



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
- دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

برحي شريفة هاجر

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	الأستاذ: جديدن لحسن
مشرفا	الأستاذ: بن عامر عبد الكريم
ممتحنا	الأستاذ: بوعلي عبد القادر

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والتقدير

خير من نشكر ومن ندعو ونسأل، ملك الملوك وواهب النعم، الرحمان الكريم الأكرم، الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير، سيد الأولين والآخريين وأشرف الخلق والمرسلين ورحمة الله للعالمين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين.

أتقدم بعبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بن عامر عبد الكريم لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع ما قدمه لي من نصائح وإرشادات لإتمام المذكرة على أكمل وجه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد يد العون والمساعدة وساهم بجهد قل أو أكثر في إتمام هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به ويجعله في موازين حسناتنا والله ولي التوفيق.



الإهداء

الحمد لله الذي أحكم الأمور وقدرها تقديراً، ودبّر شؤون خلقه بحكمته ويسرّها تيسيراً الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام على المصطفى لاني بعده.

إلى النور الذي أضاء دربي إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً إلى الرجل الذي سعى طوال حياته لتكون الأفضل كان شرفي الأول هو حمل إسمك
" أبي الغالي "


إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزائي بذاتي إلى الدعوة التي كانت تسبق خطوتي إلى القلب الذي احتمل تعبي قبل فرحتي
"أمي الغالية"

إلى شركاء الدرب والنجاح إلى من داموا لي السند والعون في دروب الحياة إلى الضلع الثابت وأماني أيامي إلى من اشتدت عضدي بهم أخي وأختي
"بلال وويسام"

إلى جدي وجدتي رحمهم الله إلى خالاتي وأخوالي

إلى بنات خالتي فاطمة الزهراء وسمية وأسماء

إلى رفيقة المواقف والأيام إلى صديقة الروح والعقل والقلب إلى ضوئي الذي لا يفنى والروح التي لا تعوض أختي وصديقتي
"رانيا"



الفهرس العام

العنوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الفهرس العام	II
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	IX
قائمة الملاحق	XI
المقدمة العامة	ب
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	3
المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة	3
الفرع الأول: تعريف الجودة	3
الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة	4
الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	5
الفرع الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	6
الفرع الخامس: إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	9
المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية	12
الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية	12
الفرع الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية	13
الفرع الثالث: خصائص وأنواع الميزة التنافسية	14

16	الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
19	الفرع الخامس: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
20	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية والأجنبية
20	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
25	الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
30	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
34	المطلب الأول: لمحة عامة حول اتصالات الجزائر
34	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
34	الفرع الثاني: تعريف اتصالات الجزائر ومهامها
35	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت وهيكلها التنظيمي
35	الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت
35	الفرع الثاني: هيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت
38	المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان
38	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
38	الفرع الأول: منهج الدراسة
38	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

39	الفرع الثالث: متغيرات وأدوات الدراسة
41	المطلب الثاني: دراسة صدق وثبات الأداة
41	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
46	الفرع الثاني: دراسة ثبات الدراسة
46	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
46	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
70	الفرع الثالث: استنتاجات الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة العامة
78	قائمة المراجع
88	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01 - 01	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	11
02 - 01	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	30
01 - 02	درجات السلم ليكارت الخماسي	40
02 - 02	مستويات الموافقة لقياس ليكارت الخماسي	41
03 - 02	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الالتزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال	42
04 - 02	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال	43
05 - 02	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مشاركة العاملين والدرجة الكلية للمجال	43
06 - 02	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال	44
07-02	نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال	45
08 - 02	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	46
09 - 02	توزيع العينة حسب النوع	46
10 - 02	توزيع العينة حسب السن	47
11 - 02	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	48
12 - 02	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	49
13 - 02	تحليل عبارات مجال التزام الإدارة العليا	50
14 - 02	تحليل عبارات مجال التركيز على الزبون	51
15 - 02	تحليل عبارات مجال مشاركة العاملين	53
16 - 02	تحليل عبارات مجال التحسين المستمر	54
17-02	تحليل عبارات المحور الأول لإدارة الجودة الشاملة	55
18 - 02	تحليل عبارات المحور الثاني للميزة التنافسية	56

59	معامل التحديد والارتباط لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	19 - 02
59	مدى معنوية النموذج خط الانحدار لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	20 - 02
60	تحليل نتائج الانحدار البسيط لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	21 - 02
61	معامل التحديد والارتباط لالتزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	22 - 02
62	مدى معنوية النموذج خط الانحدار لالتزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	23 - 02
62	تحليل نتائج الانحدار البسيط لالتزام الإدارة العليا والميزة التنافسية	24 - 02
63	معامل التحديد والارتباط للتركيز على الزبون والميزة التنافسية	25 - 02
64	مدى معنوية النموذج خط الانحدار للتركيز على الزبون والميزة التنافسية	26 - 02
64	تحليل نتائج الانحدار البسيط للتركيز على الزبون والميزة التنافسية	27 - 02
66	معامل التحديد والارتباط لمشاركة العاملين والميزة التنافسية	28 - 02
66	مدى معنوية النموذج خط الانحدار لمشاركة العاملين والميزة التنافسية	29 - 02
67	تحليل نتائج الانحدار البسيط لمشاركة العاملين والميزة التنافسية	30 - 02
68	معامل التحديد والارتباط للتحسين المستمر والميزة التنافسية	31 - 02
69	مدى معنوية النموذج خط الانحدار للتحسين المستمر والميزة التنافسية	32 - 02
69	تحليل نتائج الانحدار البسيط للتحسين المستمر والميزة التنافسية	33 - 02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أنواع الميزة التنافسية	01-01
37	المهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت	01-02
39	نموذج الدراسة	02-02
47	توزيع العينة حسب النوع	03-02
47	توزيع العينة حسب السن	04-02
48	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05-02
49	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	06-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	استمارة الاستبيان	01
91	قائمة الأساتذة المحكمين	02
92	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	03

مقدمة العامة

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الراهن تغيرات وتحولات متسارعة نتيجة للتطورات المتلاحقة في مختلف المجالات، خاصة في ظل العولمة والثورة المعلوماتية واشتداد حدة المنافسة، إلى جانب بروز العديد من التحديات المعاصرة. وقد أصبح لزامًا على المؤسسات، بمختلف أنشطتها وأشكالها، اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة في ظل التحولات الاقتصادية، وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق التميز وتعزيز موقعها التنافسي.

وتشير الميزة التنافسية إلى العنصر الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المتنافسة الناشطة في نفس مجال نشاطها، بما يحقق لها التفوق والريادة.

ومن بين أهم المدخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق ذلك تبني إدارة الجودة الشاملة، التي تعد فلسفة إدارية عصرية تقوم على مجموعة من المبادئ التنظيمية، وترتكز على المزج بين الأساليب الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التطوير والتحسين المستمرين.

كما أنها تشمل مختلف جوانب العمل داخل المؤسسة، بدءًا من جودة المواد الأولية ومرورًا بجودة الموارد البشرية، وصولًا إلى تحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم. ومن هنا يبرز دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي يساعد المؤسسات على تعزيز مركزها التنافسي في السوق، من خلال التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين.

ولقد قامت العديد من الدول بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها بغية تحسين كفاءتها وتحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل المؤسسات الجزائرية تسير قدما إتجاه تحسين قدراتها التنافسية من خلال تبني سياسات الجودة ق من أجل تحسين أدائها التنافسي والوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة بغية تحقيق رضا عملائها أهدافه.



● الاشكالية:

بناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها في التساؤل التالي:
ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت؟

● الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية يمكن صياغة أسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي مبادئها؟
- كيف تحاول اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت من اكتساب مزايا التنافسية؟
- ما مدى العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟

● الفرضيات الدراسة:

1. تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية. مما يمكنها من الحفاظ على تفوقها التنافسي في بيئة غير مستقرة تتميز بمنافسة محتدمة.
2. تحاول اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت من اكتساب مزايا التنافسية بتقديم خدمات متميزة ذات تكلفة أقل.
3. هناك أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا رئيسيا للتطوير في المؤسسات المختلفة
- أهمية وحتمية الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا لبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل التنافسية الشديدة.
- إن هذه الدراسة قد تتيح المجال لإجراء المزيد من البحوث العلمية في هذا الموضوع.
- سوف تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى تطلع المؤسسة محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية.

● أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز حتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.
- تحديد أهم العراقيل والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات عملية تساعد على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الجودة الشاملة بما يساهم في دعم وتحقيق ميزة تنافسية.

● أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:
- العلاقة المباشرة بين الموضوع والتخصص وهو اقتصاد وتسيير مؤسسات.
 - الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا بأهميته.
 - وفرة المراجع حول الموضوع.
 - الرغبة في تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

● منهجية الدراسة:

اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك يظهر من خلال تقديم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ومعالجة بيانات الاستبيان بالبرنامج الإحصائي (spss v26)

● حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: البحث عن أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية
- الحدود المكانية: تمت دراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.
- الحدود الزمانية: بغية الاحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2026.

● هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين:

- **الفصل الأول** وهو الجانب النظري للدراسة تم تقسيمه إلى مبحثين في المبحث الأول قمنا بعرض الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية أما المبحث الثاني خصص للدراسات السابقة
- **الفصل الثاني**: وهو جانب تطبيقي للدراسة قسم إلى مبحثين في المبحث الأول تطرقنا إلى لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت أما المبحث الثاني كان عبارة عن دراسة تطبيقية للاتصالات الجزائر.

● صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة

التنافسية

تمهيد:

في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة التي تشهدها الأسواق العالمية اشتدت حدة المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى بروز مصطلح الميزة التنافسية، كهدف استراتيجي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لضمان بقائها وإستمراريتها لهذا ينبغي على المؤسسات أن تفرض نفسها وتحافظ على دوامها وتطورها من خلال تحقيق مزايا تنافسية متجددة وذلك عبر تبني استراتيجيات فعالة تضمن تحسين الجودة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء.

وفي هذا الإطار تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات كأداة إستراتيجية لتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها إذ تقوم على تحسين العمليات الإدارية واستخدام الإمكانيات من الموارد البشرية بأساليب ومناهج حديثة ومن هنا تتجلى أهمية الجودة باعتبارها سلاحا استراتيجيا لتحقيق الميزة تنافسية.

ولهذا سيتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم المرتبطة بكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وللإلمام بالموضوع تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

أصبحت إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة، إذ تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين. كما تلعب دوراً محورياً في ضمان الاستمرارية وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال، حيث تمكن المؤسسات من اكتساب أو خلق ميزة تنافسية تسمح لها باقتناص الفرص في الأسواق المحلية والعالمية ومن ثم تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء العام للمؤسسات عن طريق التحكم في العمليات و تقليل الأخطاء من خلال تحسين المستمر في جميع جوانب العمل و إشراك جميع العاملين لكسب رضا العملاء.

الفرع الأول: تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualités التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان. (العيداني و مداح، 2019، صفحة 162)

وقد حاول الكثير من المفكرين وضع تعريف محدد للجودة إذ يعتبر أمراً صعباً إعطاء مفهوم شامل للجودة فقد عرفها كروسبي أنها المطابقة مع المتطلبات. (عطية، 2009، صفحة 65)، وعرفها Juran بأنها الملائمة للاستعمال (حجيم الطائي، العجيلي، و الحكيم، 2020، صفحة 56)، وحسب ديمينج الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً. (رضوان، 2012، صفحة 14).

وتعرفها هيئة المواصفات البريطانية (BST) the british standars institution بأنها: مجموعة الصفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية. (ابو النصر، 2015، صفحة 49)

ومن جانبه فايجنبوم Feigenbaum نظر إليها على أنها: الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبون، في حين أكد إيشيكوا Ishikawa بأنها: القدرة على إشباع العميل. (بلية، 2019، صفحة 10)

وعرفها تاجيشي (Taguchi) بأنها " : تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن التلوث والضجيج وغيرها. (شتيوي، 2025، صفحة 39)

وتعرف أيضا أنها: الخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة معينة و إلى إي مدى تطابق تلك الخصائص مع المواصفات المحددة والجودة مسألة تعتمد على معايير محددة مسبقا. (عواد، 2021، صفحة 87)

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرف Crosby إدارة الجودة الشاملة أنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية. (خيضر، 2000، صفحة 76)

وعرف معهد المقاييس البريطاني أنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (عبد الطيف الغرابوي، 2020، صفحة 17)

وقد جاء تعريف معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute لإدارة الجودة الشاملة بأنها أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء. (راضي، 2015، صفحة 27)

وتعرف أيضا بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات و توقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل. (فيشوش، 2022، صفحة 265)

الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن باعتبارها عامل إستراتيجي وإداري مهم للمؤسسة حيث تكمن أهميتها فيما يمكن أن تحققه المؤسسة، ويمكن أن تعدد مجموعة من هذه الأهمية: (حمي، 2022، الصفحات 42-43)

- تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها.
- تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- تساهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات بسهولة.
- تدعيم الترابط والتناسق بين الأقسام.
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم العمل المتميز.
- تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد.
- الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- توفير وضوح للعاملين وتوفير المعلومات لهم بناء على الثقة بين أفراد العمل.
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق الوعي بالجودة في جميع أقسام المؤسسة.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حدد ريتشارد فرمان R ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها: (العراي و نواره، 2016،

الصفحات 17-18):

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء كل في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات الإزالة الهدر أو الفاقد.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

الفرع الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها :

1. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (يزيد، 2012، صفحة

(27)

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج .
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
- اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1. التزام الإدارة العليا:

أن تكون الجودة جانبًا من الرؤيا الإستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها وتعبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظمي، والثقافة المنظمة، ونمط الإدارة والقيادة، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعني ضرورة إدراك الإدارة العليا لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير

الدعم للمنظمة، ومن ثم دعم استمرارية نجاحها. إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (بليّة، 2019، الصفحات 131-132)

2. التركيز على الزبون.

