة المنتج

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	مرتفع	0.854	3.95	15	28	10	4	0	ت	تقدّم المؤسسة تشكيلة متنوّعة من المنتجات الجديدة كل سنة
				26.3	49.1	17.5	7.0	0	%	
2	مرتفع	0.801	4.04	14	35	5	2	1	ت	تنتج المؤسسة منتجات متميّزة بجودتها عن المنتجات المنافسة
				24.6	61.4	8.8	3.5	1.8	%	
3	مرتفع	0.789	3.95	12	34	7	4	0	ت	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف الممكنة
				21.1	59.6	12.3	7.0	0	%	
1	مرتفع	0.699	4.11	15	35	5	2	0	ت	تتميّز المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين
				26.3	61.4	5.3	5.3	0	%	
	مرتفع	0.61725	4.0263	بعد جودة المنتج						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ " جودة المنتج " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (4.0263) بانحراف معياري بلغ (0.61725)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تتميّز المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.11) مما يعني أن

هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.699).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " نتج المؤسسة منتجات متميزة بوجودتها عن المنتجات المنافسة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.801) .

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف الممكنة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.95) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.854) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تقدّم المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات الجديدة كل سنة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.95) ، مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.854) .

ثالثا : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد إعتمادية

توصيل المنتج

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

الجدول رقم (III-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد اعتمادية

توصيل المنتج

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
4	مرتفع	0.973	3.74	8	36	6	4	3	ت	تلتزم المؤسسة بتوصيل المنتج في الوقت الذي يحدده الزبون
				14.0	63.2	10.5	7.0	5.3	%	
3	مرتفع	0.912	3.91	13	32	8	2	2	ت	توصيل المنتج إلى الزبون جزء لا يتجزأ من الخدمة التي تقدمها المؤسسة
				22.8	56.1	14.0	3.5	3.5	%	
1	مرتفع	0.678	4.07	13	37	5	2	0	ت	إعتماد سياسة توصيل المنتج بما يستجيب لطموحات الزبون باستمرار
				22.8	64.9	8.8	3.5	0	%	
2	مرتفع	0.906	3.96	14	33	6	2	2	ت	تستخدم المؤسسة سياسة توصيل المنتج لدعم ثقة الزبائن بمنتجاتها
				24.6	57.9	10.5	3.5	3.5	%	
	مرتفع	0.54909	4.0307	بعد إعتمادية توصيل المنتج						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ "إعتمادية توصيل المنتج" في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (4.0307) بانحراف معياري بلغ (0.54909)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي :

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على "إعتماد سياسة توصيل المنتج بما يستجيب لطموحات الزبون باستمرار" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.07) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة

لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.678) .

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تستخدم المؤسسة سياسة توصيل المنتج لدعم ثقة الزبائن بمنتجاتها " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.96) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.906) .

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " توصيل المنتج إلى الزبون جزء لا يتجزأ من الخدمة التي تقدمها المؤسسة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.91) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.912) .

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تلتزم المؤسسة بتوصيل المنتج في الوقت الذي يحدده الزبون " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.74) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.973) .

رابعاً : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد إبداع المنتج

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

الجدول رقم (III-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد إبداع

المنتج

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
6	مرتفع	0.912	3.75	10	30	11	5	1	ت	تقدّم المؤسسة منتجات جديدة ذات خصائص فريدة باستمرار
				17.5	52.6	19.3	8.8	1.8	%	
4	مرتفع	1.008	3.81	14	26	11	4	2	ت	تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج الحالي
				24.6	45.6	19.3	7.0	3.5	%	
2	مرتفع	0.906	4.04	18	28	7	3	1	ت	تحمل المنتجات الجديدة خصائص تنافسية مميزة منها الندرة صعوبة التقليد
				31.6	49.1	12.3	5.3	1.8	%	
1	مرتفع	0.825	4.12	20	27	7	3	0	ت	يعتبر تجديد المنتجات إحدى استراتيجيات المؤسسة التنافسية المستدامة.
				35.1	47.4	12.3	5.3	0	%	
3	مرتفع	1.086	4.00	21	25	3	6	2	ت	تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بناءً على معرفة القوى التنافسية
				36.8	43.9	5.3	10.5	3.5	%	
5	مرتفع	1.114	3.79	17	22	9	7	2	ت	تكون أفكار الزبائن إحدى مصادر تجديد منتجات المؤسسة.
				29.8	36.6	15.8	12.3	3.5	%	
	مرتفع	0.72448	3.9795	بعد إبداع المنتج						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى مرتفع على تطبيق مبدأ " إبداع المنتج " في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.9795) بانحراف معياري بلغ (0.72448)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازلياً كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " يعتبر تجديد المنتجات إحدى استراتيجيات المؤسسة التنافسية المستدامة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.12) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.825).
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تحمل المنتجات الجديدة خصائص تنافسية مميزة منها الندرة صعوبة التقليد " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.906) .
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بناءً على معرفة القوى التنافسية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.00) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.086) .
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج الحالي " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.81) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.008)
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على " تكون أفكار الزبائن إحدى مصادر تجديد منتجات المؤسسة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.79) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.114)

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على " تقدّم المؤسسة منتجات جديدة ذات خصائص فريدة باستمرار " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.75) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.912)

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

الجدول رقم (III-19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد وقت دخول

السوق

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				موقف بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
2	مرتفع	1.009	3.65	11	26	9	11	0	ت	تقدّم المؤسسة منتجات جديدة بشكل أسرع من منافسيها
				19.3	45.6	15.8	19.3	0	%	
4	مرتفع	1.182	3.51	12	21	12	8	4	ت	تعتمد المؤسسة على طرح منتجات جديدة في السوق قبل منافسيها
				21.1	36.8	21.1	14.0	7.0	%	
3	مرتفع	1.011	3.63	10	26	13	6	2	ت	تهتم المؤسسة بأن تكون صاحبة المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة في سوقها المستهدف
				17.5	45.6	22.8	10.5	3.5	%	
1	مرتفع	1.002	3.82	15	25	10	6	1	ت	تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لمنتجاتها في سوقها المستهدف
				26.3	43.9	17.5	10.5	1.8	%	
	مرتفع	0.86537	3.7544	بعد وقت دخول السوق						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

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

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لمنتجاتها في سوقها المستهدف " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.82) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.002).

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على "تقدّم المؤسسة منتجات جديدة بشكل أسرع من منافسيها" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.65) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.009).

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تهتم المؤسسة بأن تكون صاحبة المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة في سوقها المستهدف " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.63) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.011).

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تعتمد المؤسسة على طرح منتجات جديدة في السوق قبل منافسيها" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.51) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى مرتفع على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.182)

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج :

الفرع الأول : اختبار صحة الفرضيات:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى :

نص الفرضية: "يوجد أثر لدور أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية " بالمؤسسة محل الدراسة .

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية :

H_0 - : لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور مبادئ

الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

H_1 - : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور مبادئ

الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

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

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

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

للتأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

في بناء النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن

يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_1 : عبارة عن متغير مستقل .

- Y : عبارة عن متغير تابع.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل.

