



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

إدارة الجودة الشاملة كأداة لدعم الميزة التنافسية

-دراسة حالة في مؤسسة موبيليس -عين تموشنت-

إشراف الأستاذ:

د. مخضار سليم

من إعداد الطالبتين:

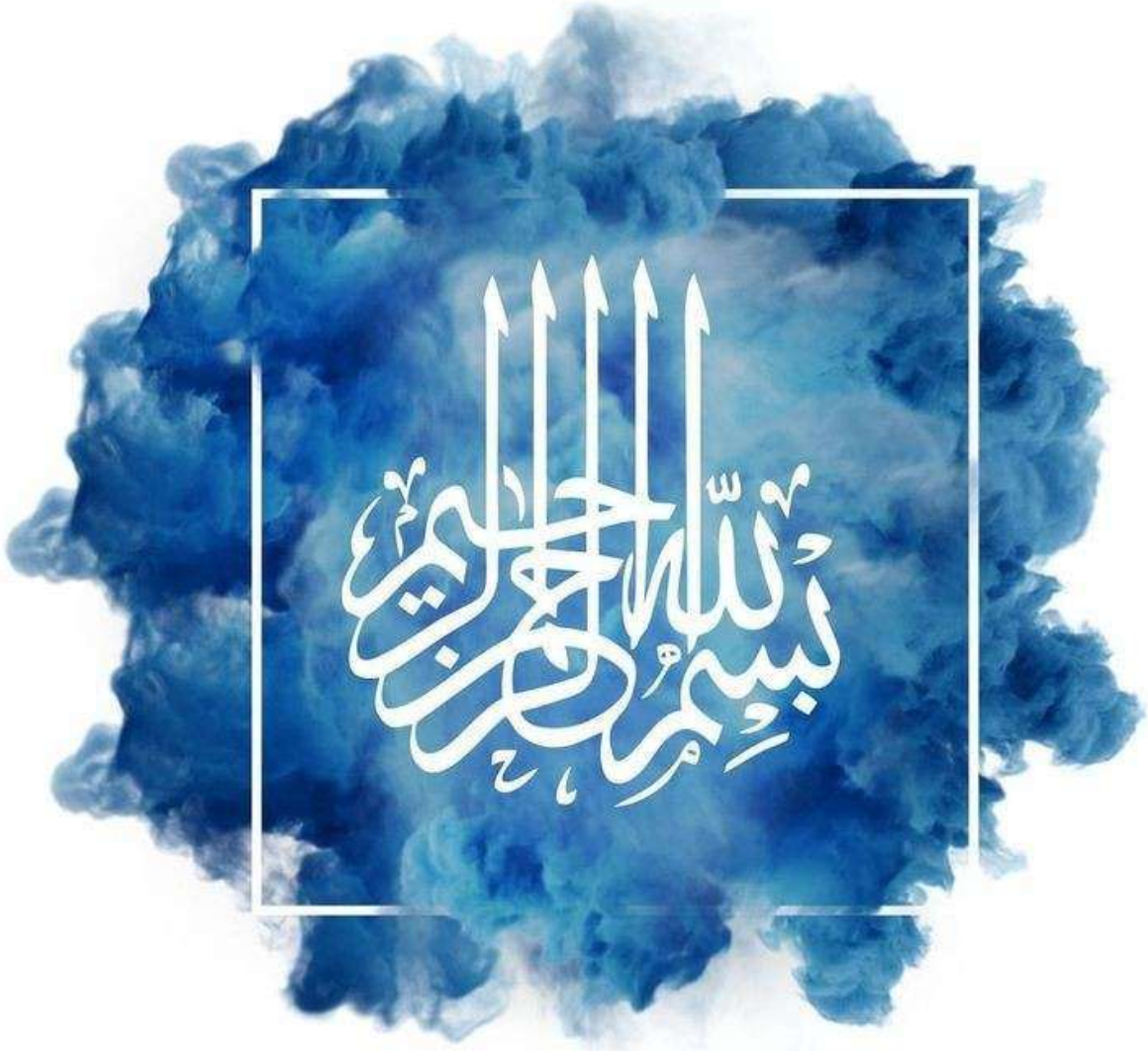
بلعباس هاجر

بلعربي هبة سماح

لجنة المناقشة

أ.د. بن عامر عبد الكريم	أستاذ تعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	رئيسا
أ.د. مخضار سليم	أستاذ محاضر أ.	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مشرفا
أ.د. زدون جمال	أستاذ تعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2025



دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس
إذا أخفقنا وذكرنا

ذكرنا إن الإخفاق وهو صورة التجربة الأولى التي
تسبق النجاح

اللهم:

إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ عزتنا

إذا أعطيتنا مالا فلا تأخذ سعادتنا

إذا أعطيتنا قوة فلا تأخذ عقولنا

شكركم

وفي بداية كلمتي لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير.

كما أنني أتوجه بالشكر والتقدير لكل من:

والدي العزيز ووالدتي الكريمة الذين كانوا السند الأول لي في الوصول إلى ما وصلت اليه.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الشرف الدكتور "مخضار سليم" لما قدمه لي من جهد وتوجيه ولم يبخل علياً بنصائحه القيمة طيلة إنجاز هذا البحث حفظه الله ورعاه وأطال في عمره، فقد كان لإشرافه ومنحه الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه المذكرة بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاته ونصائحه دور أساسي في إتمام مذكرتي.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة مذكرة الماجستير هذه.

بالإضافة الى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

كما أقدم جزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد فنسأل الله أن يعوضهم جزاء هذا الخير هم ومن تمنى لي التوفيق.

إهداء

أولا أهدي ثمرة عملي هذا إلى نفسي التي لطالما واجهت صعوبات إلا أنني على حافة الوصول كما يقال "يولد النجاح من رحم المعاناة".

أردت أن أتوقف لحظة للتعبير عن امتناني لأي تلك الجوهرة الغالية التي إن وجدت أضاءت المكان ببريقها وإن اختفت عم الظلام بفقدانها، عبارات الشكر تخجل منك يا مصدر الأمان يا من علمتني كيف يكون البر والإحسان "حفظك الله".

إلى والدي الذي جد وبدل كل جمده لدعمي ماديا ومعنويا وبكل ما يوسع، أنا

أشكرك من كل قلبي على كل شيء "حفظك الله".

إلى اخواتي أتمنى لهم دوام الصلة والمحبة والنجاح في دراستهم

"حفظكم الله"

إلى الأستاذ المشرف أشكرك جزيل الشكر لكل المعلومات

التي

قدمتها لي ومن إرشادك لي أتمنى أن يجازيك الله خيرا

على كل ما قدمته لي.

هاجر

إهداء

أحمد الله على لذة الإنجاز، وأحمده على نعمة الحمد والتمام.

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

وبكل حب، أهدي ثمرة تخرّجي ونجاحي:

إلى من زيّن اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود، وأعطاني بلا مقابل، من علّمني أن النجاح كفاح، وسلاحه العلم والمعرفة، دعمي وسندي بعد الله، فخري واعتزازي: والدي.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتوتني قلباً قبل يدها، وسهّلت عليّ الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون، إلى سرّ قوتي، وسماي، وجنتي: والدي.

إلى من ساندني بكل حب، وأزاح عن طريقي المتاعب، ومهد لي الطريق، وزرع بداخلي الثقة والإصرار، وأنار دري في كل خطوة، كانوا لي الحب والسند: إخوتي وأخواتي.

إلى كل من علّمني، وأرشدني، ووجّهني: أساتذتي الأعزّاء.

هبة

قائمة المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
01	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة والميزة التنافسية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
08	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة
18	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
18	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
20	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية
21	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومتطلباتها
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس عين تموشنت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - عين تموشنت
33	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - عين تموشنت -

34	المطلب الثاني: التزامات وأهداف مؤسسة موبيليس - عين تموشنت -
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -عين تموشنت
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة
42	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)
47	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
57	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات
57	المطلب الأول: اختبار فرضيات
69	المطلب الثاني: النتائج
70	المطلب الثالث: التوصيات
73	خاتمة
77	الملاحق
81	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
14	شجرة الأخطاء المشاكل	01
15	مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)	02
15	منحنى PARETO للتكاليف	03
17	المدرج التكراري	04
17	خرائط الرقابة	05
22	تحليل القوى التنافسية M.Porter	06
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - عين تموشنت	07
49	يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الجنس	08
50	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	09
51	يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
39	عدد الاستثمارات الموزعة	01
42	يبين مقياس ليكرت الخماسي	02
42	يبين تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي	03
43	يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة والدرجة الكلية للمتغير	04
44	يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التحسين المستمر والدرجة الكلية للمتغير	05
44	يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين والدرجة الكلية للمتغير	06
45	يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التركيز على العملاء والدرجة الكلية للمتغير	07
45	يبين معاملات الارتباط بين فقرات رضا الزبون والدرجة الكلية للمقياس	08
46	يبين معاملات الارتباط بين فقرات جودة الخدمة والدرجة الكلية للمقياس	09
46	يبين معاملات الارتباط بين فقرات التكلفة والدرجة الكلية للمقياس	10
47	يبين معاملات الارتباط بين فقرات النوعية والدرجة الكلية للمقياس	11
48	يبين الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة	12
49	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	13
50	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	14
51	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	15
52	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة	16
53	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر	17
54	يبين يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين	18
55	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التركيز على العملاء	19
56	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الميزة التنافسية	20
59	تحليل الانحدار الخطي المتعد لإيجاد أثر لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الميزة التنافسية	21
61	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية	22
62	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية	23
63	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية	24

64	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية	25
65	يوضح نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير الجنس	26
66	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير العمر	27
67	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	28
68	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي	29
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	30

مقدمة

تفرض بيئة الأعمال المتغيرة والسوق التنافسية المتزايدة على المؤسسات ضرورة تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية لضمان بقائها واستمراريتها. ومن بين الأدوات الإدارية الحديثة التي أثبتت جدواها في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز موقعها في السوق، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كإطار متكامل يهدف إلى تحقيق الجودة في كافة جوانب العمل التنظيمي.

في عالم تسوده العولمة وتتسارع فيه وتيرة التغيير التكنولوجي وتزداد فيه توقعات العملاء، بات من الضروري للمؤسسات أن تبحث عن أساليب فعالة للتميز والبقاء في الصدارة. ومن أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة، التي لم تعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبحت نهجاً استراتيجياً تتبناه المؤسسات الراغبة في تحقيق التميز المستدام.

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين جودة الأداء في جميع جوانب العمل المؤسسي، بدءاً من تخطيط العمليات وانتهاءً برضا العملاء. ويُعد هذا النهج وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين المنتجات أو الخدمات فقط، بل تمتد لتشمل تطوير العمليات، وتحفيز العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر. وهذا بدوره يسهم في تحقيق ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة، تُمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها في الجودة، والمرونة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل يفوق التوقعات.

شهد الاقتصاد العالمي تطورات متعددة وتحولات هائلة دفعت بالعديد من المؤسسات الاقتصادية للانتقال بنشاطها من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، وعلى الرغم من اختلاف اتفاقات واحتياجات المستهلكين في بيئة الأعمال الأولية، إلا أن هذه المؤسسات استطاعت أن تشكل سوق عالمي واحد.

ويتزايد حدّة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تمثلت في التحالفات الاستراتيجية أمر شبه محتم، ففي ظل هذه الآلية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الحصول على التكنولوجيا الجديدة وتطوير التكنولوجيا الموجودة، فضلاً عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الفعّال الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، وتوضيح العلاقة بين تبني مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق التفوق في الأسواق.

1- الإشكالية:

مما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي لإشكالية البحث كالتالي:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بمؤسسة موبليس خلال فترة 2024-2025؟

2- التساؤلات الفرعية:

بناء على السؤال السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- على ماذا تقوم عملية إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة الميزة التنافسية؟
- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية؟
- ما هي العوامل التي تمكّن المؤسسات الاقتصادية من الحفاظ وتحسين ميزتها التنافسية؟

3- فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا بالجودة التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمؤسسة.