يعتبر هذا المبدأ أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن الزبون هو هدف المؤسسة وغايتها الأساسية، وسر نجاحها، ومقياس تقدمها. ومن منطلق أن احتياجات الزبون هو سبب وجود المؤسسة، فلا بد من الاستجابة لرغباته، واحتياجاته، وتفضيلاته المتجددة، فعلى إدارة المؤسسة أن تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضا زبائنها في الداخل والخارج، وذلك من خلال تقديم منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولائهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اهتمام الإدارة العليا، لا يجب أن يقتصر على الزبون الخارجي فقط وهو المستفيد من المنتجات المقدمة بل عليها الاهتمام أيضا بالزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج المنتج، وذلك لأن عدم الاهتمام بهذا الأخير بشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي عدم تحفيزه على تقديم المنتجات بالجودة المطلوبة مما يدعو إلى تنمية قدراتهم، وتوفير البيئة الملائمة له. (مصدع، 2018، صفحة 28)

3. مشاركة العاملين:

ينظر خبراء الجودة الشاملة إلى مشاركة العاملين على أنها مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويقرون أن كل فرد من أفراد التنظيم معني بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، ويعد إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ضرورية جداً وهامة على أساس أن العامل هو الذي يقدر الجودة. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تصميم برنامج تدريبي وتأهيلي للأفراد على تطبيق الجودة الشاملة ونظام حوافز مناسب لتنمية روح الانتماء لديهم والتشجيع على العمل ضمن فريق واحد. (بودية، 2016، صفحة 35).

4. تكوين وتحفيز العاملين:

تركز إدارة الجودة الشاملة على الفرد في المؤسسة من خلال اعتباره المورد الأهم في بناء نظام الجودة فيها مما يولي أهمية كبيرة له، خاصة من حيث تنمية الفرد من خلال تكوينه وتحفيزه وفق أساليب فعالة تضمن استثمار قدراته وإمكاناته أحسن استثمار و يهدف تكوين وتحفيز العاملين إلى تحقيق العديد من الأهداف كتطوير كفاءة

الأفراد الإنتاجية عن طريق مساعدتهم على استغلال قدراتهم الفكرية والعلمية الكشف عن القدرات الكامنة للعاملين والتي يساعد التكوين على إظهارها و تحسين مجالات المعرفة والمهارات لدى العاملين. (سليمان، 2017، صفحة 69)

5. التحسين المستمر :

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرصا للتحسين يجب استغلالها. (بن عيسى الشريف، 2019، صفحة 17)

6. القرارات المبنية على الحقائق:

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية، إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين و مستهلكين و موردين و من أجل الحصول على نتائج دقيقة، يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها. كما يجب عليها أيضا تطوير نظم المعلومات وجمع الحقائق لأن اتخاذ القرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال الأداء يتطلب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة. (نبوية، 2008، صفحة 61)

7. الوقاية بدل من التفتيش

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست عملية تفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية تجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، فإن هذه الطريقة تستتعرّف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك

سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الرعاية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الأعراف بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الاعرافات. (بن عيشاوي، 2013، صفحة 36)

8. التغذية الراجعة (التغذية العكسية):

تساعدنا التغذية الراجعة على فهم السلوك التنظيمي بشكل عام ونظام الإتصالات وتبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة بشكل خاص ، و يعتبر واينر أول من وضع هذا المصطلح في كتابه الذي نشر سنة 1948 حين أشار إلى أن التغذية العكسية هي عبارة عن تقرير عن الطاقة المخرجة والتي تعاد إلى النظام كمدخلات وفي عمل لاحق عرفها كأسلوب أو طريقة للتحكم هي النظام ، كما تعتبر التغذية العكسية من عناصر الاتصال الهامة في نظام إدارة الأداء حيث تتصف بأنها تعطى في الوقت المحدد وبالشكل محدد وتتعلق بمسائل تقع تحت سيطرة الفرد ، و إذا كان الأداء الجماعي ضروريا لتحقيق هدف معين يجب أن تعطي التغذية المرتدة للجماعة. (فردى، 2017، صفحة 36)

الفرع الخامس: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

1. المنظمة العالمية للتقييس:

تأسست المنظمة العالمية للتقييس المعروفة بمنظمة الإيزو بعد الحرب العالمية الثانية أثر لقاء جمع ممثلي هيئات التقييس الوطنية لـ 25 دولة في لندن سنة 1946 يقع مقرها بالعاصمة السويسرية جنيف وقد باشرت أعمالها في 23 فيفري 1947 ، و يبلغ عدد أعضائها أكثر من 150 عضو من أصل 195 بلد في العالم. تمثل وظيفة منظمة الإيزو بالتحديد في تطوير المواصفات القياسية وليس من صلاحياتها نهائيا التدخل في منح شهادات المطابقة بنفسها. (بوراس، 2024، صفحة 301)

يرمز لهذه المنظمة بالمختصر iso حيث يوجد اختلاف حول اشتقاق هذه الكلمة المختصرة، فهناك من يرى أنها اشتقت من الأحرف الثلاث الأولى المكونة لكل كلمة من اسم المنظمة بالإنجليزية International Standardization Organization إلا أن هناك من يرى أنها: " مشتقة من الكلمة الإغريقية isos أي التساوي، حيث في مجال المواصفة تعني iso تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة. (بن احمد، حنصال، و شمة، 2020، الصفحات 35-36)

2. نظام إدارة الجودة 9000 iso:

يعرف نظام إدارة الجودة على أنه نظام إداري يضع رضا العميل كأولى الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، وهو نظام يسمح بأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد من السلعة أو الخدمة المعرفة مدى التحسين المحقق، لذلك يمكن القول بأن مواصفات ISO 9000 كإحدى نظم إدارة الجودة هو المعيار الوحيد ضمن سلسلة معايير الإيزو والذي يمكن استخدامه للإشهاد ومنح المطابقة من طرف هيئات دولية مختصة (بويريحة و قاشي، 2022، صفحة 36/34)، فهي سلسلة من المواصفات والمقاييس التي تستخدم في ضبط وتنظيم وتأكيد جودة العمليات والنشاطات المختلفة في الشركات والمصانع والمؤسسات. (زرزون، 2025، صفحة 193)

وتضم المواصفة القياسية مجموعة من المعايير أهمها: (معاريف، بسوح، و نزعي، صفحة 4)

- الإيزو 9000: مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة واستخدام المعايير الأخرى.
- الإيزو 9001: وهو نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات وهو أكثر المعايير شمولاً.
- الإيزو 9002: وهو نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج والتركيب، والخدمات، يعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب.
- الإيزو 9003: نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي والاختبار فهو يتضمن فقط متطلبات اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص.
- الإيزو 9004: إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة فهي جد هامة ومفيدة لأغراض المراجعة.

3. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو:

يمكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 دون أن تكون متبينة لنظام الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى المؤسسة نظام الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو 9000، حيث تضع في هذه الحالة معايير خاصة بها، وعلى الجانب الأخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 كبداية الموصلة طريقها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (كورتل و كحيلة، 2012، الصفحات 244-245)

فمواصفة الجودة الأيزو تمثل نظاما لإدارة الجودة ويتم التركيز فيها على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في الأداء ، وفي المقابل فإن نظام إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى أنه نظام فني فإنه نظام اجتماعي يحتوي على أفراد يميزهم الطموح والدوافع والسلوكيات والتفاعل في مواقع العمل ويكون محل اهتمام فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس تحقيق التكامل من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين. (بلحاج الزين و عبد الهادي، 2024، صفحة 469)

حيث يوضح الجدول الآتي أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 90000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس من الضروري التركيز على المستهلك	التركيز المطلق على المستهلك
لا ترتبط باستراتيجية المؤسسة	ترتبط باستراتيجية المؤسسة
تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات	تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب
مشاركة العاملين ليس ضروريا	التأكد من مشاركة وحماس العاملين
عدم الزامية التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار	تحسين مستمر، وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وعملية لا تنتهي
يمكن أن يكون التركيز جزئيا	تهتم بالمؤسسة ككل بجميع إداراتها ووظائفها
قسم الجودة هو مسؤول عن الجودة	كل فرد مسؤول عن الجودة
الاحتفاظ بالاوضاع ماهي عليه	تتضمن وتشمل تغيرات في الثقافة والعمليات

المصدر: (بلحاج الزين و عبد الهادي، 2024، صفحة 470)

المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة فهي احد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات واستدامتها حيث تساهم في تحقيق التفوق والاستمرارية فمع زيادة حدة المنافسة لم يعد تحقيق الأرباح وحده كافيا بل أصبح التميز والتفرد عن المنافسين ضرورة حتمية.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى الانفراد بميزة تنافسية واحدة أو أكثر على منافسيها الذين يعملون في نفس قطاع الصناعة، حيث تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال وذلك لأنها تساعد المنظمة في تحقيق التميز عن المنافسين، ولهذا تعددت التعاريف من الباحثين كل حسب وجهة نظره ومجال المنظمة موضع الدراسة والعناصر التي يعتبرها ميزة تنافسية. (احمد بعلوشة، 2016، صفحة 33)

حيث عرف Porter الميزة التنافسية بأنها: وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (تاسعديت، 2023، صفحة 134)

ويعرفها الخضيرى بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها منظمة معينة تتفق فيها في مجالات الإنتاج والتسويق، والتمويل، والملاكات البشرية. (صادق، الشمري، و راشد، 2020، صفحة 96)

وعرف كولتر الميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. (بوران، 2016، صفحة 98)

أما Fahey فقد رأى أنها أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا إيجابيا عن المنافسين من وجهة نظر الزبون والمستعمل النهائي للمنتجات. (صالح و الدوري، 2009، صفحة 203)

كما يشير نبيل خليل مرسي المقصود بها هو أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (حرارية، 2015، صفحة 76)

وعرف Hamel et Prahalal أن الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر

كفاءة من منافسيها، وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين، وان المنظمة تتميز ضمن مجالات محددة إذ لا يمكن إن تكون هي الأفضل في كل المجالات. (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 560).

تعرف أيضا على أنها: عنصر تفوق المؤسسة ولتحقيقه يجب إتباع برنامج أو خطة عمل معينة للتنافس. (سامية و وليد، 2024، صفحة 211).

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية:

1. أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية كبيرة ولها دورا هاما على مستوى المؤسسة، فهي تعد من بين العناصر التي تقودها للنجاح، بل وتحقق لها الأسبقية في ذلك، وتبرز هذه الأهمية من خلال الجوانب التالية : (بن عمر، 2020، الصفحات 102-103)

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تتيح لها نتائج أداء عالية
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- الحصول من خلالها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
- تمثل الميزة التنافسية أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من قبل المنافسين في القطاع.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
- تساهم الميزة التنافسية في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانيات، بما يمكنها تحقيق أكبر عائد انطلاقا من استخدام أدنى مستوى لها .
- تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتوفر المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب.

2. أهداف الميزة التنافسية:

- إن المنظمة تسعى من خلال ميزة تنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تتمثل أهمها فيما يلي:
- (الهادي هرون و معتوق بن سلمان، 2024، الصفحات 11-12)
- خلق فرص تسويقية جديدة.
 - السعي لدخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - السعي لتكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها.
 - أن أساس الميزة التنافسية يتمثل في خلق القيمة للعملاء، وهذا لأنها أساس تحقيق الجودة، كما تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها، وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
 - أن المنظمة تسعى من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه لها وسبب بقائها في السوق التنافسية الحالي.

الفرع الثالث: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

1. خصائص الميزة التنافسية:

- يمكن توضيح خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي: (العتوم، 2009، الصفحات 44-45)
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - أنها تنبع من داخل المنظمة وتتحقق قيمة لها.
 - تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
 - تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

2. أنواع الميزة التنافسية:

أولاً: التكلفة الأقل قيادة التكلفة

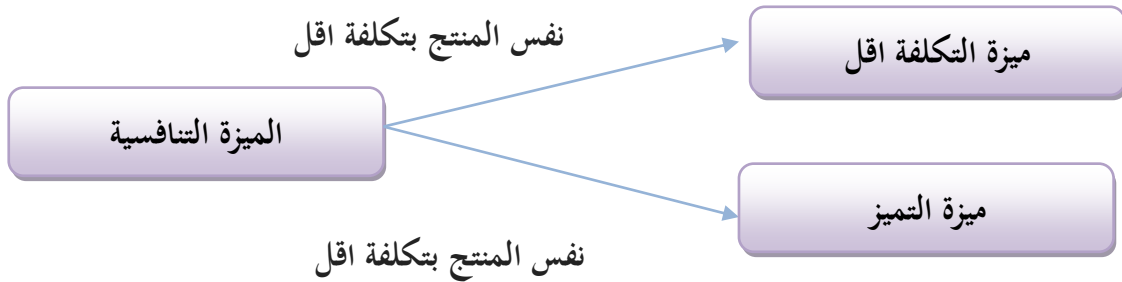
وتعني قدرة المنظمة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل بالمقارنة مع المنافسين بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر، فهي تعني أيضاً القدرة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الإنتاج بل إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار تكاليف التسويق والخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة بحيث يمكن أن يكون كل نوع من هذه التكاليف مصدراً لميزة التكلفة الأقل، إذ تسمح التكاليف المنخفضة بهوامش ربح مرتفعة وأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول على حصص سوقية جديدة. (سالم، 2021، صفحة 12)

ثانياً: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن. حيث أن الزبائن يرغبون بالمنتجات ذات الجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. (عادل، 2016، صفحة 76)

والشكل الموالي يوضح أنواع الميزة التنافسية:

الشكل رقم (01-01): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: (عامر، 2024، صفحة 154)

الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

1. مصادر الميزة التنافسية:

● الجودة:

وهي تتضمن قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتحاد إيجابياً مما يعزز من المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بداية تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله إلى طالبيه وهي تغرس ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعمليها. (غجاتي، 2017، صفحة 97)

● الاستجابة لحاجات العميل:

لتحقيق هذا العامل ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال المعرفة الدقيقة للعملاء أولا، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة عالية يصعب تحقيقه من قبل منافسيها، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة الخدمات لكي يتمكن من التكيف وإشباع احتياجات العملاء وبذلك سيولي العملاء قيمة أكبر للمنتجات وخدمات هذه المؤسسة. (مخناش، 2015، صفحة 83)

● الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. (جميلة، 2016، صفحة 8)

● الزمن: (نخايسية، 2008، صفحة 87):

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزيون .
- الالتزام بمجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

● الابتكار:

يشمل تطوير حلول جديدة تلي احتياجات العملاء بشكل مختلف يمنح المنظمة ميزة تنافسية قوية واعتماد استراتيجيات تسويقية غير تقليدية تساعد في الوصول إلى الجمهور بشكل أكثر فاعلية. (الرميدي، 2025، صفحة 366)

● المرونة:

المواجهة تحديات تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم على أساسها التمييز تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما : مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 115)

● الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المئوية والتنافسية للمؤسسة (نواره، دليوح، و بن موفق، 2018، صفحة 54)

● التكنولوجيا:

أكدت التحارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمنظمة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متحددا للميزة التنافسية. (مهشي، 2012، صفحة 49)

● الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية. (زعرور، 2021، صفحة 188)

● المعرفة :

تعتبر المعرفة هي حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد (حرايرية، 2015، صفحة 105)، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فإن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة. (بوضيف، 2014، صفحة 167)

2. معايير الحكم على الميزة التنافسية:

أولاً: مصدر الميزة: (اولاد حيمودة، 2011، صفحة 60)

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين وهما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

ب - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية تميز المنتج التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة السمعة الطيبة بشأن العلامة إسناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة من العملاء وتنصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً والقدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص والبحوث و التطورات والتسويق و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي

شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة في المعرفة المتخصصة ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: عدد المصادر التي تمتلكها الشركة في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً. (معاريف، 2013، صفحة 116)

ثالثاً: درجة التطوير والتجديد المستمر في الميزة: من المؤكد أنه من مصلحة الشركة التغيير المستمر لميزتها التنافسية، وعدم الاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع الحفاظ بصفة دائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها، بحيث تتحرك الشركات نحو توليد مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وتولى مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة. (بن خيرة و بن النذير، 2019، صفحة 80)

الفرع الخامس: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

يمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالاتي : (ابو اصبع، 2020، صفحة

230)

- إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثر على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
- تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك المستفيدين الصورة المنظمة مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض التكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
- إن العمل بالقرب من المستفيدين كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات المستفيدين ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.