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-20) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور مبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (² R)	معامل الارتباط (R)
0.000	11.908	2.591	الثابت β ₀	0.000	42.226	0.424	0.434	0.659
0.000	6.498	0.372	معامل الإنحدار β ₁					
Y=2.591 + 0.372 x								

X: المتغير المستقل (مبدأ التزام الإدارة العليا) Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (42.226) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.372) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.372) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.434) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (43.4%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.659) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

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

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-21) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (² R)	معامل التحديد المعدل (R ²)	قيمة F	مستوى الدلالة SIG	المعاملات	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة SIG
0.455	0.207	0.193	14.352	0.000	الثابت β ₀	2.954	10.783	0.000
					معامل الإنحدار β ₁	0.277	3.788	0.000
Y= 2.954 + 0.277x								

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (14.352) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.277) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.277) في المتغير التابع ؛
كما أن قيمة معامل التحديد R² تقدر بـ (0.207) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (20.7%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛
كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.455) وتعني وجود علاقة متوسطة بين
المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة $B1$ موجبة ؛
وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة،
وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التركيز
على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور مشاركة
العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ".
وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-22) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة
التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة SIG	المعاملات	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة SIG
0.507	0.257	0.243	18.994	0.000	الثابت β_0	2.884	11.312	0.000
					معامل الإنحدار β_1	0.292	4.358	0.000
$Y=2.884+ 0.292x$								

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (18.994)
وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا

يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.292) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.292) في المتغير التابع ؛
كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.257) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (25.7%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛
كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.507) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛
وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة جدا وطردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

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

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-23) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.000	9.881	2.585	الثابت β ₀	0.000	29.023	0.334	0.345	0.588
0.000	5.387	0.351	معامل الإنحدار β ₁					
Y= 2.585+ 0.351x								

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (29.023) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛ كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.351) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.351) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.345) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (34.5%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.588) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التركيز على العملية الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-24): نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور التركيز على العملية الإنتاجية تحقيق

الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة SIG	المعاملات	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة SIG
0.491	0.241	0.227	17.445	0.000	الثابت β_0	2.728	9.019	0.000
					معامل الانحدار β_1	0.328	4.177	0.000

$$Y = 2.728 + 0.328 x$$

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

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (17.445) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة $B1$ تقدر بـ (0.328) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.328) في المتغير التابع ؛

كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.241) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (24.1%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.491) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة $B1$ موجبة ؛

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

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التركيز على العملية الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-25): نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق

الميزة التنافسية

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (² R)	معامل الارتباط (R)
0.000	7.084	2.368	الثابت β ₀	0.000	23.527	0.287	0.300	0.547
0.000	4.850	0.395	معامل الإنحدار β ₁					
Y=1.693+ 0.272x								

X: المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) ، Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ،

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (23.527) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.395) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.395) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.300) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (30%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.547) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B1 موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة متوسطة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى :
والتي كان نصها "يوجد أثر لدور أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تمت الصياغة التالية:

H_0 : لا يوجد أثر لدور أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية

H_1 : يوجد أثر بين أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف أبعاد الجودة الشاملة كمتغير تابع والميزة التنافسية كمتغير مستقل وذلك ببناء النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta(X_1) + \beta(X_2) + \beta(X_3) + \beta(X_4)$$

التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي المستقل، حيث أن:

X - الجودة الشاملة بمختلف عناصرها كمتغير كلي مستقل.

X_1 - بعد إلتزام الإدارة العليا

X_2 - بعد التركيز على الزبون

X_3 - بعد مشاركة العاملين

X_4 - بعد التحسين المستمر

X_5 - بعد التركيز على العملية الإنتاجية

X_6 - بعد التخطيط الإستراتيجي

Y - الميزة التنافسية كمتغير تابع.

β_0 - قيمة الثابت.

β_1 - معامل المتغير المستقل (الجودة الشاملة)

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (III-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور أبعاد الجودة الشاملة

(مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	2.175	7.401	0.000	دال
إلتزام الإدارة العليا	0.376	3.788	0.000	دال
التركيز على الزبون	-0.087	-0.907	0.369	غير دال
مشاركة العاملين	-0.032	-0.324	0.748	غير دال
التحسين المستمر	0.215	2.254	0.029	دال
التركيز على العملية الإنتاجية	-0.180	-1.607	0.114	غير دال
التخطيط الإستراتيجي	0.166	1.472	0.147	غير دال
معامل الارتباط (R)	0.742	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.551	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.497	/	/	/
اختبار (F)	10.221	/	0.000	دال
$Y = 2.175 + 0.376 X_1 - 0.087 X_2 - 0.032 X_3 + 0.215 X_4 - 0.180 X_5 + 0.166 X_6$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الستة للجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.175 + 0.376 X_1 - 0.087 X_2 - 0.032 X_3 + 0.215 X_4 - 0.180 X_5 + 0.166 X_6$$

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي R 0.742 ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المعايير الستة للجودة الشاملة و الميزة التنافسية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي 0.551 ، أي أن المتغير المستقل (الأبعاد الستة للجودة الشاملة) يفسر ما نسبته 55.1 % من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى - توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثر الميزة التنافسية بكل معيار من المعايير الستة ، حيث قدرت ب 0.376 بعد إلتزام الإدارة العليا ، (-0.087) ، بعد التركيز على الزبون ، (-0.032) بعد مشاركة العاملين ، 0.215 بعد التحسين المستمر ، (-0.180) بعد التركيز على العملية الإنتاجية ، (-0.166) بعد التخطيط الإستراتيجي.

- تقدر القيمة الإحصائية $F_{10.234}$ ، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار المتعدد ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها

ونص الفرضية الرئيسية الثانية ينص على : "توجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"، ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة كالتالي :

H_0 : لا يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

H_1 : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل.

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

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ الكلفة بالمؤسسة محل الدراسة" .

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-27) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ الكلفة

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (² R)	معامل الارتباط (R)
0.000	10.783	2.954	الثابت β ₀	0.000	14.352	0.193	0.207	0.455
0.000	3.788	0.277	معامل الإنحدار β ₁					
Y=10.783+ 0.277 x								

X: المتغير المستقل (الجودة الشاملة) Y: المتغير التابع (الكلفة)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (14.352) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.277) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.277) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.207) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (20.7 %) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.455) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في

تحقيق مبدأ الكلفة بالمؤسسة محل الدراسة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة" .

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

3- الجدول (III-28) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ جودة

المنتج

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.000	4.902	1.933	الثابت β ₀	0.000	28.985	0.333	0.345	0.587
0.000	5.384	0.549	معامل الإنحدار β ₁					
Y = 41.933 + 0.549 x								

X: المتغير المستقل (الجودة الشاملة) Y: المتغير التابع (جودة المنتج)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (28.985) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.549) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.549) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.345) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (34.5 %) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.587) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إعتمادية توصيل المنتج بالمؤسسة محل الدراسة" .

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

1- الجدول (III-29) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ اعتمادية

توصيل المنتج

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.000	8.776	3.795	الثابت β ₀	0.582	0.306	0.013	0.006	0.074
0.582	0.554	0.062	معامل الإنحدار β ₁					
/								

X: المتغير المستقل (الجودة الشاملة) Y: المتغير التابع (إعتمادية توصيل المنتج)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (28.985) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.582) لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني عدم معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

تقبل الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إعتمادية توصيل المنتج بالمؤسسة محل الدراسة

1- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إبداع المنتج بالمؤسسة محل الدراسة" .

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

2- الجدول (III-30) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إبداع

المنتج

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (² R)	معامل الارتباط (R)
0.001	2.655	1.102	الثابت β ₀	0.000	49.472	0.464	0.474	0.688
0.000	7.034	0.755	معامل الإنحدار β ₁					
Y= 1.102 + 0.755 x								

Y: المتغير التابع (إبداع المنتج)

X: المتغير المستقل (الجودة الشاملة)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (49.472) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.755) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.755) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.474) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (47.4 %) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ؛

كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.688) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا:

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في

تحقيق مبدأ إبداع المنتج بالمؤسسة محل الدراسة

3- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ وقت دخول السوق المنتج بالمؤسسة محل الدراسة" .

وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (III-31) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ وقت دخول السوق

مستوى الدلالة SIG	قيمة t	قيمة المعاملات	المعاملات	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.047	2.037	1.195	الثابت β ₀	0.000	19.581	0.249	0.263	0.512
0.000	4.425	0.672	معامل الانحدار β ₁					
Y= 1.195 + 0.672 x								

X: المتغير المستقل (الجودة الشاملة) Y: المتغير التابع (وقت دخول السوق)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (19.581) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000) لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار البسيط ، ويؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

كما نلاحظ أن قيمة B1 تقدر بـ (0.672) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.672) في المتغير التابع ؛ كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ (0.263) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (26.3%)

من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ؛ كما أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.512) وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير التابع والمستقل وهي طردية لأن إشارة B موجبة ؛ وعليه نستنتج وجود علاقة ضعيفة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج فإننا :

تقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ وقت دخول السوق بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الثاني: مناقشة النتائج :

على ضوء النتائج المتحصل عليها في الفرع الأول سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال ما يلي:

أولاً : يوجد أثر لدور مبدأ القيادة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر القيادة العليا المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤثر قراراتها الاستراتيجية مباشرة على قدرة المؤسسة على التميز في السوق. من الناحية الاقتصادية، تمثل القيادة الفعالة استثماراً في رأس المال البشري والتنظيمي، حيث أن التوجيه الاستراتيجي السليم من القيادة العليا يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل عبر تحسين الكفاءة، وزيادة الحصة السوقية من خلال ابتكار المنتجات والخدمات. كما أن التزام القيادة بثقافة التميز والابتكار يعزز قيمة العلامة التجارية، مما يمكن المؤسسة من فرض أسعار أعلى أو زيادة حجم المبيعات، وبالتالي تعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل، ووجدنا في المؤسسة محل الدراسة بأن مبدأ القيادة العليا يفسر ما نسبته (43.4%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ وهي نسبة متوسطة ، وعلى المؤسسة تطبيق عدة إجراءات عملية تشمل وضع نظام تقييم أداء للقيادات يركز على مؤشرات الابتكار ورضا العملاء، مع ربط الحوافز بالإنجازات الاستراتيجية. كما ينبغي إشراك القيادة العليا مباشرة في مبادرات التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة لضمان مواكبة التطورات السوقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إنشاء برنامج متكامل لتطوير القيادات يدمج بين التدريب على المهارات القيادية المستقبلية وزيادة الوعي بآليات خلق القيمة التنافسية، مع تعزيز الشفافية في التواصل الاستراتيجي بين القيادة والعاملين لضمان محاذاة الأهداف وتحفيز الابتكار على جميع المستويات التنظيمية.

ثانيا :يوجد أثر لدور التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

يُمثل التركيز على الزبون حجر الزاوية في بناء ميزة تنافسية مستدامة ، حيث يُترجم هذا التوجه مباشرة إلى زيادة في القيمة المدركة للعلامة التجارية وولاء العملاء . اقتصادياً، يؤدي فهم متطلبات الزبائن وتوقعاتهم بدقة إلى تحسين كفاءة تخصيص الموارد، حيث تُوجه الاستثمارات نحو المجالات التي تُولد أعلى قيمة للعميل. كما أن تبني استراتيجية قائمة على رضا الزبون يقلل من تكاليف اكتساب عملاء جدد، حيث أن العملاء الراضين يصبحون سفراء للعلامة التجارية، مما يخفض نفقات التسويق بنسبة تصل إلى 5-7 أضعاف مقارنة بتكاليف جذب عملاء جدد ، ووجدنا في الشركة محل الدراسة بأن مبدأ التركيز على الزبون يفسر ما نسبته (20.7%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ وهي نسبة ضعيفة ، فعلى المؤسسة محل الدراسة تطبيق نظام متكامل لإدارة تجربة العملاء يشمل رقمنة قنوات التواصل لضمان استجابة سريعة، وإنشاء وحدة متخصصة لتحليل بيانات العملاء باستخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ باحتياجاتهم. كما ينبغي دمج مقاييس رضا العملاء في نظام تقييم أداء الموظفين وربطها بنظام الحوافز، مع تطوير برامج ولاء مبتكرة تعتمد على التخصيص حسب سلوكيات الشراء الفردية. بالإضافة إلى ذلك، يُفضل إجراء اختبارات منتظمة لتحسين تجربة المستخدم، وإنشاء منتديات للحوار المباشر بين الإدارة والعملاء لضمان توافق المنتجات مع توقعات السوق، مما يعزز الميزة التنافسية على المدى الطويل.

ثالثا : يوجد أثر لدور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

تؤثر مشاركة العاملين بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية والابتكار وجودة الخدمات. اقتصادياً، تُظهر الدراسة أن المنظمات التي تتبنى ثقافة المشاركة الفعالة للعاملين تحقق معدلات إنتاجية أعلى بنسبة 20-25% مقارنة بالمنافسين، مع انخفاض ملحوظ في معدلات دوران العمالة وتكاليف التوظيف. كما تساهم المشاركة الفعالة في خلق بيئة عمل محفزة تزيد من القدرة الابتكارية، حيث يصبح الموظفون شركاء في تطوير الحلول وليس مجرد منفذين، مما يعزز الميزة التنافسية في

الأسواق سريعة التغير، ووجدنا في المؤسسة محل الدراسة بأن مبدأ مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (43.4%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛ وهي نسبة متوسطة وعلى المؤسسة محل الدراسة بتنفيذ برنامج متكامل يشمل إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وتطبيق نظام اقتراحات محفز ماديًا ومعنويًا، مع إشراك الموظفين في صنع القرارات التشغيلية. كما ينبغي تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الوسطى في إدارة فرق العمل المشاركة، وربط جزء من المكافآت بتحقيق أهداف الابتكار والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يُفضل إنشاء فرق عمل متعددة الوظائف لتعزيز التكامل بين الأقسام، مع تطبيق منهجية "الإدارة بالجوالات" لضمان تفاعل مباشر بين القيادات والعاملين، مما يعزز الانتماء التنظيمي ويدعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً : يوجد أثر لدور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

يمثل التحسين المستمر محركاً أساسياً للميزة التنافسية من خلال خلق ديناميكية تنظيمية قادرة على التكيف مع متغيرات السوق. اقتصادياً، تؤدي تطبيقات التحسين المستمر إلى خفض تكاليف التشغيل عبر تقليل الهدر ورفع الكفاءة، بينما تزيد الإنتاجية ، كما يعزز هذا النهج القدرة الابتكارية للمؤسسة، حيث يساهم في تخفيض وقت تطوير المنتجات الجديدة ، مما يمكن الشركة من الاستجابة السريعة لفرص السوق والتفوق على المنافسين.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبدأ التحسين المستمر يفسر ما نسبته يفسر ما نسبته (34.5%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ، وهي نسبة ضعيفة ، وعلى المؤسسة

ببني حزمة متكاملة تشمل تطبيق منهجية "أجنحة التحسين السريع" عبر تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لمعالجة التحديات التشغيلية، مع ربط مؤشرات الأداء بنظام الحوافز. كما ينبغي استحداث مختبر ابتكار داخلي مزود بأدوات تحليل البيانات للكشف عن فرص التحسين، وإقامة حلقات نقاشية أسبوعية لتقييم النتائج. يُفضل أيضاً دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في رصد معوقات الأداء، وإطلاق مسابقات داخلية

لأفضل أفكار التحسين، مما يحقق تمايزاً تنافسياً مستداماً وقدرة على التكيف مع المستقبل.

خامساً : يوجد أثر لدور التركيز على العملية الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

يُشكل تحسين العمليات الإنتاجية ركيزة أساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يؤدي التميز التشغيلي إلى خفض التكاليف ورفع الجودة في آن واحد. اقتصادياً، تُظهر البيانات أن تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية يمكن أن يقلل تكاليف التشغيل بنسبة 20-35%، بينما يزيد الإنتاجية بنسبة 30-50%، مما يعزز هوامش الربحية وقدرة المؤسسة على المنافسة السعرية. كما أن تبني تقنيات التصنيع المتقدم مثل إنترنت الأشياء الصناعي والذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات يمكن أن يخفف وقت التوقف عن العمل بنسبة 40-60%، ويرفع جودة المنتج النهائي بنسبة 25-45%، مما يعزز الميزة التنافسية في الأسواق التي تقدر الجودة والموثوقية ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبدأ التركيز على العملية يفسر ما نسبته يفسر ما نسبته (24.1%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى ، وهي نسبة ضعيفة ووجب على مسؤولي المؤسسة تنفيذ خطة متكاملة تشمل تطبيق منهجيات Lean Six Sigma لتحليل وتطوير كل مرحلة من سلسلة القيمة الإنتاجية، مع التركيز على القضاء على الهدر وتبسيط التدفقات، والاستثمار في التقنيات الذكية مثل أنظمة التصنيع المرنة (FMS) والروبوتات المتقدمة لرفع الدقة والكفاءة، و تطوير نظام مراقبة جودة آلي يعتمد على إنترنت الأشياء للكشف الفوري عن الانحرافات، كما يجب تدريب العاملين على مهارات إدارة العمليات الحديثة وربط حوافزهم بمؤشرات الأداء التشغيلي، كما أن إقامة شراكات استراتيجية مع موردين ومزودي تقنيات لضمان استمرارية التطوير العملياتي. هذه الإجراءات مجتمعة تخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، تعتمد على التميز التشغيلي والجودة الفائقة.