ونشتق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للعمليات في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتأهيل العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

يختلف مستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: الجنس العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- تبرز أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الأكثر أهمية، حيث يوجد الآن توجه لدى معظم المؤسسات التي تبنى هذه الاستراتيجية التي تحاول من خلال التعاون من أجل إتمام السلسلة المفقودة لدى المؤسسات الاقتصادية.
- يطرح مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات الوطنية، وهي مسألة إدارة الجودة الشاملة تضمن فعالية وتحسين في أدائها الاستراتيجي.
- إمكانية توسع ونمو المؤسسات الجزائرية واكتسابها لمهارات وخبرات جديدة.
- يربط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية، بحيث يمكنه أن يحسن ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية.
- تسليط الضوء على واقع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية.
- تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية في الدراسة الميدانية.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة الجامعية بما يحمله هذا الموضوع من قيمة علمية.
- محاولة لفت انتباه الباحثين والمهتمين في الأعمال التجارية الدولية بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار أو دراسة هذا الموضوع هي:

أ- الأسباب الشخصية:

- اهتمامنا بموضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة وربطه بموضوع الميزة التنافسية، محاولتا منا لفهم تركيبة هذه العلاقة وما سينبثق عنها من نتائج.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع نظرا لنقص الدراسات والبحوث التي تناولت التحالفات الاستراتيجية ودورها في تعزيز وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات في مکتبتنا.
- توافق الدراسة مع تخصصنا (اقتصاد وتسيير المؤسسات).

ب- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وحاجة المكتبات الجزائرية والعربية لمثل هذه المواضيع.
- مدى حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لاستمرار بقائها والحفاظ على ميزتها التنافسية.
- محاولة الربط بين الدراسات النظرية لموضوع إدارة الجودة الشاملة بالواقع من خلال الدراسة الميدانية.

7- منهج الدراسة:

- من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:
- ✓ **المنهج الوصفي:** باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، تجلّى من خلال استعراض مفاهيم متعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية.
 - ✓ **منهج دراسة حالة:** في هذا الصدد تطرقنا إلى دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بين مؤسسة موبليس واتصالات الجزائر بالاعتماد على أداة الاستبيان.

8- صعوبات البحث:

في الحقيقة قد واجهتنا عدّة صعوبات عند دراستنا لهذا الموضوع نوجزها فيما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية.

- حداثة الموضوع، حيث تمثلت الصعوبة في ترتيب معطيات وتحديد معالم الموضوع.
- طبيعة الميدان، تمثلت الصعوبة في طبيعة تعامل أصحاب هذه المؤسسات مع الدراسات الميدانية، عدم الارتياح، وربما الامتناع عن التعاون.

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة

والميزة التنافسية

تمهيد:

يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة اقبالا متزايدا من قبل الباحثين والدارسين نظرا للنتائج التي حققتها هذه الفلسفة الإدارية المتميزة، وتسعى كثيرا من المؤسسات إلى تبنيها، لكن الواقع يقول أن هناك مؤسسات نجحت في تطبيقها وأخرى فشلت، واختلفت التفسيرات والتحليلات كل ينظر الى المشكلة من زاويته، والمؤكد أن عنصر القيادة لا يختلف اثنان على أهميته، فنجاح أي فلسفة مرتبط بالقائد وسلوكياته، وفي عالم اليوم بات من الضروري أن يتجه القادة نحو الإبداع في عملهم، وتغيير في طريقة التسيير نحو مزيد من مشاركة العاملين والتمكين لهم، ولاشك ان الاستناد إلى الفكر الإداري الإسلامي يزيد من فاعلية التغيير والتمكين.

تهدف العديد من المؤسسات تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITE MANAGEMENT التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث: التعريف، الأهداف، والخصائص.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع).¹
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتبطة من متطلبات الزبون".²
- وتعرف إدارة الجودة على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة".³
- أما DEMING 1986 فيعرفها بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا".

¹ - حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية، 1998 ص 09.

² - J.P - HUBERAC: OP.CIT. P113.

³ - GERDF KAMISK, J.PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119.

وهناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته"¹.

- أيضا هناك من يعرفها على أنها: "نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء"².

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي:

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء...إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع الاستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.³

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووفيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق استراتيجية إدارية

¹ - عبد الستار محمد علي، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 498.

² - محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، المجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني 2002، ص 36.

³ - عبد الستار محمد علي، المرجع السابق، ص 499.

تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ، من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

او من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة.
- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاتف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.
- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغييرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.
- هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.¹
- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء على ما سبق ذكره فإنه يساعد والى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم.
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 12.

- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيةها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم.
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور.
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.¹
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجي، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت.²
- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة.
- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك).
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.³

إن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من المتطلبات يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:

- ✓ **التمهيد قبل التطبيق:** إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة.
- ✓ **التخطيط الاستراتيجي:** إذ يجب على المؤسسة وضع خطة استراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تسيّر وفقها المؤسسة انطلاقا من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها.⁴

¹ - اديجي بوداند باديرو، **الدليل الصناعي الى الايزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 1999، ص 73.

² - احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 81.

³ - محمد احمد الطراونة، المرجع السابق، ص 37.

⁴ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 27.

✓ **تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة:** وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم.

✓ **التركيز على الزبون والمستهلك:** ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيتها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم.

✓ **منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.**

✓ **اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة**

✓ **توفير معايير لقياس الجودة:** حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات.

التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها وفحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال استراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة

عرف علماء إدارة الجودة عدة تعريفات، وارتكزت هذه التعريفات على مجموعة من الخصائص المختلفة التي تواجدت في أغلب التعريفات، وهذه الخصائص هي:¹

¹ - عبد الستار محمد علي، المرجع السابق، ص 41.

- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على فلسفات ومجموعة من المبادئ، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير المنتجات في المنظمة.
- تعتمد الوصول للهدف وهو الحصول على رضا الزبائن، الذي يعتبر الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال.
- استخدام الطرق الحديثة والعلمية الدقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.
- لا تركز على الجودة النهائية للمنتج، بل الاهتمام بكل مراحل إنتاج المنتج. استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، حتى نحقق استخدامها بأمثل الطرق.
- تهتم بجميع نواحي المنظمة، بمعنى أنها تهتم بجميع الإدارات والأقسام فيها.
- تبتعد عن استخدام نظام الرقابة التقليدي، بل تعتمد على تنمية نظام الرقابة الذاتي لدى الموظفين.
- تعتمد على تنمية نظام التحفيز لدى الموظفين وتقدم لهم الدعم حتى يقوموا ببذل كل طاقاتهم.
- اتباع مبدأ العمل كفرق والابتعاد عن استخدام أسلوب العمل الفردي. تعتمد على الاهتمام بالموظفين في المنظمة وتنمية قدراتهم عن طريق التدريب.
- تعتمد على توفير الآلات والمكائن التي تساعد الموظفين على إنتاج المنتج بالموصفات المطلوبة.
- إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.
- يمثل الأفراد عوناً للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسئولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث إن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها لأن الجودة قضية الجميع.
- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج لكنها تضم أيضاً وظائف الدعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية.
- تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجيات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف، والأزمنة، وحسن الأداء، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.
- الوقاية من المشكلات بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، والمرونة، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة، وذلك من خلال التركيز على رضا العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.
- تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها:

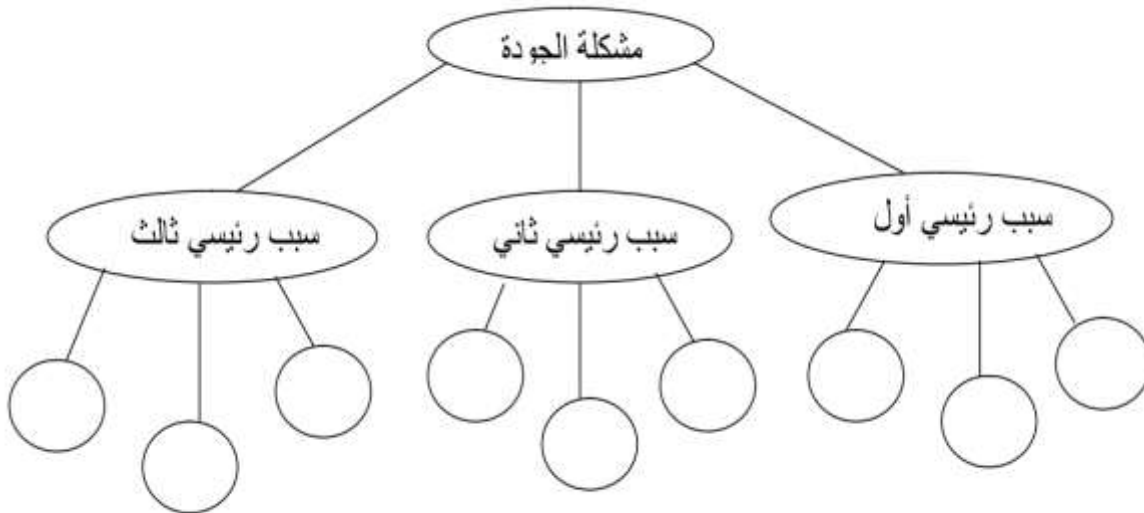
أ- **تحليل العمليات:** ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

ب- **خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة):** ويطلق عليها مخططات ايشيكاوي " Diagramme de Ichikawa"، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل للأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية.

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها:

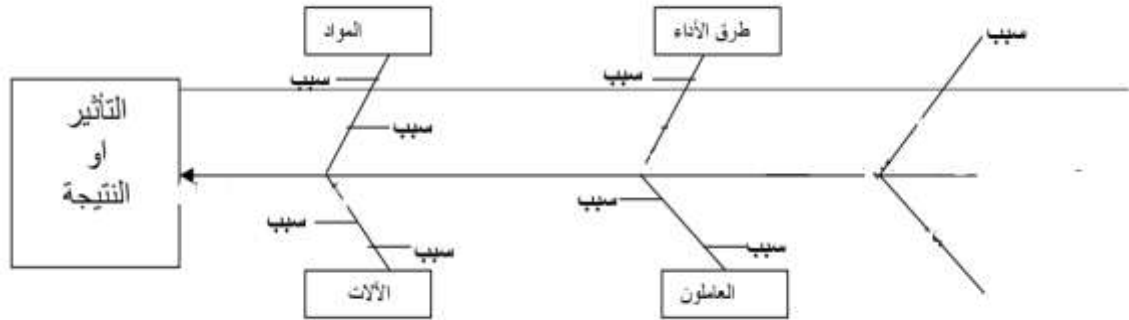
خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تنفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية وهذا ما يوضحه الشكل 1 الموالي:

الشكل رقم 01: شجرة الأخطاء المشاكل



المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 392

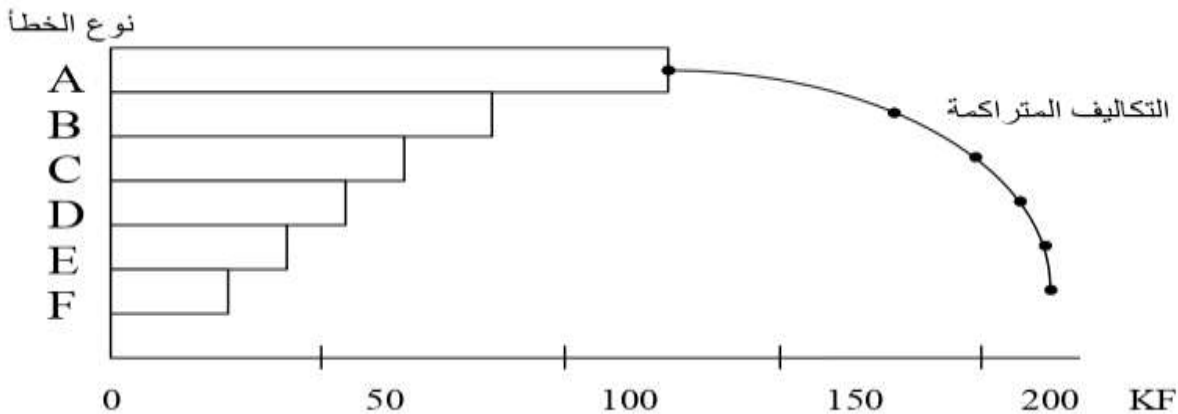
الشكل رقم 02: مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 594

ج- تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي Vil Fredo Pareto، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع الوحدات المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...) على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، وغالباً ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا من أجل تكملة النسبة (100%). وهذا ما يوضحه الشكل 3 الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.

