

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

إشراف الأستاذ(ة):

براهمية آمال

إعداد الطالبة:

• مزا غشية رجاء

السنة الجامعية 2024 – 2025

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري - مطاحن قالمة -

إشراف الأستاذ(ة):

براهيمية آمال

إعداد الطالبة:

● مزاغشية رجاء

السنة الجامعية 2024 - 2025

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقني لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية ثمرة الجهد والتعب لسنوات والنجاح بفضلته تعالى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل من مد لي يد العون وساعدني في إنجاز هذا البحث وأخص منهم بالذكر الأستاذة المشرفة: **براهمية آمال** على ما قدمته من نصائح وتوجيهات وإرشادات لإتمام هذا العمل، كما أتقدم للأستاذة المحترمون: **عباس زهراء، شريط حنان، خليل أسماء، خطاف ابتسام** والأستاذ: **بشيشي وليد**، بعبارات الحب والامتنان والشكر لما قدموه لي من مساعدة ونصائح قيمة وما يسعني إلا أن أقول لكم جزاكم الله كل خير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه تصحيحاً وتوجيهاً.



إهداء



ما سلكنا البدايات إلا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا
الغايات إلا بفضلته فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد
بعد الرضى.

ها أنا اليوم أقف على عتبة التخرج أقطف ثمار تعبى وأرفع القبة بكل فخر
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى صاحبة الوجه البشوش والقلب المحبوب والدعاء الصادق إلى نبض قلبي
وسراج دربي الى من رويت منها الصبر وتعلمت منها العطاء دون انتظار إلى التي
الجنة تحت قدميها **أمي الغالية حفظها الله ورعاها**

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار **أبي الغالي حفظه الله ورعاه**

إلى نفسي التي قاومت وصبرت وتحملت ومضت رغم كل شي، فلم يكن الدرب
سهلا لكنني فعلتها

إلى شركاء الدرب والنجاح إخوتي حفظهم الله وجزاهم كل خير ودامو لي السند
والعون في دروب الحياة.

إلى من شاركني أفراحي وأحزاني وكان لي رافدا في مشواري الدراسي وكان عوننا
وسندا في هذا الطريق

إلى صديقات المواقف والأيام إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم
الله أينما حلت خطاهم ووقفهم لما يحب ويرضى

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

فمن قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها
فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا

رجاء مزاعشية



فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة.
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
4	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
8	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
9	المطلب الرابع: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
12	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
12	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
13	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
16	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
20	المطلب الرابع: مزايا وعيوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
23	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000
23	المطلب الأول: نماذج إدارة الجودة الشاملة.
28	المطلب الثاني: مفهوم الإيزو 9000.
31	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإيزو 9000 وفوائده.
34	المطلب الرابع: المواصفات القياسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
41	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
43	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية وأبعادها
48	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها
52	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية: استراتيجيات ومعوقاتها
52	المطلب الأول: بناء الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية ومصادرها
59	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
61	المطلب الرابع: معوقات الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية
62	المطلب الأول: أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني: معايير جودة الميزة التنافسية
65	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية.
67	المطلب الرابع: تأثير المواصفات القياسية الإيزو 9000 على الميزة التنافسية.
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-
72	المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-
73	المطلب الثاني: أهداف المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-
78	المطلب الرابع: عرض المقابلة مع مسؤولي المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

فهرس المحتويات

82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة
85	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
87	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
90	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
90	المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات
93	المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحاور
99	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
111	خلاصة الفصل
112	الخاتمة
116	قائمة المراجع
123	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01-1	أوجه الاختلاف بين إدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	7
02-1	أوجه الاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	35
01-2	نطاق التنافس (السوق المستهدف)	50
01-3	أقسام استبيان بمحوريه	83
02-3	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في المجمع الصناعي والتجاري - مطاحن قالمة-	86
03-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور	88
04-3	معامل كرومباغ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	89
05-3	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	90
06-3	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	93
07-3	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة	94
08-3	الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الميزة التنافسية	97
09-3	نتائج اختبار T-TEST لمحور إدارة الجودة الشاملة	100
10-3	نتائج اختبار T-TEST لمحور الميزة التنافسية	101
11-3	تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى	102
12-3	تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	103
13-3	تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	104
14-3	تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	105
15-3	تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	106
16-3	نتائج تحليل الفروقات حسب الجنس باستخدام اختبار t	107
17-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب العمر	108
18-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي	108
19-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المنصب والوظيفي	109
20-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب سنوات الخبرة	110

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
01-1	مخطط ايشكاوا (عظمة السمكة)	18
02-1	دائرة ديمينغ	26
03-1	ثلاثية جوران	28
01-2	دورة حياة الميزة التنافسية	49
02-2	مصادر الميزة التنافسية	56
03-2	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	57
04-2	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة	62
05-2	العلاقة بن الجودة والتكاليف والأرباح	63
01-3	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-	75
02-3	النموذج الفرضي للدراسة	82
03-3	المدرج التكراري لمحور إدارة الجودة الشاملة	91
04-3	شكل الانتشار حول محور إدارة الجودة الشاملة	91
05-3	المدرج التكراري لمحور الميزة التنافسية	92
06-3	شكل الانتشار حول الميزة التنافسية	92

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	شعار المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-	124
02	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-	125
03	المقابلة	126
04	الاستبيان	127
05	قائمة المحكمين	131
06	مخرجات برنامج spss	132

مقدمة عامة

في ظل التحولات الاقتصادية المتزايدة، وتزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني فلسفة إدارية فعالة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق التميز وتعزيز موقعها التنافسي، وهنا برزت إدارة الجودة الشاملة من بين الإدارات الحديثة لتحقيق هذا الهدف، حيث تعد أداة فعالة تهدف لتقليل التكاليف وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر وهذا ما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن الوصول إلى ميزة تنافسية لا يتوقف فقط على تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، بل يتعدى ذلك للقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة والتميز في تقديم القيمة للزبون بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون وهنا يبرز دور إدارة الجودة الشاملة كوسيلة إستراتيجية تساعد المؤسسة على تعزيز مركزها التنافسي في السوق سواء من خلال تحسين الكفاءة الداخلية أو من خلال التركيز على رضا العميل وتحقيق الولاء للعلامة التجارية.

وقد اهتمت المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي بإدارة الجودة الشاملة من أجل السعي نحو البقاء ومواجهة التحديات الصعبة وتحقيق الميزة التنافسية، هذه الميزة التي لا يمكن بلوغها إلا من خلال توفر جملة من الشروط تتلخص أساسا في توفير مناخ تنظيمي مناسب، وتحسين الأداء الإداري وجودة المنتجات، وتحسين القدرة على دخول أسواق جديدة خاصة في ظل التحديات والعقبات التي تواجهها من حيث المناخ التنظيمي والإداري والثقافة التنظيمية.

ويعد المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- من أبرز المؤسسات التي لاقت مكانة في السوق على المستوى الوطني، وهي كغيرها من المؤسسات ليست بمنأى عن كل ما يحدث من تغييرات وتحولات في الساحة العالمية، والتي باتت من الضروري عليها التأقلم والتكيف معها، حيث وجب عليها أن تساهم المؤسسات العالمية الناجحة.

1- إشكالية الدراسة

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي

والتجاري -مطاحن قالمة-؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحسين ميزتها التنافسية؟
- هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

2-فرضيات الدراسة

- كمنطلق في تحليلنا ومن خلال ماسبق طرحه من تساؤلات يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** يهتم المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- بتحسين ميزته التنافسية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.

وتتدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين بعد الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.
 2. توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين بعد التحسين والتطوير المستمر والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.
 3. توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين بعد مشاركة العاملين والعمل الجماعي والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.
 4. توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين بعد التركيز على العميل والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

3- أهمية البحث

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسيير حديث واحدا من المواضيع البحثية التي عرفت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال لا سيما بعدما حققته العديد من المؤسسات من نجاحات باهرة من خلال تبنيها لهذا النهج الذي مكنها من تحقيق ميزة تنافسية وبناء سمعة لاقت رواجاً على المستويات الوطنية والعالمية، لذا من المهم جدا تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال التطرق لمعرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، والتطرق إلى حالة المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالة- كواحدة من أبرز المؤسسات الجديرة بالاهتمام نظير ما حققته من سمعة وتميز.

4- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح أبرز المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة؛
- إبراز الأهمية التي تحظى بها إدارة الجودة الشاملة وحتمية تطبيقها داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- إبراز مصادر واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- البحث في كيفية تحقيق المجمع الصناعي والتجاري - مطاحن قالة- للميزة التنافسية بالاعتماد على منهج إدارة الجودة الشاملة.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك مجموعة من الأسباب الموضوعية والشخصية التي كانت دافعا لاختيار هذا الموضوع تلخصت فيما يلي:

- العلاقة المباشرة بين الموضوع والتخصص؛
- الرغبة في دراسة الموضوع ومحاولة ربط إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية؛
- الرغبة في الإطلاع أكثر على إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة؛
- الفهم الأعمق لكيفية توظيف أدوات الجودة الشاملة لتحقيق التفوق المؤسسي؛
- الربط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية يعد من المواضيع الحيوية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه الجودة في تعزيز الأداء التنظيمي والرفع من مستوى الكفاءة والفعالية؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نظرا للميول الشخصي للتوسع في موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

6- الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

تمت دراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المجمع الصناعي والتجاري قالمة في مدة شهر ابتداء من 15 أفريل 2025م إلى غاية 15 ماي 2025م

7- منهج وأدوات الدراسة:

قصد الإجابة عن إشكالية بحثنا والتحقق من الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك يظهر من خلال تقديم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بكل جوانبها النظرية، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، والذي حاولنا من خلاله معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما استخدمنا المنهج الإحصائي من خلال معالجة بيانات الاستبيان الموزعة على موظفي المؤسسة والذي من خلاله يتم قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

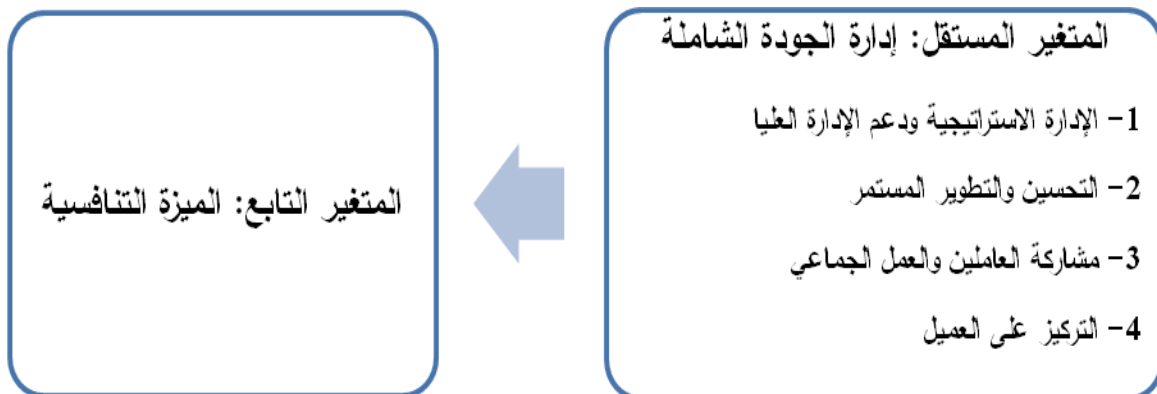
أما بالنسبة لأدوات جمع المعلومات فتمثلت فيما يلي:

- بالنسبة للجانب النظري: لقد تم الاستعانة بالكتب، الملتقيات والمقالات، المجالات، رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه.....إلخ.
- بالنسبة للجانب التطبيقي: تم الاستعانة بوثائق داخلية للمؤسسة، المقابلة، الملاحظة، والاستبيان.

8- نموذج الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية.

الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة.

تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

1- الدراسة الأولى: مزغيش علي عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، واستعراض الخطوات والمستويات التي تمر بها المؤسسات للوصول إلى أداء متميز، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها إلا بتوفير كل الشروط الضرورية، من توفر نظام للمعلومات وتسيير جيد للعنصر البشري وغرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها الفلسفة وأهم ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج لأن له أكبر أثر على شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال طاقاتهم وكفاءاتهم وخلق قيمة تقود المؤسسة للتميز في الأداء.

ما يجعل دراستنا تختلف عن هذه الدراسة هو أن هذه الدراسة ركزت على تحسين الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة مقارنة مع الدراسة الحالية التي ربطت بين إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

2- الدراسة الثانية: عازب أحمد الشيخ، "دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية المنظمات"، رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2010، تناولت الدراسة الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المؤسسات، وركزت على العلاقة بين مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمالها التي تتسم بالتحدي والديناميكية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن التطبيق الفعال للجودة الشاملة يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي خلال إتباع استراتيجيات خاصة بخفض التكاليف وتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وهذا ما يسمح لها بالبقاء في السوق وتحقيق النمو والريادة.

أن الفرق بين هذه الدراسة ودراستنا أن دراسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ركزت على التعمق في المفاهيم الخاصة بالعمليات الإدارية المبادئ والأدوات والأنظمة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق الجودة وهذا يشمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة

مقدمة عامة

العليا، التطوير والتحسين المستمر، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التركيز على العميل والتي تسعى من خلالها إلى الوصول لكيفية إدارة الجودة لتحقيق الأهداف.

أما دراسة دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية المنظمات ركزت بشكل أوسع على الجودة الشاملة كمفهوم وفلسفة وتتناول جوانب الجودة ككل والابعاد الفنية للمنتج أو الخدمة وأثرها العام على تنافسية المنظمات التي تكون أعم من تحقيق الميزة التنافسية حيث يشمل كل ما يعزز الميزة التنافسية وليس بضرورة بناء ميزة فريدة.

3- الدراسة الثالثة : بوبريجة معاذ ،"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج- جيجل -"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل- الجزائر، 2016/2015. حيث تطرق في هذه الدراسة على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الافريقية للزجاج والتعرف على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير بإدارة الجودة الشاملة وهذا الدور الذي تلعبه في تحقيق درجات إيجابية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وحثت الدراسة على عدة توصيات أهمها ضرورة

استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم بفاعلية لتحسين هامش الربح وتحقيق نتيجة صافية موجبة من أجل تحقيق هدف البقاء وميزة تنافسية.

الفرق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية هو أن هذه الدراسة كانت في سنة 2015 بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل بينما الدراسة الحالية فهي حديثة سنة 2025 في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.

10- هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية وإختبار صحة الفرضيات والتمكن من الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول في كل فصل ثلاثة مباحث كالاتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة: حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بالإطار المفاهيمي للجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة أهدافها وأهميتها ثم ثانيا إلى أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لنختتمه بنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الإيزو 9000.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة تعرضنا فيه لمفاهيم عامة حول الميزة التنافسية بالإضافة وإيضاح دورة حياتها وإبراز أهميتها في المؤسسات المعاصرة، ثم أضفنا بعد ذلك عناصر أساسية تمثلت في كيفية بناء الميزة التنافسية واستراتيجياتها والعوائق التي يمكن أن تواجهها، كما قدمنا توضيحات حول أهمية إدارة الجودة الشاملة والإيزو في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- وتم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وأهم مكوناته كما قمنا بدراسة إحصائية باستعمال برنامج spss لمعرفة هل هناك علاقة تأثيرية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لإدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تسعى لتحقيق تغييرات في ممارسات وسلوكيات المرؤوسين في المؤسسات، وإدخال مبادئ وأسس إدارية جديدة وحديثة بغرض التخلي على الممارسات التقليدية للإدارة، كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات الإدارية واستخدام الإمكانيات من الموارد البشرية بأساليب ومناهج جديدة، ناهيك عن استخدام إستراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة من أجل تقديم خدمة أو منتج ذو جودة عالية، وهذا ما منحها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

وللإلمام بموضوع هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية التي توليها المؤسسات الحديثة اهتماما بالغاً فهي تلعب دوراً محورياً في ضمان الاستمرارية وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات المتسارعة وتزايد حدة المنافسة وفي هذا الصدد تم التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها الأساسية وأهم أبعادها والأهمية التي تلعبها وأهم أهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة.