- إن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات المستخدمين.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على المستفيدين والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة.
- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض تكلفة إدارة التشغيل وتكلفة الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض تكلفة الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال قلة التكلفة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية واللغة الاجنبية

1. دراسات باللغة العربية:

1. دراسة (الباشا، 2025) بعنوان دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في بنك ييمو السعودي في مدينة دمشق)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في بنك ييمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين ومن جميع المستويات والأقسام الوظيفية بلغت 150 موظفاً تم توزيع استبيان الكتروني على العينة، واسترد منها 110 استمارات صالحة للتحليل الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، والتي جمعت أبعاد إدارة الجودة الشاملة وقياس أثرها مجتمعة تبين وجود أثر لبعدي التركيز على العمليات وتمكين العاملين على الميزة التنافسية في بنك ييمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق فقط، وذلك بدون تأثير لبعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا.

2. دراسة: (زيد و الماخدي، 2025): بعنوان أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، في تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أداة الاستبانة الغرض جمع البيانات الأولية وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عددها (342) مفردة، وقد تم إجراء معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عالٍ في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية، وبدرجات متقاربة في الشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يؤثر إيجابياً بدرجة كبيرة في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

3. دراسة (العثمان، 2024): تحت عنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة

تطبيقية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني:

تطرت هذه الدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (70) من العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، و(80) من العملاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني حيث أظهرت أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، التدريب، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، ولوحظت دلالة إحصائية واضحة لمساهمة هذه الأبعاد في تحسين مستوى رضا العملاء، مما يعزز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نتائج إيجابية في الأداء العام للشركة.

4. دراسة (محمد عايض و عبد الرحمن السيد، 2024): تحت عنوان اثر ادارة الجودة الشاملة في

تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في رياض و مدارس النهضة الحديثة-الصنعاء-:

تطرت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في رياض ومدارس النهضة الحديثة - صنعاء واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي رياض ومدارس النهضة الحديثة، وبلغ عددهم (314) موظفاً وموظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتمت معالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS) كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس محل الدراس.

5. دراسة (بومدين و بن رحو، 2022): بعنوان أهمية مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية:دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأجور ولاية تلمسان الرمشي

تطرت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور بولاية تلمسان الرمشي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة مناهج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة منها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي بما يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في مختلف المستويات الوظيفية الموجودة بالمؤسسة، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها: معامل ألفا كرونباخ التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

6. دراسة (شكري، و شكري،، 2021): تحت عنوان اثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها : التركيز على العميل التحسين المستمر، التدريب دعم الإدارة العليا، التدريب، في تحسين القدرات التنافسية بأبعادها الريادة في تخفيض التكاليف، التركيز على الإبداع والابتكار، تقديم خدمات متميزة، التسليم في الوقت المحدد في شبكات الصرافة في الجمهورية اليمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة (167) مفردة، وكان مجتمع الدراسة (363) مفردة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية في شبكات الصرافة اليمنية كان عاليا. وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية ومهمة إحصائيا بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية لقادة وموظفي شبكات الصرافة المدروسة.

7. دراسة (القي، 2020): بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة فية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة

استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت وقد سلكت الدراسة المنهج الوصفي الهاتف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج. تم إعداد استبانة تكونت من 53 فقرة. كما اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الواردة للاستبانة على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر معنوياً في تحقيق السيرة التنافسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. كما بينت الدراسة أيضا وجود تأثير الأبعاد الجودة الشاملة على الحصة السوقية والتنوعية بالمصارف المدروسة.

8. دراسة (قصيات و عزمي، 2020): بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا:

تطرت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا. وتكمن مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة لها امتداد وبعد تاريخي كبير وأن هذا البعد التاريخي لها امتداد من المنظور الإسلامي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لوصف إدارة الجودة الشاملة وتقييمها من المنظور الإسلامي. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن إدارة الجودة من المنظور الإسلامي تعالج الثغرات الموجودة في النظريات العلمية الحديثة بشأن المحافظة على مستوى الجودة في العمل والرغبة في تحقيق مستوى عالي من الإتقان.

9. دراسة (عابد، 2018): بعنوان ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسات التعليم العالي السعودي:

تطرت هذه دراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودية والعلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد البحث على استبيان تم توزيعها على (360) من الأكاديميين والإداريين العاملين ببعض مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعددها (8) جامعات وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (5) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

10. دراسة (حسن، 2017): بعنوان أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات

تطرت الدراسة الى كشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر توكيد الجودة، ورقابة الجودة والبحث والتطوير، والإنتاج، تم اختيار (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملاً،

واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، مكونة من (255) عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر الممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (El Mokhtari, Regragui, & El Mokhtari, 2024) :

L'impact des pratiques du TQM sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnel: cas des entreprises agroalimentaires de la ville de Meknes

تطرت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والأداء التنظيمي في شركات الأغذية الزراعية بمدينة مكناس وذلك باستخدام منهج كمي. جمعت البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من خلال استبيان وعينة شملت 58 شركة. جرى التحقق من صحة أداة الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون بينما جرى التحقق من موثوقية بنود الاستبيان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ. طورت ثلاث فرضيات بناء على مراجعة الأدبيات، وجرى اختبارها باستخدام تحليل المسار بواسطة برنامج SPSS لنظام ويندوز تظهر النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً إيجابياً وهاماً على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.

2. دراسة (Ruba, 2022):

Total quality management in achieving competitive advantage

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وذلك لإثراء البحث والمعرفة في هذا المجال. وقد استخدمت في هذه الدراسة أساليب التحليل الوصفي والإحصائي، شملت عينة الدراسة مدراء من بنوك مختلفة في الأردن. تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الانحدار الخطي خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين المتغيرات حيث كانت القدرات التنفيذية أول عامل يتأثر بالتحسين المستمر. وقد تم التوصل إلى عدة جوانب، منها إدراك البنوك في الأردن لأهمية التحسين في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، أظهر جانب القدرات التنفيذية لدى المدراء امتلاكهم لمهارات تمكنهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهم على دراية تامة بعملهم.

3. دراسة (Mohammed, 2021) :

Total quality management practices to enhances organizational performance by competitive advantage as mediating in SMEs IRAQ

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر أنشطة إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبيان يتكون من 38 بنداً، مُقاساً بمقياس ليكرت خماسي النقاط. وحدة التحليل هي شركات الأغذية الصغيرة والمتوسطة في العراق. المستجيبون في هذه الورقة هم مديرو الأقسام، استخدم برنامج Smart PLS 3.2.9 لتحليل النتائج، تدعم نتائج تحليل المسار باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات والأداء التنظيمي، وفقاً لفرضيات المطروحة. تشير نتائج التحليل إلى أن الميزة التنافسية تُساهم جزئياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

4. دراسة (Alintah, Ilheama, & Emoh, 2021) :

Total quality management as a tool for competitive advantage in Nigerian construction industry

تطرت هذه الدراسة إلى بحث إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع الإنشاءات النيجيري. ويدرس تأثير إدارة الجودة الشاملة على لميزة التنافسية، وهي: الربح، والحصة السوقية، وجودة الخدمة. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان مهيكّل. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، كالنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري، والإحصاء الاستدلالي كتحليل الانحدار باستخدام تقنية المربعات الصغرى العادية لاختبار الفرضيات. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والربحية والحصة السوقية وجودة الخدمة.

5. دراسة (Owusu A. , 2019) :

Investing the practice of total quality management as competitive advantage in the pharmaceutical industry.A case study of Tobinco pharmaceuticals

تطرت هذه الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الأدوية. تم تحليل البيانات التي جمعت ميدانيا باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Microsoft Excel . شمل التحليل دراسة الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، تلتها دراسة الإجابات المقدمة لدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الأدوية، مع التركيز على شركة توبينكو للأدوية كدراسة حالة. استخدمت الجداول والرسوم البيانية والمخططات والنسب المئوية في عرض البيانات وتحليلها. وخلصت الدراسة إلى أن الشركة التي تستطيع إنتاج سلع بتكاليف أقل من منافسيها، مع تقديم منتجات عالية الجودة ترضي العملاء، ستتمتع بميزة تنافسية على الشركات التي لا تحقق ذلك.

6. دراسة (Tabangcura & Rochelle, 2019) :

A total quality Management (TQM) model for small hotels in achieving competitive advantage

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الصغيرة في المنطقة السادسة، وتحديد المشكلات التي تعيق تطبيق مبادرات إدارة الجودة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات، حيث كانت الاستبيانات الأداة الرئيسية، واستخدمت تقنية العينة العشوائية الطبقيّة لاختيار المشاركين من مختلف المحافظات.. خضعت البيانات المجمعة للتحليل الإحصائي باستخدام أدوات دقيقة لتحديد الفروق الدالة إحصائياً بين تقييمات المشاركين وذلك وفقاً للفئة وعبر المحافظات. ، خلصت النتائج إلى وجود فروق جوهرية في جميع جوانب عناصر إدارة الجودة الشاملة، وفقاً لتقييمات المشاركين حسب الفئة وبين المحافظات وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية.

7. دراسة (Owusu & Duah, 2018) :

Evaluating total quality management as a competitive advantage tool in mobile telecommunication services in ghana

تطرت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية في خدمات الاتصالات المتنقلة في غانا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي نظرًا لاعتمادها بشكل كبير على الاستبيانات لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 مستخدمًا للهواتف المحمولة من شركات الاتصالات المتنقلة في غانا. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، وكشفت الدراسة أن المشتركين الذين اختاروا شبكة MTN اعتبروا "طول مدة الاستخدام" أهم ميزة لديهم كما اعتبروا "التغطية الأوسع" ثاني أهم ميزة عند اختيار الشبكة. علاوة على ذلك، اعتبرت غالبية المشتركين "انخفاض الأسعار" ثالث أهم ميزة جذبتهم لاختيار شبكتي MTN وفودافون. أقل السمات أهمية (أو تأثيراً) هي "ألعب الحظ".

8. دراسة (Mursan, 2013) :

The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: case of fishery industry in south sulawesi province of indonesia

تطرت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث جمعت البيانات باستخدام استبيان. وحدة التحليل هي شركات صيد الأسماك الكبيرة والمتوسطة الحجم، والمستجيبون هم مديرو هذه الشركات استخدمت الدراسة بيانات أولية جمعت من خلال الاستبيان، وبلغ عدد الشركات المشاركة 66 شركة صيد أسماك في مقاطعة سولاويزي الجنوبية، إندونيسيا. استخدمت العينة العشوائية، وتم استلام 55 استبياناً مكتملاً كعينة نهائية. طورت ثلاث فرضيات من خلال مراجعة الأدبيات، واختبرت باستخدام تحليل المسار بواسطة برنامج SPSS 18.00 . أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي وهام على كل من الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية لها أثر إيجابي وهام على الأداء التنظيمي.

9. دراسة (Addae, 2013) :

Total quality management (TQM): a source of competitive advantage a comparative study of manufacturing and services firms in ghana

هدفت هذه الدراسة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة (TQM) تشكل مصدرًا للميزة التنافسية في قطاعي الخدمات والتصنيع في غانا. ومن بين أهدافها: معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، والتحديات التي تواجه تطبيق سياسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد مما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تشكل مصدرًا للميزة التنافسية في شركات الخدمات والتصنيع في غانا. استخدمت الدراسة تصميمًا مسحيًا، حيث اعتمدت على الاستبيانات وأدلة المقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتم استخدام تقنيات المعاينة العشوائية البسيطة والطبقية لاختيار 30 شركة خدمات و30 شركة تصنيع في أكرا، عاصمة غانا، للمشاركة في الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أنه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح فإنها تُشكل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة. كما كشفت الدراسة أنه في حين يمكن اختبار جودة منتجات التصنيع والتحكم بها، يصعب التحكم في جودة الخدمات قبل تقديمها نظرًا لطبيعتها غير الملموسة.