الشكل رقم 03: منحنى PARETO للتكاليف



SOURCE: J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83.

ويعتبر منحني **PARETO** أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاء أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (80/20) والتي تعني أن 80 % من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، وأن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.¹

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة

الثالثة وهي:

✓ **مرحلة التنفيذ والتطبيق:** ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الاستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة

الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المسيرين والعمال.²

✓ إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة

وهي:³

- **مرحلة مراقبة تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة:** وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية

والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف

الموضوعة في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية

استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

1- **الأدوات الإحصائية الأساسية:** المتمثلة في:

2- **المدرج التكراري:** وهو عبارة عن أعمدة تظهر التوزيع التكراري، ويستعان به لتقدير الانحرافات، كما

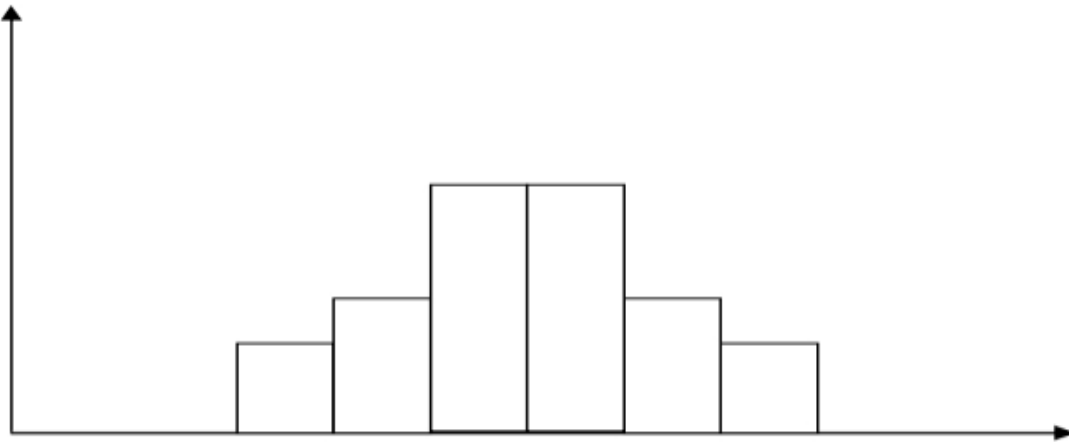
يوضحه الشكل 04.

¹- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، المرجع السابق، ص 02.

²- عبد الستار محمد علي، المرجع السابق، ص 247.

³- المرجع نفسه، ص 183.

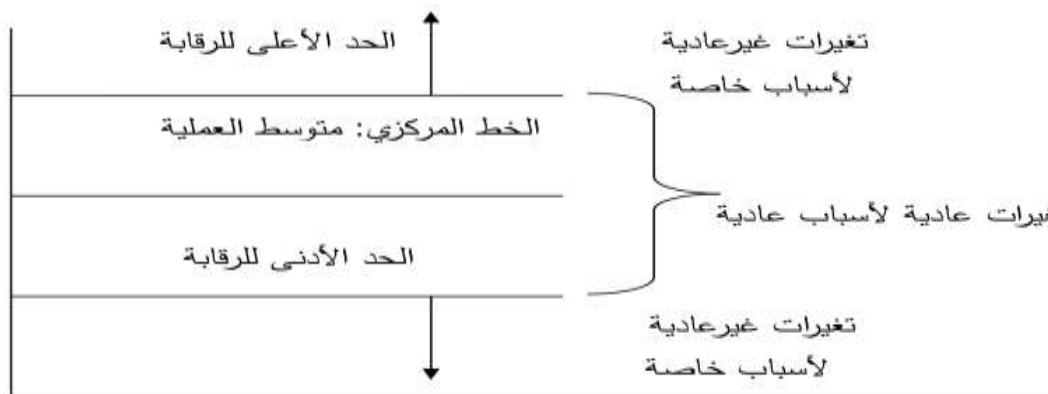
الشكل رقم 04: المدرج التكراري



المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 399.

- أ- الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين.
- 3- المتوسط، المدى، الانحراف المعياري: كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.
- 4- الانحرافات العادية وغير العادية: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.
- 5- خرائط المراقبة: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط، الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل

الشكل رقم 05: خرائط الرقابة



المصدر: سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 404

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها.

كما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أ- تعريف الميزة التنافسية:

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرزت ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.¹

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغيير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 23.

خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

✓ تعريف M.Porter:¹

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

✓ تعريف علي السلمي:²

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

✓ تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

¹– M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

²– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

فمن خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الميزة التنافسية، يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:¹

- أن التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين الموجودين المنظمة ومنافسها.
- تشق من رغبات وحاجات الزبائن.
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين وحاسمة بمعنى تعطي الأسبقية والتفوق على منافسيها.
- الاستمرارية والتوسع وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

وحتى تكون هذه الخصائص فعالة يجب أن تكون مجتمعة، حيث أن كل شرط مرهون بالآخر لأنه حسم مقترن بالاستمرارية والعكس، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لم تمتلك ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة أنها تستطيع منافسة غيرها من المؤسسات، إلا من خلال مجالات معينة وبطريقة أكثر فعالية، وهنا تكون نقطة القوة تنسم بها هذه المؤسسة عن غيرها.

الفرع الثاني: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى استمرار ونمو المؤسسة حيث:²

- تسعى لتحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة .
- التطور والتحسين المستمر من خلال التركيز في تحقيق الإبداعات والتكنولوجيا والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط للأرباح، إذ تمكن المؤسسة ذات الكفاءة، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

¹ - Jean- percal gond- Jacques igalen, Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, <http://www.dareios.fr/ftp/rse/res132-137.pdf>.

² - طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 08.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومتطلباتها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:¹

- ✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- ✓ **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- ✓ **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.
- ✓ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة ودليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

- ✓ **مستوى التحليل:** اعتباراً من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.
- ✓ **الشمول:** هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.
- ✓ **النسبية:** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الآخرين. أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.

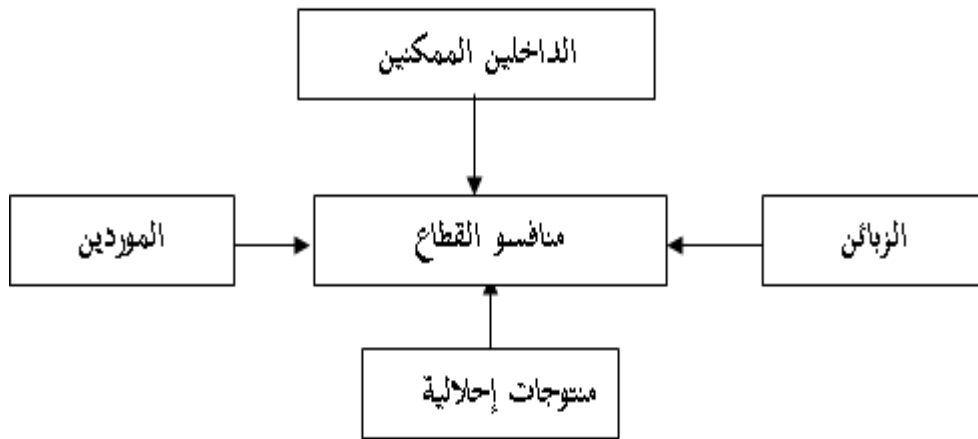
¹ - طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، المرجع السابق، ص 08.

وتعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.¹

تحليل القوى التنافسية:

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه M.Porter في معظم مراجعه، ويهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها M.Porter في خمسة قوى كما موضح من خلال:

الشكل رقم (06): تحليل القوى التنافسية M.Porter



Source: M.Porter, *choix stratégiques et concurrence technique*, Economica, 1982, P 04.

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك. ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.
- ترتيبها حسب تأثيرها.
- توقع الاستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.

¹ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 08.

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية¹

تتحقق التنافسية من خلال:

- التحكم في عناصر التكاليف.
- الابتكار والتجديد والتطوير .
- تطوير العلوم والتكنولوجيا والمعرفة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- حماية المستهلك والمسؤولية الاجتماعية البيئية.

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية:

تعتبر هذه علاقة مباشرة وقوية، وتتمثل في أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة يُساهم بشكل كبير في بناء قدرات تميزها عن منافسيها في السوق، من خلال عدة جوانب، نوضحها كالتالي:

أولاً: تحسين جودة المنتجات والخدمات

إدارة الجودة الشاملة تركز على تقديم منتجات وخدمات **تفوق توقعات الزبائن** من حيث الجودة، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم، وهو ما يُعزز سمعة المؤسسة في السوق ويمنحها أفضلية تنافسية واضحة.

ثانياً: تقليل التكاليف ورفع الكفاءة

من خلال تحسين العمليات والحد من الهدر والأخطاء، تساعد الجودة الشاملة على **خفض التكاليف التشغيلية**، وهو ما يُمكن المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية أو تحقيق أرباح أعلى دون التأثير على الجودة.

ثالثاً: إشراك العاملين وتحسين الأداء الداخلي

تشجع TQM على **المشاركة الجماعية** والتحسين المستمر، مما يُعزز من **تحفيز الموظفين** ويُحسن بيئة العمل، وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء العام والقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية بسرعة وفعالية.

¹ ريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تجريبي)، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 124.

رابعًا: الابتكار والاستجابة للتغيرات

المؤسسات التي تتبنى الجودة الشاملة تُصبح أكثر قدرة على الابتكار وتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل دوري، مما يُساعدها على مواكبة متطلبات الزبائن والأسواق، ويمنحها مرونة تنافسية عالية.

خامسًا: بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز

من خلال التركيز على الجودة في جميع المستويات، تتشكل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تقوم على التحسين المستمر والتميز، وهو ما يمثل أساسًا متينًا لخلق واستدامة ميزة تنافسية طويلة الأمد.

خلاصة العلاقة:

كلما كانت المؤسسة ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة، كلما زادت فرصها في التميز على منافسيها من حيث جودة المنتجات، رضا الزبائن، الفعالية التشغيلية، والاستجابة لتغيرات السوق. وبالتالي فإن TQM لا تُعد فقط وسيلة لتحسين الجودة، بل استراتيجية متكاملة لدعم الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الدراسات التي تتعلق بموضوع تسيير الكفاءات والميزة التنافسية لتحديد أهدافها وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- يحضية سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة

الجزائر، تخصص التسيير، السنة الجامعية 2003/2004.¹

تطرقنا في الدراسة إلى هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات،

وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

¹ - يحضية سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص التسيير، السنة الجامعية

2003/2004.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي.
- أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا للميزة التنافسية وأصبح لها دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة.
- أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

2- فتيحة سلامي، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بوييرة تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، السنة الجامعية 2013/2014.¹

كانت إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية. إن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي شهدها العالم ودرجة تعقدها وعود استقرارها.

3- دراسة (محمد الأمين بن عزة، 2009) بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية وتنمية البشرية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الأدوية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة.²

في هذه الأطروحة قام الباحث بتوضيح مساهمة التحالفات الاستراتيجية كحل وبديل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية، وبالتالي تحقيق النمو والتطور في ظل التحولات العالمية الراهنة.

¹- فتيحة سلامي، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بوييرة تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، السنة الجامعية 2013/2014.