مر تطور الجودة الشاملة بعدة مراحل نذكر أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة السيطرة على الجودة وتنقسم هذه المرحلة بدورها لعدة مراحل:

كانت الخطوة الأولى للتطوير في مجال الجودة والتي كانت ملازمة لوظيفة التصنيع نهاية القرن التاسع عشر، وتحت هذا النظام كان هناك عامل أو مجموعة من العمال تمنح لهم مسؤولية تصنيع المنتج بالكامل، ولهذا كان كل عامل له القدرة على مراقبة الجودة بالكامل في كل مراحل الصنع، إن هذا الأسلوب في ضبط الجودة كان له انسجام كبير مع نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة في ذلك الوقت. ومع بداية القرن العشرين ونتيجة لتطبيق مفهوم المصنع الذي يتضمن وحدات إنتاجية كبيرة وظهور الصناعات الحديثة، هذا الأمر أدى ذلك إلى صعوبة ضبط الجودة ومراقبتها من قبل العامل المنفذ، بل كانت هناك ضرورة لتكليف رئيس مجموعة العمل بهذه المهمة، إذ يقوم عدد كبير من العمال بالعمل نفسه ويتم الإشراف عنهم من قبل رئيس العمال الذي يتولى مسؤولية الجودة على إنتاجية تلك المجموعة.¹

ثم تطورت الجودة لتركز على عملية فحص أو ضبط أو مقارنة الوحدة مع المتطلبات المطبقة فكانت عملية فحص المنتج تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ولكنها لم تقم بمنعها من الأساس ويمكن إيجاز ذلك في الآتي:²

- تحديد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات
- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تعني باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يواجهه المستهلكون.

¹ سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق، 2008، ص 37.

² صالح دباح، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020/2021، ص 105، 104.

ليطور مفهوم الجودة أكثر ليشمل مجموعة الإجراءات المنظمة التي تتبعها المؤسسة لقياس الجودة عن طريق مقارنتها بمواصفات محددة لها والقيام بالإجراءات التصحيحية التي تتخذ في حالة وجود أي انحراف ويعد إدوارد ديمينغ أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة من خلال الرقابة على الإنتاج ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية ونقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية مما مكنها من غزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة.

الفرع الثاني: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها:

تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي تم تقديمها في عام 1956 وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:¹

- دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي خاص بتحديد مستوى الجودة.
- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
- ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة.
- ظهور فكرة صفر خطأ أي اختفاء نسبة العيوب.

الفرع الثالث: مرحلة الجودة الشاملة الاستراتيجية.

وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:²

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا وإعطائها تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي واستخدامها كميزة تنافسية وربط الجودة بزيادة الأرباح للمؤسسة.

ولقد حدد لورنس وسيولفان مجموعة من الخطوات الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وترسيخها في المؤسسات:

- إعطاء رغبة العميل الأولوية الأولى في كافة مراحل العمل (توجه العميل)
- تحديد التكاليف المترتبة على الجودة المنخفضة وتوضيح العلاقة بين هذه التكاليف واختلاف الجودة الفعلية التي يريدها العميل (توجه التكاليف).

¹ - مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 32.

² - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 32، 33.

- التناغم والترابط بين تصميم جودة المنتج وتصنيعه أثناء العمليات التشغيلية.
- العمل على استخدام التدريب لتغيير مفاهيم العاملين وطريقة تفكيرهم.
- الاهتمام بتطبيق الجودة في كل الأقسام داخل الشركة وأثناء الإنتاج.
- ضرورة القيام بالفحص بعد الإنتاج لتحليل مستوى السلعة المنتجة ومدى مطابقتها للمواصفات.

الفرع الرابع: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

من أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، ويشير هذا المفهوم إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة للنشاط لضمان جودة المنتج، سلعة أو خدمة، وجودة العمليات، ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع أو في كل مستوى من المؤسسة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة أي مؤسسة.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مع تطور توقعات العملاء باستمرار، لم تبقى الجودة مجرد مصطلح أو ميزة إضافية فقط بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو المستدام للمؤسسات التي تسعى للتحسين المستمر وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: تعريف الجودة:

عرف العلماء والباحثين الجودة بعدة تعاريف ومفاهيم وتتجلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:
تعرف الجودة طبقاً لتعريف فليب كروسبي: على أنها "الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات أو المواصفات، ومعياريها خلو المنتج من العيوب".²

أما ديمينغ (Edwards Deming) عرفها بأنها: "درجة متوقعة من التناقص والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، وتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً".³

تعريف الجودة حسب المواصفة الدولية 2000: إيزو 9000: تعرف بأنها: "مجموعة من الخصائص الجوهرية تسمح بتلبية المتطلبات"، من خلال هذا التعريف نرى أن الجودة هي عبارة عن خصائص منتج

¹ - راضي بهجت، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص36.

² - رفيقة حروش، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص36.

³ - عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص23.

أو خدمة أو عملية أو نظام لتلبية احتياجات أو توقعات العملاء أو الأطراف المعنية الأخرى، وعادة ما تكون ضمنية أو تصريحية.¹

مما سبق يمكن القول إن الجودة هي مجموع ما يتوفر من خصائص جوهرية للمنتج أو الخدمة تمنحه القدرة على تلبية احتياجات المستهلك وتجاوز توقعاته.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

اختلف العلماء والباحثين في إيجاد تعريف لإدارة الجودة الشاملة وذلك لتعدد تعاريفها وعناصرها وتبرز أهم هذه التعاريف فيما يلي:

تعريف معهد المقاييس البريطاني: يعرفها بأنها: «فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.²

هذا التعريف يركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية باستمرار والتي تعتبر من وسائل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة على أنها: " عملية إدارية تقوم المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق عمل، وبالإشراف بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفاً وجه"³ وكما يمكن تعريفها من خلال المكونات الرئيسية لها حيث تتكون إدارة الجودة الشاملة من ثلاث عناصر هي:⁴

¹ - ياسمينه سالم، مساهمة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020/ 2021، ص 04.

² - أحمد عازب الشيخ، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الاعمال، دراسة حالة شركة بلاشي انابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية، iso 9000 version 2000، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص ص 26، 27.

³ - لوراني إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 3، العدد الخامس، 2016، ص 354.

⁴ - لمياء عبير ايهم الموسوي، أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء مدير لعينة من المصارف العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم مالية ومصرفية، جامعة كربلاء، 2012، ص 50.

- الإدارة Management: أي إدارة النظام والتركيز على التحسين المستمر للنظام من أجل الوصول لنتائج أفضل.

- الشمولية Total: وتعني أن كل شخص في المؤسسة له دور في تكوين الجودة.

- الجودة Qualité: أي تركيز المؤسسة على تحقيق متطلبات الزبائن من خلال مجموعة الأنشطة، مع التركيز على تحكم الزبائن في تحديد الجودة.

مما سبق نقول إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على فلسفة معينة ومجموعة من مبادئ وهي أمر ضروري يجب أن تتبناه الإدارة العليا لتساعد المؤسسة على رسم خطوطها العريضة وإرشادها لتحسين أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وذلك من أجل تحقيق قيمة مضافة وتلبية رغبات العملاء وتقديم منتجات أو خدمات تتماشى مع توقعاتهم وما يفوقها.

الفرع الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة سمات وخصائص تميزها عن غيرها ونذكرها فيما يلي:¹

- **خاصية الشمولية:** تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة بالمؤسسة انطلاقاً من قمة الهرم الوظيفي كما يتوقف نجاح العمل على التزام الإدارة العليا وأخذها بمبدأ المبادرة وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على الأعمال بالمؤسسة.

- **خاصية فرق العمل:** يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة، وكذا تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلاً من الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تتبع منه نتيجة الاقتناع.

- **خاصية التنظيم الشبكي:** يتم التعامل مع المؤسسة كشبكة متكاملة حتى تصل المنتجات للعملاء بأعلى جودة وكفاءة ممكنة، من خلال التركيز على الأنشطة المهمة والتخلص من الجهود التي لا مردود من ورائها.

- **خاصية الوقاية والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر:** وذلك من خلال تبني فكرة منع الأخطاء بدلاً من تصحيحها إلى جانب التركيز على التطوير والتحسين المستمر في أنشطة وعمليات ومنتجات المؤسسة وفي التقنيات وعناصر الأداء المختلفة.

- **خاصية الاعتماد على منهجية العملية:** يتم التعامل مع جميع أنشطة المؤسسة كعملية من خلال فكرة أن نشاط المؤسسة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات هو عملية، ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات مهما كانت صغيرة أو كبيرة في المؤسسة ثم القيام بإدارتها.

¹ - ياسمينه سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص37،38.

- التركيز على العميل: يتم التركيز على العميل باعتباره محور العمل في المؤسسة، انطلاقاً من تحديد متطلباته وتوقعاته يتم معرفة طبيعة ومستوى ودور كل نشاط من أنشطة المؤسسة.

الفرع الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الجودة الشاملة.

نتج عن التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في جو المؤسسة تغير في الثقافة التنظيمية فقد، أسهمت في تغير القيم والمعتقدات والسلوكيات التي كانت سائدة في المؤسسات التي تتبع الإدارة التقليدية.

إن ثقافة المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزاماً كلياً برضا المستهلك كما يتطلب تغير في الهيكل التنظيمي وخلق فلسفة تتضمن قيم يشترك في وضعها جميع العاملين، كما أن القرارات التي تتخذ تكون مبنية على الحقائق إضافة إلى أن التأكيد يكون على منع حدوث الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها أي يكون التأكيد على المبدأ الوقائي وليس العلاجي.

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي ويتم النظر إلى تنمية الموارد البشرية كونها استثماراً في رأس المال الفكري عكس الفلسفة السائدة في الإدارة التقليدية التي تنظر إلى التدريب كونه كلفة إضافية. تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون، وإن الجودة تقود إلى التغير التنظيمي، حيث سيتدفق للجودة كل شيء (الأنظمة الإستراتيجية، الهيكل، أسلوب العمل بالمهارات، العاملين، الاتصالات اللا رسمية، تخفيض الكلف، التحسين المستمر).¹

يبين الجدول التالي أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة ومعرفة أهم عناصر الاختلاف المهمة بينهم.

الجدول رقم (1-01): أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

وجه المقارنة / الإدارة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة المدى	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهض الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل على أن الجودة تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	التحسين المستمر
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة والمحافظة على زيادة عدد الزبائن
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

المصدر: رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، فكر وفلسفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص25.

¹ - سمير كامل الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص53.

يبين الجدول التالي أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة نقاط أهمها الهدف الرئيسي لكل منهما وطبيعة الموظفون في كل إدارة وكذا طبيعة التعامل مع الجودة والأساليب المتبعة لتحقيق جملة الأهداف والتطلعات المرجوة ففي الوقت الذي تسعى فيه الإدارة التقليدية لتحقيق الربح على المدى القصير بالسعي لتخفيض التكاليف وتتنظر إلى الموظفين كمورد باهض الثمن، فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف أساساً إلى تلبية توقعات الزبائن وتحسين أدائها بصورة مستمرة بالاعتماد على المستخدمين كأصل إستراتيجي تحقق من خلاله جودة عالية وترفع من عدد زبائنها وبالتالي ربحها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

تكمُن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء وتتماشى مع توقعاتهم والحصول على منتجات ذات جودة عالية وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة وإثبات نجاحها في السوق.

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المؤسسة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثلة بما يأتي:¹

- تساعد المؤسسة في تعزيز القدرة التنافسية وزيادة حصتها السوقية ومن ثم الانتقال إلى مجال المنافسة الدولية.
- تعزز المزايا الإستراتيجية للمؤسسة.
- تساهم في تحسين وتطوير الإنتاجية.
- تؤثر بشكل إيجابي على أداء الثقافة العاملين بالمؤسسة.
- تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو زيادة رضا وولاء الزبون.
- تعزيز الأداء المالي وعلاقات العمل وإجراءات العملية.
- تحقيق زيادة في الربحية للمؤسسة، فضلاً عن تقليل تكاليف الجودة بالقضاء على التلف والمعييب في العملية الإنتاجية وتقليل إجراءاتها.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
- زيادة خبرات ومهارات ومعارف العاملين بالمؤسسة من خلال التطوير الذاتي لهم.

¹ - أكرم أحمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب اليونس، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2023، ص54.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:¹

أولاً: لابد لسعي إلى تحقيق الجودة الشاملة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، ويتطلب ذلك اجراء تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لجميع العاملين في المؤسسة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحديد الأهداف للجودة الشاملة طويلة الأجل كعنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة والمحافظة على الدعم المتواصل للجودة والمواصفات والمقاييس والاهتمام بسلوكيات الداعمة لتحسين الجودة في جميع نشاطات المؤسسة.

ثانياً: العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم، التدريب وتفويض الصلاحيات، والدعم الإيجابي المتواصل، إذ يرتبط نجاح الجودة الشاملة بدرجة مشاركة العاملين في نشاطاتها، ولهذا تعتبر مواقف وسلوك الأفراد العاملين في المنشأة العنصر الأساسي في رفع مستوى الجودة.

ثالثاً: بناء علاقة طويلة المدى مع العملاء من خلال العمل على تلبية حاجات و رغبات العملاء، ولتحقيق هذا الهدف لابد من اشراك جميع النشاطات المختلفة في المؤسسة لتوضيح وتلبية هذه الحاجات، لذا فإن على المؤسسة بناء جدار ثقة و تعاون مع مورديها حيث يعتبر المورد ضمن مفهوم الجودة الشاملة احد المساهمين الفاعلين في عملية تحسين الجودة و الوصول إلى التعاون المنشود بين المؤسسة والموردين فإن عليها الإهتمام بتطوير علاقة قوية مع عدد قليل من الموردين ،تحميل المورد مسؤولية توريد موارد خالية من أي عيوب وإشراك الموردين في نشاطات تطوير منتجات مؤسسة وطرق استخدامها.

رابعاً: إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق المعلومات الإحصائية وتحفيزهم من خلال استخدام أدوات القياس ويكمن نجاح فاعلية نظام الجودة الشاملة لقدرته على الكشف على المشكلات.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من الأبعاد التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة وقد ركزت الدراسة على مجموعة من هذه الأبعاد نذكر منها ما يلي:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية والتزام الإدارة العليا: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق بشكل عشوائي أو فردي بل يتطلب

¹ - الهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية، رسالة مقدمة نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2013، ص ص33، 34.

مشاركة جميع العاملين وبشكل مخطط مسبقاً بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي وفقاً لما هو مخطط له في الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن ضمان التزام وإقناع الإدارات الأخرى بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على التزام الإدارة العليا بتشجيع التغيير للانتقال بالمؤسسة من العمل وفقاً لمبادئ الإدارة التقليدية إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينتقل لباقي المستويات وذلك من خلال تقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.¹

ثانياً: التحسين والتطوير المستمر للعمليات: هو تحسين الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لزيادة كفاءة عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية للمؤسسة، فقد أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، وهذا الحافز أدى بالمؤسسة إلى الاستفادة منه وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم لتتوافق مع التطور التكنولوجي. فمنهج التحسين المستمر يركز على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل والمشاريع التي تحتاج إلى تحسين هذا ما يجعل التحسين المستمر يساعد على تطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء هذا يساعد على الحصول على الجديد والأفضل وهما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة.²

ثالثاً: مشاركة العاملين والعمل الجماعي وإدارة الموارد البشرية: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، لأن العمل الجماعي يعتبر أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة. ويؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من أسلوب المركزية والاتصالات العمودية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة وكذا تحقيق الهدف الأساسي الذي يركز على تشجيع الأفراد وإحراز أفضل النتائج عن طريق التدريب واكتساب المهارات في الميدان.³

¹ - محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 64.

² - إبراهيم السعيد مبروك، إدارة المكتبات الجامعية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 140.