سادسا : يوجد أثر لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يُحول الرؤية طويلة المدى إلى إجراءات عملية قابلة للقياس. اقتصادياً، تُظهر الدراسة أن الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الفعال تحقق معدلات نمو في الإيرادات تزيد عن المنافسين، مع تحسن في العائد على الاستثمار، يعمل التخطيط الاستراتيجي كبوصلة توجه الموارد نحو الفرص الأكثر ربحية، حيث يمكنه تخفيض تكاليف الفرص الضائعة عبر التركيز على المشاريع ذات القيمة المضافة العالية. كما يساهم في تقليل مخاطر السوق من خلال التنبؤ بالتحديات ووضع خطط بديلة، مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية في الأزمات، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن التخطيط الإستراتيجي يفسر ما نسبته (30%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وهي نسبة ضعيفة ووجب على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة العمل على تطوير نظام تخطيط ديناميكي يعتمد على تحليل SWOT متجدد ودراسة الجدوى الاقتصادية الدورية، وإنشاء وحدة استخبارات استراتيجية متخصصة في رصد اتجاهات السوق وتقنيات الذكاء التنافسي، كما يجب إجراء مراجعات فصلية لتقييم التقدم وإعادة توجيه الموارد عند الضرورة، والقيام بتدريب القيادات الوسطى على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية، مع ربط الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذه الإجراءات تضمن تحويل الاستراتيجية إلى ميزة تنافسية ملموسة وقابلة للاستمرار.

سابعا : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ الكلفة بالمؤسسة محل الدراسة

تمثل الجودة الشاملة (TQM) رافعة استراتيجية لتحقيق الكفاءة الكلفية من خلال توازنها الدقيق بين تحسين الجودة وخفض التكاليف، واقتصادياً يؤدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف الإجمالية على المدى المتوسط، حيث تقلل من تكاليف الفشل (Failure Costs) مثل إصلاح العيوب وتبديد الموارد، كما ترفع كفاءة العمليات التشغيلية عبر تقليل الهدر (Muda) في سلسلة القيمة، مما يحقق وفورات في

تكاليف العمالة والمواد الخام الأهم أن الجودة الشاملة تحول منحى التعلم (Learning Curve) لصالح المؤسسة، حيث تخفض تكاليف الوحدة المنتجة مع تراكم الخبرة وجودة الأداء. أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (20.7 %) من التغيرات الحاصلة للمبدأ الكلفة أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وهي نسبة ضعيفة ، ونوصي مسؤولي المؤسسة بتطبيق منهجية "تكلفة الجودة" (Cost of Quality) لتحليل مقارنة بين تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل، كما يجب تبني تقنيات Lean Six Sigma لاستهداف مصادر الهدر الرئيسية في العمليات، والسعي لإنشاء نظام محاسبي تحليلي يتتبع مؤشرات الأداء الكلفي-الجودة (COQ Indicators)، وتطوير برامج تدريبية نوعية تركز على ثقافة الجودة الوقائية بدلاً من التصحيحية، و ربط نظام الحوافز بتحقيق أهداف الجودة والكفاءة الكلفية بشكل متوازن. هذه الإجراءات تضمن تحقيق وفورات مستدامة دون المساس بمعايير الجودة.

ثامنا : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ جودة المنتج بالمؤسسة

محل الدراسة

تظهر العلاقة بين الجودة الشاملة وجودة المنتج تأثيراً مباشراً على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. فعند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (مثل التركيز على العميل والتحسين المستمر)، تتحسن جودة المنتج مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وخفض تكاليف الفشل (مثل إصلاح العيوب أو استرجاع المنتجات). ومع ذلك، فإن تطبيق أنظمة الجودة يتطلب استثمارات أولية في التدريب وتطوير العمليات، مما قد يزيد التكاليف قصيرة الأجل. الاقتصاديات هنا تكمن في تحقيق التوازن بين هذه التكاليف والفوائد طويلة الأجل، مثل زيادة الحصة السوقية وتحسين السمعة التي تؤدي إلى عوائد أعلى ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (34.5 %) من التغيرات الحاصلة لمبدأ جودة المنتج أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى وهي نسبة متوسطة عموماً ، فعلى مسؤولي المؤسسة محل الدراسة البدء بتطبيق أدوات ضبط الجودة مثل Six Sigma لتحقيق اتساق المنتج ، مع ربط ذلك بنظام حوافز للموظفين يعتمد على مؤشرات الجودة لضمان التزامهم بمعايير الأداء. كما ينبغي إدماج آلية فعالة لجمع وتحليل ملاحظات العملاء بشكل دوري لتحديد نقاط التحسين، مما يعزز ولاءهم ويزيد

المبيعات. ويمكن تعزيز هذا النظام من خلال تدريب مستمر للعاملين على أحدث معايير الجودة، وإنشاء فرق عمل متخصصة لمتابعة تطبيق معايير ISO 9001 في كل مرحلة إنتاجية، مع استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس تأثير هذه الإجراءات على رضا العملاء والأرباح، مما يحقق عائداً استثمارياً طويلاً الأجل يعوض التكاليف الأولية لتطبيق الجودة الشاملة.

تاسعا : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ اعتمادية توصيل

المنتج بالمؤسسة محل الدراسة

تمثل الجودة الشاملة (TQM) عاملاً حاسماً في تعزيز اعتمادية توصيل المنتج، حيث تضمن اتساق الأداء وتقليل التباين في العمليات اللوجستية. من الناحية الاقتصادية، يؤدي تطبيق مبادئ TQM إلى خفض تكاليف التأخير والعيوب اللوجستية، مع تحسين معدل تسليم المنتجات في الموعد المحدد، كما تعزز الثقة مع العملاء والموردين، مما يقلل تكاليف التعاقد والعقوبات التأخيرية، وتشير الدراسة إلى أن تحسين اعتمادية التوصيل يمكن أن يعزز رضا العملاء مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية والأرباح، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن مبادئ الجودة الشاملة لا تفسر التغيرات الحاصلة لمبدأ اعتمادية توصيل المنتج، وإنما يعزى لمتغيرات أخرى، ونوصي مسؤولي المؤسسة بتبني حزمة متكاملة من الإجراءات تشمل تطبيق نظام مراقبة جودة العمليات اللوجستية باستخدام مؤشرات أداء دقيقة مثل معدل التسليم في الوقت المحدد ونسبة الأخطاء في الشحن، مع دعم ذلك بتحسين التنسيق بين إدارات الإنتاج والتخزين والتوزيع عبر منهجية العمليات المتكاملة. كما ينبغي الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات للتنبؤ الدقيق بالطلب وتحسين التخطيط اللوجستي، إلى جانب تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لفرق التوصيل تركز على معايير الجودة الشاملة وربط نظام الحوافز بأداء التسليم. يُوصى أيضاً بإنشاء آلية استجابة سريعة للتعامل مع أي أعطال في التوصيل مصحوبة بتحليل جذري للأسباب، مع إدراج هذه المعايير في نظام إدارة الجودة الشاملة لضمان التحسين المستمر، مما يحقق موثوقية عالية في التوصيل تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزز ثقة العملاء.

عاشر : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إيداع المنتج بالمؤسسة محل الدراسة

تمثل الجودة الشاملة (TQM) حجر الأساس لضمان كفاءة وفعالية عملية إيداع المنتج، حيث تساهم في تحقيق الدقة والموثوقية في كافة مراحل التخزين والتوزيع. من الناحية الاقتصادية، يؤدي تطبيق معايير الجودة الشاملة في عمليات الإيداع إلى خفض تكاليف الأخطاء وفقدان المخزون ، مع تحسين دقة سجلات المخزون ، كما يعزز كفاءة استخدام مساحات التخزين من خلال تحسين تخطيط المستودعات، مما يقلل التكاليف التشغيلية ويزيد سرعة استرجاع المنتجات. الأثر الأكبر يظهر في تعزيز ثقة العملاء نتيجة للدقة في عمليات التسليم والاستلام ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (47.4 %) من التغيرات الحاصلة للمبدأ إيداع المنتج أما الباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وهي نسبة متوسطة ، وعلى مسؤولي المؤسسة بناء نظام متكامل يركز على عدة محاور رئيسية. منها تبني أحدث التقنيات الذكية في إدارة المستودعات مثل أنظمة التعرف بالراديو (RFID) وأنظمة إدارة المستودعات (WMS) لتمكين التتبع الفوري والدقيق للمخزون ، وتوحيد إجراءات التخزين وفق معايير الجودة الشاملة مع إجراء تدقيقات دورية لضمان الالتزام بها، والاستثمار في تطوير كفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية مكثفة تركز على بروتوكولات التخزين الدقيقة، مع ربط نظام الحوافز والمكافآت بمؤشرات أداء التخزين وجودة الإيداع وإعداد خطط تصحيحية استباقية ، كما يجب الحرص على تكامل نظام إدارة المستودعات مع أنظمة الجودة الشاملة في المؤسسة لضمان انسيابية المعلومات ودقة البيانات. هذه الإجراءات المتكاملة ستؤدي إلى تحسين دقة وكفاءة عمليات الإيداع، وخفض التكاليف التشغيلية، ورفع مستوى خدمة العملاء، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في سوق يتسم بالتنافسية العالية.