10. دراسة (Al qudah, 2012) :

The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in jordan

تطرت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية في الأردن. جمعت البيانات من موظفين إداريين من المستويات المتوسطة والعليا في شركات تصنيع الأدوية في الأردن، وحللت باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. تشير النتائج إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، حيث كان التركيز على العملاء هو العامل الأكثر تأثيرًا، يليه إدارة الموارد البشرية ثم القيادة. وبالتالي، تُعد إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية استراتيجية وتكتيكية لاكتساب ميزة تنافسية. لذلك ينبغي على المؤسسات الالتزام بممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (01-02): يوضح الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا سنة 2026 في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت	أنجزت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية من (2012 الى 2025) وشملت الدول الآتية: ليبيا، الأردن، سعودية، اليمن الجزائر، سوريا مغرب، نيجيريا، غانا، العراق وأندونيسا	من حيث الزمان و المكان
ركزت دراستنا على العينة القصدية من موظفي اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت	ركزت بعض الدراسات السابقة على العينات العشوائية كما استخدمت بعض الدراسات العينات القصدية	عينة الدراسة
استهدفت دراستنا قطاع اقتصادي عام حيث كانت في اتصالات الجزائر عين تموشنت	تنوعت الدراسات السابقة من القطاع العام والخاص (خدماتية، صناعية، اقتصادية)	من حيث نوع القطاع
اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع	تناولت دراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية الأداء التنظيمي	متغيرات الدراسة
تماشيا مع طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	تنوعت الدراسات السابقة من حيث المنهج: المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الكمي، المنهج الوصفي السببي .	منهج الدراسة
اعتمدت دراستنا على البرنامج الاحصائي spss لتحليل المعلومات	تم استخدام البرنامج الاحصائي spss و excel لتحليل المعلومات	أداة تحليل المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل خيارا استراتيجيا للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون وضمان البقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بشدة المنافسة، إذ تقوم هذه الإدارة على التوجه نحو الزبون وفهم حاجياته ورغباته والعمل على تلبيتها، إلى جانب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للأفراد، من خلال التزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ الملائم لتطبيقها.

كما أظهر الفصل أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية ، من خلال تطوير الأداء الإداري والاعتماد المؤسسة على مصادر يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين مما يضمن للمؤسسات مركزًا تنافسيًا قويًا واستمرارية في النجاح.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر ولاية عين

تموشنت

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالإضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة. حيث تسعى الباحثة من خلاله إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن طبيعة التأثير الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

المطلب الأول: لمحة عامة حول اتصالات الجزائر

الفرع الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

يعود تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الإصلاحات العميقة التي باشرت بها الدولة الجزائرية في قطاع البريد والمواصلات ابتداءً من سنة 1999، وذلك استجابة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. وفي هذا الإطار، صدر القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتضمن ومتعلق إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات من خلال هذا قانون تم فصل قطاع البريد عن مواصلات ووفقاً لقرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 001808302 دخلت رسمياً في ممارسة مشاطها يوم 01 جانفي 2003 بثلاثة أهداف أساسية: تحقيق الربحية، رفع الكفاءة، تحسين جودة الخدمة.

الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومهامها

1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة الرائدة في سوق الاتصالات الجزائري، ذات أسهم برأسمال عمومي تنشط بقطاع شبكات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003 مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05 الديار الخمس المحمدية. وتمثل طموحاتها في بلوغ مستوى عالٍ من الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي، بما يسمح لها بالحفاظ بشكل دائم على مكانتها الريادية في مجال نشاطها ضمن بيئة أصبحت تنافسية. كما تسعى أيضاً إلى الحفاظ على بعدها الدولي وتطويره، والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر.

2. مهام اتصالات الجزائر

- تقديم خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ... الخ
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- تنمية جودة و نوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون و المتعامل وذلك عن طريق (استقبال الزبائن، الإجابة على جميع تساؤلاتهم، إرشادهم تسجيل طلباتهم وترقية عروضهم التجارية)
- التعريف بمنتجات جديدة في وقت قياسي و بيعها عبر الهاتف (التسويق عبر الهاتف).
- تحسين جميع المداخل.
- التخطيط لأخذ المواعيد للمتعاملين التجاريين دعوة الزبائن الحضور الصالونات والمحاضرات وذلك لأهداف تجارية.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت وهيكلها التنظيمي

1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت:

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت في شارع العربي بن مهدي، بمدينة عين تموشنت تعرف هذه الوكالة باسم Algérie Télécom، وتوفر خدمات متنوعة تشمل الاشتراكات في الإنترنت (ADSL) و (IDOOM Fibre)، الهاتف الثابت، خدمات الدفع الإلكتروني، والدعم الفني للعملاء وتضم 235 موظف.

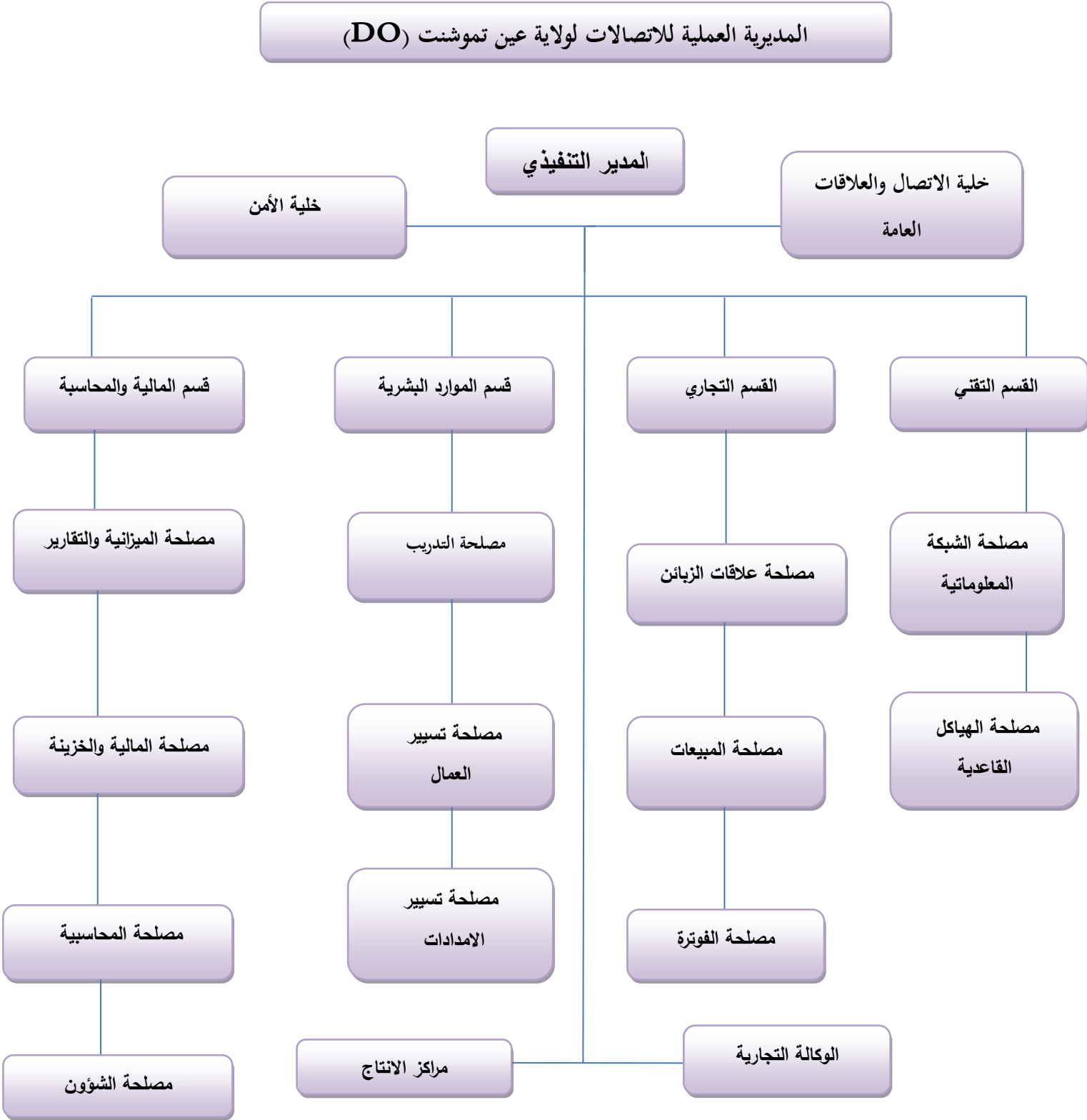
2. الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت :

يشتمل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت على:

- المدير التنفيذي : يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمديرية حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة.
- خلية الأمن: تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة وتسهر على تجهيزات المؤسسة.
- خلية الاتصالات و العلاقات العامة: مكلفة بالتواصل و العلاقات الخارجية وتعزيزها.

- القسم التقني تتمثل مهمته في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والانترنت ومراقبة جودتها ويتفرع هذا القسم إلى مصلحة الشبكة المعلومات ومصلحة الهياكل القاعدية
 - القسم التجاري يتمثل هذا القسم في تنظيم وتسيير مبيعات المديرية ويتفرع إلى مصلحة علاقات الزبائن مصلحة المبيعات مصلحة الفوترة
 - قسم الموارد البشرية يقوم هذا القسم بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وكذا توفير الملفات الادارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة ويتفرع هذا القسم إلى : مصلحة التدريب مصلحة تسيير العمال مصلحة تسيير الامدادات
 - قسم المالية والمحاسبة: تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات وإعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإيرادات، ويتفرع إلى: مصلحة الميزانية والتقارير مصلحة المالية والخزينة مصلحة المحاسبية مصلحة الشؤون.
 - مراكز الانتاج.
 - الوكالة التجارية .
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت



المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - عين تموشنت -

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة وقد تم الاستعانة ببرنامح الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV26 من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابي، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة.
- معاملات الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

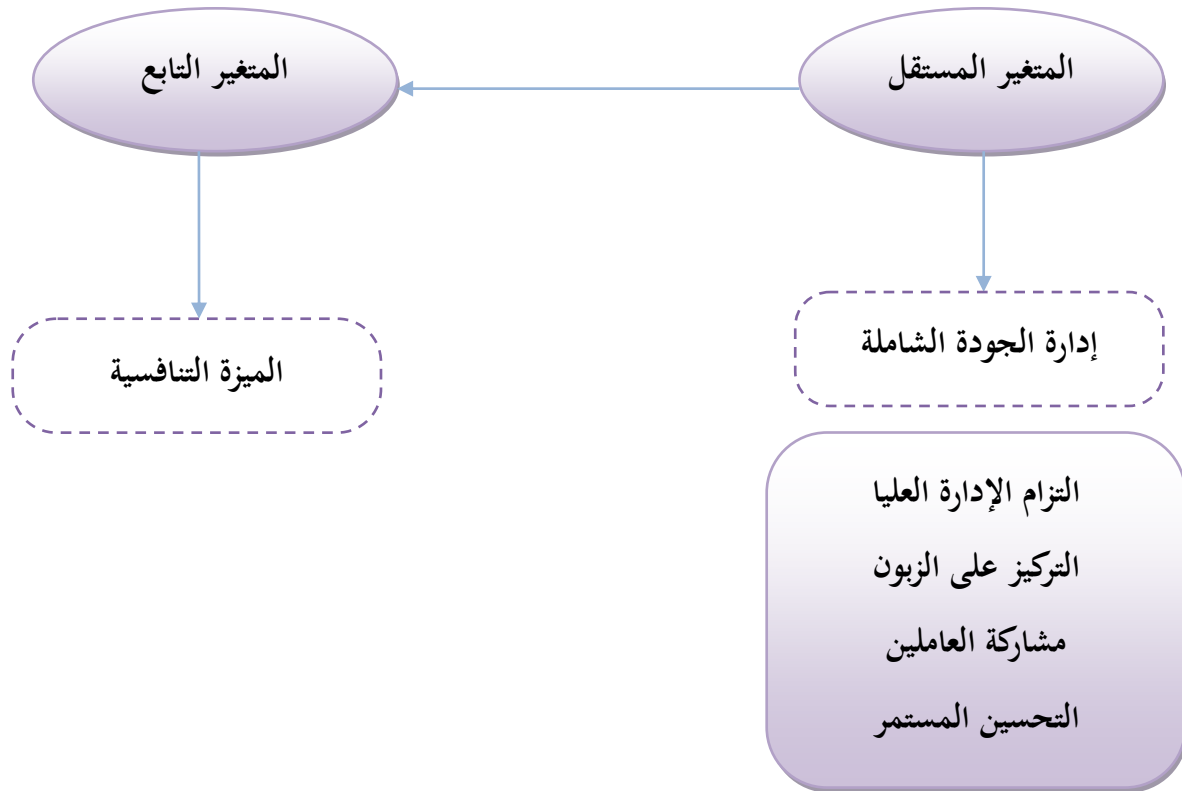
- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة التي يدرسها الباحث. يضم مجتمع الدراسة الخاص بدراستنا الميدانية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت.
- عينة الدراسة: بالنسبة لعينة الدراسة، فيمكن تعريفها على أنها شمول جزء من مجتمع الدراسة. وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية، حيث شملت العينة عددا من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 41 موظف. وقد تم توزيع 41 استبانة، تم استرجاع 36 منها وتبين أن كلها صالحة للتحليل الإحصائي، في حين بلغ عدد استمارات المفقودة 5 وعليه بلغ الحجم النهائي للعينة المعتمدة في التحليل (36) موظف.

الفرع الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة وأدواتها:

1. متغيرات ونموذج الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة ومشكلتها الرئيسية، والذي يتضمن فرضيات الدراسة تم تحديد متغيرات الدراسة والشكل التالي يبين نموذج الدراسة

الشكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

2. أداة الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول

المتغير المستقل إدارة جودة الشاملة بأبعادها والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث غطت الاستبانة كافة الجوانب التي يتناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت إليها الدراسة.

أولاً: بيانات الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في:

النوع، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة و تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، وقسمت إلى أربعة أبعاد وهي:

التزام الإدارة العليا وتم قياسه من خلال الفقرات من 1 إلى 4؛

التركيز على الزبون وتم قياسه من خلال الفقرات من 5 إلى 7؛

مشاركة العاملين وتم قياسه من خلال الفقرات من 8 إلى 11؛

التحسين المستمر وتم قياسه من خلال الفقرات من 12 إلى 15؛

المحور الثاني: متعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية، وقد شمل هذا المحور 11 فقرة من 16 الى 26.