³ - سالم يوسف سالم العرجان، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 1443/2021، ص 36.

أدركت المؤسسات المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع فقد زاد اهتمام المؤسسة بها وأصبحت تسعى لتطوير المهارات والقدرات وتجديد هذا المورد الذي يعد جديدا للميزة التنافسية في ظل التحولات البيئية التنافسية.¹

رابعا: التركيز على العميل: يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المؤسسة بزبائنهم وكيفية تحقيقها لرغباتهم، إن نجاح المؤسسة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنهم وقدرتها على الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات ترضى أو تتجاوز توقعاتهم.

¹ - محمد يحضية سمالي، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 23 أبريل 2003، ص 178.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المؤسسات لتحقيق التميز وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة خطوة إستراتيجية حاسمة، تتطلب فهما عميقا وترسيخا لمجموعة من الأساسيات التي تشكل الركائز التي يستند إليها التطبيق الناجح لـ TQM ، وهذا المبحث يختصر لنا مجموعة المتطلبات ومراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزايا ومعيقات تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العملية، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة.

الفرع الأول: ثقافة مؤسساتية جديدة وتصميم فعال:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، وقبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، ولتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب تغيير الأساليب الإدارية، وتهيئة البيئة الملائمة لهذا المفهوم الجديد، بما فيه من ثقافات جديدة.

الفرع الثاني: الترويج والتسويق للبرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

الفرع الثالث: تحفيز العمل الجماعي:

يتم تشكيل فرق العمل حيث يضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، إذ أن الفرق ستقوم بالتحسين، فيجب أن يكون الأعضاء من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.¹

¹ - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره ص ص 46، 47.

الفرع الرابع: قيادة فعالة:

يتطلب الوصول إلى القيادة الفعالة توفر عدة نقاط أساسية تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: وضع معايير الأداء: إن من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المؤسسة، ومقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المؤسسة، والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمؤسسة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وعمليات الشراء والتخزين وغيرها.

ثانياً: الإدارة المتعلقة بالموارد البشرية: هذا يتطلب الإيمان بأن العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد أدوات للإنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق الاهتمام والعناية، كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر. إن تقدير الأفراد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة، وتدعيم الأداء المرغوب مما يلعب دوراً كبيراً في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته فهو يعتمد على حماس المشاركين في التحسين، وينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة سواء مادية أو معنوية.

ثالثاً: تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: وهي من الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية، كما أنها تؤمن بشكل متوازن بمشاركة العنصر البشري في العمليات والجانب الهيكلي التنظيمي فهي لا تهمل العمال على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين، كما أنها أنماط قيادية مؤمنة بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة والفردية، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير، ورؤية مستقبلية، وإيمان بالعمل الجماعي وقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين، وترجمة الأقوال والأفعال.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل لتطبيقها ونوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة الإعداد والتخطيط:

تعد هاتين المرحلتين من بين المراحل المهمة من مراحل إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

¹ - أحمد عازب الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

أولاً: مرحلة الإعداد: خلال هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعلن عن نيتها وعزمها على تطبيق ذلك، وهنا يبدأ كبار المديرين بتلقي تدريبات متخصصة حول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يقوم عليها، وبعد ذلك يتم نقل المفاهيم والأفكار إلى باقي العاملين في المؤسسة وتوعيتهم. وتتخلص الإجراءات التي تحتويها في هذه المرحلة فيما يلي:¹

- إدراك وفهم الحاجة إلى حتمية التغيير.
- مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.
- الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام
- تأكيد الدعم والمساندة من جانب إدارة المؤسسة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ويمكن التعبير عن خطوات التطبيق لهذه المرحلة كما يلي: ²
- دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة.
- اتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق المؤسسة لهذا المدخل.
- عرض نجاحات المنافسين، وتجارب المؤسسات الناجحة.
- تدريب كبار المديرين.
- توحيد الفكر مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- التغلب على الخوف من التغيير ومواجهة المقاومة.
- تحديد المصطلحات التي سوف تستخدمها المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- الرسالة والرؤية وتطوير الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق الرؤية، ووضع الأهداف العامة.
- تكون الأهداف العامة قابلة للقياس الكمي، تحدد وفقاً للفرص والموارد.
- تحديد سياسة المؤسسة والالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، ونقل الرسالة إلى العاملين.
- ثانياً: مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، من خلال:³

¹ - لعل بكيمش، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 136، 137.

² - عبد العظيم حمدي، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 31، 32.

³ - فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية المستدامة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2015، ص ص 47، 48.

- نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة.
- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.
- التوسع في التدريب أفراد أكثر وموضوعات أكثر.
- بناء نظام فرق التحسين.
- نمذجة عمل فرق التحسين.

الفرع الثاني : مرحلة التقويم

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعية، والأهداف المحددة، إذ يتم تقويم المخرجات وتقديم التغذية الراجعة، إعداد الخطط التصحيحية، بناء على التغذية الراجعة. وغالبا ما تبدأ هذه العملية ببعض التساؤلات المهمة وعند الإجابة عليها يتم البدء وتهيئة مناخ مناسب لتحسين إدارة الجودة الشاملة وفقا للخطط الموضوعية، وتكون التساؤلات المطروحة كما يلي:²

- ما الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة؟
- ماذا يجب على المؤسسة القيام به؟
- ما المنافع التي سنحققها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة؟
- ما أهم المعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

الفرع الثالث : مرحلة التنفيذ:

على مدير المؤسسة وفريق قيادة التطوير والجودة الإعلان عن الفجوات، والخطة الإجرائية لعلاج كل فجوة، وإقرار هذه الخطط وتأمين الموارد اللازمة للتنفيذ، وعليهم أيضا تشكيل فريق إدارة تنفيذ الخطة وتحديد مهام أعضائه على أن يلتزم أعضاء هذا الفريق بالتوقيت المحدد وتنفيذ ما ورد في خطة التطوير بدقة وإعلان المؤسسة على ما تم تنفيذه في الخطة من البداية.¹

² راضي بهجت، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

¹ - خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 90.

الفرع الرابع: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

تتمثل هذه المرحلة من الأساس في دعوة الآخرين، المتعاملين مع المؤسسة، للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها، مورديها، وبالتالي يجب أن تسعى على نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل.¹

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المؤسسات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لما تلعبه الجودة من أهمية كبيرة لإثبات مكانتها في السوق، وتحقيق الربح، ولتحقيق ذلك استخدمت أدوات متعددة لتطبيقها والتي ساعدتها في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: أدوات التخطيط:

تتمثل أدوات التخطيط في مصفوفة نشر وظيفة الجودة ومخطط نشاط السمكة ونذكرها كما يلي:
أولاً: مصفوفة QFD نشر وظيفة الجودة: أنتشر استعمال أداة نشر وظيفة الجودة في اليابان بشكل واسع، فقد استعملت من قبل شركة ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة Mitsubishi Heavy Industries وكذلك شركة برينستون للإطارات، كما تم استعمالها من قبل شركة Toyota لصناعة السيارات على نطاق واسع في العام 1984 وحقت من خلاله إنجازات عديدة أبرزها تخفيض تكلفة نماذج السيارات بنسبة 40%. ولم يقتصر تطبيقها على الشركات اليابانية بل تعدتها إلى العديد من الشركات خارج اليابان من بينهم "Ford" و "Chrysler" للسيارات.

وتعرف أداة نشر الجودة بأنها "وسيلة لترجمة متطلبات الزبون الأساسية إلى متطلبات فنية ملائمة لكل مرحلة من مراحل تطوير وإنتاج السلعة"، كما عرفها معهد المجهز الأمريكي American supplierinstitute بأنها "نظام لتحويل متطلبات الزبون إلى متطلبات هندسية ملائمة عند كل مرحلة، بدءاً من مرحلة البحث والتطوير ومروراً بمرحلة الهندسة والتصنيع وحتى مرحلة التسويق والتوزيع".

كما أن نشر وظيفة الجودة يمر عبر عدة مراحل يمكن أن نوجزها في أربع مراحل أساسية متمثلة في:²
*** مرحلة التصميم:** حيث في هاته المرحلة تبدأ المؤسسة في فهم وتقييم متطلبات الزبائن عن طريق مصلحة التسويق وذلك باستخدام الاستبيانات والمقابلات، المراقبة والتغذية الراجعة... الخ، ثم جدول هذه

¹ عبد الرحمان فيلاي، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة دمولاوي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص11

² سمير كامل الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص186.

الرغبات وتستتبط من خلالها الفرص التنافسية الممكنة والخصائص المبرمج إدراجها والقادرة على تلبية حاجات الزبون.

***المرحلة الوصفية:** في هذه المرحلة تقوم الفرق المكلفة بعملية نشر وظيفة الجودة بتقييم الخصائص المستتبعة سابقا والقدرة على تلبية الحاجات، ثم ترتيبها حسب الأهمية واختيار الأفضل منها مع مراعاة قدرة المؤسسة على نقل ونشر هذه المعلومات لتستخدم في مرحلة تخطيط العمليات.

***مرحلة تخطيط العمليات:** في هذه المرحلة تنتقى العمليات القادرة على إنتاج السلعة والخدمة بالمواصفات والخصائص السابقة، وتحديد السبيل الأحسن للأداء.

***المرحلة النهائية:** يتم في هذا الجزء تطبيق جميع الخصائص على المنتج بحيث يكون قادرا على تلبية وإشباع حاجات المستهلك المستهدفة.

ثانيا: مخطط نشاط الشبكة (Activity Network Diagram) ويسمى كذلك بالمخطط السهمي (Arrow Diagram) أو المخطط المبسط لتقنية تقييم ومراجعة المشروع (Simple perchant) وهو أداة تبين الترتيب الزمني المطلوب للمهام في العملية وتسمح هذه الأداة بحساب "المسار الحرج" للمشروع أي تتابع الخطوات الحاسمة حيث سيؤثر كل تأخر على توقيت المشروع بأكمله. ويستخدم في جدولة ومراقبة المهام ضمن مشروع معقد أو في عملية بمهام وموارد مترابطة، حيث تترتب عواقب وخيمة على التأخر في إنجازه أو فائدة معتبرة في حالة انجازه في وقت مبكر.¹

الفرع الثاني: أدوات المراقبة والتحكم

تتجلى أدوات المراقبة والتحكم التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

أولا: مخطط باريتو: Pétcharts خرائط تستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وهي تستند على افتراض أساسي بأن 80% من مشاكل الجودة تكون راجعة إلى 20% من المسببات، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات المستهلكين وأن توليه نحو 80% من اهتماماتها.

ثانيا: خرائط العمليات: وهي تستخدم للمساهمة في تشخيص مشاكل الجودة ووفقا لهذه الطريقة يتم اختيار وتوصيف العملية الإنتاجية في مراحلها المتتابعة حيث يعبر عن هذه المراحل في شكل مخطط سريان

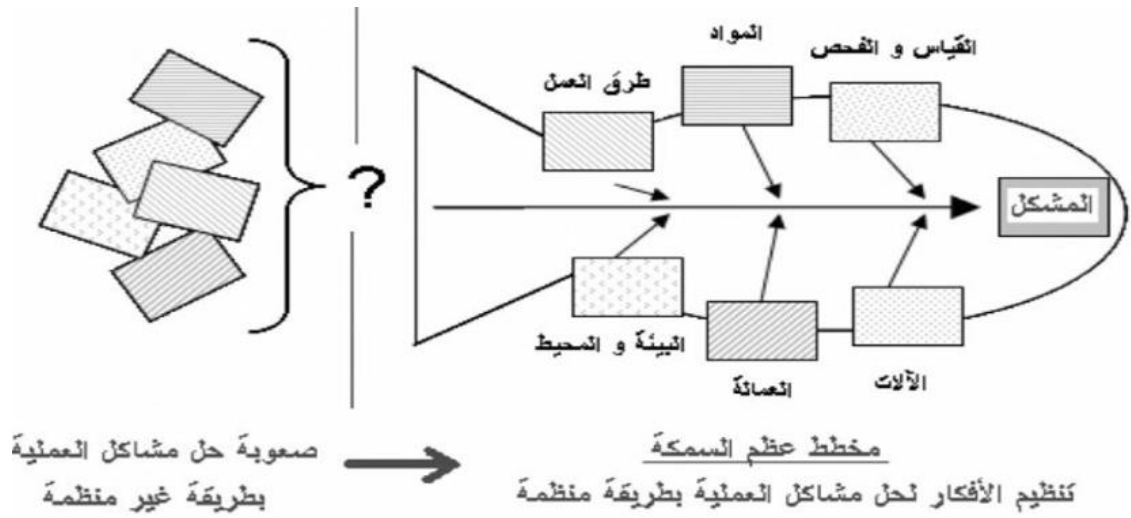
¹ - الحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مستغانم، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص173.

² - زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص128.

العمليات للمنتج، وهذا المخطط يساعد على تحديد أفضل الأماكن لجمع البيانات وفي تشخيص المشكلة ومتابعة جذورها، وتحديد أفضل مكان لتدفق العملية الإنتاجية.

ثالثاً: مخطط ايشكاوا مخطط السبب والنتيجة: يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على تحديد المشكلة بشكل دقيق ومن ثم تحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لكل مجموعة وبعد ذلك تحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى. ولكي يتم رسم هذا المخطط بنجاح يجب أن تتوفر المعلومات الأساسية عن المواد والمعدات والقوى العاملة، حيث أن هذه العوامل تساعد على إعداد قائمة التحليل الأولي.

الشكل رقم (1-01): مخطط السبب والنتيجة (عظمة السمكة)



المصدر: أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص 370.

يبين الشكل الموالي مخطط ايشكاوا الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة حيث اعتبر أن رأس السمكة هو المشكلة الرئيسية التي نحاول حلها، والعمود الفقري هو الخط الأفقي الذي تتفرع منه الأسباب الثانوية والمحتملة التي تتمثل في: الآلات، القياس والفحص، البيئة والمحيط، طرق العمل، المواد التي يجب حلها لنستطيع حل المشكلة الرئيسية ومنع تكرارها.

الفرع الثالث: أدوات التحسين المستمر:

هناك عدة أدوات تستخدم في التحسين المستمر نذكر منها ما يلي:

أولاً: سيغما ستة: Six Sigma لعل فلسفة سيغما ستة واحدة من أبرز وأشهر المنهجيات المتبعة كأداة للتحسين المستمر وهناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي تناولت مفهوم سيغما ستة أشهرها: تعريف ويليام تري سكوت والذي عرفها بأنها " مجموعة من العمليات الهيكلية التي تهدف إلى تحقيق مستوى أداء

معين بدرجة قريبة جدا من الكمال عند تنفيذ العمليات"، فيما عرفها كاي يانج Kai yang بأنها " عبارة عن منهجية تستخدمها المنظمة في تحسين قدراتها الخاصة بالعمليات".¹

إن تطبيق سيغما ستة في المؤسسة يسمح بتحقيق مجموعة من الفوائد تتمثل فيما يلي²:

- تحسين العمل الجماعي وترسيخ مبدأ روح الفريق عبر كامل وظائف المؤسسة.
- تغيير ثقافة المؤسسة من نمط معالجة المشاكل والاختفاء والبحث عن حلول لها إلى نمط الحد من حدوث هذه الأخطاء والوقاية منها.
- إزالة جميع المراحل التي تعتبر غير مهمة في العمليات بمختلف أنواعها بطريقة منهجية من أجل التسريع في وقت تسليم المنتجات أو الخدمات للعميل.
- تخفيض التكاليف للنوعية الرديئة مثل تكاليف التأخر في التسليم وتكاليف شكاوى العملاء والتكاليف المرتبطة بالبحث عن الحلول لمشاكل العمل في المؤسسة.
- تحقيق رضا الموظفين من خلال زيادة الوعي والإعتماد على الأدوات الحديثة لحل المشاكل.