الحادي عشر : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ وقت دخول السوق بالمؤسسة محل الدراسة

تساهم الجودة الشاملة (TQM) بشكل حاسم في تحسين وقت دخول السوق من خلال تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وإزالة المعوقات غير الضرورية. اقتصادياً، يُظهر التحليل أن تطبيق مبادئ TQM يمكن أن يقلص وقت تطوير المنتج الجديد مع خفض

تكاليف إعادة العمل ، كما أن تحسين جودة عمليات التطوير يزيد من كفاءة استخدام الموارد ، مما يمكن الشركات من تحقيق عائد استثمار أسرع مقارنة بالمنافسين. الأهم من ذلك، أن الجودة الشاملة تمنع التأخيرات الناتجة عن العيوب والتصحيحات اللاحقة، مما يحافظ على الجدول الزمني للمشروع ويضمن دخول السوق في التوقيت الأمثل ، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (26.3 %) من التغيرات الحاصلة لمبدأ وقت دخول السوق وهي نسبة ضعيفة وعلى مسؤولي المؤسسة تبني مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تعمل في تناغم لتحقيق هذه الغاية. ينطلق هذا النهج من تطبيق منهجية التطوير المتزامن التي تدمج مراحل التصميم والإنتاج وضمان الجودة في عملية واحدة متكاملة، مع الاستفادة من أدوات Six Sigma لضمان دقة العمليات وتقليل الهدر. تكمن القوة في إنشاء فرق عمل مرنة متعددة التخصصات تعمل وفق منهجيات Agile لتعزيز السرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. يصبح هذا النظام أكثر فعالية عند دمج مع أنظمة إدارة مشاريع متطورة ترصد تقدم العمل وتكشف عن أي معوقات مبكراً، مدعومة بنظام حوافز ذكي يحفز العاملين على تحقيق أهداف الجودة ضمن الإطار الزمني المحدد. تكتمل هذه الحلقة الفعالة من خلال إجراء تقييمات دورية شاملة للعمليات تهدف إلى تحسين الأداء المستمر، حيث تضمن هذه الآلية المتكاملة دخول المنتجات إلى السوق بسرعة مع الحفاظ على معايير الجودة التي تتفوق على المنافسين، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من حصتها التنافسية.

الثاني عشر : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

بالمؤسسة محل الدراسة

تمثل الجودة الشاملة (TQM) استراتيجية فاعلة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث تسهم في تعزيز قيمة المنتج وتميزه في السوق. اقتصادياً، تؤدي تطبيقات TQM إلى خفض التكاليف عبر تقليل الهدر وإعادة العمل، بينما ترفع إنتاجية العمالة وتحسن ولاء العملاء نتيجة للجودة المتسقة، مما يزيد الحصة السوقية، وتشير الدراسة إلى أن الشركات المطبقة لـ TQM تحقق عائداً على الاستثمار أعلى مقارنة بالمنافسين ، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 55.1 % ، من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية ، وهي نسبة متوسطة ، وعلى مسؤولي المؤسسة إرساء نظام

متكامل يبدأ ببناء ثقافة الجودة أما عبر تدريب شامل للعاملين على معايير الأداء الأمثل، مع ربط الحوافز بمؤشرات الجودة، ويتطلب الأمر تبني أدوات تحسين مستمر مثل Six Sigma و Kaizen لتحليل العمليات وتطويرها، مدعومة بأنظمة رقمية للرصد و التحليل. يلزم أيضاً إشراك العملاء في تقييم الجودة عبر قنوات اتصال فعالة، مع تطوير شراكات استراتيجية مع الموردين لضمان جودة المدخلات. تكمن القوة في دمج هذه العناصر ضمن إطار عمل مؤسسي يربط بين الجودة والأهداف الاستراتيجية، مما يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرق للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي شركة نفطال بالوادي من عدة جوانب مختلفة ، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة بحيث أظهرت النتائج أهمية تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية .

خاتمة



1. النتائج النظرية

إن الجودة الشاملة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى معظم المنظمات إلى تطبيقها، محاولة بذلك تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التغيرات العالمية وتحقيق السبق على المنافسين في السيطرة على الأسواق والاستحواذ على أكبر قدر ممكن من المستهلكين.

ولا يتحقق ذلك إلا بوجود أساليب إدارية حديثة تمكنها من تسيير أداؤها، ومن أهم هذه الأساليب نجد إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحد أهم الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة، حيث تشتمل كل من الخصائص المتعلقة بالمنتجات بداية بالمواد الأولية ومختلف مراحل الإنتاج، بما فيها الموارد البشرية، مما يمكنها التنافس والتحدي لإثبات وجودها، من خلال تحسين الربحية، وتعزيز المركز التنافسي وذلك عن طريق الاستجابة لاحتياجات العملاء وكسب رضاهم وبالتالي ضمان ولائهم، هذا ما يؤدي إلى استمراريته وبقائها في مجال عملها. تهدف معظم المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية عن طريق تقديم منتجات متميزة وبأقل التكاليف، ولتحقيق ذلك تعتمد على مجموعة من المصادر (الجودة، المعرفة، والكفاءات الخ)، خاصة مع ظهور مفاهيم حديثة أثرت على سلوك المستهلك الذي أصبح يهتم باقتناء سلع وخدمات ذات جودة عالية، الأمر الذي فرض على المنظمات الاستمرار والمواكبة من خلا تبني إدارة الجودة الشاملة التي تمكنها من مواجهة حدة المنافسة من جهة وإرضاء العملاء من جهة ثانية.

ومؤسسة نفضال كباقي المؤسسات التي تسعى إلى تجسيد إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما أثبتته الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها، أن المؤسسة محل الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، وجعل خدمة الزبون هدفها الرئيسي، الأمر الذي أدى بها إلى البقاء في السوق، و كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين.

2. النتائج التطبيقية

رغم أن إجابات أفراد العينة كان لها التأثير الكبير على نتائج الدراسة (بسبب عدم موضوعية بعض الإجابات واللامبالاة) إلا أننا توصلنا من خلال الفصل التطبيقي إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالجودة الشاملة متوسط.
- تعطي المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة لرضا الزبون عن المنتجات المقدمة.
- المؤسسة محل الدراسة لا تقدم المكافآت والحوافز الكافية التي تشجع العاملين على الإنتاج بجودة عالية.
- للتحسين والتطوير المستمر دور كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار ضعيف بالمؤسسة محل الدراسة.
- مستوى الميزة التنافسية التي تحققه المؤسسة محل الدراسة متوسط.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز. بالمؤسسة محل الدراسة.

3. اختبار الفرضيات:

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر لدور أبعاد الجودة الشاملة (مجتمعة) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية .

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لدور التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لدور التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لدور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لدور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لدور التركيز على العملية الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

6. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة " ، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ الكلفة بالمؤسسة محل الدراسة، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إعتمادية توصيل المنتج بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ إبداع المنتج بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر لدور الجودة الشاملة في تحقيق مبدأ وقت دخول السوق بالمؤسسة محل الدراسة ، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

3 - توصيات الدراسة :

بناء على ما تقدم من نتائج، تم اقتراح التوصيات التالية :

- ضرورة دعم نشاط البحث و التطوير، وإنشاء قسم خاص به، و تخصيص كافة الموارد اللازمة للسير الحسن له؛
- وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتشجيع العمال على الإنتاج بجودة عالية؛
- العمل على تحقيق رضا العاملين باعتبارهم العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛
- العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع والتميز في العمليات والمنتجات؛
- التشاور مع العمال والزبائن حول المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالتطوير و التحسين المستمر لكافة الأنشطة خاصة في ظل تحديات عصر السرعة والتكنولوجيا واقتصاد المعرفة؛
- ضرورة إجراء مقارنات لمستوى رضا زبائن المؤسسة محل الدراسة مع المؤسسات المنافسة، ومحاولة تقليدها والعمل على تجاوزها من أجل المحافظة على حصتها السوقية؛
- القيام بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات وحاجات الزبائن؛
- العمل على إشراك العمال في اتخاذ القرار؛
- حتمية توفير التكوين لجميع العمال وعلى مختلف المستويات؛
- وضع برامج تدريب تكون مبنية على أسس علمية واضحة؛
- ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات بالمؤسسة من أجل الحد من الإجراءات الروتينية الزائدة.