²- دراسة (محمد الأمين بن عزة، 2009) بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية وتنمية البشرية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الأدوية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

إن التحالف الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الاستراتيجي للمؤسسة، ويساعد في تقارب مستوى الأهداف من أجل الوصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

4- دراسة (غرزولي إيمان، 2010) بعنوان: "البدايل الاستراتيجية البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة K-Plast بسطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف.¹

قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتطرق إلى مختلف العناصر ذات الصلة بالبدايل الاستراتيجية والدور الذي تلعبه هذه البدايل في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعدها في استمراريتها وبقائها من خلال التموضع في السوق حسب الظروف البيئية المتاحة.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن البدايل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تصنف على أساس مستويات الإدارة الاستراتيجية وأن الهدف الأساسي من تصميمها هو التفوق على المنافسين.
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها التفوق على منافسيها بالاعتماد على استراتيجياتها التنافسية والتي تتمثل في استراتيجية التكلفة المنخفضة، التميز والتركيز.
- إن مؤسسة K-Plast تمكنت من تحقيق صفتها الريادية في مجال نشاطها من خلال بناء مزايا تنافسية قائمة أساساً على التكلفة المنخفضة والتميز.

5- دراسة عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينة (2014) بعنوان: "دور المورد البشري في دخول المؤسسات للأسواق الدولية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي.²

قام الباحثان من خلال هذه الدراسة بتحليل الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها عندما تقرر تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وفي الأخير توصل الباحثان إلى نتائج أهمها:

¹ دراسة (غرزولي إيمان، 2010) بعنوان: "البدايل الاستراتيجية البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة K-Plast بسطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف

² دراسة عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينة (2014) بعنوان: "دور المورد البشري في دخول المؤسسات للأسواق الدولية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي.

- إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر بديل وخيار استراتيجي من أجل اقتسام الأسواق والموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير.
- المنافسة في الأسواق الدولية تتطور بالتطورات الحاصلة في جميع الميادين سواء كانت اجتماعية، اقتصادية أو بيئية وذلك لمسايرة هذه التطورات عن طريق استحداث معايير وطرق حديثة مثل أسلوب التحالفات الاستراتيجية.
- إن التحالفات الاستراتيجية أصبح اليوم أسلوب فعال للمؤسسات الاقتصادية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة لاختراق الأسواق الدولية ومناهضة العولمة.
- إن من أهم الأسباب التي أدت إلى سيادة بعض المؤسسات حتى الصغيرة والمتوسطة منه للأسواق العالمية هو قيامها بتحالفات استراتيجية.

6- دراسة عادل لعجالي، (2016) بعنوان: "أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.¹

قام الباحث في هذه الدراسة بالوقوف على حال القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وبالذات تقييم أثر استراتيجية التحالف والشراكة على القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الاستراتيجيات التحالف والشراكة أثر في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات الجزائرية.
- إن استراتيجية التحالف والشراكة هي استراتيجية تعاونية.
- حسب طبيعة القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- يتحدد شكل استراتيجية التحالف والشراكة الملائم لتعزيزها.

¹- دراسة عادل لعجالي، (2016) بعنوان: "أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- Didier Retour, Cathy Krohmer, Study: **“La Compétence Collective: Mailion clé de la gestion des compétences»**, Fasef Pesquisa, Fasef Pesouisa Numéro, Especial, Université Nantes, 2011.¹

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الكفاءات والخبرة الجماعية في المنظمة. وأجريت الدراسة الميدانية على بعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا، كما ركزت الدراسة على أربع عناصر أساسية لوجود الكفاءات الجماعية بالمنظمة وهي وجود مرجعيات مشتركة، ذاكرة جماعية لغة مشتركة، التزام مهني ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أن طريقة التسيير وإدارة الموارد البشرية خصوصا تلعب دورا كبيرا في خلق وبناء الكفاءات الجماعية وتطويرها، كما أن النتائج التي تحققت الكفاءات الجماعية أفضل من الكفاءات الفردية؛ لأنها تعمل على تحسين الأداء الجماعي للفريق وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

2- Mitchel, H.J, Study: **«A Model For Managing Intellectual Capital to Generate Wealth”**, A Thsis of Doctor of philosophy in business, New Zealand, Massey University, 2010.²

وهدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال المعرفي مستمد من رؤية واستراتيجية المنظمة، كما لخصت الدراسة مكونات رأس المال المعرفي في العناصر الثلاثة التالية: رأس المال البشري، والهيكلية والعلاقاتية، وتلك المكونات هي التي تساهم في تميز المنظمات عن بعضها في مجال نشاطها. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في المنظمة إلا أنه لم يكن هناك إدراك لدى إدارة المنظمة لإدارة رأس المال المعرفي، لذلك أوصت الدراسة بأنه ينبغي إيلاء اهتمام أكبر لإحداث تغييرات سلوكية بالإضافة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين بالمنظمة.

3- Memon, M, Mangi, R, Rohra, c, Study: **“Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership”**, Australian journal of Basic & Applied Science, Vol 3, N 4, 2009.³

¹– Didier Retour, Cathy Krohmer, Study: “La Compétence Collective: Mailion clé de la gestion des compétences», Fasef Pesquisa, Fasef Pesouisa Numéro, Especial, Université Nantes, 2011.

²– Mitchel, H.J, Study: «A Model For Managing Intellectual Capital to Generate Wealth”, A Thsis of Doctor of philosophy in business, New Zealand, Massey University, 2010.

³– Memon, M, Mangi, R, Rohra, c, Study: “Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership”, Australian journal of Basic & Applied Science, Vol 3, N 4, 2009.

وهدفت هذه الدراسة إلى عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم بعض النماذج أن الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة. والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في عصرنا الحالي، كما قدمت الدراسة أهم النتائج وهي التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية، لذلك من الضروري استخدام مصادر أخرى لتحقيقها في ظل هيمنة اقتصاد المعرفة.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

فيما يلي سيتم عرض مميزات الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1- من حيث بيئة الدراسة:

بتمعننا في جميع هذه الدراسات نلاحظ أنها أجريت على المؤسسات العمومية مختلفة نذكر منها العربية وأجنبية دون أن ننسى الدراسات التي أجريت في الجزائر.

2- من حيث قطاع تطبيق الدراسة:

أغلب الدراسات أجريت على القطاع الحكومي أو بمعنى آخر على القطاع العام، وذلك بدراسة عينة واحدة فقط، فيما تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة التي تجري على عينة من البنوك التجارية في القطاع العام والخاص.

3- من حيث هدف الدراسة:

اختلفت أهداف بحوث الدراسات السابقة، بحيث تهدف إلى التعرف على طبيعة الموارد البشرية (الكفاءات)، وإبراز أهمية المورد البشري في تحقيق التميز لكن الدراسة الحالية سنتناول أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وأهميتها كمصدر للميزة التنافسية.

4- التعقيب على الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات لم تتطرق مباشرة إلى دراسة أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية. الدراسات كانت في القطاع العام لكن على عينة واحدة فقط إلا أن الدراسة الحالية في القطاع العام جميع لكن على عينة من البنوك لا تقتصر على بنك واحد فقط.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة سلامي فتيحة في التطرق إلى متغيري الدراسة التابع والمستقل إلا أنها تختلف معها في قطاع دراسة الحالة.

خلاصة الفصل:

تعتبر الكفاءات البشرية الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، حيث أن الفرد الكفاء يملك مهارات ومعارف وخبرات تجعله يقوم بعمله بكل مهارة واحترافية وهذا يميزه عن غيره من العاملين ويجعله مصدر اهتمام سواء على مستوى المؤسسة التي يعمل بها وأغورها.

وعليه نستخلص بأن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها عن طريق البحث عن الكفاءات، تطويرها وتسييرها، حيث يضمن هذا التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة على ما كانت عليه، وبالتالي تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس

ولاية عيت تموشنت

تمهيد:

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الراغبة في ضمان البقاء والاستمرارية، لكونها تساهم في بناء ميزة تنافسية حقيقية تمكّنها من التميز في سوق يتغير باستمرار. هذه الميزة لا تتحقق فقط من خلال جودة المنتج أو الخدمة، بل أيضاً من خلال كفاءة العمليات الداخلية، وفعالية القيادة، ومدى التزام الموارد البشرية بثقافة الجودة.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على كيفية توظيف إدارة الجودة الشاملة كأداة لدعم الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس – وكالة عين تموشنت، باعتبارها واحدة من الفاعلين الرئيسيين في قطاع الاتصالات بالجزائر، مما يسمح بتقييم مدى تطبيق مبادئ الجودة داخلها وانعكاس ذلك على موقعها التنافسي في السوق المحلي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – عين تموشنت – في هذا

المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – عين تموشنت –

هذه هي شركة اتصالات الجزائر، وهي شركة عامة تأسست كمشغل اتصالات عام كجزء من الإصلاحات التي أقرتها الحكومة بموجب القانون 03-2000 المؤرخ 05 أوت 2000 بهدف فتح فرع خدمات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، نظراً لأن هذا الفرع كان جزءاً من وزارة البريد والاتصالات، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فروع لتكييف المؤسسة مع تحديات فتح السوق والمنافسة. كانت "ماكينة الصراف الآلي" الخاصة بشركة موبيليس.

تأسست شركة اتصالات الجزائر موبيليس ATM "1" في أغسطس 2003 كفرع من شركة اتصالات الجزائر، لكن الأنشطة التجارية بدأت رسمياً في يناير 2004 كشركة مالية عامة برأسمال يقدر بـ 100 مليون دينار جزائري، ويقدر التوزيع بـ 100 مليون دينار جزائري (1000) ألف سهم بقيمة 100,000 دج، تقدم لعملائها شبكة واسعة من الخدمات عالية الجودة وتحمل مكانة مهمة في قطاع الاتصالات الجزائري كأول ممثل لقطاع الاتصالات.

ولصالح تطوير المؤسسة وتقديمها، اعتمدت المؤسسة على التعاون الخارجي. لتطوير وإدخال التكنولوجيا الحديثة، وقعت اتفاقيات تعاون مع شركات كبيرة في عالم الأعمال، وأهمها شركة ERICSSON السويدية، وHuawei الصينية.... هكذا تطورت المؤسسات. إنه منطقي من القسم الأخير للشركة الأم ولديه فهم جيد لمفهوم التقدم التكنولوجي.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة ATM تمتلك 08 مديريات جهوية عبر كامل القطر الجزائري، وهذه المراكز هي كالتالي:

- المديرية العامة للوسط الجزائري.
- المديرية الجهوية لناحية ورقلة.
- المديرية الجهوية لناحية سطيف.

- المديرية الجهوية لناحية قسنطينة.
- المديرية الجهوية لناحية عنابة.
- المديرية الجهوية لناحية الشلف.
- المديرية الجهوية لناحية وهران.
- المديرية الجهوية لناحية بشار.

حيث تتبع هذه المديریات 52 وكالة تجارية.

تتبنى المؤسسة أيضا مجموعة من القيم بما في ذلك الجودة والوحدة وروح الفريق والشفافية وغيرها من القيم التي تساهم في تشكيل هوية المؤسسة.

المطلب الثاني: التزامات وأهداف مؤسسة موبيليس – عين تموشنت -

للمؤسسة التزامات وأهداف عديدة نذكر منها:

الفرع الأول: التزامات مؤسسة موبيليس – عين تموشنت-

- بناء شبكة عالية الجودة في متناول المشتركين.
- تأكد من وصول مكالماتك إليك على النحو الأمثل، بغض النظر عن الاتجاه.
- تقديم عرض واضح وبسيط وشفاف.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستخدمة.
- استمع دائماً إلى المشتركين واستجب على الفور للشكاوى.
- الابتكار المستمر القائم على أحدث التقنيات وتكييف الشبكات والخدمات مع احتياجات مجتمع المعلومات.
- تطوير الالتزامات وتجديدها والوفاء بها.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس –عين تموشنت-

- تسعى المؤسسة إلى:
- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.