ثانيا: حلقة PDCA: هناك العديد من النماذج التي استخدمها الباحثون للتحسين المستمر ومع ذلك وجد أن نهج ديمينغ هو الأنسب كونه لا يتعلق فقط بتحسين العمليات ولكن أيضا يدرس تحسين الأعمال بأكملها، إذ قدم ديمينغ نموذج PDCA للمؤسسات اليابانية في عام 1950 م، وفقا لهذا النموذج يتم إجراء التحسين من خلال أربع خطوات رئيسية (خطط، نفذ، دقق، اعمل)، وهي بذلك تعلم المؤسسات التخطيط لعمل ما والقيام به والتحقق لمعرفة كيفية تأكيده للخطة والتنفيذ بناء على ما تم تعلمه.³

ثالثا: طريقة كايزن Kaizen: وهي طريقة تعني التحسين المستمر، حيث يتركز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العميل أهمها، ومن المبادئ التي تركز عليها هذه الطريقة، ما يلي:

- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
- يركز التطوير المستمر على تحسين العمليات للوصول إلى أفضل النتائج.
- تعتمد طريقة كايزن على التوجه بالعميل، أي التسليم بأهمية وضرة إشباع رغباته وإرضائه.

¹ - عبد العاطي حلقان، أحمد عبد العزيز، متطلبات تطبيق منهجية سيغما ستة لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن بجامعة الدمام، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، العدد 38، 2014، ص 382 - 395.

² - جلال محمد، فلسفة سيكس سيغما للتميز في عالم الأعمال، مجلة معارف علمية محكمة، البويرة، الجزائر، العدد 20، 2016، ص 116.

³ - أسامة أحمد حجيل برقعاوي، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2023، ص 51.

هناك أدوات أخرى لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: العصف الذهني: يعتبر العصف الذهني من أساليب توليد الأفكار الإبداعية، حيث يقوم على تشجيع التفكير الإبداعي لمجموعة من الأفراد، لاستنباط الآراء عن طريق عرض مشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء آراءهم وقيام بتسجيلها وتنسيقها ووضع الأولويات الخاصة بها.

ثانياً: إعادة الهندسة Reengineering: تعني هذه الطريقة إعادة تصميم عمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة، ومن ثم الوصول إلى النتائج التالية:

- _ تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية.
- _ تقليص مراحل وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.
- _ الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات وعملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

ثالثاً: القياس المقارن Benchmarking: وهي تعني التوسع التنافسي، حيث تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة مع غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال مقارنة مرجعية (جودة/سعر)، من ثم فهي أسلوب يبحث عن ممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أداها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، و من ثم قياس أداها مقارنة بمنافسيها فالقياس المقارن يشجع على التحسين المستمر ويساهم في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم و فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين و بذلك التعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الرائدة .

المطلب الرابع: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي لتحقيق عدة مزايا وهذا لا ينفي أنها تواجه معيقات أثناء تطبيقها وسنتعرف في هذا المطلب على المزايا التي حققتها إدارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات التي واجهتها.

الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة في المؤسسات التي طبقتها ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي²:

¹ - كمال رزيق، نصيرة بنعبد الرحمان، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر العدد 19، 2009، ص ص 132، 133.

² - مدحت محمد أبو نصر، إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 58.

- تقليل العمليات الإدارية والمراقبة المستمرة دون جدوى
- تبسيط النماذج والإجراءات وزيادة الإنتاجية
- تقليل الفاقد والتكاليف والسعي للتحسين المستمر داخل المؤسسة.
- بالإضافة إلى:¹

- تقلل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
- تختصر الوقت اللازم لأداء المهام والمسؤوليات.
- تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة والمجتمع.
- تؤدي لتحسين بيئة العمل وذلك من خلال توفيرها كافة الخدمات.
- تشجع على وضع نظام معلومات دقيق وشامل للجودة الشاملة.
- تعزز الولاء للعمل والمؤسسة.
- تزيد من رضا المستفيدين والعاملين والإداريين في المؤسسة.
- تحقق فاعلية وكفاءة في أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- من أبرز هذه المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة نجد:²
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لأنماط قيادة الجودة الشاملة
- الاعتقاد الخاطئ لدى العاملين وخاصة الذين لديهم الأقدمية بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- تخصيص موارد مالية غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال الجودة وإدارتها.
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة لا تتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.

¹ -حنان بشته، نعيم بمعوشة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد03، المجلد الأول 30أفريل، 2019، ص51.

² -رشاد علي عبد العزيز، إيناس يسرى سليم، دور الجودة التعليمية الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 25.

- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة بالتخويف.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقامة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.
- اللبس حول التدريب وتقييم الأداء وهذا يعنى إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التأخر في إيصال المعلومات على الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

لتحقيق التميز والاعتراف الدولي بجودة منتجات المؤسسات وعملياتها برز مفهومان أساسيان هما الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر الأول معيارا دوليا ومجموعة المواصفات والإرشادات لإنشاء نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة ويمثل الثاني فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر لإرضاء العملاء من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة، لذا سيتم التعرف هنا على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 وكيف يمكن الحصول على شهادة الأيزو بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع تسليط الضوء على أوجه الاختلاف والتشابه بينهما وما مدى مساهمة كل منهما في تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

المطلب الأول : نماذج إدارة الجودة الشاملة.

تتجسد أنظمة إدارة الجودة الشاملة في النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة التي، قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد، حيث تعتبر هذه النماذج إسهامات رائدة، كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ونذكر منها مايلي:

الفرع الأول: نموذج إدوارد ديمينغ Deming Edwards

أمريكي الأصل عمل مستشارا ولقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، اهتم بالعمل الإحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية SPC، وساهم بقسط وفير في نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وقدم وسام الإمبراطور هيروهيتو سنة 1960م تكريما له على إسهامه في نهضة اليابان. وهو القائل "إذا أريد لي أن أخلص رسالتي الإدارة في عدة كلمات، فاني أقول إنها جميعا تتعلق بان تعمل على تخفيض الاختلافات.

لقد رأى ديمينج أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء التي لا تقع أصلا في نظام اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي لنمط الإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم، وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة، من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها.¹

¹ -قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد الحادي عشر، مارس 2008، ص150.

أولاً: مبادئ ديمينغ الأربعة عشر: وضع ديمينغ نظريته في إدارة الجودة الشاملة على أربعة عشر مبدأ وهي كالتالي:¹

- 1- تحديد المؤسسة لأهدافها ضمن خطة بعيدة المدى،
- 2- تبني فلسفة عمل تقوم على اعتماد الجودة ركنا أساسيا في الإنتاج، ولا بد أن تصاغ هذه الفلسفة ضمن رسالة تعمم على كافة العمال داخل المؤسسة، الزبائن وحتى المجتمع الذي توجد فيه،
- 3- الاعتماد على جودة المنتج لا على سعره الأقل،
- 4- إنشاء مراكز للتدريب الفعال للعمال حتى يمكنهم أن يتشربوا ثقافة الجودة الشاملة ويحسنوا تطبيقها،
- 5- وجود قيادة فعالة: حيث ركز ديمينغ على المعنى الحديث للقيادة وهي التي تسمح بتسهيل عمل الأفراد والآلات من خلال التسيير الحكيم،
- 6- الابتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء، حيث على القيادة تبني شعار "قول وعمل"،
- 7- الابتعاد عن التقويم الرقمي وتحديد أهداف رقمية للعمال والتوجه نحو تعزيز إهتماماتهم بالنوع لا بالكم،
- 8- تفعيل فريق العمل، فالعمل الجماعي يجنب الوقوع في العديد من المشاكل، ويعني بتفعيل فريق العمل تمكين العمال من العمل الجماعي وزيادة الدعم الوظيفي لهم،
- 9- تبديد المخاوف التي يمكن أن تتشكل لدى العمال جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تغييرا تنظيميا، وذلك عن طريق القيادة الفعالة بالإتصال بالعمال لتفهمهم بأهداف ومنافع هذا التغيير،
- 10- تغيير هدف الرقابة من رقابة عقابية إلى رقابة تصحيحية وقائية، وتنبيه القائمين على العمليات بالأخطاء التي قد يقعون فيها،
- 11- تحسين العلاقات مع الموردين وإشراكهم في عملية تحسين المنتج باعتبارهم شركاء غير مباشرين في إدارة الجودة الشاملة،
- 12- تشجيع التعلم والتدريب الذاتي والتركيز عليهما حتى يتمكن العمال من إكتساب مهارات ومعارف متجددة تمكنهم من أداء عملهم بجودة أفضل،

¹ - صبرينة حديدان، دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، العدد36، ديسمبر 2011، ص ص 87، 86.

13- إجراء التغييرات الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه التغييرات الهيكل التنظيمي،

الموارد البشرية والمادية، وكذا الثقافة التنظيمية،

14- السعي إلى ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العمال والعمل على تطبيقها على أرض الواقع

والإلتزام بها، وهذه مهمة الإدارة العليا (القيادة).

ثانياً: دائرة ديمينغ: إن دائرة ديمينغ هدفها الرئيسي يتمثل في الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك، وبحدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المؤسسة لأن العمل المنسق بين هذه الأقسام سيكون كفيلاً بإشباع حاجات المستهلك.¹

وتبدأ دائرة ديمينغ بالتخطيط للمنتج اعتماداً على بحوث السوق التي بدأت من المستهلك الخارجي وإنتاج المطلوب، ومن ثم إجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي لهذه الخطة وبعد التنفيذ تأتي عملية التدقيق مع المتطلبات الأساسية ومن ثم العمل أي التصنيع. وتتكون دائرة ديمينغ من²:

1- التخطيط (plan): يتم هنا تحديد جميع العناصر التالية:

- مقدار المنجزات الحالية لعملية الإنتاج ومقدار الفجوة بين حاجات الزبون وأداء العملية الإنتاجية.
- مقدار المنجزات المطلوب تحقيقها بحيث تساوي أو تفوق متطلبات الزبون.
- الموارد والمهارات اللازمة.
- النشاطات والتعليمات اللازمة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب للمنتج.
- الإطار الزمني لتنفيذ الخطة.
- الآثار الجانبية التي قد تنتج من تنفيذ خطة تحسين الجودة.

2- العمل (Do): ويضم مجموعة العناصر التالية:

- تعليم وتعريف موظفي المؤسسة بالعلاقة بين متغيرات العملية الإنتاجية وتقليل الفجوة بين متطلبات الزبون وأداء عملية الإنتاج.
- تدريب وتعريف الموظفين بالآثار الجانبية والسلبية المتوقعة من جراء تنفيذ الخطة، ليقوموا بتعديل أساليب عملهم إذا كان هذا ضرورياً.
- البدء بتنفيذ خطة تحسين الجودة.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة المواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2020، ص 43، 44

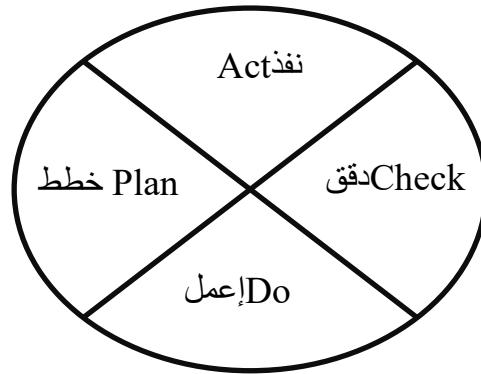
3- التدقيق (Check) : ويكون كما يلي:

- دراسة أثر المتغيرات في العملية الإنتاجية أو الخدمة المعنية على تحسين أدائها ورفع مستوى مخرجاتها.
- الكشف عن الآثار الجانبية لخطة تحسين الجودة وقياسها.
- تحديد التعديلات اللازمة على الخطة لتحقيق أهداف تحسين الجودة.

4- التنفيذ: (Acta): ويضم بدوره الخطوات التالية:

- القيام بتنفيذ التعديلات التي تم إقرارها خلال مراحل الدراسة والتقييم والاختبار.
- الاستمرار في عمليات تقليل الفجوة ما بين متطلبات الزبون وأداء العملية الإنتاجية.
- الرجوع إلى مرحلة التخطيط مرة أخرى للبحث عن متغيرات أخرى في العملية الإنتاجية يمكن من خلالها تقليل الفرق بين متطلبات الزبون وأداء العملية الإنتاجية.

الشكل رقم (1-02): دائرة ديمنغ (PDCA)



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 86.

من خلال النموذج أعلاه نلاحظ بأن دائرة ديمنغ قد صممت لحل المشكلات وتقديم الحلول بصورة مدروسة، وقد إشتملت على أربع خطوات مهمة تمثلت أساساً في التخطيط وهو ما يشتمل على تحديد المشكلة وتحليلها وافترض المشكلات ثم تأتي مرحلة التنفيذ التي يتم فيها إختبار الحل المحتمل ليتم بعدها تفحص النتائج وقياس الفعالية ومعرفة مدى صحة ما تم طرحه كفرضيات في مرحلة تسمى بمرحلة التدقيق، أما في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التصحيح أو العمل فإنه يتم تنفيذ الحلول إذا ثبتت فعاليتها.

الفرع الثاني: نموذج جوزيف جوران: Juran Joseph

وهو أمريكي اهتم بإدارة الجودة، وقد عرف هذه الأخيرة بأنها: "ملاءمة استعمال أو الهدف" وهو ما يعني انه يرى الجودة من خلال رؤيتين، الرؤية الأولى تحاول تقليص النقص أو العجز في المنتج، أو الخدمة المقدمة، وبالتالي تخفيض معدلات الأخطاء. والرؤية الثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته، من أجل تحقيق إشباع احتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم، ويضيف جوران أن ذلك سيعمل على¹:

- زيادة درجة رضا العملاء؛
 - زيادة المقدرة على التنافس مع المنشآت المماثلة؛
 - زيادة الربحية على المدى الطويل؛
 - انخفاض معدلات الأخطاء؛
 - انخفاض الازدواجية في العمل؛
 - انخفاض معدلات الخسائر والتلفيات.
- أولاً: الخطوات العشر لتحسين الجودة الشاملة:** وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي²:
- 1- بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية.
 - 2- وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.
 - 3- تعبئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية.
 - 4- القيام بعمليات التدريب.
 - 5- وثق ما عملت.
 - 6- تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة.
 - 7- الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام.
 - 8- توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
 - 9- العمل المستمر والدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.
 - 10- اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المؤسسة.

¹ - قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

ثانياً: ثلاثية جوران: حيث ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة حيث أن له مقولة شهيرة مفادها: تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي:

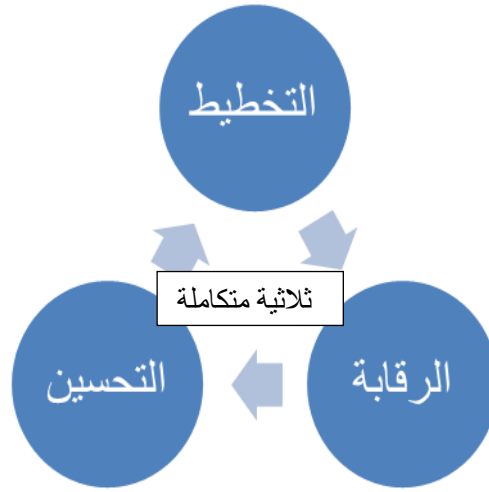
1- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.

2- رقابة فعالة على الجودة.

3- تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل.

وفيما يلي شكل يوضح هذه الثلاثية:

الشكل رقم (1- 03): ثلاثية جوران



المصدر : زيد منير عوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 88.

يمثل الشكل أعلاه ثلاثية جوران التي تركز على ثلاث عمليات إدارية مترابطة وضرورية لتحقيق وإدارة الجودة بشكل فعال داخل أي مؤسسة وتتمثل هذه العمليات في: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

المطلب الثاني: مفهوم الإيزو 9000

تتعدد التعاريف لسلسلة المواصفات القياسية التي أصبحت معيار عالمياً للجودة فهي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز ورضا العملاء حيث عرفت كما يلي:

الفرع الأول: التعريف بمنظمة التقييس:

ISO ومعناها مكافئ أو مناظر، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS. وهي كيان غير حكومي أنشأ عام 1947 وذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية للدول الأعضاء وتتخذ هذه المنظمة حالياً مدينة

جنيف السويسرية مقرا لها وتضم في عضويتها ممثلين من هيئة المواصفات والمقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة وهي تقوم بتطوير المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ولأنظمة إدارة البيئة الإيزو 14000 من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة كل منها مسؤول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات، كما تعتبر هذه المنظمة من إحدى المنظمات العالمية المهمة في مجال ضبط الجودة، والاهتمام بالزبون من خلال سعي الوحدات الإنتاجية إلى تطبيق نظام أفضل للإيفاء برغبات الزبائن والسوق وإثبات قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الجودة المطلوبة وتطبيق المقتضيات القانونية الخاصة بنظم النوعية والبيئة والسلامة الصحية والمهنية¹.