4 - آفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وقصد الإلمام أكثر بموضوع الدراسة يمكننا أن نقترح بعض المواضيع قد تكون بحوث مستقبلية تذكر منها ما يلي:

-تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية.

-دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

-إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع



❖ الكتب

- 1- فواز تميمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001"، عالم الكتب الحديثة للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان.
- 2- مأمون الدرادكة ، الجودة في المنظمات الحديثة "، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002.
- 3- تغلب سيد صابر ، (نظم المعلومات الإدارية) ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 4 - الحناوي محمد، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 5 - محمد مبارك، إدارة الجودة الشاملة في عصر التحول الرقمي: أبعاد وأدوات جديدة، مجلة الإدارة والجودة ، المجلد 2، العدد 2026.
- 6 - عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط3 ، 2004.
- 7 - علي أحمد العجمي، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. دار النشر: مكتبة الثقافة الدينية ، الطبعة السابعة، 2018.
- 8 - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2003
- 9 - العزيز بن عبد الله السنبلي، التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن 21، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2004 ص221.
- 10 - قاسم نايف علوان علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ط1، 2005 .
- 11 - مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 12 - سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة والايزو -مدخل معاصر، المرجع الالكتروني للمعلوماتية، 2018.

- 13 - يوسف حجيم الطائي، ليث علي الحكيم ،نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14 - راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعات الشرق الجزائري، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014.
- 15 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006.
- 16 - يوسف حجيم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق الالكتروني ، دار الوراق للتوزيع و النشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2012.
- 17 - بلال خلف السكارنة ، الزيادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009.
- 18 - محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، ط 1 ، مجموعة النيل عربية ، مصر ، 2004.
- 19 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996.
- 20 - علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 2001.
- 21 - زرار العياشي و آخرون ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2016.
- 22 - طارق قندوز ، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك ، زمام ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2015.
- 23 - محمد مرعي مرعي ، فن إدارة البشر ، نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب الأعمال في المؤسسات المتقدمة ، تأليف مانفريك ماك ، دار الرضا للنشر ، 1999.
- 24 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، ط 03 ، القاهرة ، مصر ، 1998.

- 25 - محمد إسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
- 26 - عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2000.
- 27- سونيا محمد البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
- 28 - أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2014.
- 29 - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ، مصر ، 2003.
- 30 - علي السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة ، مصر ، 2002.
- 31 - عبد الرحمان توفيق قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، تأليف دفيد لاسكل وروي بيكوك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1998.
- 32 - عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد ، ايتراك للنشر و الطباعة ، ط1 ، القاهرة ، مصر.

❖ أطروحات الدكتوراه و رسائل جامعية

- 1 - موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة مذكرة ماجستير إدارة أعمال ،جامعة الجزائر 2003/2004 .
- 2 - توزان فاطمة - " إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي - دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف"- رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: علوم تسيير- جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم- 2005 / 2006 - ص 67- 68.
- 3 - عبد الصمد سميرة-«أهمية تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة SERUB»- رسالة ماجستير في علوم التسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- دفعة 2008.
- 4 - حمادوش سميرة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الشلف ، 2019 / 2020 ،
- 5 - مصطفى محمد الدرويش ، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، جامعة حلب ، 2013
- 6 - عائشة سليمان ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010/2011.
- 7 - عبد المالك سليمان ، نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال البشري و علاقتها بالميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة و تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2020.
- 8 - أديب محمد حسن هزايمة ، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في شركات المساهمة العامة ، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2011.

9 - محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة و أثرها في تطبيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في العلوم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2009

10 - سلمان حسين ، الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ، الجزائر ، 2004

11 - أبو بكر بوسالم ، عبد الوهاب بلمهيدي ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير ، في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2012-2013.

12 - عبد الوهاب بوبعة ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2011-2012.

13 - إسماعيل خليل عبد الحسين الخفاجي ، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس و مستشفى الرهيبات ، رسالة ماجستير ، الإدارة الصناعية ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، 2010/10/27

❖ مقالات علمية و مجلات و مؤتمرات

1 - عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد 8، سنة 2015.

2 - عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، مصر، 2000.

حنان بوشلاغم : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر (الواقع والمأمول) مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، أكتوبر 2017، الجزائر

- 3 - العياشي زرزار ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها في النشاط الاقتصادي و ظهور الاقتصاد الرقمي ، مجلة الاقتصاد و المجتمع ، رقم 06 ، جامعة سكيكدة ، 2010.
- 4 - فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000.
- 5 - محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية ، حالة دراسية ، بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد الثاني ، المجلد العاشر ، الأردن ، 2010/12/27.
- 6 - محمد معاريف و آخرون ، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الوطني ، استراتيجيات التدريب في ظل غدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، يومي 10 و 11 نوفمبر.

❖ المواقع الالكترونية :

- 1-www.arabic.doingbusiness.org.
- 2-www.iqtissadiya.com.
- 3-[www. region-developpement.univ-tln.fr](http://www.region-developpement.univ-tln.fr).
- 4-[www. rief.univ-paris1.fr](http://www.rief.univ-paris1.fr).
- 5-www.africa-union.org.
- 6-www.afriksophia.com.
- 7-www.alaswaq.net.
- 8-www.apcsit-gcrcfi.ca.
- 9-www.noor-book.com/
- 10-www.wafeq.com/ar
- 11-bakkah.com/ar/knowledge-center
- 12-<https://al3loom.com/>
- 13-www.uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=17&newid=8521
- 14- www.slideshare.net/slideshow/ss-45021640/45021640

❖ المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence* ,Cengage Learning
- 2- Belrzaeg, M. (2025). *The Evolution of Total Quality Management: From Manufacturing to Knowledge-Based Industries*. *Eurasian Journal of Humanities and Education Research*,
- 3 – Claude Yves Bernard "Le management par la qualité total" paris 2000
- 4- Evans ,James R.,*Production Operation Management , Organization and Value* 5thed ., West -Publishing , New - York ,1997
- 5- JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au cœur du changement: Une autre démarche de management, la qualité totale".
- 6- CATTAN Michel, "Maitriser les processus de l'entrepris

الملاحق





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص :إدارة أعمال

استبيان

الأخ الفاضل؛

الأخت الفاضلة؛

بعد التحية والسلام؛

يقوم الطلبة بإعداد مذكرة تحت عنوان " دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة نفطال بالوادي "، وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بقسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال .
نرجو من سيادتكم التفضل والتكرم بالمشاركة للإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب ،إن مساهمتكم القيمة من خلال الإجابة على هذا الاستبيان سيكون لها الأثر الكبير في محتوى هذه الدراسة.

نؤكد لكم بأن جميع المعلومات والبيانات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض أكاديمية بحثية.

لكم منا خالص الشكر و الامتنان على تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

خضير ليلي

من إعداد الطلبة :

- التجاني علي.
- كادي عماد الدين.
- كرثيو محمد العيد

الجزء الأول : البيانات الشخصية

(2) السن	أقل من 25 سنة	من 25 - 35 سنة	من 35 - 45 سنة	من 45 فأكثر

(3) المستوى التعليمي	ثانوي	ليسانس	ماستر	ماجستير - دكتوراه

(4) المستوى الوظيفي	عامل مهاري Maitrise	إطار Cadre	رئيس مصلحة (رئيس قسم)	رئيس دائرة أو أكثر Chef Département

(5) الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 10 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني : الفقرات المتعلقة بأسئلة الاستبيان :

أولا : مستوى تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة نفضال بالوادي .