- التقديم الجيد للخدمات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

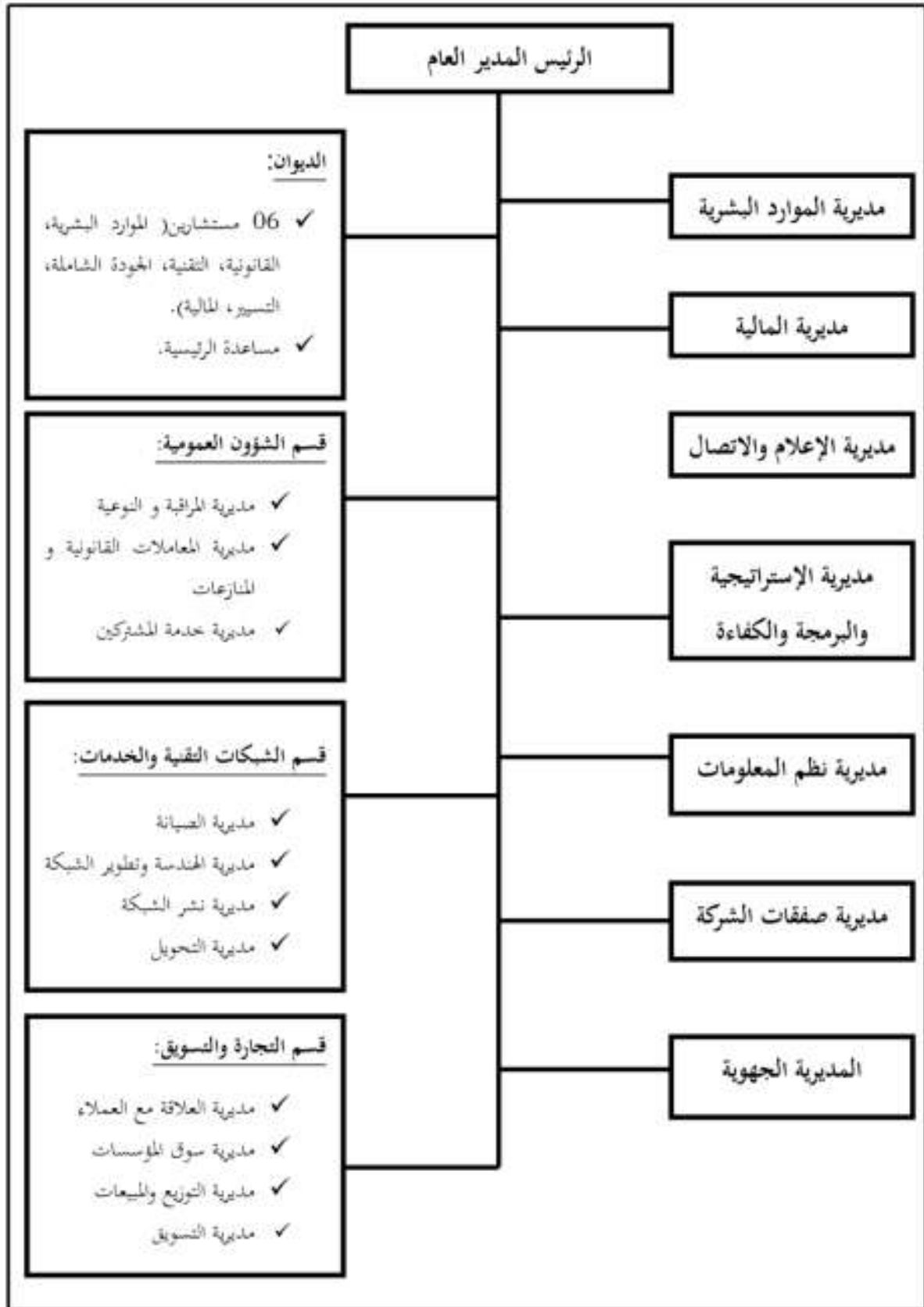
وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع فهي تعمل دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنويع والإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدمة المختلفة، خدمة قوسطو، خدمة سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية، MMS خدمة، 3G، GPRS....، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

ونشير إلى أن مؤسسة موبيليس أصبحت تفرض نفسها اليوم كشركة حيوية، مبدعة، وفيية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -- عين تموشنت

يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لهذه لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم، وعليه نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس mobilis.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس – عين تموشنت



يتضح من الشكل أعلاه أن هذه المؤسسة تحتوي على سلسلة من الإدارات والمديرين بالإضافة إلى المكاتب المرتبطة مباشرة بالمدير التنفيذي. وتتمثل في 1:

✓ قسم الأعمال العامة:

بغض النظر عما إذا كان الموظف موظفًا أم لا، بالإضافة إلى مكتب الشؤون القانونية وتسوية المنازعات، فإننا ندير جميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتوريد وتنظيم شؤون الموظفين والعمل والأجور والمؤهلات الأخرى أو الزبون.

✓ قسم الشبكات التقنية والخدمات:

يقوم هذا القسم بحل جميع المشكلات الفنية المتعلقة بالشبكات في مجال المعلومات والاتصالات، واستخدامها بكفاءة، وتطوير الشبكات وتوسيعها من خلال إدخال أحدث التقنيات واستخدام أحدث المعدات في مجال المعلومات والاتصالات منطقة التغطية على الصعيد الوطني.

✓ قسم التجارة والتسويق:

هذا هو القسم الأكثر أهمية في مؤسسة، ATM حيث يعمل على تقوية الروابط مع العملاء ودعم العملاء من خلال كسب ثقتهم من خلال مراقبة المشكلات والعمل على إيجاد الحلول. الاهتمامات وتتبع مختلف العقود والمعاملات التي تدخلها المؤسسات المالية مع المؤسسات المالية الأخرى، فضلاً عن المنتجات والخدمات في نقاط البيع المختلفة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد (اعتبار المؤسسات المالية كعملاء).

✓ مديرية الموارد البشرية:

هي مديرية مكلفة أساساً بتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والاطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة، التعريف بسياسات التسيير من خلال التوجيهات الاستراتيجية للمديرية العامة وضمان إنجازها 2 .

✓ مديرية المالية والمحاسبة:

ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة: إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة ومتابعة العمليات الجبائية...الخ.

✓ مديرية الإعلام والاتصال:

تعتبر العلامة التجارية للشركة من أهم العوامل في عملية بناء الثقة مع عملائها، لذلك من خلال هذا العنوان ستقوم الشركة بالترويج لصورتها بين العملاء من خلال مختلف الوسائط المتاحة مثل التلفزيون والراديو وغيرها بهدف تحسين والصحف وملحقات الوسائط الأخرى.

✓ مديرية الاستراتيجية والبرمجة والكفاءة:

تعنى هذه المديرية بالأمور الاستراتيجية والسياسات المستقبلية، وتشارك أيضا في مراقبة الإدارات الأخرى ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة. وتتميز هذه المديرية بالمرونة في اتخاذ القرارات حسب ظروف السوق وظروفه.

✓ مديرية نظم المعلومات:

يشرف هذا القسم على أنظمة معلومات المنظمة ويسعى لتوفير المعلومات والبيانات للإدارات الأخرى. نظراً لاستقلاليتها ومرونتها، فهي تسعى جاهدة لنقل المعلومات بشكل موثوق إلى كل من الشركاء والعملاء، وجمع المعلومات والتأكد من تقديمها إلى السلطات ذات الصلة.

✓ مديرية صفقات الشركة:

وهي تهتم بمختلف صفقات المؤسسة وكذا عقود الشراكة أو العقود المبرمة مع الشركات الأخرى.

✓ المديرية الجهوية:

من أجل ضمان تعميم خدماتها عبر كافة أرجاء الوطن، تم إنشاء ثماني مديريات جهوية لمؤسسة موبيليس في كل من: الوسط، قسنطينة، سطيف، عنابة شلف وهران بشار وورقلة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الوصف والتحليل معاً، وذلك من خلال وصف واقع إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي شركة موبيليس، مع التركيز على معرفة الأثر بين المتغيرات الرئيسة للدارس، والتي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع من وجهة نظر موظفي المؤسسة قيد الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدارسة:

تمثل مجتمع الدارس في جميع الموظفين (مؤسسة موبيليس) بمدينة عين تموشنت البالغ عددهم (150)، حسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون العاملين بالمؤسسة موبيليس، وتم اختيار عينة عشوائية، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدارس واستهدافهم جميعاً، لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدارس تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (108) موظف، بناءً على جدول: (Krajicek and Morgan 1970) لتحديد حجم العينة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 108 (مفردة موظف وموظفة)، وبما أن (108) تساوي 90% من حجم المجتمع، تم اختيار عينات الدارسة من كل مؤسسة بطريقة العينة الطبقية ونسبة 90% من حجم المجتمع والجدول الآتي يبين ذلك:

وتم توزيع عدد (120) استبانة وتم ارجاع 108 حيث تم ضياع 12 استمارة، وبهذا يكون حجم الاستبيانات الصالحة للتحليل (108) مفردة من المجتمع الأصلي، أي بنسبة (90%) من مجتمع الدراسة.

الجدول 01: عدد الاستمارات الموزعة

عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات الضائعة
120	108	12

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استخدمت الدراسة لتحليل إجابات مفردات العينة الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✓ النسبة المئوية: استخدمت المعرفة التوزيع النسبي المفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- ✓ المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة
- ✓ الانحراف المعياري استخدم لقياس الانحرافات في إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.
- ✓ معامل كرو نباخ ألفا: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- ✓ معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في المتغير التابع المبررة التنافسية.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد: لمعرفة أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تأثير في المتغير التابع الميزة التنافسية.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (العمر المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية)
- ✓ اختبار (T) للعينات المستقلة: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير (الجنس).

4- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة كأداة قياس رئيسية، تم إعدادها خصيصاً لغرض جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في أهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها الدراسة، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة لجمع البيانات الأولية من بعض موظفي موبيليس بمدينة عين تموشنت واعتمد الباحث في تصميم فقرات أداة الدراسة والمتمثل في الاستبانة من أسئلة وعبارات على مصادر عدة وهي:

- الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من أفكار تم تطويرها وصياغتها فيما بعد في شكل أسئلة وعبارات محددة، شكلت المحتوى الرئيسي للاستبانة.

- الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع على منهاجيتها وأساليبها وأدواتها في جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة.

توجيهات الأستاذ المشرف واقتراحاته بخصوص تطوير كثير من فقرات الاستبانة وصياغتها على النحو الذي انتهت إليه الاستبانة في صورتها النهائية والمودعة نسخة منها في الجزء الخاص بملاحق الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

احتوى هذا القسم على البيانات الأساسية حول مفردات عينة الدراسة، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية.

القسم الثاني: مقياس إدارة الجودة الشاملة

تضمن مقياس إدارة الجودة الشاملة وهو المتغير المستقل الرئيس في الدراسة على اثنين وثلاثين فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من وجهة نظر موظفيها قيد الدراسة، وقد تم تحديد أربع أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، وتم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدارس والدراسات السابقة، وهي تشمل أهم الأبعاد، وتم توزيع فقرات المقياس على المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

- التزام الإدارة العليا بالجودة وتمثله الفقرات: (1-8).
- التحسين المستمر وتمثله الفقرات: (9-16).
- تدريب وتأهيل العاملين وتمثله الفقرات: (17-24).
- التركيز على العملاء وتمثله الفقرات: (25-32).

القسم الثالث: مقياس الميزة التنافسية

اشتمل مقياس الميزة التنافسية وهو المتغير التابع الرئيس في الدارس على ثلاث وثلاثين فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية من وجهة موظفي المؤسسة قيد الدارس.

وقد تم تحديد أربعة أبعاد الميزة التنافسية، وتم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدارس والدراسات السابقة، وهي تشمل أهم الأبعاد، وتم توزيع فقرات المقياس على المتغيرات التابعة الفرعية التالية:

- رضا الزبون وتمثله الفقرات: (1-9).
- جودة الخدمة وتمثله الفقرات: (10-17).

- التكلفة وتمثله الفقرات: (18-25).
- النوعية وتمثله الفقرات: (26-33).

وقد تم تصميم العبارات الفقرات الواردة بالاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي الرتب، حيث تم تحديد أوازن العبارات للمقياسين المتغيرين الرئيسين وهي: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية بحيث أخذت التوزيع الآتي:

الجدول رقم (2): يبين مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

الجدول رقم (3): يبين تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي

تقييم المستوى	المتوسط المرجح	اتجاه الرأي
منخفضاً جداً	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماماً
منخفض	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق نوعاً ما
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5	موافق تماماً

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: الصدق

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدارس، والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، فقد تم إخضاعها لاختبارات الصدق الآتية:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق مقياس أداة الدراسة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية. (انظر الملحق رقم1)؛ وذلك لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبرتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة فيها ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة وقد طلب من المحكمين الآتي:

- تحديد مدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات، وصياغتها.
- تحديد مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.
- إضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً.

وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين فقد تم إجراء بعض التعديلات الضرورية في بعض فقرات الاستبانة بشكلها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بتوزيع عدد (32) استبانة على عينة من المجتمع الأصلي، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي توضح ذلك.

ثانياً: المتغير

1- المتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة):

أ- التزام الإدارة العليا بالجودة:

الجدول رقم (4): يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	
0.000	0.700**	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	1
0.000	0.551**	تعمل الإدارة العليا على تعميق فيرة الجودة وتدعي نظام الجودة الشاملة في العمل بمؤسسة موبيليس.	2
0.000	0.803**	تقدم الإدارة المكافأة والحوافز من أجل تشجيعه على تقديم جودة شاملة	3

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

ب-التحسين المستمر:

الجدول رقم (5): يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التحسين المستمر والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
0.000	0.656**	تسعى الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة.	1
0.000	0.731**	يتيح اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة	2
0.000	0.706**	يتيح تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة.	3

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الثاني والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

ج- تدريب وتأهيل العاملين:

الجدول رقم (6): يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
0.000	0.770**	ستعين المؤسسة بالخبراء في تدريب البوادر	1
0.000	0.840**	يرسل المؤسسة الموظفين لدورة تدريبية خارج البلاد	2
0.000	0.737**	تقوم المؤسسة بدورة تدريبية للموظفين داخل البلاد	3

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

د- التركيز على العملاء:

الجدول رقم (7): يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التركيز على العملاء والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
0.000	0.766**	التركيز على رضا العملاء بدلا على التركيز على الأرباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	1
0.000	0.802**	تتركز أنشطة الموبيليس على إرضاء عملائه بشكل.	2
0.000	0.648**	العميل او الزبون هو أساس النجاح.	3

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الرابع والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن المعاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

2- المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية):

أ- رضا الزبون:

الجدول رقم (8): يبين معاملات الارتباط بين فقرات رضا الزبون والدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	م
0.000	0.710**	الزبون راض على التعامل مع مؤسسة موبيليس	1
0.000	0.859**	الزبائن رضوا على استمراره في التعامل مع المؤسسة	2
0.000	0.692**	زبائن المؤسسة راضو على كل ما قدمته مؤسسة موبيليس	3

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات رضا الزبون والدرجة الكلية للمتغير ان معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

ب- جودة الخدمة:

الجدول رقم (9): يبين معاملات الارتباط بين فقرات جودة الخدمة والدرجة الكلية للمقياس

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمة للزبائن	0.651**	0.000
2	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن	0.837**	0.000
3	تحرص ادارة المؤسسة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسين	0.590**	0.000
4	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الأساليب السريعة في تقديم الخدمة للزبائن	0.655**	0.000
5	تتظر إدارة المؤسسة لسرعة تقديم الخدمة بأنها جزء من الخدمة ذاتها	0.700**	0.000
6	تتبنى المؤسسة الجودة في رسالتها بشكل صحيح	0.661**	0.000
7	سلوك موظفو الموبيليس شعر الزبون بالثقة	0.592**	0.000
8	جودة وطبيعة الخدمة المقدمة تؤدي إلى رضا العميل	0.658**	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات جودة الخدمة والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

ج- التكلفة:

الجدول (رقم 10): يبين معاملات الارتباط بين فقرات التكلفة والدرجة الكلية للمقياس

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تهتم المؤسسة بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة	0.710**	0.000
2	تهتم المؤسسة بتخفيض الأسعار لتحقيق التمييز في السوق	0.622**	0.000
3	تعمل المؤسسة على خفض كلفة الترويج قدر الإمكان.	0.735**	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التكلفة والدرجة الكلية للمتغير المعاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

د- النوعية:

الجدول (رقم 11): يبين معاملات الارتباط بين فقرات النوعية والدرجة الكلية للمقياس

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا المتطورة	0.724**	0.000
2	تهتم المؤسسة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن	0.755**	0.000
3	تعتمد المؤسسة على المقاصة الإلكترونية	0.685**	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النوعية والدرجة الكلية للمتغير أن المعاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

يقصد بثبات أداة الدراسة، ان تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها مرة أخرى، وتحت ظروف مماثلة، ونفس الشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات (الاستبانة) يعني الاستقرار في نتائج (الاستبانة)، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس (الاستبانة) ولكل متغير من أبعاده، وقد كانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي ومعاملات الصدق الذاتي حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيم الصدق الذاتي للمتغيرات كلها جاءت بمعاملات مرتفعة تقريباً وتقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق وتكون (الاستبانة) في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): يبين الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيم ألفا كرونباخ	قيم الصدق الذاتي
التزام الإدارة العليا بالجودة	8	0.733	0.856
التحسين المستمر	8	0.811	0.901
تدريب وتأهيل العاملين	8	0.708	0.841
التركيز على العملاء	8	0.883	0.940
إدارة الجودة الشاملة	32	0.899	0.948
رضا الزبون	9	0.757	0.870
جودة الخدمة	8	0.743	0.862
التكلفة	8	0.877	0.936
النوعية	8	0.772	0.879
الميزة التنافسية	33	0.888	0.942
الإجمالي الاستبانة	65	0.969	0.984

تحليل النتائج:

نهدف من خلال هذا المبحث إلى تحليل نتائج المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان، إضافة إلى تحليل نتائج أسئلة المحورين، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة:

سننتظر وفق هذا المطلب إلى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

ومما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي:

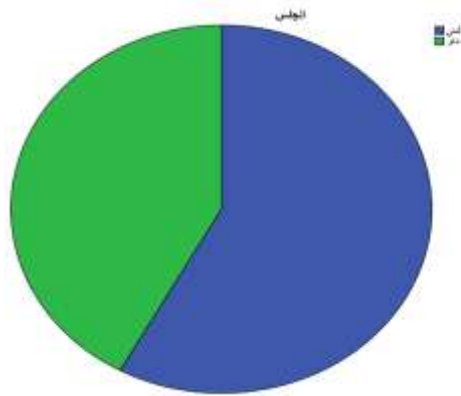
الجدول رقم (13): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
42,0%	42	الذكر
58,0%	58	الانثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS25

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: يوضح توزيع افراد عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد المبحثين ينتمون الى فئة الاناث حيث بلغ عددهم 58 زبونة أي بنسبة (58 %) بينما بلغت فئة الذكور بعدد يقدر 42 زبون أي بنسبة (42 %) وبالتالي فإن نسبة الاناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل (58 %) بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالمؤسسة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول التالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن كالتالي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

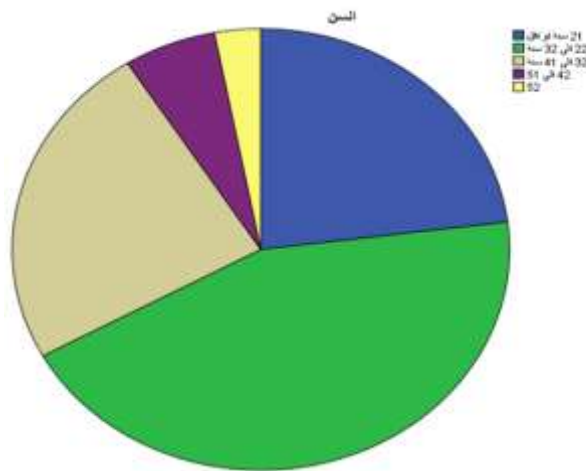
السن	التكرار	النسبة
21 سنة أو أقل	23	42,0%
22 الى 32 سنة	44	44,0%
32 الى 41 سنة	24	24,0%
42 الى 51 سنة	6	6,0%
52	3	3,0%
المجموع	100	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 25

SPSS

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة السن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج 25 SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد المبحثن ينتمون الى فئة العملاء الذين يتراوح سنهم بين 22 و 32 سنة حيث بلغ عددهم 44 زبون أي بنسبة (44%) بينما بلغت فئة العملاء الذين يتراوح سنهم بين 32 و 41 سنة 24 زبون أي بنسبة (24%)، تليها فئة العملاء الذين يقل سنهم عن 21 سنة 23 زبون بنسبة (23%)، وأخيرا فئة العملاء الذين يبلغ سنهم 52 سنة او اكثر ب 3 زبائن والذين شكلوا نسبة (3%) من مجموع المبحثن، وبذلك فإن فئة العملاء الذين يتراوح سنهم بين 22 و 32 سنة هي الفئة الغالبة على العينة المدروسة بالمؤسسة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

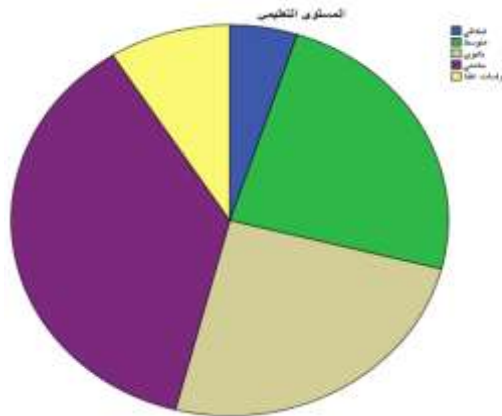
الجدول رقم (15): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5,0%	5	ابتدائي
24,0%	24	متوسط
25,0%	25	ثانوي
37,0%	37	جامعي
9,0%	9	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS25

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة زبائن ذوي مستوى تعليمي جامعي وعددهم 37 فرد ونسبتهم المقدر ب (37,0%) وتليها فئة ذوي مستوى التعليم المتوسط وعددهم 25 فرد المقدر بنسبتهم ب (25%). أما أفراد العينة ذو المستوى المتوسط المقدر عددهم 24 بلغت نسبتهم (24%) وأخيرا فئة ذوي المستوى الابتدائي وعددهم 5 أفراد ونسبتهم (5,0%) ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الجامعي مؤهلين وذو كفاءة والقدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة عالية.

ثانياً: وصف المتغيرات الدراسة

لمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة موبيليس بمدينة عين تموشنت المتمثلة في الآتي:

التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، تم حساب كل متغير على حدة كالآتي:

1- المتغير الأول التزام الإدارة العليا بالجودة:

تم قياس المتغير الأول التزام الإدارة العليا بالجودة من خلال ثماني فقرات عبارات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التزام الإدارة العليا بالجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم المستوي
1 تعمل الادارة على التحقق من تطبيق المبادئ الشاملة	2.34	1.007	منخفض
2 تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في المؤسسة	2.35	1.071	منخفض
3 تقدم الإدارة المكافأة والحوافز من أجل تشجيعه مع تقديم جودة أفضل	2.20	0.910	منخفض
المتوسط الحسابي (التزام الادارة العليا بالجودة)	2.43	0.925	منخفض

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: تقدم الإدارة العليا التوجيهات والنصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.324)، بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: تقدم الإدارة المكافأة والحوافز من أجل تشجيعه مع تقديم جودة أفضل، بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.910) بمستوى منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وبانحراف تصغيره، مما يشير إلى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة لأغلب الفقرات وأخيار بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التزام الإدارة العليا بالجودة (2.43) وبانحراف معياري (0.945)، مما

يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير تلتزم الإدارة العليا بالجودة قد اظهرت اتجاهاً عاماً نحو عدم الموافقة لأغلب عبارات المتغير، وبديل على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التزام الإدارة العليا بالجودة كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المؤسسة قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

2- المتغير المستقل الفرعي الثاني التحسين المستمر:

الجدول رقم 17 الفرعي الثاني التحسين المستمر من خلال ثماني فقرات عبارات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (رقم 17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 تسعي الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشامل	2.30	1.095	منخفض
2 يتم اختيار مقترح لتحسين الجودة بصفة مستمرة.	2.34	1.090	منخفض
3 يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة.	2.40	1.124	منخفض
المتوسط الحسابي التحسين المستمر	2.52	0.822	منخفض