الفرع الثاني: مفهوم الإيزو 9000

يتضمن مفهوم الإيزو تعريفه وأهم الخصائص التي يتميز بها وسلسلة المواصفات القياسية له.

أولا: تعريف الإيزو 9000:

المواصفات القياسية الإرشادية إيزو 9000 وتشتمل مجموعة من المواصفات الإرشادية التي تساعد على اختيار وتطبيق أحد المواصفات الخاصة بمتطلبات مواصفات ضمان الجودة، أنظمة الجودة (9001، 9002، 9003)².

الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وتعد الأيزو جواز حجر الزاوية للوصول للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي مؤسسة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المؤسسات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء³.

¹ - أم كلثوم بوزيان، دور أنظمة الجودة الإيزو 9000 في إرساء الثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة Vita jus، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص 38.

² - إبراهيم لوارتي، معين أمين السيد، سلسلة المواصفات العالمية، أنظمة إدارة الجودة إيزو جامعة الجزائر 9000 جامعة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 12، العدد 2021، ص 421.

³ - نوال سعدي، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد 23، مارس 2016، ص 108.

كما عرفت أيضا على أنها: "توصيف لسلوك الإنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً".¹

مما سبق نقول إن الإيزو 9000 هو مجموعة المواصفات العالمية التي تمنح للمؤسسة سهولة التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة التسويق لمنتجاتها فهي جواز سفر عالمي يدل على التزام إدارة المؤسسة بالجودة وتحسين السلعة والسعي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: خصائص المواصفات القياسية الإيزو 9000: تتجلى خصائص الإيزو 9000 في العديد من النقاط نذكر أهمها:²

- تحديد الشروط اللازم توافرها بغية إنتاج سلعة نمطية تتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة.
- توفير السبل الأنجح للأطراف المتعاملة الأخرى كموزع والتاجر والمنتج.
- يؤكد على ضمان توكيد الجودة التي تعتبر العامل الرئيسي لدخول الأسواق العالمية من ناحية توفير الإمكانيات والاستقرار والثبات في الأنشطة الاقتصادية من ناحية أخرى.
- اعتماد سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000 على مصطلحات عامة يمكن من خلالها إن يتم تطبيقها على مختلف القطاعات الإنتاجية والأنشطة الخدماتية.
- يساهم في زيادة مساهمة كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة واعتبار أي منهم مسؤول عن النوعية في حقل اختصاصاته ويعتمد على تبسيط الأداء وإعطاءه الصورة القياسية الواضحة بالإنجاز وتحديد شكل واضح وبسيط من خلال التخطيط للعمليات الإنتاجية والخدمات وتنظيمها وضبط الأداء المقترن بها وإعطاء الجانب التعاوني والتحفيزي دورا رئيسيا في ترصين الأداء وتحقيق مؤسسية النشاط وإعطاء روح الفريق دورا هاما في هذا الموضوع.

ثالثا: سلسلة المواصفات للإيزو 9000: تتكون مجموعة الإيزو 9000 من خمسة أجزاء متكاملة ومتراصة وهي عبارة عن:

- **الإيزو 9000:** وهو دليل إرشادي يوضح النظام وأقسامه المختلفة؛
- **الإيزو 9001:** وهو عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال التصميم والتطوير والتصنيع والتركيب والخدمات؛
- **الإيزو 9002:** هو عبارة عن نظام الجودة في مجال التصنيع والتركيب للمنتج أو الخدمة؛

¹ - الهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² - زيد منير عبودي، مرجع نفسه، ص ص 129، 130.

- **الإيزو 9003:** هو نظام ضمان الجودة في مجال الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة؛
- **الإيزو 9004:** وهو دليل إرشادي لكيفية تطبيق النظام المناسب لطبيعة العمل¹؛
- **الإيزو 14001:** هو معيار دول أصدرته المنظمة الدولية للتقييس والذي يشير إلى المتطلبات
- **اللزامة لتطبيق نظام الإدارة البيئية،** وهو ما يسمى بالمعيار التعاقدية، لأنه يمكن استخدامه كمرجع للحصول على شهادة من منظمة معتمدة.²
- **الإيزو 26000:** هي مواصفة دولية جديدة أطلقتها المنظمة الدولية للمعايير هدفها إعطاء إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ويتم استخدامها من قبل جميع المنظمات على اختلاف أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، وتعمل على مساعدة المنظمات على دعم جهودها الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.³
- **الإيزو 45001:** هو معيار دولي جديد يصف متطلبات الصحة والسلامة في العمل، ينطبق على المؤسسات بمختلف أحجامها، والتي تهدف إلى إدارة الوقاية من الحوادث والإصابات والأمراض والوفيات المرتبطة بمكان العمل.⁴

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإيزو 9000 وفوائده تطبيقه.

للإيزو فوائد كثيرة على المؤسسات وليتم تطبيقه لابد من المرور بمراحل عديدة وسنتطرق لكل منهما فيما يلي:

الفرع الأول: مراحل تطبيق الإيزو 9000.

- في هذا الصدد يتم عرض المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها وتتكون من خمسة مراحل أهمها:⁵
- أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير لعملية التطبيق:** تمر هذه المرحلة بعدة خطوات أهمها:
- اتخاذ قرار التطبيق من طرف الإدارة والالتزام به مع استحداث هيئة إدارة الجودة.

¹- فتحي أحمد يحي العالم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²- سمية زروق، حمزة شعيب، دور التدقيق البيئي في تطبيق المواصفات القياسية الإيزو 14001، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 18، العدد 2، جانفي 2024، ص 132.

³- وهيبة مقدم، بشير بكار، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2014، ص 14.

⁴- العياشي زرزار، حمزة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية إيزو 45001: 2018، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 2 العدد 1، جوان 2019، ص 41.

⁵- أم كلثوم بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-49.

- تشخيص وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل.
 - تحسين وتوعية أفراد المؤسسة لنظام إدارة الجودة، ووضع خطة التنفيذ التفصيلية.
 - تشكيل فرق فرعية وتحديد مهامها.
 - إعلان بدء برنامج التطبيق وتحديد المواصفات التي سيتم تأسيس نظام إدارة الجودة بناءا عليها.
- ثانيا: مرحلة توثيق نظام الجودة:** يعتبر التوثيق الدليل المادي لوجود النظام ويختلف حجم التوثيق وفقا لحجم ونوعية نشاط المؤسسة وتهدف هذه المرحلة إلى:
- تحقيق الثبات والتماثل في الاداء، وتوفير بيانات مرجعية للتحسين والتطوير.
 - ايجاد مرجع للتدريب، وتوفير الدليل الموضوعي لوجود النظام.
 - تحقيق مطابقة متطلبات الزبون، مع إعداد دليل الجودة وتوثيق الإجراءات، تعليمات.
- ثالثا: مرحلة تطبيق النظام الموثق:** تهدف هذه المرحلة إلى:
- تقييم ملائمة مستندات وإجراءات نظام الجودة المطبق بالمؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفات العالمية
 - قياس مدى تفهم تنفيذ مستندات وإجراءات نظام الجودة الموثق.
- رابعا: مرحلة التدقيق الداخلي لنظام ومراجعة الإدارة:** تهدف هذه المرحلة إلى:
- تقييم ملائمة مستندات وإجراءات نظام الجودة المطبق بالمؤسسة مقارنة بمتطلبات المواصفات العالمية.
 - قياس مدى تفهم وتنفيذ المستندات وإجراءات نظام الجودة بواسطة العاملين بالمؤسسة.
 - التطوير المستمر لإجراءات وأنشطة الجودة المطبقة بالمؤسسة وتعيين المدققين الداخليين والخارجيين.
- خامسا: مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة:** بعد انتهاء المؤسسة من توثيق النظام وتطبيقه وإجراء التدقيق الداخلي المناسب تأتي مرحلة الحصول على شهادة المطابقة كنتيجة للجهود المبذولة في المراحل السابقة، ومن أجل الحصول على هذه الشهادة يجب المرور بثلاث مراحل:
- 1_ **مرحلة ما قبل التسجيل:** ويتم فيها الاستعداد وتعديل الأوضاع للتطابق مع المواصفات وذلك من
 - 2_ **مرحلة الحصول على الشهادة:** وتسمى كذلك مرحلة التسجيل، ويعرف J.Laudopher التسجيل بأنه إثبات يمنح من طرف منظمة معتمدة يثبت بان نظام الجودة الذي وصفته الوثائق هو المنفذ عملا او المعمول به وهي تعطي الثقة للزبون في مدى استعداد المؤسسة بتزويده بالتموينات المطابقة للمواصفات المتفق عليها.
- وهنا يجب الإشارة إلى أن منظمة التقييس العالمية الإيزو لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة الإيزو 9000 تمنح من قبل طرف ثالث معتمد يمثل منظمة تسجيل نظام الجودة والتي تفحص ثم تمنح شهادة التوافق مع كمواصفة الإيزو 9000

3- مرحلة ما بعد التسجيل: بعد منح شهادة الإيزو 9000 تتم المراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادة كل 06 أشهر) للتأكد من فاعلية تطبيق نظام الجودة كما أنه بعد 03 سنوات من منح الشهادة يتم إجراء وتقييم شامل لنظام إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000

يمكن التمييز بين أهم فوائد تطبيق أنظمة إدارة الجودة على المؤسسة داخليا وخارجيا فيما يلي:¹

أولا: الفوائد الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على إيجاد وثائق سنديّة بشكل أفضل للإنجازات.
- الإلمام والاستيعاب الجيد لمتطلبات الجودة.
- تحريك القوة العاملة نفسيا وتحفيزها بالوسائل الفعالة.
- إيجاد الكفاءات العالية في مجالي الإدارة والإنتاج.
- خلق تنسيق عالي للارتقاء والتنفيذ والنهوض بمسائل الاتصال والتعاون.
- الحد بقدر المستطاع من التالف والمنتج المرفوض.
- الحرص على الوقت واستغلال أمثل الموارد.

ثانيا: الفوائد الخارجية: وتتمثل في:

- احترام المؤسسة والمحافظة على سمعتها في الأسواق والمحيط.
- رضا وثقة أفضل للزبون.
- مجال تنافسي أحسن وتجاوب أسرع لحاجات السوق.
- الإقلاع من الحاجة لمراجعة الزبون
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

¹ - أم كلثوم بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المطلب الرابع: المواصفات القياسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية لهم أوجه اختلاف وهذا لا ينفي وجود علاقة تشابه بينهما

الفرع الأول: أوجه التشابه بين المواصفات القياسية الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

لقد حدث خلط كبير بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:¹

أولاً: مسؤولية الإدارة أو دور القيادة: كلاهما يلقي المسؤولية الكبرى على الغدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغييرات المحتمل إحداثها على مختلف مستويات المنظمة، ويتوجب على قيادة المؤسسة نشر ثقافة النظامين بين عامليها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمؤسستهم التطور ومنافسة مثيلاتها.

ثانياً: الاهتمام بالعمليات: يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام التام والمضبوط لما تتطلبها كل عملية منذ عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.

ثالثاً: العمل بروح الفريق: يتطلب مدخل الإدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في مستوياتهم ويدفع بالجميع على مستوى المؤسسة إلى العمل بروح الفريق الواحد. لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الإطار نفسه نجد أن مدخل الأيزو 9000 بدوره يركز على تكوين فريق للجودة يشرف على عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الايزو 9000 ومن بين المهام المنصوصة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.

رابعاً: التركيز على التدريب: إن الحصول على إحدى شهادات الايزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة لأنه سينتقل بالمؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له وبالتالي قد تلجأ المؤسسات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة لأي تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.

¹ - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، ص ص 92، 91.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

قبل أن نخوض في تفاصيل التفريق بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، فإنه يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية:¹

أولاً: إن الإيزو ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الإيزو، حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولا يحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الإيزو.

ثالثاً: إن تطبيق الإيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الأيزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تلخيص هذه الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-02): أوجه الاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

جوانب الاختلاف	نظام الإيزو	نظام إدارة الجودة الشاملة
1- الاهتمام بالعمل	لا يأخذ الاهتمام الكافي	يأخذ الاهتمام الكافي
2- جودة المنتج أو الخدمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	تعطي الأهمية اللازمة
3- مبادئ التحسين المستمر	لا يتم التركيز عليها	يتم التركيز عليها
4- مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة	لا تعطي الاهتمام اللازم	تعطي الاهتمام اللازم
5- المعايير المتبعة	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى
6- التعامل مع العميل	تعامل غير مباشر مع العميل	تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته
7- الإستقلالية	المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة	المؤسسات لها الحرية الكاملة في تعديل إضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 257، 258.

9-نوعية الشركات	تتناسب المؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	تتناسب المؤسسات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة
-----------------	--	--

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 258.

يمكن القول إن نظام الإيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الأبعاد التالية:

- إن العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.
- إن جودة المنتج أو الخدمة ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.
- يتضمن نظام الإيزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي ولا تخص مؤسسة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مرتكزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى، وهذا بعكس نظام الإيزو إذ أن جميع المؤسسات التي حازت على الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال مع إدارة الجودة الشاملة.
- تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك بتطبيق معايير الجودة في سلعتها أو خدمتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتهدف إلى التعامل المباشر مع العميل وذلك من خلال الدراسة الميدانية لرغباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها.
- تقوم المنظمة الدولية للمواصفات بإجراء مراجعة دورية للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو للتأكد من التزاماتها بمواصفات هذه الشهادة، وتلتزم هذه المنظمة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقررها بينما هناك استقلالية أكبر لدى المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة إلغاء التغييرات التي تناسبها.

- شهادة الإيزو مهمة للمؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما المؤسسات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا وعالميا.
- لا يعطي نظام الايزو مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة الاهتمام الكافي والمطلوب، في حين تعتبر هذه الأمور من المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل محورا فعالا وموضوعا أساسيا جدير بالبحث والاهتمام لما تلعبه من دور في تعزيز قدرات المؤسسة في البقاء والتوسع في بيئة يميزها التطور السريع، ونظرا للمستجدات التي يعرفها عالم اليوم من تطور علمي وقفزة تكنولوجية هائلة فقد صار من الضروري الانتقال من الاعتماد على مبادئ الإدارة التقليدية نحو تطبيق نظام جديد يركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة بغرض التمكن من تحسين جودة المخرجات وتلبية الطلب المتزايد اعتمادا على التوظيف الجيد لأسس إدارة الجودة الشاملة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية يعد تبنيها بمثابة محركا فعالا في ضمان نجاح المؤسسات باختلاف نشاطاتها ومجالات تخصصها، فبعد أن كان السعي للأوحد للإدارة يقتصر على تحقيق أعلى قدر من الربحية صار الآن السعي لتحقيق التميز الهدف الأسمى من خلال تحسين جودة منتجاتها بأقل تكلفة لتمكينها من فرض نفسها في الأسواق بزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسات تنشط في أريحية اقتصادية ومالية، كما تعد شهادة الايزو بمثابة دليل عملي وهيكل تنظيمي للمؤسسات التي تهدف إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلى الرغم من أن الايزو لا تفرض الجودة الشاملة بشكل صريح إلا أنها توفر الجو لازم لتنفيذ العديد من مبادئها الأساسية وهو ما سنتطرق إليه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وعلاقتها
بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لقد عرف عالم الأعمال تغيرات متسارعة أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات نتج عنها ظهور مصطلح الميزة التنافسية كعنصر حيوي طرح نفسه بقوة، إذ لم يعد البقاء للأقوى مجرد شعار بل صار واقعا يفرض نفسه من خلال ما يتطلبه من تلك المؤسسات من سعي بجد في سبيل البحث عن التميز والتفوق مقارنة بمنافسيها لتحقيق ما تصبو له من رفع معدلات الربح، وتحسين الأداء، والتوسع في الحصة السوقية، وهو ما يتطلب توفر جملة من الشروط والمميزات المتعلقة أساسا بالكفاءة في الأداء والإحاطة الجيدة بالمعرفة والتكنولوجيا ورسم إستراتيجية هادفة لبناء ميزتها التنافسية ، كل ذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين جودة مخرجاتها من السلع والخدمات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وللوصول إلى هذا الهدف قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية: استراتيجيات ومعوقاتها.