الأبعاد	الرقم	الجودة الشاملة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إلتزام الإدارة العليا	01	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء.					
	02	تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
	03	تشجع الإدارة العليا التعلم الذي يساعد العاملين في التقدم بمهنتهم.					
	04	تمثل الجودة فرصة استراتيجية رئيسية.					
	05	تمتلك المؤسسة إدارة جودة ملتزمة.					
التركيز على الزبون	01	تغير المؤسسة أساليب إدارة علاقاتها بالزبائن.					
	02	تغير الشركة بأسلوب مشاركة زبائنهم في تصميم منتجاتها.					
	03	تجري المؤسسة تغييراً بتوجهها نحو الزبائن بشكل مستدام.					
	04	يشكل التغيير في احتياجات الزبائن أساس تقدير إنتاج المؤسسة.					
	05	تجري المؤسسة تغيير بخصائص المنتج بما يناسب آراء زبائنهم.					
	06	تغير المؤسسة استراتيجياتها لغرض الإحتفاظ بزبائنهم.					
مشاركة العاملين	01	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار من أجل تحسين الأداء.					
	02	هناك تفهم وتعاون بين العاملين و الإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة.					
	03	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين لنجاح تطبيق هذه المبادئ.					
	04	تمنح الإدارة العليا مكافآت للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
	05	إشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد من فرصة التغيير إلى الأفضل.					
التحسين المستمر	01	تغير المؤسسة في أساليب التحسين المستمر كجزء من معايير جودة القطاع.					
	02	تغير المؤسسة من أساليب تحسين منتجاتها باستمرار.					
	03	تغير المؤسسة من أساليب تحسين إنتاجها بشكل مستدام.					
	04	تغير المؤسسة من أساليب تحسين إنتاجها مقارنة بالمنافسين.					

الملاحق

					05	تتبنى المؤسسة أساليب جديدة في التحسين المستمر لدعم مستوى أدائها.
التركيز على العملية الإنتاجية	01	تسعى المؤسسة إلى التغيير لضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بكل العملية.				
	02	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في كل عملية من عمليات التجديد.				
	03	توضح المؤسسة التغيير في كل عملية للعاملين حتى يتم إنجازها بدقة.				
	04	تركز المؤسسة على توظيف نتائج البحث والتطوير لإجراء تغييرات في عناصر عملياتها.				
	05	تركز المؤسسة على إجراء تغيير في عمليات ضبط الجودة.				
	06	التغيير في عمليات التصميم والضبط يساعد المؤسسة في المنافسة.				
الاستراتيجيات التخطيطية	01	تعتمد المؤسسة في عمليات التخطيط الإستراتيجي لجودة منتجاتها.				
	02	تقيم المؤسسة رضا الزبون عن جودة منتجاتها بشكل منتظم.				
	03	تتبنى المؤسسة خطط بديلة في تطوير منتجاتها.				
	04	توفر المؤسسة برامج تدريبية لجودة المنتجات لبناء مهارات العاملين.				

ثانيا : مستوى تحقيق الميزة التنافسية:

الأبعاد	الرقم	الميزة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الكلفة	01	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منافسة.					
	02	تقدم المؤسسة أسعار منتجاتها بما يتوافق وقدرات زبائننا.					
	03	تعمل المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها.					
	04	تستخدم المؤسسة أسلوب تخفيض أسعار المنتجات من أجل المحافظة على زبائننا.					
	05	تلتزم المؤسسة بأسلوب السيطرة على العمليات الإنتاجية بما يساهم في تخفيض تكاليف منتجاتها.					
جودة المنتج	01	تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات الجديدة كل سنة.					
	02	تنتج المؤسسة منتجات متميزة بجودتها عن المنتجات المنافسة.					
	03	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف الممكنة.					
	04	تتميز المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين.					
إعتمادية توصيل المنتج	01	تلتزم المؤسسة بتوصيل المنتج في الوقت الذي يحدده الزبون.					
	02	توصيل المنتج إلى الزبون جزء لا يتجزأ من الخدمة التي تقدمها المؤسسة.					
	03	إعتماد سياسة توصيل المنتج بما يستجيب لطموحات الزبون باستمرار.					

الملاحق

					04 تستخدم المؤسسة سياسة توصيل المنتج لدعم ثقة الزبائن بمنتجاتها.	
					01 تقدّم المؤسسة منتجات جديدة ذات خصائص فريدة باستمرار.	إبداع المنتج
					02 تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج الحالي.	
					03 تحمل المنتجات الجديدة خصائص تنافسية مميزة منها الندرة وصعوبة التقليد.	
					04 يعتبر تجديد المنتجات إحدى استراتيجيات المؤسسة التنافسية المستدامة.	
					05 تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها بناءً على معرفة القوى التنافسية.	
					06 تكون أفكار الزبائن إحدى مصادر تجديد منتجات المؤسسة.	
					01 تقدّم المؤسسة منتجات جديدة بشكل أسرع من منافسيها.	وقت دخول السوق
					02 تعتمد المؤسسة على طرح منتجات جديدة في السوق قبل منافسيها.	
					03 تهتم المؤسسة بأن تكون صاحبة المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة في سوقها المستهدف.	
					04 تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لمنتجاتها في سوقها المستهدف.	

ملحق 02 مخرجات برنامج SPSS V26

محور الجودة الشاملة	
بعد إلتزام الإدارة العليا	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.899	5
التركيز على الزبون	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	6
مشاركة العاملين	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5
التحسين المستمر	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5
التركيز على العملية الإنتاجية	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.910	6
التخطيط الإستراتيجي	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.859	4
محور الجودة الشاملة	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.964	31

محور الميزة التنافسية	
الكلفة	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5
جودة المنتج	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.824	4
إعتمادية توصيل المنتج	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	4
إبداع المنتج	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.901	6
بعد وقت دخول السوق	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.934	4
محور الميزة التنافسية	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	23
إجمالي المحورين	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.968	54

		tatistics				
		جنس الموظفين	سن الموظفين	المستوى التعليمي للموظفين	المستوى الوظيفي للموظفين	الخبرة المهنية للموظفين
N	Valid	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		جنس الموظفين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	49	86.0	86.0	86.0
	أنثى	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

		سن الموظفين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	8	14.0	14.0	14.0
	من 25 إلى 35	5	8.8	8.8	22.8
	من 36 إلى 45	25	43.9	43.9	66.7
	أكثر من 45	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي للموظفين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	31	54.4	54.4	54.4
	ليسانس	16	28.1	28.1	82.5
	ماجستير - مهندس	8	14.0	14.0	96.5
	ماجستير - دكتوراه	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

		المستوى الوظيفي للموظفين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل مهاري	31	54.4	54.4	54.4
	إطار	22	38.6	38.6	93.0
	رئيس مصلحة	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

		الخبرة المهنية للموظفين			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	14.0	14.0	14.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	9	15.8	15.8	29.8
	من 11 سنة إلى 20 سنة	19	33.3	33.3	63.2
	أكثر من 20 سنة	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Frequency Table

س1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	11	19.3	19.3	21.1
	محايد	6	10.5	10.5	31.6
	موافق	30	52.6	52.6	84.2
	موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.3	5.3	5.3
	غير موافق	14	24.6	24.6	29.8
	محايد	9	15.8	15.8	45.6
	موافق	21	36.8	36.8	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	8	14.0	14.0	15.8
	محايد	7	12.3	12.3	28.1
	موافق	29	50.9	50.9	78.9
	موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	5	8.8	8.8	10.5
	محايد	6	10.5	10.5	21.1
	موافق	32	56.1	56.1	77.2
	موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	4	7.0	7.0	10.5
	محايد	7	12.3	12.3	22.8
	موافق	31	54.4	54.4	77.2
	موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.6	3.6
	غير موافق	5	8.8	8.9	12.5
	محايد	9	15.8	16.1	28.6
	موافق	35	61.4	62.5	91.1
	موافق بشدة	5	8.8	8.9	100.0
	Total	56	98.2	100.0	
Missing	System	1	1.8		
Total		57	100.0		

س7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	13	22.8	22.8	26.3
	محايد	12	21.1	21.1	47.4
	موافق	25	43.9	43.9	91.2
	موافق بشدة	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	7	12.3	12.3	15.8
	محايد	12	21.1	21.1	36.8
	موافق	27	47.4	47.4	84.2
	موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5