ثانياً: أداة القياس

استخدمت هذه الدراسة مقياس سلم ليكرت الخماسي لتحليل الاستبيان والإجابة على فقراته ضمن 5 درجات

كما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول رقم (01-02): يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق يشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

بحيث يتم تحديد طول مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

أولاً حساب المدى: المدى=أعلى قيمة-أدنى قيمة=5-1=4

ثانياً: تقسم المدى على عدد الفئات بحيث يصبح الطول الفئة $0.8=(4/5)$

و بناء على ذلك يكون القياس المعتمد لاتخاذ القرار على نحو التالي:

$$1.8=0.8+1$$

$$2.6=0.8+1.8$$

$$3.4=0.8+2.6$$

$$4.2=0.8+3.4$$

$$5=0.8+4.2$$

يمكن توضيح مستوى الموافقة لاتخاذ القرار في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): مستويات الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفض
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
من 4.2 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: دراسة صدق وثبات الأداة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشير صدق الاستبيان إلى مدى قياس الأسئلة الموجودة في الاستبيان لما صممت من أجله، ويتم قياس صدق الأداة بطريقتين الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

● **الصدق الظاهري:** ويقصد به التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، وقد تم عرض الاستبانة على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث وتصميم الاستبانة الملحق رقم (02)، حيث تم الأخذ بالتوصيات والمقترحات الواردة منهم، وأجريت التعديلات اللازمة قبل توزيعها على أفراد العينة، كما تم عرضها أيضا على عينة صغيرة من إطارات المؤسسة كاختبار قبلي للاستبانة بغرض التأكد من مدى فهم وسهولة المصطلحات المستخدمة.

● **صدق الاتساق الداخلي:** ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق فقرات مجالات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر وللتأكد

من ذلك تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل من فقرات مجالات الاستبيان الواحدة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1. نتائج الاتساق الداخلي لمجال التزام الإدارة العليا:

الجدول رقم (02-03): نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات مجال التزام الإدارة العليا	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
1	تعمل الإدارة العليا على وضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى بالجودة الشاملة	0.848**	0.000
2	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.885**	0.000
3	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	0.876**	0.000
4	توفر الإدارة العليا بيئة عمل مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة	0.828**	0.000

*ارتباط الدال عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

**ارتباط الدال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات مجال التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

2. نتائج الاتساق الداخلي لمجال التركيز على الزبون

الجدول رقم (04-02): نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات مجال التركيز على الزبون	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
5	تحرص المؤسسة على توفير بيانات دقيقة وشاملة حول احتياجات الزبائن	0.740**	0.000
6	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسن المنتجات المقدمة	0.740**	0.000
7	تهتم المؤسسة بقياس رضا العملاء عن المنتجات المقدمة بشكل دوري و تعتبره من مهامه الأساسية	0.809**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26 *ارتباط الدال عند 0.05

**ارتباط الدال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات مجال التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال و الذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومنه يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

3. نتائج الاتساق الداخلي لمجال مشاركة العاملين:

الجدول رقم (05-02): نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مشاركة العاملين والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات مجال مشاركة العاملين	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
8	يتم في مؤسستكم إشراك العاملين في اتخاذ القرار	0.841**	0.000
9	يتم القيام بعض المهام في المؤسسة بطرق جماعية	0.787**	0.000
10	تتميز العلاقة بين الإدارة و العاملين بالثقة المتبادلة	0.881**	0.000
11	يتم تدريب العمال على آليات تطبيق الجودة الشاملة	0.709**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26 *ارتباط الدال عند 0.05

**ارتباط الدال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات مجال مشاركة العاملين والدرجة الكلية للمجال والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05، ومنه يعتبر المجال صادقا لما وضع قياسه.

4. نتائج الاتساق الداخلي لمجال التحسين المستمر

الجدول رقم (06-02): نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات مجال التحسين المستمر	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
12	يوجد بمؤسستك قسم خاص بالبحث والتطوير	0.791**	0.000
13	يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة	0.860**	0.000
14	التحسين المستمر هو جزء أساسي من ثقافة المؤسسة	0.814**	0.000
15	تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة تعمل على التحسين المستمر	0.829**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

*ارتباط الدال عند 0.05

**ارتباط الدال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإن المجال صادقا لما وضع لقياسه.

5. نتائج الاتساق الداخلي لمجال الميزة التنافسية

الجدول رقم (07-02): نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات مجال الميزة التنافسية	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية sig
16	الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة ذات قيمة وصعبة التقليد	0.600**	0.000
17	تسعى المؤسسة إلى منافسة منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة في السوق	0.725**	0.000
18	تحتزم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية	0.729**	0.000
19	تميز المؤسسة بقدرتها على التكيف والاستجابة للحاجات الفردية لكل زبون	0.862**	0.000
20	تمتلك المؤسسة يد عاملة كفؤة لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في السوق	0.855**	0.000
21	لدى المؤسسة القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة	0.714**	0.000
22	تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها	0.813**	0.000
23	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة لتلبية حاجيات السوق	0.837**	0.000
24	تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض وخدمات ذات تكلفة أقل	0.778**	0.000
25	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر	0.728**	0.000
26	لدى المؤسسة القدرة على التحكم في عناصر التكاليف المختلفة	0.790**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

*ارتباط الدال عند 0.05

**ارتباط الدال عند 0.01

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمجال والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية 0.05، وبالتالي فإن المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبانة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08-02): نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عناصر الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحو الأول: إدارة الجودة الشاملة	15	0.878
المحور الثاني: الميزة التنافسية	11	0.926
جميع متغيرات الاستبيان	26	0.930

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

يشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أعلى من الحد الأدنى المقبول (0,60) حيث بلغ محور إدارة الجودة الشاملة 0.878 وهي نسبة عالية، في حين أن محور الميزة التنافسية قد بلغ 0.926 وهي بدورها نسبة عالية جدا، أما جميع متغيرات استبيان مجتمعة قد بلغ معاملها 0.930 وهي نسبة عالية وجيدة وبذلك نستنتج بأن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع عباراتها وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا: عرض و تحليل نتائج محور البيانات الشخصية والمهنية

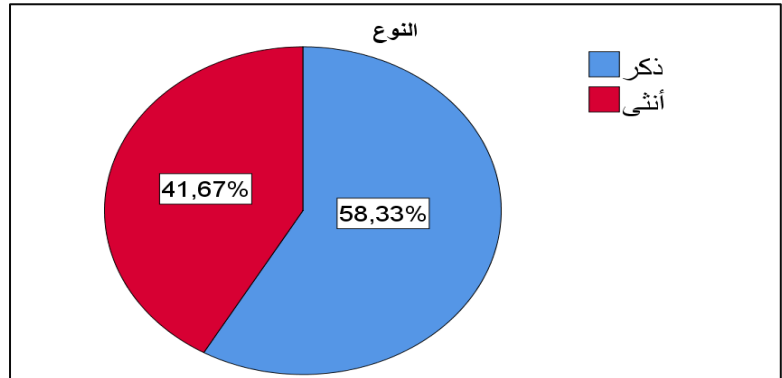
1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

الجدول رقم (09-02): توزيع العينة حسب النوع

نوع الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	21	58.33%
اناث	15	41.67%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب النوع



المصدر: من مخرجات البرنامج spss v.26

يتضح من خلال الجدول والشكل أن نسبة الذكور تمثل 58.33 % والباقي إناث بنسبة 41.67% وذلك يرجع إلى طبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر التي تستدعي الخروج في مهمات والعمل خارج المؤسسة خاصة في الوظائف التي تعتمد على الصيانة والتركييب مما يشكل سببا في قلة عنصر الأنثوي في المؤسسة.

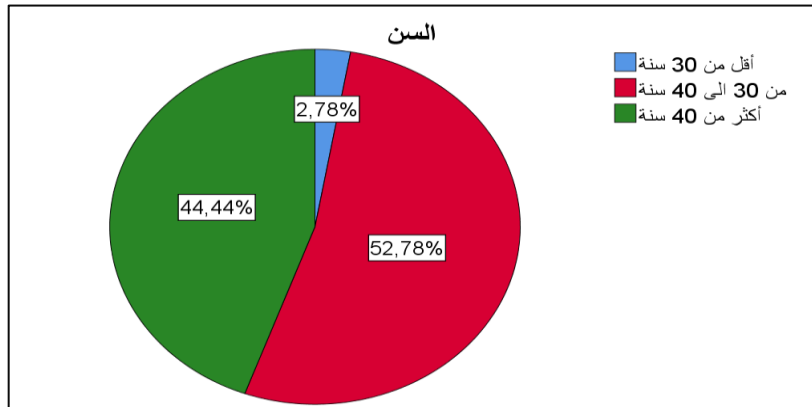
2. توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (10-02): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	2.78%
من 30 الى 40 سنة	19	52.78%
أكثر من 40	16	44.44%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

الشكل رقم (03-02): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من مخرجات البرنامج spss v.26

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أعلى نسبة للأعمار هي 52.78% وهي الفئة التي يفوق عمرها 40 سنة هذا ما يفسر أن معظم الإطارات من فئة الأعمار المتقدمة وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في تسيير مهامها على فئة الكهول ذوي الخبرة المهنية أما نسبة الأعمار التي تليها قدرت ب 44.44% وهي الفئة التي تنحصر من 30 إلى 40 سنة أما الفئة أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتها 2.78% كأدنى قيمة وهذا مايدل على أن فئة الشباب متواجدة بصفة قليلة جدا على مستوى المؤسسة.

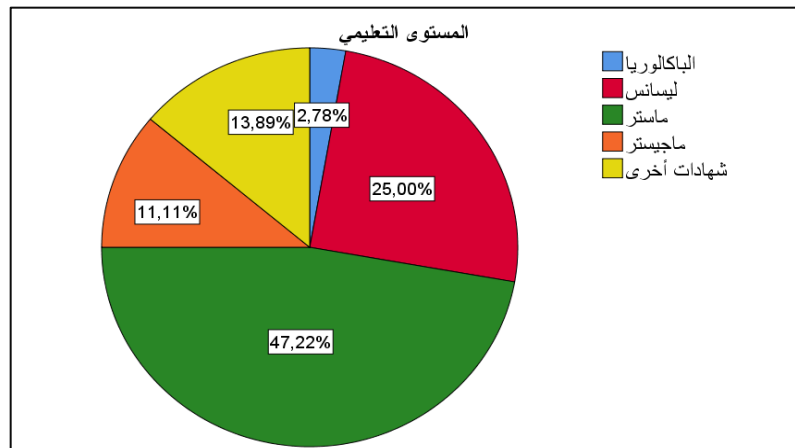
3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11-02): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.78%	1	الباكالوريا
25.00%	9	ليسانس
47.22%	17	ماستر
11.11%	4	ماجستير
13.89%	5	شهادات أخرى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

الشكل رقم (04-02): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات البرنامج spss v.26

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة ترجع لحاملي شهادة الماستر بنسبة 2.47% أما بالنسبة لشهادة ليسانس فقد بلغت النسبة 25.00% وشهادات أخرى تمثل 13.89% تليها الماجستير التي بلغت نسبتا 11.11% والباكالوريا بنسبة 2.78% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات بصفة كبيرة نظرا لحاجة مناصبها إلى أصحاب ذوي كفاءة ومؤهلات علمية عالية.

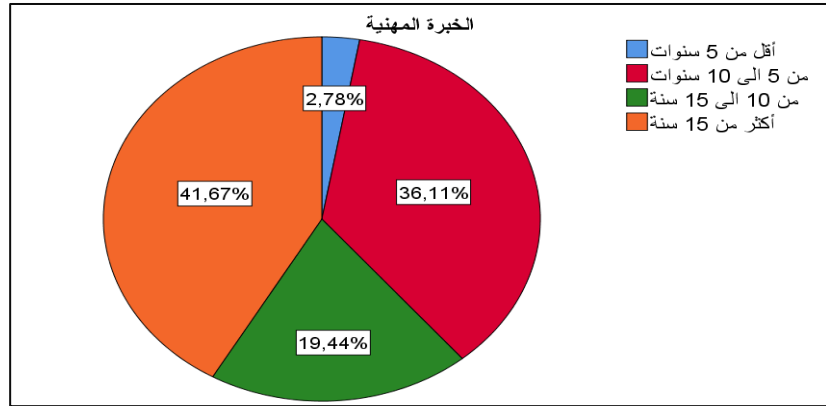
4. توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (12-02): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
2.78%	1	أقل من 5 سنوات
36.11%	13	من 5 إلى 10 سنوات
19.44%	7	من 10 إلى 15 سنة
41.67%	15	أكثر من 15 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

الشكل رقم (05-02): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات البرنامج spss v.26

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة بلغت 41.67% والتي تمثل الإطارات التي تفوق خبرتهم المهنية 15 سنة وذلك راجع لوجود الفئة المتقدمة بالعمر بنسبة عالية جدا كما ذكرنا سابقا، أما بالنسبة الفئة التي تنحصر من 5 إلى 15 سنة بلغت نسبتها 36.11% والفئة التي تنحصر ما بين 10 إلى 15 سنة

فهي تمثل 19.44% وأخيرا الفئة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم 2.78% وذلك لعدم تواجد فئة الشباب بصفة كبيرة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور إدارة الجودة الشاملة

• عرض وتحليل نتائج معيار التزام الإدارة العليا

الجدول رقم (13-02): تحليل عبارات مجال التزام الإدارة العليا

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
X1	00	00	2.8	01	5.6	02	47.2	17	44.4	16
X2	00	00	5.6	02	11.1	04	50.0	18	33.3	12
X3	00	00	5.6	02	11.1	04	61.1	22	22.2	8
X4	00	00	11.1	04	11.1	04	63.9	23	13.9	5
	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		ترتيب الأهمية		مستوى الأهمية			
X1	4.33		0.717		1		مرتفع جدا			
X2	4.11		0.820		2		مرتفع			
X3	4.00		0.756		3		مرتفع			
X4	3.81		0.822		4		مرتفع			
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		4.062		0.669		مرتفع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

يبين الجدول أعلاه أن معظم الفقرات مجال التزام الإدارة العليا تم الإجابة عليها بنسبة كبيرة نوعا ما من الموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة X1 "تعمل الإدارة العليا على وضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى بالجودة الشاملة" 47.2% والعبارة X2 "توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" قدرت نسبة الموافقة لها 50.0% في حين العبارة X3 "تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" بلغت نسبة الموافقة عليها 61.1% أما العبارة X4 "توفر الادارة العليا بيئة عمل مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة" فقد حصلت على نسبة موافقة 63.9%.

وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 4.062 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة في مجال التزام الإدارة العليا لدى المستجوبين وبانحراف معياري عام 0.669 وهو منخفض إذ يعكس درجة انسجام جيدة نوعا ما في إجابات الأفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس مجال التزام الادارة العليا فإن المتوسط الحسابي لها تراوح ما بين (3.31-4.33) وبانحراف معيار تراوح بين (0.017-0.822) وهذا ما يدل على أن جميع الفقرات ذات أهمية مرتفعة لدى إطارات المؤسسة المستجوبين حيث جاءت الفقرة X1 " تعمل الإدارة العليا على وضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى بالجودة الشاملة" المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.33 و بانحراف معياري 0.717 أما فيما يخص أدنى قيمة فكانت للفقرة X4 "توفر الادارة العليا بيئة عمل مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة" ب3.81 وانحراف معياري 0.822 وبالتالي يمكن القول أن:

- ❖ الإدارة العليا تظهر اهتماما واضحا بتبني ثقافة الجودة، ويظهر ذلك من خلال المتابعة والتحقق وتخصيص الموارد وتقنيات الازمة لضمان التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ توفر الإدارة العليا بيئة عمل مناسبة ولكن ليس بالشكل الكبير والمرضي بالنسبة لإطارات أفراد المستجوبون .

• عرض وتحليل نتائج مجال التركيز على الزبون

الجدول رقم (14-02): يوضح تحليل عبارات مجال التركيز على الزبون

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
22.2	08	61.1	22	8.3	03	5.6	02	2.8	01	X5
22.2	08	63.9	23	13.9	05	00	00	00	00	X6
13.9	05	66.7	24	13.9	05	5.6	02	5.6	00	X7
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		2		0.893		3.94				X5
مرتفع		1		0.604		4.08				X6
مرتفع		3		0.708		3.89				X7
مرتفع				0.559		3.972				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

يبين الجدول أعلاه أن كل اجابات أفراد العينة حول مجال التركيز على الزبون كانت بالموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة X5 "تحرص المؤسسة على توفير بيانات دقيقة وشاملة حول احتياجات الزبائن" 61.1% و العبارة X6 "تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسن المنتجات المقدمة" قدرت نسبة الموافقة لها 63.9% في حين العبارة X7 "تهتم المؤسسة بقياس رضا العملاء عن المنتجات المقدمة بشكل دوري وتعتبره من مهامه الأساسية" بلغت نسبة الموافقة عليها 66.7%.

وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.972 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة في المجال التركيز على الزبون لدى المستجوبين وبانحراف معياري عام 0.559 وهو منخفض اذ يعكس درجة انسجام جيدة نوعا ما في إجابات الأفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس مجال التركيز على الزبون فإن المتوسط الحسابي لها تراوح ما بين (3.89-4.08) و بانحراف معيار تراوح بين (0.604-0.708) وهذا ما يدل على أن جميع الفقرات ذات أهمية مرتفعة لدى اطارات المؤسسة المستجوبين حيث جاءت الفقرة X6 "تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسن المنتجات المقدمة" المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.08 و بانحراف معياري 0.559 أما فيما يخص أدنى قيمة فكانت للفقرة X7 "تهتم المؤسسة بقياس رضا العملاء عن المنتجات المقدمة بشكل دوري و تعتبره من مهامه الأساسية" بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري 0.708 وهذا ما يفسر على أن:

- ❖ المؤسسة تعتمد على شكاوى الزبائن كمصدر مهم لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة وذلك من خلال تقديم حلول سريعة وواضحة أثناء معالجة شكاواهم هذا ما يزيد من كسب رضا وولاء الزبائن.
- ❖ إن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن وتعمل على تحقيق توقعاتهم باستمرار هذا ما يجعلها قادرة على تقديم خدمات ومنتجات تتناسب مع متطلبات السوق.

• عرض و تحليل نتائج معيار مشاركة العاملين

الجدول رقم (15-02): تحليل عبارات مجال مشاركة العاملين

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
8.3	03	41.7	15	33.3	12	16.7	06	00	00	X8
11.1	04	66.7	24	19.4	07	2.8	01	00	00	X9
19.4	07	55.6	20	13.9	05	11.1	04	00	00	X10
25.0	09	61.1	22	8.3	03	5.6	02	00	00	X11
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		4		0.874		3.42		X8		
مرتفع		2		0.639		3.86		X9		
مرتفع		3		0.878		3.83		X10		
مرتفع		1		0.754		4.06		X11		
مرتفع				0.636		3.791		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

يتضح من خلال الجدول أن الاجابات على فقرات مجال مشاركة العاملين كانت بالموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة X8 " يتم في مؤسستكم إشراك العاملين في اتخاذ القرار " 41.7 % و العبارة "X9 يتم القيام بعض المهام في المؤسسة بطرق جماعية" 66.7 % في حين العبارة X10 "تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة" بلغت نسبة الموافقة عليها 55.6 % أما العبارة X11 " يتم تدريب العمال على آليات تطبيق الجودة الشاملة" فقد حصلت على نسبة موافقة 61.1 %.

بالنسبة للوسط الحسابي العام بلغ 3.791 وهي قيمة ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين وانحراف معياري عام بلغ 0.0636 وهو ما يوضح أهمية لإدارة المؤسسة في إشراك العاملين. أما على مستوى الفقرات فيتراوح المتوسط الحسابي لها ما بين 3.42 و 4.06 وانحراف معيار تراوح بين 0.639 و 0.878 وهذا ما يدل على أن جميع الفقرات ذات أهمية مرتفعة لدى إطارات المؤسسة المستجوبين، حيث سجلت الفقرة X11 " يتم تدريب العمال على آليات تطبيق الجودة الشاملة" المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 4.06

وبانحراف معياري 0.754 في حين سجلت الفقرة X8 "يتم في مؤسستكم إشراك العاملين في اتخاذ القرار" أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.42 وانحراف معياري 0.874 وبناء على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

❖ المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للعمل الجماعي من خلال التركيز على التعاون بين الأفراد وبناء روح الفريق مما ينجم عن ذلك الانسجام في العمل وزيادة رضا العاملين.

❖ إن المؤسسة تركز على بناء علاقات فعالة مع العاملين مبنية على الثقة والاحترام المتبادل مما يساهم في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة إضافة إلى ذلك، تقوم بتدريبهم على برامج إدارة الجودة الشاملة قصد تكوين أساس صلب ومتين يمكن من تحقيق النتائج المرغوبة.

❖ إدراك العاملين بأن الجودة مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع أفراد المؤسسة ولا يقتصر دورها على الإدارة العليا فقط

• عرض وتحليل نتائج التحسين المستمر

الجدول رقم (16-02): تحليل عبارات مجال التحسين المستمر

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
22.2	08	47.2	17	11.1	04	13.9	05	5.6	02	X12
11.1	04	61.1	22	16.7	06	11.1	04	00	00	X13
19.4	07	69.4	25	5.6	02	5.6	02	00	00	X14
19.4	07	69.4	25	5.6	02	5.6	02	00	00	X15
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		3		1.146		3.67				X12
مرتفع		2		0.815		3.72				X13
مرتفع		1		0.696		4.03				X14
مرتفع		1		0.696		4.03				X15
مرتفع				0.687		3.861				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات بعد التحسين المستمر كانت بالموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة للفقرة X12 "يوجد بمؤسستك قسم خاص بالبحث والتطوير" 47.2% و الفقرة X13 "يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة" قد بلغت نسبة الموافقة عليها 61.1% أما الفقرة X14 "التحسين المستمر هو جزء أساسي من ثقافة المؤسسة" قد بلغت نسبة الموافقة عليها 69.4% في حين أن الفقرة X15 "تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة تعمل على التحسين المستمر" بلغت نسبة الموافقة عليها 69.4% وهذا ما يؤكد على إدراك المؤسسة بأهمية التحسين المستمر.

فيما يخص المتوسط الحسابي العام لمجال التحسين المستمر فقد بلغ 3.861 وهي قيمة ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين وبانحراف معياري 0.687 وهو ما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات الأفراد العينة أما على مستوى الفقرات فتراوحت أوساطها الحسابية بين 3.67 و 4.03 وكانت جميعها ذات أهمية مرتفعة حيث تساوت العبارتين X14 "التحسين المستمر هو جزء أساسي من ثقافة المؤسسة" والعبارة X15 "تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة تعمل على التحسين المستمر" وسجلا أعلى قيمة للمتوسط الحساب بلغ 4.03 وبانحراف معياري بلغ 0.696 أما القيمة الدنيا للمتوسط الحسابي سجلتها الفقرة X12 "يوجد بمؤسستك قسم خاص بالبحث والتطوير" بقيمة 3.67 و بانحراف معياري بلغ 1.146. وهذا ما يدل على أن:

❖ المؤسسة تبدي اهتمام كبير بمبدأ التحسين المستمر في مختلف أنشطتها وذلك بتوفير تجهيزات حديثة لزيادة كفاءة عمليات الجودة وفعاليتها من أجل تقديم منافع إضافية للمؤسسة وجعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة بغية الوصول إلى الإتقان الكامل.

❖ المؤسسة تسعى إلى إدراك رغبات العملاء بصفة مستمرة، من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة هذا ما يساعد على تقديم كل ما هو جديد وأفضل، باعتبارهما عاملين أساسيين لتحقيق التميز وضمان البقاء في عالم المنافسة.

• عرض وتحليل نتائج المحور الأول إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (17-02): تحليل عبارات المحور الأول لإدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	مستوى الأهمية
3.936	0.481	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول لإدارة الجودة الشاملة بلغ متوسط حسابي عام قدره 3.936 وبالنحرف معياري عام قدره 0.481 لما يعكس تقارب جيد في إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة وبالتالي نستنتج وجود اهتمام فعلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسة ويتبين ذلك من خلال خطط إستراتيجية فعالة ورؤية واضحة تعمل على تحسين المستمر في جميع جوانب العمل بشراكة العاملين وتنمية روح الفريق بهدف ارتقاء المؤسسة في أدائها وتنمية مهاراتها والعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية ملائمة لتوقعات الزبائن وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية.

• عرض و تحليل نتائج المحور الميزة التنافسية:

الجدول رقم (18-02): تحليل عبارات محور الميزة التنافسية:

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
38.9	14	44.4	16	8.3	03	8.3	03	00	00	X16
38.9	14	44.4	16	8.3	03	8.3	03	00	00	X17
36.1	13	47.2	17	8.3	03	8.3	03	00	00	X18
22.2	08	58.3	21	13.9	05	5.6	02	00	00	X19
27.8	10	58.3	21	8.3	03	5.6	02	00	00	X20
25.0	09	41.7	15	19.4	07	13.9	05	00	00	X21
25.0	09	52.8	19	16.7	06	5.6	02	00	00	X22
25.0	09	63.9	23	5.6	02	5.6	02	00	00	X23
36.1	13	50.0	18	11.1	04	2.8	01	00	00	X24
30.6	11	61.1	22	00	00	8.3	03	00	00	X25
33.3	12	52.8	19	11.1	04	2.8	01	00	00	X26
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		3		0.899		4.14				X16
مرتفع		3		0.899		4.14				X17
مرتفع		4		0.887		4.11				X18
مرتفع		7		0.774		3.97				X19
مرتفع		5		0.770		4.08				X20
مرتفع		8		0.989		3.78				X21
مرتفع		7		0.810		3.97				X22

مرتفع	6	0.732	4.08	X23
مرتفع	1	0.749	4.19	X24
مرتفع	3	0.798	4.14	X25
مرتفع	2	0.737	4.17	X26
مرتفع		0.626	4.070	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العبارات محور الميزة التنافسية لإجابات أفراد العينة كانت بالموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة للعبارتين X16 "الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة ذات قيمة وصعبة التقليد" وX17 "تسعى المؤسسة إلى منافسة منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة في السوق" 44.4 % وسجلت العبارة X18 "تتزم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية" نسبة الموافقة 47.2% أما العبارتين X19 "تميز المؤسسة بقدرتها على التكيف والاستجابة للحاجات الفردية لكل زبون" وX20 "تمتلك المؤسسة يد عاملة كفؤ لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في السوق" قدرت نسبة الموافقة لهما 58.3 % في حين أن العبارة X21 "لدى المؤسسة القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة" بلغت نسبة الموافقة 41.7% أما بالنسبة للعبارة X22 "تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها" فقد بلغت نسبة موافقتها 52.8%. أما العبارة X23 "لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة لتلبية حاجيات السوق" سجلت أعلى نسبة موافقة بـ 63.9% في حين نجد العبارة X24 "تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض وخدمات ذات تكلفة أقل" سجلت نسبة الموافقة 50.0% أما العبارة X25 "الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر" سجلت نسبة الموافقة 61.1% في حين أن العبارة X26 "لدى المؤسسة القدرة على التحكم في عناصر التكاليف المختلفة" قد بلغت نسبة موافقتها 52.8%

أما المتوسط حسابي العام لهذا المحور قدر بـ 4.070 وهو ذو أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبون يقابله انحراف معياري قدر بـ 0.626 وهذا ما يدل على وعي الكبير من المؤسسة لأهمية تحقيق الميزة التنافسية، أما على مستوى الفقرات فتراوحت أوساطها الحسابية بين 3.78 و 4.19 حيث حققت العبارة X24 "تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض وخدمات ذات تكلفة أقل" أعلى قيمة قدرت بـ 4.19 وانحراف

معياري 0.798 أما العبارة X21 "لدى المؤسسة القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة" سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.78 وبانحراف معياري 0.989. وعليه يمكن استنتاج أن:

❖ المؤسسة تتفوق من حيث تقديم عروض وخدمات ذات تكلفة أقل التي تعد من أهم مصادر تعزيز ميزتها التنافسية.

❖ إن المؤسسة لها القدرة على تقديم خدمات جديدة تتوافق مع حاجيات السوق مما يدل على توجه المؤسسة نحو الابتكار وهذا ما يجعلها تحظى بمركزا تنافسيا قويا.

❖ إن أفراد العينة المستجوبين ترى بأن المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه السوق لكن ليس بشكل المطلوب.

❖ إن الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة تعتمد على معايير الجودة العالمية حسب إطارات المؤسسة المستجوبون وهذا ما يفسر احتلالها الريادة في سوق اتصالات الجزائر.