المبحث الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

تعد الميزة التنافسية من السمات التي تميز المؤسسة عن بقية المؤسسات في مجال نشاطها فهذه الخاصية يمكن اكتسابها أو خلقها من أجل اقتناص الفرص في الأسواق المحلية والعالمية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، فمصطلح الميزة التنافسية لم يعد مجرد مصطلح نظري بل أصبح إطارا مفاهيميا متكاملًا، يتضمن مجموعة من العناصر المحددة.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، وقد تطورت عبر الزمن مع تطور الفكر الاقتصادي والإداري.

الفرع الأول: نشأة الميزة التنافسية.

يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات، من خلال شركة الماكينزي للاستشارات، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس.

ومع بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتب مايكل بورتر (Michael porter) في السنوات 1980-1985، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة¹.

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية التي تحمل العنصر الفارق الذي يمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، والمنافسة الشديدة،
أولا: تعريف الميزة التنافسية: تتعدد تعاريف الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

- تعريف مايكل بورتر M porter يرى أن الميزة التنافسية: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف

¹ - غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009، ص95.

ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". ويركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع¹.

- **تعريف Kotler:** "قابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب، ليس بإمكان المنافسين إتباعها"².

- وتعرف أيضا: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي تتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية"³.

- كما يمكن تعريفها على أنها: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"⁴

- وقد عرفها البعض بأنها: "قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال خلق قيمة للزبائن"⁵

- كما يمكن تعريفها من وجهة نظر الزبائن على أنها: "أي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"⁶.

مما سبق يمكن القول إن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة أي إعطاء منتج أو خدمة للزبائن تتميز بصفات جوهرية يصعب على المنافسين تقليدها.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية: تتجلى هذه الخصائص في النقاط التالية⁷:

- توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة.

- توفر توافقا فريدا ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة.

- تدوم لفترة طويلة أي تكون مستمرة ومستدامة ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها.

¹ - مهاء بكوش ، تشخيص البقطة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرو منزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر، 2024/2023، ص66.

² - طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص74.

³ - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازور النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص56.

⁴ - زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص100.

⁵ - SaurabtSri, Economic Value added For competitive advantage, Cambridge scholars Publishing, UK, 2019.p19

⁶ - حكيم بن جروة، عبد الحق بن تقات، تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2020، ص184.

⁷ - هدى بوحنيك، نادية بوراس، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، تبسة، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، أكتوبر، 2023، ص424.

- توفر أساساً لتحقيق تحسينات أخرى إضافية.

- تحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمؤسسة كلها.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية: تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:¹

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وشروطها.

تتعدد أشكال الميزة التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التميز في السوق، وقد تناول العديد من الباحثين هذه الأنواع في سياقات مختلفة

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

خلال سعيها لتحقيق التميز يمكن للمؤسسات أن تركز على جوانب متعددة بغرض الوصول إلى الميزة التنافسية والمتمثلة في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز وهما كالتالي:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: هنا تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف إنتاجها لتصبح قادرة إنتاج وبيع منتجاتها بأسعار أقل من منافسيها في السوق²، ولكي تصل المؤسسة لتحقيق هذه الميزة لابد لها من مراقبة عوامل تطور التكاليف والتي تتلخص فيما يلي:³

- **مراقبة الحجم:** التوسع في تشكيلة المنتجات وحياسة وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، ويتم تجميع الأنشطة المنتجة للقيمة وذلك من أجل استغلال الإمكانات المشتركة وبذلك تخفيض التكاليف.
- **مراقبة الروابط:** هو التعرف على الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً اختيار أفضل مكونات للمنتج بالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

¹ - إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين ،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى، فلسطين ، 2016/1434، ص31

² وليد حسين، عباس حسين، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2018، ص144.

³ سميرة بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات العصرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص104.

- مراقبة الإجراءات: عن طريق مراقبة الإجراءات الغير مرغوب فيها التي قد تكلف المؤسسة تكاليف إضافية والذي لا يساهم في ميزة التكلفة الأقل وبالتالي هذه المراقبة تضمن تخفيض التكاليف.
 - مراقبة التوقع: الذي يختص بالأنشطة والموردين والعملاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف، من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
 - مراقبة العوامل السياسية والحكومية: التشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- ثانيا: ميزة التميز: لكي تكون المؤسسة مميزة على منافسيها لابد لها من تتوفر فيها خصائص فريد من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم توفر وحيارة هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه، فعندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها وبهذا تتجم خاصية التفرد، فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.¹

الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية

- لنجاح الاعتماد على ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز لابد من توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات، نوجز أهمها فيما يلي²:
- أولاً: شروط ميزة التكلفة الأقل:

- 1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
 - 2- نمطية السلع المنتجة إضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
 - 3- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
 - 4- محدودية تكاليف التبديل وعدم وجوده بالنسبة لكل المشتريين؛
 - 5- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أمامياً أو خلفياً؛
 - 6- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف؛
 - 7- إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من تكاليف الوسطاء.
- ثانيا: شروط ميزة التميز: وتنقسم إلى شروط داخلية وأخرى خارجية وتتمثل الشروط الداخلية فيما يأتي:

1 - دعلي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص39

2 - أحمد عازب الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص136

1- الشروط الداخلية:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل مع تنويع تشكيلات الإنتاج وتقديم نماذج جديدة في زمن أقل؛
- توفير نظام للتسليم في أقل زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، جودة المنتج.

2- الشروط الخارجية:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوقعها مع حاجات المستهلكين؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.
- ولكي تتوفر الميزة التنافسية بشكل فعلي لابد من توفر الشروط التالية:¹
- أن يكون هناك فروق شاسعة بين الميزة التنافسية للمؤسسة وبين المزايا الأخرى التي يقدمها المنافسون على أن يكون هذا الفرق لصالح المؤسسة؛
- أن تكون الميزة التنافسية للمؤسسة قوية وثابتة ولا تتأثر بالمتغيرات محيطها سواء الداخلي أو الخارجي أو تحركات المنافسين؛
- يتم الترويج للميزة التنافسية بطرق سهلة وتتسم بالاستمرارية بشكل يعبر عنها من خلال عناصر المزيج التسويقي خاصة الأنشطة الترويجية الإعلان والإشهار وغيره؛
- بالاستغلال الأمثل للموارد ونقاط القوة وإمكانياتها القوية المتاحة تبنى الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية وأبعادها

تستخدم المؤسسة عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية بغرض التعرف على موقعها التنافسي، ولتقييم ميزتها والتعرف على مدى فعاليتها يتم الاستناد إلى مجموعة من الأبعاد التي تظهر نقاط القوة الجوهرية للمؤسسة.

¹ - أحمد الشعراوي، استراتيجيات ذكاء الأعمال، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2023، ص30.

الفرع الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

حسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، هذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو عناصر الإنتاج تكلفتها أكبر من لسبيين معا، ويقدم بورتر نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي¹:

1- شدة المنافسة الحالية في السوق

2- تهديد الداخلين الجدد

3- القوة التفاوضية للموردين

4- القوة التفاوضية للمشتريين

5- تهديد المنتجات البديلة

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة.

ومن بين المؤشرات أيضا للميزة التنافسية هي الربحية والتكلفة الإنتاجية الكلية والحصة السوقية:

1- **الربحية**: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق

مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع

حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك

فإن تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحياتها المستقبلية.

2- **التكلفة**: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة

الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو

عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها

تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط

ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة

بالمنافسين.

1- عبد الغني بوغمس، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مركب الحليب الجزائر كوليتال، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر،

2011/2012، ص41.

وهناك أيضا مجموعة من العناصر الإضافية والتي تتمثل فيما يلي:¹

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها

مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لتأ يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

4- **الحصة السوقية:** من الممكن لمؤسسة ما أن يكون لها جزء هام من السوق الداخلية، بدون أن

يكون تنافسيا في السوق الدولية، المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسة الدوليين.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتحقيق عدة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:²

أولا: القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة وقد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحسابات الآتية في فترة السبعينيات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامية

¹ - محمد مسعودي، **ترقية الميزة التنافسية للصناعة الجزائرية للفترة 2000-2010**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص32.

² العديد من المراجع:

- خيرة قوبع، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان الجزائر، 2010/2011، ص43.

- محمد سيد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص234.

لحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدان حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية .

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه، وخدمت ما بعد البيع.

ثانيا: التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو نسخها ، وهناك عدة مصادر للوصول للتميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية والموارد المعلوماتية فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل لاحتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا ،وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية فالعديد من المؤسسات يعزي نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

ثالثا: تحقيق الكفاءة: يتم بخفض قيمة المدخلات لزيادة قيمة المخرجات من خلال ترشيد تكاليف المواد الخام وقطع الغيار، ترشيد النفقات الغير مباشرة الأخرى.

رابعا: تحقيق الجودة: تقديم الخدمات طبقا للمواصفات المحددة والتي ترضي رغبات الزبائن.

خامسا: تحقيق الإبداع والسرعة والمرونة: يحقق الإبداع إنتاج منتجات بطرق جديدة وحديثة تكون في التصميم، الإنتاج، العمليات، التكنولوجيا، الهياكل والمهام التنظيمية، الإجراءات وغيرها، والسرعة في تقديم الخدمة فهي تمثل مدى قدرة المؤسسة على مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها.

لفهم الميزة التنافسية بشكل أعمق لابد الغوص في محدداتها الرئيسية والتي تعتبر من الركائز الأساسية لبناء الميزة والحفاظ عليها، ومن الضروري أيضا تحليل أسباب تطور الميزة التنافسية لصيانتها على المدى الطويل لضمان استمراريتها وازدهارها.

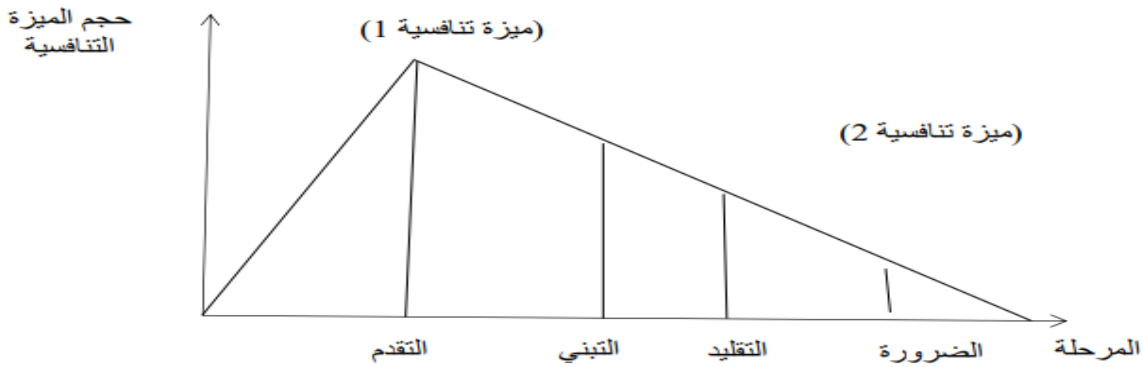
الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين أساسيين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: يحدد للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها.¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-01): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: مهاء بكوش، تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024/2023، ص76.

ويمكن ايجاز هذه المراحل في:

1- **مرحلة التقدم:** تعتبر من أطول المراحل للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، باعتبارها تحتاج إلى

الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن تزايداً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من طرف عدد متزايد من العملاء.

2- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها

3- **مرحلة التقليد:** تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً عندها يصعب عليها العودة.

¹ - خالد احمد على محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر الطبعة الاولى، 2019، ص350.

4-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

ثانيا: نطاق التنافس (السوق المستهدف): يمكن أن نتوصل أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس الذي يؤثر على الميزة التنافسية ونذكرها في الشكل الموالي:

الجدول رقم(2-01): نطاق التنافس (السوق المستهدف)

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق قطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعلماء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختبار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخلي (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4-نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي على اقتصاديات أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة على سبيل المثال " بروكتور وجامبل"، على اقتصاديات أو وفرة هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل حيث أن العديد من منتجاتها الإستهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الانتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: شنبى صورية، بن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 2، 2017، ص114.

يبين الجدول أعلاه أن زيادة نطاق المؤسسة لأنشطتها يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات من التكاليف باعتماد على تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ونفس منافذ التوزيع، ويمكن أيضا للمؤسسة أن تقوم باتباع استراتيجية التركيز والتي تكون بتركيز على قسم سوقي معين وخدمته بأقل التكاليف أو تقديم منتج فريد من نوعه لهذا القسم السوقي وهذا ما يجعلها تحقق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

الفرع الثاني: أسباب تطور الميزة التنافسية:

من بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها هي: ظهور تكنولوجيا جديدة، وحاجات جديدة للعملاء أو تغييرها، وأيضا ظهور قطاعات جديدة في الصناعة، وتتأثر الميزة التنافسية عادة في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة والمواد الخام، وسائل النقل، لهذا لا بد أن يكون هناك تطوير مستمر للمؤسسة من أجل الحفاظ على التميز في سوق المنافسة.¹

¹ - عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر 2015، ص 113.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية: استراتيجيات ومعوقاتها.

في ظل بيئة الأعمال الحديثة أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية لمواكبة التطورات وضمان بقاء ونجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها فمع تزايد حدة المنافسة وتطور إحتياجات وتوقعات المستهلكين لم يعد الاعتماد على الممارسات التقليدية كافيا لتحقيق النمو المستدام أو حتى الحفاظ على الحصة السوقية، وهذا ما جعل المؤسسات للبحث عن استراتيجيات مبتكرة وفعالة تمكنها من خلق ميزة تنافسية وتمنحها الصلاحية لتقديم قيمة فريدة من نوعها لا يمكن تقليدها.

المطلب الأول: بناء الميزة التنافسية.

لبناء الميزة التنافسية لابد من توفر متطلبات معينة، والتي تتأثر بدورها بمجموعة عوامل، وفي هذا المطلب سنتعرف على متطلبات الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة عليها.

الفرع الأول: متطلبات بناء الميزة التنافسية:

أصبحت الميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة هدف أساسي تسعى لتحقيقه من خلال امتلاكها شيئا خاصا يصعب تقليده أو استبداله ببدايل أخرى، ولتحقيق ذلك أشار Barney 1991 إلى وجود أربع متطلبات أساسية لابد أن تتوفر في الموارد لتصبح مصدرا للميزة التنافسية، وهي:¹

أولا: يجب أن تكون ذات قيمة: ونقصد بها تلك الموارد لدى المؤسسة ذات القيمة التي تعتمد عليها لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية والتي تمكن المؤسسة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين، وتكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بالآتي:

- ضرورة الاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة،
- نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها،
- تخلق الأرباح الحقيقية
- مستقرة ومتينة وقليلة الانخفاض في قيمتها.

ثانيا: يجب أن يكون المورد نادرا: تكون الموارد والإمكانات نادرة وفريدة من نوعها ومميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، أي ليست في حوزة عدد كبير من المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكها.

- يصعب تقليدها أو استبدالها ببدايل أخرى من قبل المنافسين
- أن تكون المؤسسة قادرة على استغلال مواردها بأ مثلية.

¹ - مهاء بكوش، مرجع سبق ذكره، ص86.