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: التحسين المستمر يعمل على دعم البحث والتطوير مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) معياري (1.394)، بمستوى موافقة متوسط نوعاً ما، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: تسعي الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة، بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.095)، بمستوى موافقة منخفض ان تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التحسين المستمر (2.52) وبانحراف معياري (0.822) مما يؤكد ان اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير التحسين المستمر، قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو عدم الموافقة

لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المؤسسة قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

3- المتغير المستقل الفرعي الثالث تدريب وتأهيل العاملين:

الجدول رقم 18 ير الثالث تدريب وتأهيل العاملين من خلال ثماني فقرات عبارات (وردت بالاستبانة)، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (رقم 18): يبين يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تدريب وتأهيل العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 تستعين المؤسسة بالخبراء في تدريب الكوادر موبيليس	2.52	1.221	منخفض
2 ترسل المؤسسة الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد	2.45	1.226	منخفض
3 تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين داخل البلاد	2.50	1.201	منخفض
المتوسط الحسابي تدريب وتأهيل العاملين	2.50	0.867	منخفض

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: تركز المؤسسة على الكفاءات البشرية المتعلقة بالمعرفة والمهارات القادرة على الابداع والتنافس جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.442) بمستوى موافقة منخفض، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: توفر المؤسسة لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعدهم على التدريب بجودة عالية، بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.149) بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات مما يشير الى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيار بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير تدريب وتأهيل العاملين (2.50) وبانحراف معياري (0.867)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير تدريب وتأهيل العاملين، قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو عدم الموافقة لكل عبارات المتغير، ويدل على أن المستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تدريب وتأهيل العاملين كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المؤسسة قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

4- المتغير المستقل الفرعي الرابع التركيز على العملاء:

تم قياس المتغير الفرعي التركيز على العملاء من خلال ثماني فقرات عبارات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (رقم 19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقارة متغير التركيز على العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 التركيز على رضا العملاء بدلا على التركيز على الارباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	2.82	1.380	متوسط
2 تتركز أنشطة المؤسسة على إرضاء عملائهم بشكل لدائم.	2.40	1.178	منخفض
3 العميل او الزبون هو أساس النجاح .	2.63	1.055	متوسط
المتوسط الحسابي التركيز على العملاء	2.57	0.915	منخفض
المتوسط الحسابي	2.51	0.802	منخفض

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن:

التركيز على رضا العملاء بدلا على لتركيز على الارباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.380)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على:

تهتم المؤسسة بتقديم خدمات تناسب رغبات واحتياجات العملاء وتزيد من حصتها السوقية، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.066)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد جاءت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيرا بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التركيز على العملاء (2.57) وبانحراف معياري (0.915)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير التركيز على العملاء، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو عدم الموافقة لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة المتمثل في التركيز على العملاء كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المؤسسة قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسة قيد الدراسة بلغ (2.51) بمستوى منخفض، وانحراف معياري بلغ (0.802)، مما يعني وجود انخفاض في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة قيد الدراسة.

5- المتغير التابع الميزة التنافسية:

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة، تم قياس المتغير التابع الميزة لتنافسية من خلال ثلاثي وثلاثين فقرة وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (رقم 20): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الميزة
1 الزبون راض على التعامل مع المؤسسة موبيليس	2.41	1.234	منخفض
2 الزبائن راضون على استمرارهم في التعامل مع المؤسسة	2.26	1.008	منخفض
3 زبائن المؤسسة رضوا على كل ما تقدمه موبيليس	2.42	1.219	منخفض
المتوسط الحسابي (رضا الزبون)			
10 تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمة للزبائن	2.32	1.066	منخفض
11 تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن	2.29	0.977	منخفض
12 تحري ادارة المؤسسة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه	2.63	1.259	متوسط
المتوسط الحسابي (جودة الخدمة)			
18 يهتم المؤسسة بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة	2.58	1.231	منخفض
19 يهتم المؤسسة بتخفيض الأسعار لتحقيق التمييز في السوق	2.66	1.220	متوسط
20 يعمل المؤسسة على خفض كلف الترويج قدر الإمكان.	2.64	1.225	متوسط

متوسط	1.179	2.63	المتوسط الحسابي (التكلفة)
متوسط	1.304	2.67	يعمل المؤسسة على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام إحدى وسائل التكنولوجيا المتطورة
منخفض	1.156	2.47	تهتم المؤسسة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن
متوسط	1.291	2.77	تعتمد المؤسسة على المقاصة الالكترونية
متوسط	1.090	2.61	المتوسط الحسابي النوعية
منخفض	0.987	2.52	المتوسط الحسابي العام الميزة التنافسية

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الميزة التنافسية كالاتي: نلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بالمتوسط المعتمد في الدراسة، أن أغلب المتوسطات الحسابية جاءت بمستوى متوسط ومنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية ككل (2.52)، وانحراف معياري (0.987) وهذا يعني أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية لأغلب العبارات، أي أن مستوى الميزة التنافسية منخفضاً في المؤسسة قيد الدراسة، وبالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية فأنها جاءت على التوالي التكلفة بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.179) بمستوى متوسط، النوعية بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.090)، بمستوى متوسط، رضا الزبون بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.939)، وجودة الخدمة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.052)، بمستويات منخفضة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وتؤكد هذه القيم على أن مستوى الميزة التنافسية ككل جاء منخفضاً، من وجهة نظر موظفي المؤسسة موبيليس قيد الدراسة، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي تم إتباعها والمتمثل في الآتي:

- مستوى المعنوي (دلالة) لهذه الدراسة يساوي (0.05)، ودرجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.

- تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية (الدلالة) المشاهد، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في حالة أن كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة (0.05) والعكس صحيح.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس بمدينة عين تموشنت.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي المتعد لإيجاد أثر لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الميزة التنافسية

مستوى المعنوية لنموذج ككل	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T	المتغيرات المستقلة
0.000	94.750	0.786	0.887	0.000	0.391	3.88	التزام الادارة العليا بالجودة
				0.001	0.561	3.38	التحسين المستمر
				0.000	0.432	3.80	تدريب وتأهيل العاملين
				0.019	0.262	2.378	التركيز على العملاء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.887) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما ازد مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.786)، مما يعني أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة مسؤولة عن تفسير (78.6%) من التغيرات التي تحدي في الميزة التنافسية، وأن ما نسبته (21.4%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (94.750) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج ككل معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

ومن نتائج اختبار (T) المقابلة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء)، نلاحظ أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تؤثر معنوياً في مستوى الميزة التنافسية بمستويات معنوية بلغت (0.000)، (0.001)، (0.000)، (0.019) وهي جميعهم أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد في الدراسة (0.05) ونلاحظ أيضاً أن بعد التحسين المستمر له الأثر اكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير (B=0.561)، ثم يليها بُعد تدريب وتأهيل العاملين، ثم

يليه بُعد التزام الإدارة العليا بالجودة وأخيرا بُعد التركيز على العملاء بأقل درجة تأثير (B) بلغت (0.262)، وبالتالي فإن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء تساهم في رفع معنوية النموذج ومن المستحسن بقائها كلها في النموذج.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء في الميزة التنافسية لمؤسسة قيد الدراسة.

ولمعرفة تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة كل على حدة يمكن إجراء اختبار للفرضيات الفرعية كما

يلي:

الفرضيات الفرعية:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة .

✓ **لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

فج نه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التزام إدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية الإدارة العليا بالجودة كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك .

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر التزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية	0.691	0.477	96.675	0.000	رفا OH

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.691) بإشارة موجبة وهذا يدل بان العلاقة بين التزام الإدارة العليا بالجودة والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد التزام الإدارة العليا بالجودة زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.477)، مما يعني أن متغير التزام الإدارة العليا بالجودة مسؤول عن تفسير (47.7%) من التغيرات التي تحدي في الميزة التنافسية، وأن ما نسبته (52.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث ان قيمة (F) المشاهد تساوي (96.675) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التزام الإدارة العليا بالجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص:

يوجد أثر ذو دلالة للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للمؤسسة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر كمتغير التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي:

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية	0.814	0.663	208.259	0.000	رفض H_0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.814) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد التحسين المستمر ازد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.663)، مما يعني أن متغير التحسين المستمر مسئول عن تفسير (66.3%) من التغيرات التي تحدي في الميزة التنافسية، وأن ما نسبته (33.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة F المشاهد تساوي (208.259) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين للمؤسسة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين كمتغير التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي

الجدول رقم (24): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتدريب وتأهيل العاملين في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر التدريب والتأهيل العاملين في الميزة التنافسية	0.623	0.388	67.184	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.623) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى تدريب وتأهيل العاملين زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.388) مما يعني أن متغير تدريب وتأهيل العاملين مسئول عن تفسير (38.3%) من التغيرات التي تحدي في الميزة التنافسية، وأن ما نسبته (61.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (67.184) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة لتدريب وتأهيل العاملين إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة، فح نه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء للمؤسسة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء كمتغير التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر تركيز على العملاء في الميزة التنافسية	0.841	0.705	257.064	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.841) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى التركيز على العملاء زاد معها مستوى الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.705)، مما يعني أن متغير مسئول عن تفسير (70.5%) من التغيرات التي تحدي في الميزة التنافسية، وان ما نسبته (29.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (257.064) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة".

الفرضية الرئيسية الثانية: يختلف مستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية فجنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (رقم 26): يوضح نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير الجنس

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول H0	0.330	0.980	1.10	2.5735	الذكور
			0.56	2.3634	الإناث

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام (Independent – Samples T – Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (0.980) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.333)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تُعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية فج نه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الجدول (رقم 27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير العمر

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H0	0.109	2.067	1.754	3	5.263	بين المجموعات
			0.849	104	88.255	داخل المجموعات
				107	93.519	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (2.067) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.109) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير العمر".

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية فانه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (رقم 28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H0	0.089	2.231	2.104	3	6.311	بين المجموعات
			943	104	98.065	داخل المجموعات
				107	104.376	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (2.231) ومستوى الدلالة المشاهد (0.089) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (رقم 29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الإدراك تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H0	0.269	1.331	1.291	2	2.581	بين المجموعات
			0.969	105	101.794	داخل المجموعات
				107	104.376	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأربعة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (1.331) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.269) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

✓ الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

الجدول (رقم 30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الادراك تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض H0	0.000	6.520	5.508	3	16.524	بين المجموعات
			0.845	104	87.852	داخل المجموعات
				107	104.376	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (6.520) وبمستوى الدلالة المشاهد (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية".

المطلب الثاني: النتائج

توصلت الدراسة اعتماداً على تحليل البيانات الأولية لها إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة قيد الدراسة يعد (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.51)، من وجهة نظر موظفي المؤسسة قيد الدراسة.
- أن متوسطات أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاءت على التوالي: تدريب وتأهيل العاملين (2.57)، بمستوى منخفض، التحسين المستمر (2.52)، بمستوى منخفض، التركيز على العملاء (2.50) بمستوى منخفض، التزام الإدارة العليا بالجودة (2.43) بمستوى منخفض.
- أن مستوى الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة يعد (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.52)، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.
- أن متوسطات أبعاد الميزة التنافسية جاءت على التوالي: التكلفة (2.63)، بمستوى متوسط، النوعية (2.61)، بمستوى متوسط، رضا الزبون (2.43) بمستوى منخفض، جودة الخدمة (2.40) بمستوى منخفض.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدراك الموظفين للميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية وهي: (سنوات الخبرة المهنية).