❖ إن المؤسسة تعتمد على أصحاب ذو الكفاءات المؤهلة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية هذا ما يمنحها القدرة على تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع أذواق المستهلكين.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لعين تموشنت، تم اختبار

الفرضية الرئيسية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية العدمية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت

✓ الفرضية البديلة الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت .

للإجابة على الفرضية الرئيسية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + \varepsilon$$

Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

x_1 : المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

a_0 : الثابت يمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل

ϵ : الخطأ العشوائي

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط باعتبار إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل الميزة التنافسية كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (19-02): معامل التحديد والارتباط لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 ^a	,341	,321	,51579

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة_الجودة_الشاملة,

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.584 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي قيمة تدل على وجود ارتباط متوسط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر عين تموشنت، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.341 وهذا ما يفسر أن قيمته 34.1% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية باتصالات الجزائر عين تموشنت الناتج عن التغير في الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

ورغم أن هذه النسبة ضعيفة نوعا ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية هذا النموذج والتي تم التأكد منها وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-02): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	4,675	1	4,675	17,574	,000 ^b
Régression de Student	9,045	34	,266		
Total	13,721	35			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة_الجودة_الشاملة,

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss v.26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة sig قد بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على معنوية النموذج .

الجدول رقم(21_02): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) ادارة_الجودة_الشاملة	1,084	,718		1,510	,140
	,759	,181	,584	4,192	,000

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.759 وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل والممثل في إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.759 في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 4.192 وهي دالة عند مستوى معنوية sig= 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير المستقل الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية:

$$Y = 0.759 X1 + 1.084$$

و يفسر ذلك بدرجة الوعي للمؤسسة وإدراكها لأهمية إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تحقيق مستوى أداء عالي وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على مقارنة شاملة تشمل كل الأنشطة، مما يمنحها القدرة

على تقديم منتجات وخدمات يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وبالتالي يضمن للمؤسسة مركزا تنافسيا قويا يساهم في اكتساب ميزة تنافسية.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية الفرعية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لالتزام الادارة العليا على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت.

✓ الفرضية البديلة الفرعية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 05.0$ لالتزام الادارة العليا على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت .

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى اقمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط باعتبار التزام الإدارة العليا كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (22-02): معامل التحديد والارتباط التزام الادارة العليا والميزة التنافسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,299 ^a	,089	,063	,60617

a. Prédicteurs : (Constante), التزام_الادارة_العليا

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.299 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وهي تدل على وجود ارتباط ضعيف بين التغير المستقل التزام الادارة العليا والمتغير التابع الميزة التنافسية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.089 وهذا ما يفسر أن قيمته 8.8% من التغير الحاصل في التزام الادارة العليا الناتج عن التغير في الاهتمام بالميزة التنافسية.

وبالرغم من أن هذه النسبة ضعيفة نوعا ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية هذا النموذج والتي تم التأكد منها وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23-02): مدى معنوية نموذج خط الانحدار التزام الادارة العليا والميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression de Student	1,228	1	1,228	3,341	,076 ^b
Total	12,493	34	,367		
	13,721	35			

a. Variable dépendante: الميزة_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التزام_الادارة_العليا

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة sig قد بلغت 0.076 وهي قيمة أكبر من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن النتيجة غير معنوية احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 أي عدم وجود أثر بين التغير المستقل التزام الإدارة العليا والمتغير التابع الميزة التنافسية.

الجدول رقم (24-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,934	,630		4,655	,000
التزام_الادارة_العليا	,280	,153	,299	1,828	,076

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.280 وهذا يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل في التزام الادارة العليا بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.280 في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية و يؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة و التي قدرت ب 1.828 وهي دالة عند مستوى معنوية sig= 0.076

وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية و نرفض الفرضية البديلة وفي الأخير نقول بأنه :

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لالتزام الادارة العليا على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير المستقل التزام الادارة العليا والمتغير التابع الميزة التنافسية:

$$Y = 0.280 X1 + 2.934$$

ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد مجتمع العينة يرى بأن له القدرات والمهارات الكافية لانجاز مستوى أداء عالي بشكل المطلوب، بحيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية بفضل ممارسات العاملين فيها.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية الفرعية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ التركيز على الزبون على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت

✓ الفرضية البديلة الفرعية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 05.0$ التركيز على الزبون على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت .

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط باعتبار التركيز على الزبون كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25-02): معامل التحديد والارتباط للتركيز على الزبون والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 ^a	,104	,077	,60145

a. Prédicteurs : (Constante), التركيز على الزبون

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.322 عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وهي تدل على وجود ارتباط ضعيف بين التغير المستقل التركيز على الزبون والمتغير التابع الميزة التنافسية ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.104 وهذا ما يفسر أن 10.4 % من التغير الحاصل في التركيز على الزبون عن التغير في الاهتمام بالميزة التنافسية.

ورغم أن هذه النسبة ضعيفة نوعا ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية هذا النموذج والتي تم التأكد منها وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (26-02): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتركيز على الزبون والميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression de Student	1,422	1	1,422	3,930	,056 ^b
Total	12,299	34	,362		
	13,721	35			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التركيز_على_الزبون

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة sig قد بلغت 0.056 وهي قيمة أكبر من مستوى معنوية 0.05. وهذا يدل على أن النتيجة غير معنوية إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 أي عدم وجود أثر بين التغير المستقل التركيز على الزبون والمتغير التابع الميزة التنافسية

الجدول رقم (27-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التركيز على الزبون على الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,641	,728		3,627	,001
التركيز_على_الزبون	,360	,182	,322	1,982	,056

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.360 وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل والممثل في التركيز على الزبون بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.360 في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 1.982 وهي دالة عند مستوى معنوية sig=0.056 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة وفي الأخير نقول بأنه:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير المستقل التركيز على الزبون والمتغير التابع الميزة التنافسية:

$$Y = 0.360 X1 + 2.641$$

يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تحتل الريادة في سوق الاتصالات الجزائري فلماذا لا يشكل يشكل رضا الزبون أمرا حاسما في تحقيق التفوق التنافسي أو أن المؤسسة تعمل في قطاع عمومي تقدم خدمات الأساسية للزبائن وفق توجيهات صادرة عن وزارة البريد والمواصلات السلكية والاسلكية مما لا يظهر تأثير للتركيز على الزبون على الميزة التنافسية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- ✓ الفرضية العدمية الفرعية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ مشاركة العاملين على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت
 - ✓ الفرضية البديلة الفرعية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=05.0$ مشاركة العاملين على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت .
- ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط باعتبار مشاركة العاملين كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02-28):معامل التحديد والارتباط مشاركة العاملين والميزة التنافسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,289	,52801

a. Prédicteurs : (Constante), مشاركة_العاملين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.556 وهي علاقة نوعا ما متوسطة أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.309 وهذا ما يفسر أن 30.9 % من التغيير الحاصل في مشاركة العاملين ناتج عن التغيير في الاهتمام بالميزة التنافسية.

وبالرغم من أن هذه النسبة منخفضة إلى حد ما إلا أن هذا لا يدل أبدا على أن النموذج لا يلائم البيانات أو أنه ذو جودة منخفضة بل يتحدد من خلال اختبار معنوية هذا النموذج بحد ذاته وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-29):مدى معنوية نموذج خط الانحدار مشاركة العاملين والميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	4,242	1	4,242	15,215	,000 ^b
Régression de Student	9,479	34	,279		
Total	13,721	35			

a. Variable dépendante:الميزة_النافسية

b. Prédicteurs : (Constante), مشاركة_العاملين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم(30-02): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة العاملين على الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) مشاركة_العاملين	1,997	,539		3,708	,001
	,547	,140	,556	3,901	,000

a. Variable dépendante: الميزة_التنافسية:

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.547 وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل مشاركة العاملين بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.759 في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 4.192 وهي دالة عند مستوى معنوية sig= 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير المستقل مشاركة العاملين والمتغير التابع الميزة التنافسية:

$$Y = 0.547 X1 + 1.997$$

و يفسر ذلك بأن مشاركة العاملين وتمكينهم يساهم في تنمية روح الانتماء والعمل الجماعي داخل المؤسسة إضافة إلى إحداث فروق جوهرية من خلال تبني المؤسسة لبرامج تدريبية تهدف لتطوير الكفاءات وتنمية المهارات وتوسيع معارف العاملين هذا ما يساهم في تكوين مورد بشري خالق للقيمة، نادرا يصعب تقليده من طرف المنافسين وبالتالي دعم تحقيق ميزة تنافسية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

✓ الفرضية العدمية الفرعية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ التحسن المستمر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت

✓ الفرضية البديلة الفرعية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 05.0$ التحسين المستمر على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت .

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط باعتبار التحسين المستمر كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (31-02): معامل التحديد والارتباط التحسين المستمر والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,590 ^a	,349	,329	,51270

a. Prédicteurs : (Constante), التحسين_المستمر

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.590 وهي علاقة نوعا ما متوسطة أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.349 وهذا ما يفسر أن 34.9% من التغير الحاصل في التحسين المستمر ناتج عن التغير في الاهتمام بالميزة التنافسية. وبالرغم من أن هذه النسبة منخفضة إلى حد ما إلا أن هذا لا يدل أبدا على أن النموذج لا يلائم البيانات أو أنه ذو جودة منخفضة بل يتحدد من خلال اختبار معنوية هذا النموذج بحد ذاته وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-32): مدى معنوية نموذج خط الانحدار التحسين المستمر والميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression de Student	4,783	1	4,783	18,197	,000 ^b
Total	8,937	34	,263		
	13,721	35			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التحسين_المستمر

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig بلغت 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم(02-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,995	,494		4,039	,000
التحسين_المستمر	,538	,126	,590	4,266	,000

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.26

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B قدرت ب 0.538 وهذا يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل التحسين المستمر بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0.538 في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 4.266 وهي دالة عند مستوى معنوية sig= 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين المتغير المستقل التحسين المستمر والمتغير التابع الميزة التنافسية:

$$Y = 0.538 X1 + 1.995$$

و يمكن تفسير ذلك بأن التحسين المستمر يساهم في تحسين كل مظهر من مظاهر العمليات وذلك خلال عمل المؤسسة على تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين كفاءة استغلال الموارد المؤسسة وأساليب الانتاج مما يمكنها من رفع مستوى الجودة عبر تقليل الأخطاء ومعالجتها بصفة مستمرة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: استنتاجات الدراسة

1. استنتاجات عامة بوصف و تحليل المتغيرات:

- ❖ يعد بعد التزام الادارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت ذو أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستوجبون.
- ❖ يعد بعد التركيز على الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت ذو أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستوجبون.
- ❖ يعد بعد مشاركة العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت ذو أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستوجبون.
- ❖ يعد بعد التحسين المستمر في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت ذو أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستوجبون.
- ❖ تعد الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت ذات أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستوجبون.

2. استنتاجات عامة لاختبار الفرضيات

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الادارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.

3. استنتاجات عامة للدراسة التطبيقية

- ❖ المؤسسة تولى أهمية كبيرة في تطبيق الجودة الشاملة وإدراكها لأهمية تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق.
- ❖ المؤسسة تعمل على توفير برامج تدريبية لتطوير كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ❖ ينظر أفراد العينة المستجوبون أن المؤسسة تعتمد على التحسين المستمر من خلال توفير تجهيزات حديثة لتحسين الأداء المؤسسي.
- ❖ المؤسسة لديها القدرة على الابتكار وتقديم منتجات فريدة من نوعها مما تلبي رغبات الزبائن الأمر الذي يعزز رضائهم ويساهم في كسب ولائهم.
- ❖ إن المؤسسة تتمتع بتفوق من حيث تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية يتضح أن تطبيق مبادئ الجودة لم يعد مجرد خيار لتحسين العمليات بل أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التفوق التنافسي وقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت - حيث قمنا بإطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص من خلال النشأة التعريف وهيكلها التنظيمي، وبعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة والمعالجة الإحصائية ببرنامح SPSS V26 تبين أن هناك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، تبين أن إدارة الجودة الشاملة تحظى بأهمية بالغة في الاقتصاد المعاصر، لما لها من أثر واضح في ضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها. فهي تعد أحد أهم لأساليب الناجحة التي تمكن المؤسسات من تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال التطبيق السليم لمتطلباتها، كما أنها تركز على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بشكل شامل، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود قيادة إدارية ملتزمة بدعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لذلك، مما يساهم في الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.

أما الميزة التنافسية، فهي العنصر الذي يمكن المؤسسة من التميز في السوق وتحقيق موقع متقدم بين المنافسين، وذلك من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء عبر خفض التكاليف، وتحسين الجودة وتعزيز الابتكار. كما أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة تحديات السوق. وفي ظل المنافسة المتزايدة، أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره وسيلة فعالة لتحسين الإنتاجية وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، باعتبارها أحد أهم السبل لخلق الميزة التنافسية وتحقيق القبول العالمي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

وقد توصلنا في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى استخلاص جملة من النتائج والإجابة على إشكالتنا الرئيسية، وهي ما مدى أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت؟

النتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة وارتقائها إذ تمكنها من اكتساب القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مما يضمن لها الحفاظ على موقعها التنافسي من خلال تطبيق السليم لمبادئها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- إن الميزة التنافسية من أهم العناصر التي لا بد على المؤسسة امتلاكها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق .

- تؤكد جميع الدراسات التي تطرقت لموضوع دراستنا أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في تحقيق أداء متميز للمؤسسة مما يضمن لها تفوق الريادة في السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- لا يؤثر التزام الادارة العليا على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ويمكن تفسير ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لانجاز مستوى أداء عالي بشكل المطلوب، بحيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية بفضل ممارسات العاملين.
- لا يؤثر التركيز على الزبون على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك راجع إلى احتلال المؤسسة موقع الريادة في سوق الاتصالات الجزائري فلماذا لا يشكل يشكل رضا الزبون أمرا حاسما في تحقيق التفوق التنافسي بالإضافة إلى طبيعة قطاعها (قطاع عمومي) فهي تقدم خدمات الأساسية للزبائن وفق توجيهات صادرة عن وزارة البريد والمواصلات السلكية والاسلكية مما لا يظهر أثر التركيز على الزبون على الميزة التنافسية.
- يؤثر مشاركة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إحداث فروق جوهرية عبر تبني برامج تدريبية تهدف لتطوير الكفاءات وتنمية المهارات وتوسيع معارف العاملين هذا ما يساهم في تكوين مورد بشري خالق للقيمة، نادرا يصعب تقليده من طرف المنافسين وبالتالي دعم تحقيق ميزة تنافسية.
- يؤثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عن طريق تحسين كل مظهر من مظاهر العمليات وذلك من خلال عمل المؤسسة على تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين كفاءة استغلال الموارد المؤسسة وأساليب الانتاج مما يمكنها من رفع مستوى الجودة عبر تقليل الأخطاء ومعالجتها بصفة مستمرة مما يمنحها القدرة على تقديم خدمات متميزة بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثانية.
- تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تأثيرا إيجابيا وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على مقارنة شاملة تشمل كل الأنشطة، ما يمنحها القدرة على تقديم منتجات وخدمات يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وبالتالي يضمن للمؤسسة مركزا تنافسيا قويا يساهم في اكتساب ميزة تنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات:

- ضرورة مشاركة العاملين في اتصالات الجزائر في عمليات اتخاذ القرار لتسهيل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد .
- على الادارة العليا تحسيس وتوعية العمال بأهمية تبني نظام الجودة الشاملة
- ضرورة التركيز على الزبون باعتباره العامل الأساسي لنجاح المؤسسة لما له من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات، وشبكة أنترنت متطورة تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة.
- تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وإعطائها مكانة ملائمة لتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.
- التشاور مع العمال والزبائن حول المنتجات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة.

آفاق الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء التوصيات التي تم الخروج بها سيتم فيما يلي اقتراح مجموعة من المواضيع التي تمثل آفاق البحث والتي تعبر عن مجموعة من الجوانب التي تحتاج إلى دراسة وتوضيح ومن ضمنها:

● إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

● ادارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسة الخدمية

● أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي

● دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

● دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. إحسان صادق، صادق الشمري، و صلاح الدين راشد. (2020). الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية. دار اليازوري العلمية.
2. أحمد علي صالح، و زكريا الدوري. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
3. بهجت عطية راضي. (2015). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات. مصر: روابط للنشر والتقنية والمعلومات.
4. سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة التسويق أسس و مفاهيم معاصرة. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
5. سمية عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. الجزائر: مركز الكتاب الاكاديمي.
6. شهدان عادل عبد الطيف الغرباوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
7. فريد كورتل، وأمال كحيله. (2012). الجودة وأنظمة الايزو. الاردن، الجزائر: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
8. كاظم محمود خيضر. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
9. لحبيب بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
10. محسن علي عطية. (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

11. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
12. مدحت محمد ابو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
13. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، و ليث على الحكيم. (2020). نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

➤ المذكرات و الأطروحات:

1. ابتسام مخناش. (2015). التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار -دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الاضرار-مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
2. احلام غجاتي. (2017). دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات لبقيمة من اجل تحسين الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والخاصة في الجزائر- أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
3. أحمد رسمي أحمد بعلوشة. (2016). أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين.
4. أحمد ابراهيم سعيد حسن. (2017). أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

5. أسيا بن عمر. (2020). مساهمة التطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة من البنوك) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر.
6. العمري جميلة. (2016). اسهامات تبني مسؤولية اجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر-أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادي و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
7. الياس بوضياف. (2014). إدارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر.
8. ان ماري نبيل الباشا. (2025). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في بنك بيمو السعودي في مدينة دمشق) بحث مقدم إستكمالاً درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الجودة. دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
9. بشير بودية. (2016). اشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجعة-بشار أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
10. حسينة عواد. (2021). (عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكا كولا لتعبئة القارورات سكسكدة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم في علوم التسيير. سكسكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر.
11. حماد فردي. (2017). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة حالة جامعات الجنوب الغربي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
12. راضية مصداق. (2018). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية -دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية-اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، الجزائر.

13. رضوان عادل. (2016). دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر.
14. زينب مهشي. (2012). تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة -شركة CHIALI PROFIPLAST بسطيف- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، الجزائر.
15. ساولي تاسعديت. (2023). سياسة التوظيف الالكتروني للموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة sarl soummam computer system -رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر.
16. شهرة عامر. (2024). الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية بين متطلبات الجودة الشاملة و كفاءة الموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. تلمسان، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
17. عائشة سليمان. (2017). إشكالية الجودة الشاملة وأداء الافراد بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى"الظهرة"-مستغانم-أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
18. عبد القادر بن عيسى الشريف. (2019). نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر.
19. عبد اللطيف اولاد حيمودة. (2011). دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبيليس مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

20. عيسى نبوية. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-cpa-تلمسان مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
21. قادة يزيد. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
22. محمد زرقون. (2025). رقمنة التعليم في الجامعة الجزائرية بين متطلبات الجودة وصعوبات التطبيق - دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة-. قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
23. محمد شتيوي. (2025). الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية:دراسة ميدانية بالشرق الجزائري أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في الطور الثالث. قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
24. محمد فوزي علي العتوم. (2009). رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني قدمة هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. كلية الاهمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن.
25. محمد معاريف. (2013). دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة قطاع التامين سعيدة-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
26. نبيلة حمي. (2022). معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-قطب شتمة-جامعة محمد خبضر، الجزائر.

➤ المجالات والمجلات العلمية:

1. أحمد بن خيرة، و نصر الدين بن النذير. (2019). تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الدراسات الاقتصادية 13 (38).
2. أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة TQM السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 2 (03).
3. الطيب محمد القبي. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة آفاق الاقتصادي ، 11 (6).
4. الياس العيداني، و مراد مداح. (2019). دور ادارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة إدارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية ، 05 (01).
5. الياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، 08 (01).
6. بسام سمير الرميدي. (2025). الدور الوسيط للابتكار التسويقي في العلاقة بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية في شركات الطيران: شركة مصر للطيران دراسة حالة. مجلة التكامل الاقتصادي ، 13 (01).
7. جمال درهم أحمد زيد، و تقيه أحمد عبد الرحمان الماخدي. (2025). أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمينية. المجلة العربية للنشر العلمي ، 8 (86).
8. حمزة العرابي، و إيمان نواره. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات. مجلة الابحاث الاقتصادية 11 (14).
9. حمزة فيشوش. (2022). إدارة الجودة الشاملة رؤية اسلامية. مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، 09 (01).
10. حنان درويش عابد. (2018). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحث العلمي في التربية 10 (18).

11. خلود سعد على العثمان. (2024). أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية و الاقتصادية* ، 3 (9).
12. رتيبة نحاسية. (2008). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية* ، 12 (3).
13. سالم محمد قصيبات، و الهامي عزمي. (2020). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في ليبيا. *مجلة البحوث والدراسات الشرعية* (106).
14. سامي شكري، و لينا شكري. (2021). أثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال الأردنية. *مجلة الزرقا للبحوث و الدراسات الانسانية* ، 21 (3).
15. سعدية بن أحمد، أبو بكر حنصال، و نوال شمة. (2020). نظام ادارة الجودة الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان ام متعارضان؟ *مجلة مينا للدراسات الاقتصادية* ، 03 (05).
16. صورية شني، و السعيد بن لحضر. (2017). تحقيق استراتيجية التمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة البحوث لإدارية والاقتصادية* (2).
17. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، و لبنى هاشم عبد الرحمن السيد. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانيو في رياض و مدارس النهضة الحديثة-الصنعاء- ، 11 (101).
18. عتيقة حرايرية. (2015). الميزة التنافسية. *مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات* ، 3 (2).
19. علوان سامية، و بشيشي وليد. (2024). أثر أبعاد الشمول المالي على أبعاد الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية -دراسة تطبيقية على مجموعة من الوكالات البنكية بولاية مسيلة-. *مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة* ، 09 (01).
20. علي فيصل محمد ابو اصبع. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الالهية اليمنية (دراسة تحليلية). *مجلة الجامعة الوطنية* (13).

21. عمران شعبان الهادي هرون، و خالد عمر معتوق بن سلمان. (2024). الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة شروس 01 (5).
22. فتيحة بلحاج الزين، و محمد عبد الهادي. (2024). المنظور الاستراتيجي لجودة الخدمة في ظل المعايير ومواصفات الايزو 9000. مجلة فصلية الدولية للحكمة ، 18 (02).
23. محمد معاريف، نضيرة بسوح، و عز الدين نزعي. (2009). ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية. دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيادة ، الجزائر.
24. محمد نورة، سمير دليوح، و رقية بن موفق. (2018). دور نظام الانتاج في الوقت محدد(JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة البناء الاقتصادي 01 (01).
25. معاذ بوبريحة، و خالد قاشي. (2022). المواصفة القياسية العالمية لانظمة ادارة الجودة iso 9001 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية-دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج AFRICAVER بيجل-. مجلة الاقتصاد و المالية ، 08 (01).
26. نادية بومدين، و سهام بن رحو. (2022). أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأحجار ولاية تلمسان رمشي. مجلة أبحاث قانونية و سياسية ، 07 (01).
27. نعيمة زعور. (2021). الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة. مجلة المنهل الاقتصادي ، 04 (03).
28. هند بوراس. (2024). أهمية تطبيق إدارة الجودة الايزو 9001:2015 في المؤسسة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، 10 (01).

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Addae, K. (2013). Total quality management (TQM):a source of competitive advantage a comparative study of manufacturing and service in ghana. *International journal of asian socila science* , 3 (6).
2. Al qudah, K. (2012). The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in jordan. *Perspectives of innovations,Economics and business* , 12 (3).
3. Alintah, A., Ilheama, & Emoh. (2021). Total quality management aq a tool for competitive advantage in nigeria construction industry. *International research journal of engineering and technology* , 08 (12).
4. El Mokhtari, M. M., Regragui, F., & El Mokhtari, H. (2024). L'impact des pratiques du TQM sur l'avantage concurrentiel er la performance organisationnel:cas des entreprises agroalimentaires de la ville de meknes. *Rvenu Economie,Gestion et Societe* , 1 (41).
5. Mohammed, M. U. (2021). Total quality management practices to enhances organizational performance by competitive advantage as mediating in SMEs IRAQ. *Psychology and education* , 58 (2).
6. Mursan, M. (2013). The imact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: case of fishery industry in south sulawesi province of indonesia. *pakistan journal of commerce and social sciences* , 7 (1).
7. Owusu, A. (2019). Investing the practice of total qualiti management as competitive advantage in the pharmaceutical industry.A case study of Tobinco pharmaceuticals. *Texila internationnal journal of Management* , 5 (1).
8. Owusu, p., & Duah, H. (2018). Evaluating total quality management as a competitive advantage tool in mobile telecommunication services in ghana. *European journal of research and reflectin in management siences* , 6 (1).
9. Ruba, E. (2022). Total quality management in achieving competitive advantage. *Journal of positive school psychology* , 6 (3).
10. Tabangcura, B., & Rochelle, M. (2019). A total quality Management (TQM) model for small hotels in achieving copetitive advantage. *intrnational journal of managemeny and commerce innovations* , 7 (1).

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة لاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله

السادة الموظفين:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة" تخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسات" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجوا منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة و موضوعية و نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبة:

برجي شريفة هاجر

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن عامر عبد الكريم

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. النوع: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: البكالوريا ليسانس ماستر ماجستير شهادات أخرى
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التزام الإدارة العليا						
01	تعمل الإدارة العليا على وضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى بالجودة الشاملة					
02	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
03	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة					
04	توفر الادارة العليا بيئة عمل مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة					
التركيز على الزبون						
05	تحرص المؤسسة على توفير بيانات دقيقة وشاملة حول احتياجات الزبائن					
06	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسن المنتجات المقدمة					
07	تهتم المؤسسة بقياس رضا العملاء عن المنتجات المقدمة بشكل دوري و تعتبره من مهامه الأساسية					
مشاركة العاملين						
08	يتم في مؤسستكم إشراك العاملين في اتخاذ القرار					
09	يتم القيام بعض المهام في المؤسسة بطرق جماعية					
10	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة					
11	يتم تدريب العمال على آليات تطبيق الجودة الشاملة					
التحسين المستمر						
12	يوجد بمؤسستك قسم خاص بالبحث والتطوير					
13	يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة					
14	التحسين المستمر هو جزء أساسي من ثقافة المؤسسة					
15	تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة تعمل على التحسين المستمر					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	الخدمات و العروض التي تقدمها المؤسسة ذات قيمة وصعبة التقليد					
17	تسعى المؤسسة الى منافسة منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة في السوق					
18	تتحم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية					
19	تتميز المؤسسة بقدرتها على التكيف و الاستجابة للحاجات الفردية لكل زبون					
20	تمتلك المؤسسة يد عاملة كفؤة لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في السوق					
21	لدى المؤسسة القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة					
22	تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها					
23	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة لتلبية حاجيات السوق					
24	تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض و خدمات ذات تكلفة أقل					
25	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر					
26	لدى المؤسسة القدرة على التحكم في عناصر التكاليف المختلفة					

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الأستاذ
جامعة بلحاج بوشعيب	يحيى لخصر
جامعة بلحاج بوشعيب	بن الدين نورالهدى
جامعة بلحاج بوشعيب	توزان فاطمة

الملحق 03: معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	15

المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	11

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	26

جميع متغيرات الاستبيان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت حيث اعتمدت الدراسة على العينة القصدية مكونة من 36 موظف وتم الاعتماد على البرنامج spss v26 لتحليل البيانات الاستبيان، في الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات التي تؤكد على حتمية الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق أداء متميز يساهم في اكتساب ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ميزة التنافسية، جودة

ABSTRACT:

This study aims to clarify the relationship between Total Quality Management and competitive advantage at the level of Algeria Telecom in Ain Temouchent. The study relied on a purposive sample consisting of 36 employees, and the SPSS v26 software was used to analyze the questionnaire data. The study concluded that there is a positive impact of Total Quality Management on competitive advantage. It also led to a set of recommendations emphasizing the necessity of adhering to the implementation of Total Quality Management in order to achieve outstanding performance that contributes to gaining a competitive advantage.

Keywords: Total Quality Management, competitive advantage, quality.