ثالثاً: غير قابلة للتقليد الكامل: والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو ان تكاليف تقليدها عالية جداً، أي لا تكون الموارد والإمكانات قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكها.

رابعاً: غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد والإمكانات ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد وإمكانات مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد وإمكانات أخرى تحل محلها، إن وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي ان تكاليفها عالية جداً للاستبدال.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية.

يوجد عاملان مؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما:¹

أولاً: الكفاءة المقارنة: التي تستطيع المؤسسة من خلالها تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وتتأثر وهذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المؤسسات الخارجية.

ثانياً: قوة المساومة: وهي القوة التي تمتلكها المؤسسة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير وكلف التسويق وكذلك صفات المنتج الفريدة بالإضافة إلى كلف التمويل.

المطلب الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية ومصادرها.

هناك مصادر عديدة للميزة التنافسية للمؤسسة ، يمكن تحديدها من خلال المداخل المختلفة لبناء هذه الميزة، ونذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: مداخل البناء الداخلية والخارجية في تحديد مصادر الميزة التنافسية.

يرتكز تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على وجهة نظر الإدارة فيما يتعلق بالمدخل الذي يتم اعتماده في بناء الميزة التنافسية، سواء من داخل المؤسسة وما تحوزه من نقاط قوة وقدرات ومهارات مختلفة مقارنة بباقي المؤسسات، أو من خارج المؤسسة من خلال ما يتوفر من فرص في بيئتها الخارجية

¹ - إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص38.

مثل جاذبية السوق واحتياجاته.. الخ، وعليه فيمكن القول بأن هناك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما¹:

أولاً: مدخل البناء الداخلي: تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المؤسسة من موجودات (أبنية، معدات، آلات، شهرة، علامة تجارية،... وغيرها، وموارد (مواد أولية، موارد بشرية، موارد مالية، موارد معرفية، خبرة) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية، والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من طرف المنافسين وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

إن الاعتماد على هذا المدخل يتم على أساس تحليل مكامن القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للمنافسين على أساس معالجة نقاط الضعف والخلل الذي يعترئها وتحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة.

ثانياً: مدخل البناء الخارجي: إن المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية، وهي بذلك تنطلق من كون أن الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، لذلك فإنها تركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق. وقد تسهم عوامل البيئة الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص بالتشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال كالإعفاءات الضريبية، الجمركية، الاستيراد والتصدير... وغيرها، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق .

الفرع الثاني: مدخل الموارد كمصدر أساسي لبناء الميزة التنافسية.

قبل التعرض إلى مناقشة مدخل الموارد لفهم الميزة التنافسية فإنه من الضروري التعرف على بعض المفاهيم الأساسية ومعرفة ما تعنيه جيداً، ومن أهم هذه المفاهيم: الموارد، الكفاءات والقدرات المحورية.

تشير الموارد إلى كل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانات وعمليات تنظيمية، ومهارات مالية وطبيعية ومعرفية، والتي تعطي المؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الاستراتيجية، فالضرورة تتطلب معرفة دور هذه الموارد بشكل عام في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي فإن الحديث عن

¹ - أمينة بن ميهوب، الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2023، ص130.

تحليل المزايا التنافسية هو إرجاع هذه المزايا إلى الموارد التي ساهمت في تشكيلها للمؤسسة، ويكون التحليل وفق هذا المدخل على مستويين¹:

- الأول: تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها؛
- الثاني: تحليل مركز ومستمر ومعقد للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

ويعتبر المورد أساسيا للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي²:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛
 - أن يتصف المورد بالندرة وتأتي في إطار عدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته؛
 - لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أو أنتكون تكاليف تقليده عالية جدا؛
 - أن تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للموارد.
- أما الكفاءات فتعتبر أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة المعارف الثابتة، ومعرفة استعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكل ما.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين³:

- كفاءات فردية تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن؛
- كفاءات محورية وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة.

وتتصف الكفاءات المحورية بالخصائص التالية⁴:

- الكفاءات المحورية هي جذور المنافسة، أما فروع الشجرة وثمارها فهي المنتجات والخدمات؛
- عملية بناء الكفاءات المحورية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق فترة زمنية معينة؛
- يعد تدعيم وتأييد الإدارة العليا ضروريا لتحقيق الريادة والتفوق في مجال الكفاءة المحورية؛

¹ - سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 284.

² أمينة بن ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص 130.

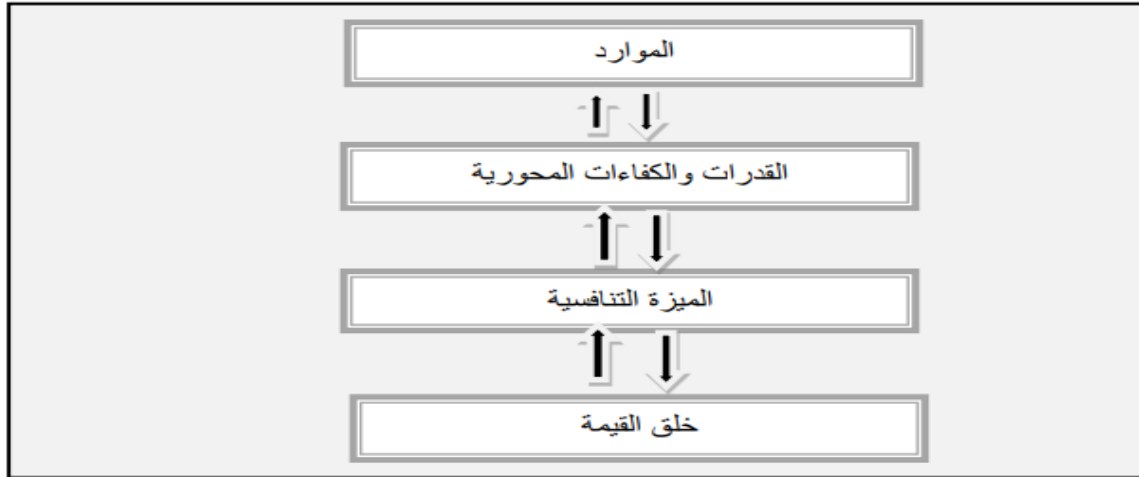
³ علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 45.

⁴ أمينة بن ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- يعتمد التزام المؤسسة ببناء كفاءة محورية جديدة على خلق أو تقديم منافع للعميل؛
- المنافسة من خلال الكفاءة المحورية لا تعني أنها منافسة بين عدد من المنتجات أو أنها منافسة بين أعمال تجاه مؤسسة أو بين وحدة أعمال ووحدة أخرى، بل أنها منافسة بين مؤسسة أعمال تجاه مؤسسة أو مؤسسات أعمال أخرى؛
- تؤثر الكفاءة المحورية على نجاح أو فشل مؤسسة ما أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتج معين بذاته.

مما سبق يمكننا القول أن مصادر الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد هي موارد المؤسسة والتي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسا لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة، ويمكننا توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-02): مصادر الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد



المصدر: أمينة بن ميهوب، الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2023، ص131.

يوضح الشكل سلسلة من الخطوات التي تبدأ من الموارد وتنتهي بخلق القيمة حيث يبين أن الميزة التنافسية لا تأتي من فراغ بل هي نتيجة استغلال الموارد المتاحة بطريقة ذكية وكفاءة عالية.

الفرع الثالث: مدخل سلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية:

لقد عرفها بورتر بأنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تمارس في المؤسسة لتخلق القيمة من مرحلة اقتناء المواد الخام وإلى غاية تسليم المنتجات النهائية للزبون¹ ، تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها.

¹ - لطيفة بكوش، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2021، ص61.

وتعرف أيضا على أنها "طريقة نظامية للنظر في سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، ويهدف أسلوب سلسلة القيمة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها¹:

- التمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة،
- معالجة كل نشاط من أنشطة التنظيم على أنها نشاط يساهم في خلق القيمة،
- تحسين الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة،
- تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

أولا: نموذج سلسلة القيمة: يتكون نموذج سلسلة القيمة من مجموعتين هما: الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم ، فالأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في انتاج وتقديم قيمة أكبر للعملاء من منافسيها ، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثالا لهذه الأنواع من الأنشطة ، أما أنشطة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، ومن أمثلة هذه الأنشطة: الموارد البشرية ، أنظمة المعلومات والمحاسبة ، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-03): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: أمينة بن ميهوب، الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2023، ص133.

¹ - أمينة بن ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص133.

يمثل الشكل أعلاه نموذج بورتر الذي يعتمد على تقسيم الأنشطة لزيادة هامش الربح وتحقيق أهداف المؤسسة وهي الأنشطة الرئيسية وتتمثل في: الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي وأنشطة داعمة وهي إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التمويل.

ثانيا: أنشطة سلسلة القيمة: ويتكون نموذج سلسلة القيمة حسب بورتر من الأنشطة التالية:¹

1- الأنشطة الرئيسية: وهي تتكون من خمسة مجالات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- الإمدادات الداخلية: وتتمثل في الاستلام وتنظيم التخزين ومناوبة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، ويشمل أنشطة النقل، التخزين ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

- الإمدادات الخارجية: يتمثل في كل العمليات المرتبطة بنقل السلع المصنعة إلى مراكز التوزيع، وتشمل تخزين المنتجات الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة العمليات الخاصة بالنقل والتسليم.

- العمليات: وهي كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن: التشغيل، التغليف، التجميع، الصيانة، المراجعة والرقابة.

- التسويق والمبيعات: ويرتبط التسويق بكل الأنشطة المشتركة في توفير الوسائل التي تمكن المشتريين من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم للقيام بذلك، وهذه الأنشطة هي: الإشهار، الترقية، قوة البيع، اختيار حلقات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار وغيرها من الأنشطة التسويقية المهمة.

- الخدمات: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج مثل: التركيب، الإصلاح، التكوين، توفير قطع الغيار.

- التسويق والمبيعات: تشمل كافة أنشطة التسويق كالإعلان، الترويج، التسعير....

2- الأنشطة المساعدة: مكونة من أربع مجالات رئيسية كما يلي:

- البنية الأساسية والخدمات المساعدة وتتكون من النشاطات التي تحوي: الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، الأمن الصناعي..... إلخ

- إدارة الموارد البشرية: تشمل هذه السلسلة النشاطات المتعلقة بالاختيار التوظيف، وتدريب وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم وترقيتهم.

- التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتحسين طرق الإنتاج بما يتلاءم مع مقاييس الجودة.

- المشتريات: ويشمل كل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات في الوقت المحدد وبأفضل الشروط.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 113-115.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.

تعددت استراتيجيات الميزة التنافسية المتبعة من طرف المؤسسات فهذه الاستراتيجيات تمكنها من اكتساب مهارات وميزات وحصص سوقية وزبائن إضافيين مقارنة بمنافسيها ونذكرها فيما يأتي:

الفرع الأول: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهي تحدد خلال ثلاث مكونات أساسية هي:¹

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التصنيع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع،
 - **حلبة التنافس:** وتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
 - **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل، إذ تعتبر الأصول والمهارات الصحيحة بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم استمرارها على مدار الزمن.
- الفرع الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر:**

امتدادا لنموذج التحليل الهيكلي للصناعة المقدم من طرف بورتر، نجد أن هناك ثلاثة أكبر استراتيجيات لمواجهة القوى التنافسية تتبناها أو تحصل عليها الشركة، تبعا لمهارتها وإمكانياتها ووضعياتها التنافسية في السوق ونذكر منها:

أولا: استراتيجية قيادة التكاليف: تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بني استراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter « ، «وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك ، فهناك من تهدف إلي تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة «IBM» مثال، ولكن

¹ - إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021، ص 243.

معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائمة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.¹

ثانياً: إستراتيجية التميز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلك على أنها تتمتع بشيء مميز عن المنتجات و الخدمات التي يقدمها المنافسون ،و بتالي يجذب إليها دون غيرها و يصبح المستهلك على درجة عالية من الولاء للمنتج ، و من ثم لا يكون قرار الشراء عرضة لأي تهديدات تأتي من المنافسين ، و تستخدم الشركات العديد من الاساليب التكتيكية لتحقيق هذه الاستراتيجية ،كأن تقوم بإنتاج منتج يتميز بخصائص فريدة لا يستطيع غيرها من المنافسين أن يقلدها، أو تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات المصاحبة للمنتج ،وقد تقوم المؤسسة بالاعتماد على بعض المبادئ النفسية في تطبيق استراتيجية تمييز المنتجات إذ تقوم باستخدام الإعلان أو الغلاف لترسيخ صورة ذهنية مميزة للمنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك، والهدف من هذا الأسلوب هو محاولة دفع المستهلك لكي يربط بين المنتج وبعض الخصائص التي يرغب فيها، وقد تكون هذه الخصائص ملموسة وموضوعية مثل الجودة، أو قد تكون غير ملموسة مثل التركيز على الجوانب الحسية، والتي بدورها تعتمد على العملية الإدراكية للمستهلك.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أكبر ولفترة أطول نجد:²

1- التمييز على أساس التفوق الفني،

2- التمييز على أساس الجودة،

3- التمييز على تقديم خدمات مساعدة أكثر للمستهلك،

4- التمييز على أساس أن يقدم المنتج قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ الذي يدفعه

ثالثاً: إستراتيجية التركيز. وهي من الاستراتيجيات المعروفة كثيرا في ميدان التسويق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، أي العينة المستهدفة من قبل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء بأكثر فعالية وكفاءة إذا ما قورن الامر بالتوجه إلى السوق ككل. ومن متطلبات هذه الاستراتيجية متطلبات مهارية وتنظيمية تتمثل في مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي محدد.³

¹ - عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية، أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد 10، جوان 2013، ص47.

² - طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص114-116.

3 - عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص96.

المطلب الرابع: معوقات تحقيق الميزة التنافسية.

من بين أهم المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية للمؤسسة ما يلي:¹

- 1- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛
- 2- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية؛
- 3- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛
- 4- غياب حرية المديرين والمسيرين؛
- 5- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛
- 6- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛
- 7- غياب الأداء الأفضل للعمليات؛
- 8- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

¹ - إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المبحث الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية.

تعد الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها باعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن وهي الأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة ويعد الإيزو 9000 أداة تساعد المؤسسة على التفوق اكتساب حصة سوقية في السوق فهو يكسب المؤسسة سمعة جيدة تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية فالجودة الشاملة الإيزو 9000 لهما أهمية كبيرة.

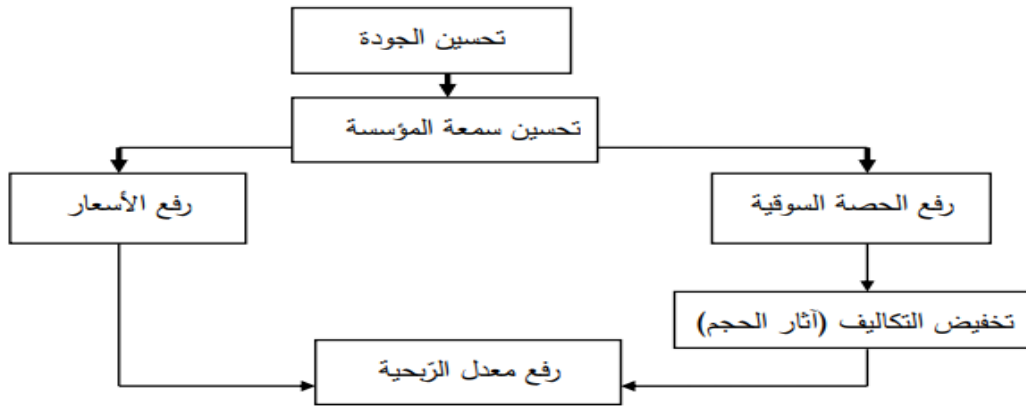
المطلب الأول: أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وهذا ما سيتم التطرق له فيما يلي:

الفرع الأول: العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة:

لقد أثبتت الدراسات أن قيام المؤسسة بإدخال تحسينات مستمرة على جودة السلع والخدمات التي تقوم بعرضها يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق مما يساهم في زيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2-04): العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة.