المطلب الثالث: التوصيات

- توصلت الدراس إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء) من قبل موبيليس كونها تؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية.
- نشر ثقافة الجودة واعتمادها كمنهج إداري حديث ومعلن لجميع الموظفين بكفاءة المستويات الإدارية بمؤسسة قيد الدراسة والتخلي عن الأساليب التقليدية للأعمال الإدارية.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير المستمر لأداء الموظفين بما يتناسب مع شروط ومواصفات الجودة الشاملة من خلال عقد دورة تدريبية وتأهيلية متخصصة، وتكثيف ورش العمل للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.
- على المؤسسة المحافظة على مستوى التركيز على العملاء من خلال الاستمرار بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية، لما ذلك من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- توفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة إدارة الجودة الشاملة والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إي راءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة
- التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة، وما ارجعة أبعادها بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن إدارة الجودة الشاملة يعتبر متطلباً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المتميز.
- تأسيس نظام عادل للمكافآت والحوافز الذي يرضي طموحات وتطلعات الموظفين ويكون مبني على أسس علمية واضحة ومعلنة وخصوصاً المساهمين في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- اجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة لتشمل أبعادًا أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم الأبعاد التي توفر قاعدة يتحقق من خلالها الميزة التنافسية الملائم على مستوى قطاعات خدمية أخرى خاصة وعامة.
- الحرص على الاهتمام بالمؤهل العلمي عند التوظيف من خلال الاختبار والتعيين.

الغائصة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة استراتيجية فعالة يمكن من خلالها تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتطور المستمر. من خلال التحليل النظري والدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس - وكالة عين تموشنت، تم التوصل إلى أن تبني مبادئ الجودة الشاملة له أثر إيجابي واضح على الأداء العام للمؤسسة، خاصة في ما يتعلق بتحسين جودة الخدمات، رفع رضا الزبائن، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.

لقد بينت النتائج أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة لا يعتمد فقط على توفر الموارد والإمكانات، بل يتطلب أيضاً التزاماً إدارياً عالياً، وتكويناً مستمراً للموارد البشرية، وثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر. كما أن إشراك جميع العاملين في جهود التحسين يعزز من فعالية النظام ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنافسية.

يمثل السعي إلى تعزيز الموقف التنافسي عن طريق تقديم قيم متميزة للعملاء وتطوير المزايا التنافسية أحد السبل التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تعظيم مكاسب الانفتاح على الاقتصاديات العالمية، والتقليل من تأثير المخاطر والتهديدات التي تصاحب التطورات الاقتصادية الراهنة، إذ تبين أن الجودة الشاملة وفق مقاربة إستراتيجية سبيل لتفعيل إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في بيئة الأعمال الوطنية، ويؤكد المنظور الاستثماري للجودة الشاملة على فعاليتها في تحقيق أبعاد تنافسية هذه المؤسسات وشموليتها لمختلف مجالات التنافس الأخرى؛ فنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو تغيير نحو الأفضل، وهو استثمار طويل الأمد تنعكس نتائجه الإستراتيجية في ترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد تم من خلال هذا البحث المساهمة في تنظير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة واقع تطبيق هذا المدخل لدى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف، وتحليل إدراك مسيرتها لأهميته بالنسبة للتنافسية في الأجل الطويل. بحيث تم التأكيد على قوة العلاقة الارتباطية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

النتائج:

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها، ما يلي:

- لا تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إدارة الجودة الشاملة، ولكن يوجد بعض المسيرين يولون اهتماما بعنصري الالتزام اتجاه الجودة وإدارة العلاقة مع العملاء، في حين تتجاهل الأغلبية منهم أهمية العناصر المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي؛ الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر للجودة وإدارة العلاقة مع الموردين؛
- يفسر التباين في إدراكات المسيرين لأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية باختلاف مجموعة من العوامل وهي المستوى التعليمي، نمط الإدارة وخبرة المسير إضافة إلى حجم المؤسسة، فترة نشاطها، ونطاق السوق؛ يعتبر كل من طبيعة النشاط ومن المسير عاملان غير مؤثران على مدى إدراك المسيرين لأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية؛
- يوجد ارتباط قوي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضرورة إطلاع مسيري المؤسسات محل الدراسة على تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الاستفادة منها؛
- على المؤسسات محل الدراسة تكييف نظمها الداخلية بما يتوافق مع متطلبات نظام الجودة العالمي 2008 ISO 9001، واعتماد عمليات التحسين المستمر كمدخل لتطوير الأداء، تناسبا مع معايير التقييم التي تتضمنها جائزة الجودة الجزائرية.

المقترحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقترح ما يلي:

- ضرورة تحديث وتطوير أساليب التسيير المعتمدة من قبل مسيري المؤسسات محل الدراسة، والابتعاد عن أساليب التسيير التقليدية المبنية على العشوائية في اتخاذ القرارات التي لا تأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط؛
- وضع نظام للجودة موثق وفعال يكون أساسا لاتخاذ القرارات، ومراجعتة دوريا المعرفة مدى فعاليته في تحقيق أهداف الجودة المخططة؛

الخاتمة

- تعميق الوعي لدى المسيرين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء المؤسسة وترقية تنافسيتها؛
- إعطاء التحليل الإستراتيجي أهمية كافية، باعتباره نقطة الانطلاق نحو التخطيط السليم الذي يهدف إلى تطوير تنافسية المؤسسة؛
- التركيز على الجودة كعنصر أساسي عند وضع إستراتيجية المؤسسة، لضمان شموليتها لمختلف جوانب العمل؛
- إجراء دراسات السوق بشكل دوري، بهدف رصد متطلبات العملاء المتعددة والمتغيرة بمرور الزمن، مما يمكن المؤسسة من التعامل بشكل فعال مع هذه المتطلبات؛
- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات، ومحاولة القضاء على أسباب التخوف من التغيير نحو الجودة الشاملة

العلاج



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السادة:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان إدارة الجودة الشاملة كأداة لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة، نقدم لكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم التكرم بمساعدتنا فيه عن طريق الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة ابتداءً من البيانات الشخصية من الصفحة الأولى إلى آخر صفحة.

كما نعلمكم أن هذه المعلومات التي تتضمنها الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبتين:

بلعباس هاجر

العربي سماح هبة

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

النوع: ذكر انثى

العمر: أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 أكثر من 45

المؤهل العلمي: شهادة ثانوية وما يعادلها شهادة جامعية وما يعادلها

المسمى الوظيفي: موظف رئيس قسم مدير عام

الخبرة المهنية: أقل من سنة من 1-5 سنوات أكثر من 5 سنوات

ثانياً: البيانات المتعلقة بمتعلق إدارة الجودة الشاملة

عدد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة
أولاً التزام الإدارة العليا بالجودة					
01	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.				
02	تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في الأعمال الاتصالية				
03	تقدم الإدارة المكافأة والحوافز من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل				
ثانياً التحسين المستمر					
01	تسعى الإدارة باستمرار إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة				
02	يتم اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة				
03	يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة				
ثالثاً تدريب و تأهيل العاملين					
01	تستعين المؤسسة بالخبراء في تدريب الكوادر الإدارية				
02	ترسل المؤسسة الموظفين لدورات تدريبية خارج البلاد				
03	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين داخل البلاد				
رابعاً : التركيز على العملاء					
01	التركيز على رضا العملاء بدلاً من التركيز على الأرباح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس				

الملاحق

					تتركز أنشطة الاتصال والعروض على إرضاء عملائهم بشكل دائم	02
					العميل او الزبون هو أساس النجاح	03

ثالثا: الميزة التنافسية

العدد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
أولا رضا الزبون						
01	الزبون راضٍ على التعامل مع موبيليس					
02	الزبائن راضون على استمرارهم في التعامل مع موبيليس					
03	زبائن موبيليس راضون على كل ما تقدمه المؤسسة					
ثانيا جودة الخدمة						
01	تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمة للزبائن					
02	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة للزبائن					
03	تحري ادارة المؤسسة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه					
ثالثا التكلفة						
01	تهتم المؤسسة بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة					
02	تهتم المؤسسة بتخفيض الأسعار لتحقيق التمييز في السوق					
03	تهتم المؤسسة على خفض كلف الترويج قدر الإمكان					
رابعا النوعية						
01	تعمل المؤسسة على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام إحدى وسائل التكنولوجيا المتطورة					
02	تهتم المؤسسة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن					
03	تعتمد المؤسسة على المقاصة الالكترونية					

قائمة المصادر والمراجع

I. الكتب:

- 1- ايدجي بوداند باديرو، الدليل الصناعي الى الايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 1999.
- 2- حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998.
- 3- ريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تجريبي)، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 4- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 5- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 6- طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 7- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000.
- 8- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 9- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 10- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2005.

II. مجلات:

- 1- محمد أحمد الطراونة، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية"، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني 2002.

III. المذكرات الجامعية:

- 1- دراسة (غرزولي إيمان، 2010) بعنوان: "البدائل الاستراتيجية البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة K-Plast بسطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف.

- 2- دراسة (محمد الأمين بن عزّة، 2009) بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية وتنمية البشرية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الأدوية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة.
- 3- دراسة عادل لعجالي، (2016) بعنوان: "أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.
- 4- دراسة عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينة (2014) بعنوان: "دور المورد البشري في دخول المؤسسات للأسواق الدولية"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي.
- 5- فتيحة سلامي، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، السنة الجامعية 2013/2014
- 6- يحيوية سملاي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص التسيير، السنة الجامعية 2003/2004.

IV. مراجع بالأجنبية:

- 1- Didier Retour, Cathy Krohmer, Study: "La Compétence Collective: Mailion clé de la gestion des compétences», Fasef Pesquisa, Fasef Pesouisa Numéro, Especial, Université Nantes, 2011.
- 2- Memon, M, Mangi, R, Rohra, c, Study: "Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership", Australian journal of Basic & Applied Science, Vol 3, N 4, 2009.
- 3- Mitchel, H.J, Study: «A Model For Managing Intellectual Capital to Generate Wealth", A Thsis of Doctor of philosophy in business, New Zealand, Massey University, 2010.
- 4- GERDF KAMISK, J.PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE, de A à Z, MASSON, PARIS, 1994
- 5- M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لدعم الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وحدة عين تموشنت، تندرج هذه الدراسة ضمن المقاربة التحليلية التي تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مع التركيز على العلاقة بينهما في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة. أما في الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس بعين تموشنت من أجل تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحليل تأثير ذلك على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق المحلي. وقد تم استخدام أدوات جمع البيانات كالمقابلات والاستبيانات لاستقراء آراء العاملين حول مدى تطبيق الجودة وأثرها على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المتوسط الحسابي، المؤسسة.

Summary:

This study aims to highlight the role of Total Quality Management as a strategic tool to support competitive advantage within Algerian economic institutions, through a case study of Mobilis - Ain Temouchent unit. This study falls within the analytical approach that combines theoretical and practical aspects, where the theoretical side addresses the basic concepts related to Total Quality Management and competitive advantage, focusing on the relationship between them in an ever-changing business environment characterized by intense competition. On the practical side, a field study was conducted at the Mobilis institution in Ain Temouchent to evaluate the extent of the application of Total Quality Management principles and analyze its impact on enhancing the institution's position in the local market. Data collection tools such as interviews and questionnaires were used to gather employees' opinions on the extent of quality application and its effect on improving the overall performance of the institution.

Keywords: Total Quality Management, competitive advantage, arithmetic mean, institution.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion de la qualité totale en tant qu'outil stratégique pour soutenir l'avantage concurrentiel au sein des entreprises économiques algériennes, à travers une étude de cas de l'entreprise Mobilis - Unité d'Aïn Témouchent. Cette étude s'inscrit dans une approche analytique qui combine les aspects théoriques et pratiques, où, dans la partie théorique, les concepts fondamentaux liés à la gestion de la qualité totale et à l'avantage concurrentiel ont été abordés, en mettant l'accent sur la relation entre les deux dans un environnement commercial caractérisé par un changement constant et une forte concurrence. Quant à la partie pratique, une étude de terrain sur l'entreprise Mobilis à Aïn Témouchent a été réalisée afin d'évaluer dans quelle mesure les principes de la gestion de la qualité totale sont appliqués et d'analyser l'impact de cela sur le renforcement de la position de l'entreprise sur le marché local. Des outils de collecte de données tels que des entretiens et des questionnaires ont été utilisés pour recueillir les opinions des employés sur l'application de la qualité et son effet sur l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Mots-clés : Gestion de la qualité totale, avantage concurrentiel, moyenne arithmétique, entreprise.