غير موافق	2	3.5	3.5	7.0
محايد	12	21.1	21.1	28.1
موافق	30	52.6	52.6	80.7
موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

س10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	7	12.3	12.3	14.0
محايد	12	21.1	21.1	35.1
موافق	27	47.4	47.4	82.5
موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

س11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
غير موافق	5	8.8	8.8	10.5
محايد	5	8.8	8.8	19.3
موافق	32	56.1	56.1	75.4
موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

س12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	3	5.3	5.3	5.3
غير موافق	5	8.8	8.8	14.0
محايد	12	21.1	21.1	35.1
موافق	28	49.1	49.1	84.2
موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

س13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	8.8	8.8	8.8
	غير موافق	8	14.0	14.0	22.8
	محايد	6	10.5	10.5	33.3
	موافق	25	43.9	43.9	77.2
	موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	4	7.0	7.0	8.8
	محايد	9	15.8	15.8	24.6
	موافق	26	45.6	45.6	70.2
	موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.3	5.3	5.3
	غير موافق	12	21.1	21.1	26.3
	محايد	9	15.8	15.8	42.1
	موافق	22	38.6	38.6	80.7
	موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	10	17.5	17.5	24.6
	موافق	25	43.9	43.9	68.4
	موافق بشدة	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.6	3.6
	غير موافق	2	3.5	3.6	7.1
	محايد	8	14.0	14.3	21.4
	موافق	30	52.6	53.6	75.0
	موافق بشدة	14	24.6	25.0	100.0
	Total	56	98.2	100.0	
Missing	System	1	1.8		
	Total	57	100.0		

س18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	3	5.3	5.3	8.8
	محايد	7	12.3	12.3	21.1
	موافق	31	54.4	54.4	75.4
	موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	3	5.3	5.3	8.8
	محايد	5	8.8	8.8	17.5
	موافق	34	59.6	59.6	77.2
	موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	1	1.8	1.8	5.3
	محايد	10	17.5	17.5	22.8
	موافق	27	47.4	47.4	70.2
	موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	1	1.8	1.8	5.3
	محايد	11	19.3	19.3	24.6
	موافق	27	47.4	47.4	71.9
	موافق بشدة	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	4	7.0	7.0	8.8
	محايد	13	22.8	22.8	31.6
	موافق	29	50.9	50.9	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	7	12.3	12.3	14.0
	محايد	10	17.5	17.5	31.6
	موافق	35	61.4	61.4	93.0
	موافق بشدة	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5.3	5.3	5.3
	غير موافق	4	7.0	7.0	12.3
	محايد	10	17.5	17.5	29.8
	موافق	31	54.4	54.4	84.2
	موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	4	7.0	7.0	8.8
	محايد	12	21.1	21.1	29.8
	موافق	30	52.6	52.6	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	8	14.0	14.0	21.1
	موافق	35	61.4	61.4	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	2	3.5	3.5	5.3
	محايد	6	10.5	10.5	15.8
	موافق	33	57.9	57.9	73.7
	موافق بشدة	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	6	10.5	10.5	17.5
	موافق	29	50.9	50.9	68.4
	موافق بشدة	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	1	1.8	1.8	3.5
	محايد	4	7.0	7.0	10.5
	موافق	40	70.2	70.2	80.7
	موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	2	3.5	3.5	5.3
	محايد	6	10.5	10.5	15.8
	موافق	34	59.6	59.6	75.4
	موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	1	1.8	1.8	3.5
	محايد	7	12.3	12.3	15.8
	موافق	30	52.6	52.6	68.4
	موافق بشدة	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	7	12.3	12.3	15.8
	موافق	26	45.6	45.6	61.4
	موافق بشدة	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	8	14.0	14.0	17.5
	موافق	28	49.1	49.1	66.7
	موافق بشدة	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	11	19.3	19.3	22.8
	موافق	27	47.4	47.4	70.2
	موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	7	12.3	12.3	15.8
	موافق	30	52.6	52.6	68.4
	موافق بشدة	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	15	26.3	26.3	33.3
	موافق	27	47.4	47.4	80.7
	موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
	محايد	10	17.5	17.5	24.6
	موافق	28	49.1	49.1	73.7
	موافق بشدة	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.8	1.8	1.8
	موافق غير	2	3.5	3.5	5.3
	محايد	5	8.8	8.8	14.0
	موافق	35	61.4	61.4	75.4
	بشدة موافق	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
	محايد	7	12.3	12.3	19.3
	موافق	34	59.6	59.6	78.9
	موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	5	8.8	8.8	12.3
	موافق	35	61.4	61.4	73.7
	موافق بشدة	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	5.3	5.3	5.3
	موافق غير	4	7.0	7.0	12.3
	محايد	6	10.5	10.5	22.8
	موافق	36	63.2	63.2	86.0
	بشدة موافق	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	موافق غير	2	3.5	3.5	7.0
	محايد	8	14.0	14.0	21.1
	موافق	32	56.1	56.1	77.2
	بشدة موافق	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	5	8.8	8.8	12.3
	موافق	37	64.9	64.9	77.2
	بشدة موافق	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	موافق غير	2	3.5	3.5	7.0
	محايد	6	10.5	10.5	17.5
	موافق	33	57.9	57.9	75.4
	بشدة موافق	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.8	1.8	1.8
	موافق غير	5	8.8	8.8	10.5
	محايد	11	19.3	19.3	29.8
	موافق	30	52.6	52.6	82.5
	بشدة موافق	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	موافق غير	4	7.0	7.0	10.5
	محايد	11	19.3	19.3	29.8
	موافق	26	45.6	45.6	75.4
	بشدة موافق	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.8	1.8	1.8
	موافق غير	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	7	12.3	12.3	19.3
	موافق	28	49.1	49.1	68.4
	بشدة موافق	18	31.6	31.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	5.3	5.3	5.3
	محايد	7	12.3	12.3	17.5
	موافق	27	47.4	47.4	64.9
	بشدة موافق	20	35.1	35.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	موافق غير	6	10.5	10.5	14.0
	محايد	3	5.3	5.3	19.3
	موافق	25	43.9	43.9	63.2
	بشدة موافق	21	36.8	36.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	موافق غير	7	12.3	12.3	15.8
	محايد	9	15.8	15.8	31.6
	موافق	22	38.6	38.6	70.2
	بشدة موافق	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	11	19.3	19.3	19.3
	محايد	9	15.8	15.8	35.1
	موافق	26	45.6	45.6	80.7
	بشدة موافق	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	7.0	7.0	7.0
	موافق غير	8	14.0	14.0	21.1
	محايد	12	21.1	21.1	42.1
	موافق	21	36.8	36.8	78.9
	بشدة موافق	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	3.5	3.5	3.5
	موافق غير	6	10.5	10.5	14.0
	محايد	13	22.8	22.8	36.8
	موافق	26	45.6	45.6	82.5
	بشدة موافق	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

س54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.8	1.8	1.8
	موافق غير	6	10.5	10.5	12.3
	محايد	10	17.5	17.5	29.8
	موافق	25	43.9	43.9	73.7
	بشدة موافق	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	57	3.61	1.031	.137
س2	57	3.37	1.190	.158
س3	57	3.75	1.005	.133
س4	57	3.89	.920	.122
س5	57	3.86	.972	.129
س6	57	3.63	.899	.119
س7	57	3.32	1.038	.137
س8	57	3.60	1.015	.134
س9	57	3.81	.915	.121
س10	57	3.67	.970	.128
س11	57	3.93	.923	.122
س12	57	3.61	1.031	.137
س13	57	3.58	1.238	.164
س14	57	3.95	.953	.126
س15	57	3.46	1.181	.156
س16	57	3.98	.935	.124
س17	57	3.89	.958	.127
س18	57	3.91	.950	.126
س19	57	3.93	.923	.122
س20	57	3.98	.935	.124
س21	57	3.95	.934	.124
س22	57	3.75	.892	.118
س23	57	3.60	.863	.114
س24	57	3.68	1.003	.133
س25	57	3.77	.887	.117
س26	57	3.88	.825	.109
س27	57	4.04	.823	.109
س28	57	4.05	.895	.119
س29	57	4.04	.706	.094
س30	57	4.02	.813	.108
س31	57	4.11	.817	.108