المصدر: معاذ بوبريخة، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015/2016، ص126.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن الهدف الأسمى لأي مؤسسة هو حصولها على أكبر معدلات من الربح وهو يتأتى من خلال تحسين جودة مخرجاتها، والذي ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وبدورها تسمح من تمكينها من فرض نفسها عبر الأسواق بمعنى الرفع من حصتها السوقية فكلما كانت جودة السلع والخدمات عالية كلما ارتفع الطلب وبطريقة آلية ارتفاع الطلب وارتفاع الحصة السوقية.

¹معاذ بوبريخة، مرجع سبق ذكره، ص 133، 126.

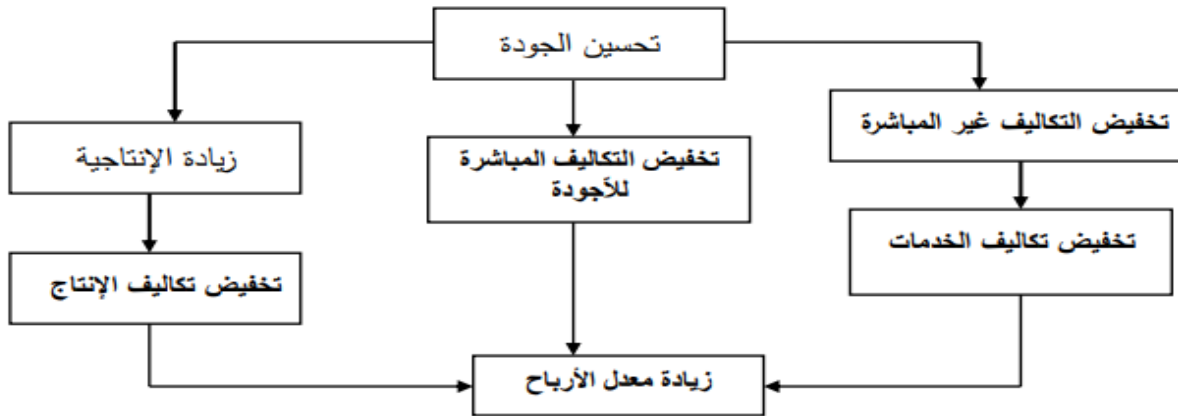
الفرع الثاني: العلاقة بين الجودة والتكاليف:

عندما يكون الإنتاج في المؤسسة متحكم فيه بفضل تحسين الجودة التي تهدف للحصول على صفر عيب فيكون من غير المفيد القيام ببعض العمليات كالتفتيش المكثف وتساهم عملية تحسين الجودة في تخفيض التكاليف المباشرة للجودة المتمثلة في سوء خصوصيات المنتجات أو عدم مطابقة المنتجات لمواصفات التصميم إضافة إلى مساهمتها في خفض تكاليف التخزين الخاصة بالمنتجات المعيبة إلى حين إعادة إصلاحها وتساهم بذلك في تخفيض تكاليف الجودة المتمثلة في تكاليف الوقاية التفتيش والمراقبة وتساهم الجودة الهادفة إلى البحث عن الإلتقان بالإنتاج الجيد من أول مرة زفي الوقت المحدد إلى تحقيق الأصفار الأولمبية: صفر عيوب ، صفر نفايات صفر أوراق صفر إهمال.¹

الفرع الثالث: العلاقة بين الجودة والأرباح:

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في الرفع من ثقة الزبائن وزيادة رضاهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعدها على البيع بأسعار مرتفعة نسبيا وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة، وقد أجريت دراسة على بعض المؤسسات تحوز 12% من حصة السوق حيث وجد فيها أن ذات الجودة الأقل هي التي لها مردودية بمعدل 4% أما التي لها جودة متوسطة فمعدل مردوديتها بلغ 10.4% في حين أن المؤسسات ذات الجودة العالية يصل معدل مردوديتها إلى 17.4%، والشكل الموالي يبين العلاقة بين والتكاليف والأرباح:

الشكل: الرقم (2-05): علاقة بين الجودة والتكاليف والأرباح



المصدر: معاذ بوبريحة، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2016/2015، ص126.

1 - محمد حامدي، فؤاد بو فطيمة، تأثير الجودة على تكاليف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر، العدد 12 جوان 2011، ص82.

يوضح الشكل العلاقة بين تحسين الجودة وزيادة معدل الأرباح مبرزا المسارات المتعددة التي يمكن من خلالها تحسين الجودة الذي يؤثر على الجودة تأثيرا إيجابيا من خلال زيادة ربحية المؤسسة. وتعتبر زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج هو المسار الأول الذي يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية ويعتبر تخفيض التكاليف المباشرة للجودة المسار الثاني الذي يؤدي لتخفيض تكاليف الجودة بحد ذاتها، ويعتبر تخفيض التكاليف الغير مباشرة وتكاليف الخدمات المسار الثالث فهو يشمل التكاليف المرتبطة بسوء الجودة أو عدم الكفاءة وهذا التخفيض الشامل في التكاليف يعزز من الوضع المالي للمؤسسة ويساهم في زيادة معدلات الأرباح.

الفرع الرابع: العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية.

وضع بورتر ثلاث استراتيجيات للتنافس في المؤسسة والتي يجب أن تقوم بتركيز مواردها عليها وهي إستراتيجية قيادة التكلفة إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

تعتبر الجودة عامل مهم في إستراتيجية التميز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما تتلاءم مع احتياجاته، حيث في إستراتيجية قيادة التكلفة تعد الجودة وسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة، بسيط وهذا اعتمادا على تصميم للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم مع احتياجاته، من بين الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة التوفيق فيها بين الاستراتيجيتين السابقتين هي إستراتيجية التركيز فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة فالجودة تعتبر عامل مهم من عوامل التميز في ميدان عروض المؤسسات.¹

المطلب الثاني: معايير جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية:²

الفرع الأول: من حيث مصدر الميزة: ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

1- مزايا التنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ

يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة،

¹ - فوزية لأكسي، فاطمة الزهراء قارة مصطفى، الجودة كأسبقية واستراتيجية تنافسية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2015، ص 143.

2- نوال دومة، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية -دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 16.

2- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحث والتطوير والتسويق، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

الفرع الثاني: من حيث عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

الفرع الثالث: من حيث درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية.

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية.

تعد إدارة الجودة الشاملة عنصر فعال لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في هذا المطلب سنشرح العلاقة القائمة بين مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة لتحقيق هذه الأخيرة.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية والتنافس.

يتبنى الكثير من المفكرون على غرار كروسبي وجون أوكوند توجهها فكرياً يركز على اعتبار الجودة الشاملة كأداة للفعالية والتنافس، وهي الأسلوب الأمثل للمساعدة على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية.

كما يعتبر أوكلاند أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، ولقد حدد أحد خبراء الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للتنافسية، إذ يجب تحديد

الجودة من وجهة نظر العميل ويجب النظر إليها على أنها أداة تنافسية، كما يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي ويجب أن تحصل على الالتزام الكامل للمؤسسة وأن يتم ربطها مع الربحية بالنظر التكلفة ومتطلبات السوق.¹

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر على تنافسية المؤسسة من خلال التركيز على الزبون، المطابقة والوقاية، التحسين المستمر وجعل الجودة مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة وهو ما سنتطرق إليه فيما يأتي:

أولاً: التحسين المستمر: ويتمثل في الجهود المكثفة بغرض تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة بصورة مستمرة على مستوى المدخلات والمخرجات، بحيث يمكنها تقديم منتجات تفوق رغبات وتوقعات العملاء بحيث عرف التحسين المستمر بأنه: "عملية إدخال تحسينات وتطويرات مستمرة في أعمال إدارات وأفراد المؤسسة كافة، وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".²

ثانياً: التركيز على العميل: تقوم الفكرة على مبدأ رضا العميل، حيث لا يقتصر المقصود بالعميل على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط بل يتسع المفهوم ليشتمل العملاء الداخليين والذين يمثلون الأفراد العاملين في مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وتعمل المؤسسات على إدارة العلاقات مع الزبون بشكل أكثر كفاءة بهدف تحقيق السباق التنافسي داخل السوق من خلال الاستماع لصوته لمعرفة حاجاته ورغباته والسعي لتحقيقها باعتبار العملاء مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية إضافة إلى الإنصات إلى مختلف شكاوي العملاء التي تعكس توقعاتهم التي لم يتم إشباعها.³

ثالثاً: التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: حيث يرى بورتر أن المورد البشري أحد العناصر المسؤولة عن خلق القيمة والتميز التنافسي للمؤسسة، ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لنظم إدارة الجودة الشاملة ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والكفاءات البشرية ميزة تنافسية.

1 - مريم خلع، عبد القادر برانيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 14، المجلد 6، 2016، ص119.

2 - عبد اللطيف مصلح محمد عايض، لبنى هاشم عبد الرحمن السيد، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة صنعاء، اليمن، العدد 101، المجلد 11، ديسمبر 2024، ص184.

3 - جنات بن رحمون، وهيبه غربي، أثر التركيز على العملاء في بناء التفوق التنافسي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 3، المجلد 12، جويلية 2023، ص381.

رابعاً: **المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بتحسين الجودة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات بيئة التنافس والاهتمام بإستراتيجية المؤسسة مما يدعم المركز التنافسي لها.

خامساً: **الوقاية:** ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة المطلوبة.¹

المطلب الرابع: تأثير المواصفات القياسية ISO 9000 على الميزة التنافسية.

تطبق المؤسسات مواصفات الإيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية تستغلها في زيادة حصتها السوقية وتواجه بها حدة المنافسة وهذا ما يؤدي بها لزيادة ربحيتها، كما أن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا تعني نهاية المطاف بل أنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا والصناعة وعناصر المنافسة وذلك من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة لتحقيق التميز و البقاء في السوق، إن الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001 يعتبر وجهاً من وجوه الجودة فهو وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من العيوب والحد من تكلفة الإنتاج.²

كما أن الحصول على شهادة المطابقة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسياً وتحقيق المزايا التالية:³

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق بسبب التزامها بالمواصفات العالمية للجودة المطلوبة في المنتجات بما يؤدي على القدرة على جذب الزبائن ودخول الأسواق الأجنبية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية
- إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية الإيزو.

1- معاذ بوبريحة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

2 - عبد الهادي مختار، شهادة المطابقة إيزو 9001 مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، العدد 1، المجلد 7، 2023، ص 278.

3- معاذ بوبريحة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بفعل الخبرة التي تتمتع بها.
 - القدرة على فرض منافسة على المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها متفوقة عليها على الأقل من الناحية المعنوية ومستفيدة من ثقة الزبائن فيها.
 - هذه العوامل مجتمعة ستساهم في تحسين فعالية المؤسسة من خلال توسيع مجال تدخل المؤسسة وتوفير فرص إضافية لتعميم تقسيم العمل وإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن الأمر الذي يتجسد في الأخير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - تسمح شهادة الإيزو بمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من التمتع بحصة من السوق التي تعمل فيه والعمل على غزو أسواق جديدة، وأكثر من هذا فإن هذه الشهادة تؤهل المؤسسة للدخول في مجالات تنافسية جديدة على اعتبار أنها تمتلك خبرة سابقة ومن ثم سيشجعها الوضع الجديد على توسيع حصصها السوقية مدعمة سمعتها المكتسبة في المجالات التي سبق وأن حصلت فيها على اعتراف الجهات الدولية المانحة لشهادة الإيزو.
 - إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني إطلاقاً وصول المؤسسة إلى درجة الفعالية فالإيزو ما هي إلا مواصفات وقيود يتعين على المؤسسة احترامها، أما فعالية المؤسسة فإنها تتوقف على التحكم الجيد في تسيير عوامل الإنتاج.
- نظرا لما تلعبه مواصفات الإيزو في تفعيل تنافسية المؤسسة فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وتعتبر الإيزو 9000 أكثر المواصفات اعتمادا وانتشارا في ظل تحولات المنافسة العالمية كدليل عالمي على فعالية نظامها الإداري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهمية و هذا النظام تحقيق مزايا ونذكرها فيما يلي:
- التحسين المستمر لتحسين جودة المنتجات والخدمات
 - تقليص شكاوى الزبائن والمستهلكين
 - اكتساب ثقة الزبائن من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة.
 - تقليص تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة.
 - المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية لمواجهة ضغوط المنافسة

خلاصة الفصل:

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة العنصر الأساسي الذي يميز مؤسسة أو منتج عن غيره من المنتجات في السوق، فهي تمنح المؤسسة أفضلية تمكنها من جذب العملاء، لذا تعتبر من بين العوامل الأساسية لاستمرار نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تساهم في تعزيز القدرة على النمو والتوسع وزيادة الحصة السوقية. وهي أيضا بمثابة محصلة لتطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة واستخدام المواصفات القياسية الإيزو 9000، وذلك عن طريق استغلالها للموارد المتاحة بطرق مثلى بغرض تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وإدارة عملياتها للوصول لمستوى متميز من الأداء.

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو أدواتان لا غنى عنهما للتحسين المستمر في المؤسسة، فالمواصفات القياسية الإيزو تعتمد عليها المؤسسة كأداة ودليل عالمي على لتقييم فعالية نظامها الإداري ومدى مطابقته لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية بالاعتماد على استراتيجيات تتكيف مع التحديات التي تواجهها، مما يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية تدوم لفترات طويلة.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية بالمجمع
الصناعي والتجاري
-مطاحن قالمة-

تمهيد:

إن تحقيق ميزة تنافسية يبقى الهدف الأسمى لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في السوق، هذا الهدف الذي يمكن تحقيقه في ظل توفر جملة من الشروط أبرزها اعتماد المؤسسة على استراتيجية ناجعة تستند على مبادئ إدارية تتسم بالجودة الشاملة عبر كافة المستويات.

والمؤسسات الجزائرية على غرار ما تسعى إليه كل المؤسسات العالمية تسعى هي كذلك لترك بصمتها وتثبيت أقدامها في الأسواق الوطنية والدولية، ولعل المجمع التجاري والصناعي بقالمة مطاحن عمر بن عمر سابقا واحدة من أبرز المؤسسات الجديدة بالاهتمام والدراسة، نظير ما حققته طيلة عقود من الزمن من نجاحات التميز بالغ صيت، مكنها من الحصول على شهادة التقييس العالمية الايزو كاعتراف على ما حققته هذه المؤسسة من نجاحات وتميز وتفرد في مخرجاتها

سنحاول في هذا الفصل أن نقدم دراسة تعنى بإبراز كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها

ومراحل وشروط تطبيقها واستراتيجياتها، عبر ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

يعد المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة من أبرز المؤسسات الناشطة في ولاية قالمة والذي يتمتع بموقع تنافسي جيد في مجال نشاطه، وهذا راجع لجودة منتجاتها، حيث أصبح له صيت على المستوى الوطني، لذا تم اختياره للقيام بدراستنا الميدانية، حيث قمنا في هذا المبحث بدراسة أبرز جوانب مؤسسة المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة. هيكله التنظيمي وأهم أهدافه وأهميته.

المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والاعمال التجارية الاسرية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الام عام 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا لإمكانيات عالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية. نذكر ما يلي:

1- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

2- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.

3- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق)

لقد تمت هذه الدراسات من قبل خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. بعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 متر مربع يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا أرض زراعية ملك للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في بداية بمرود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن

الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية الايزو 9001 وشهادة علامة المنتوجات الغذائية ايزو 22000 سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014، يبلغ عدد عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سابقا 847 عامل مقسمين كالآتي: 18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم و 431 منفذ.

ولقد تم تغيير اسمها وأصبحت شركة وطنية عمومية وأصبح يطلق عليها المجمع التجاري والصناعي - مطاحن قالمة- وذلك بداية من عام 2025، ويتوفر المجمع الصناعي والتجاري مطاحن عمر بن عمر سابقا على ثلاث فروع نذكرها كالآتي:

-وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي متخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن طويلة وقصيرة وحبيبات الكسكس)

-وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتوصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.

-وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

المطلب الثاني: أهداف المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

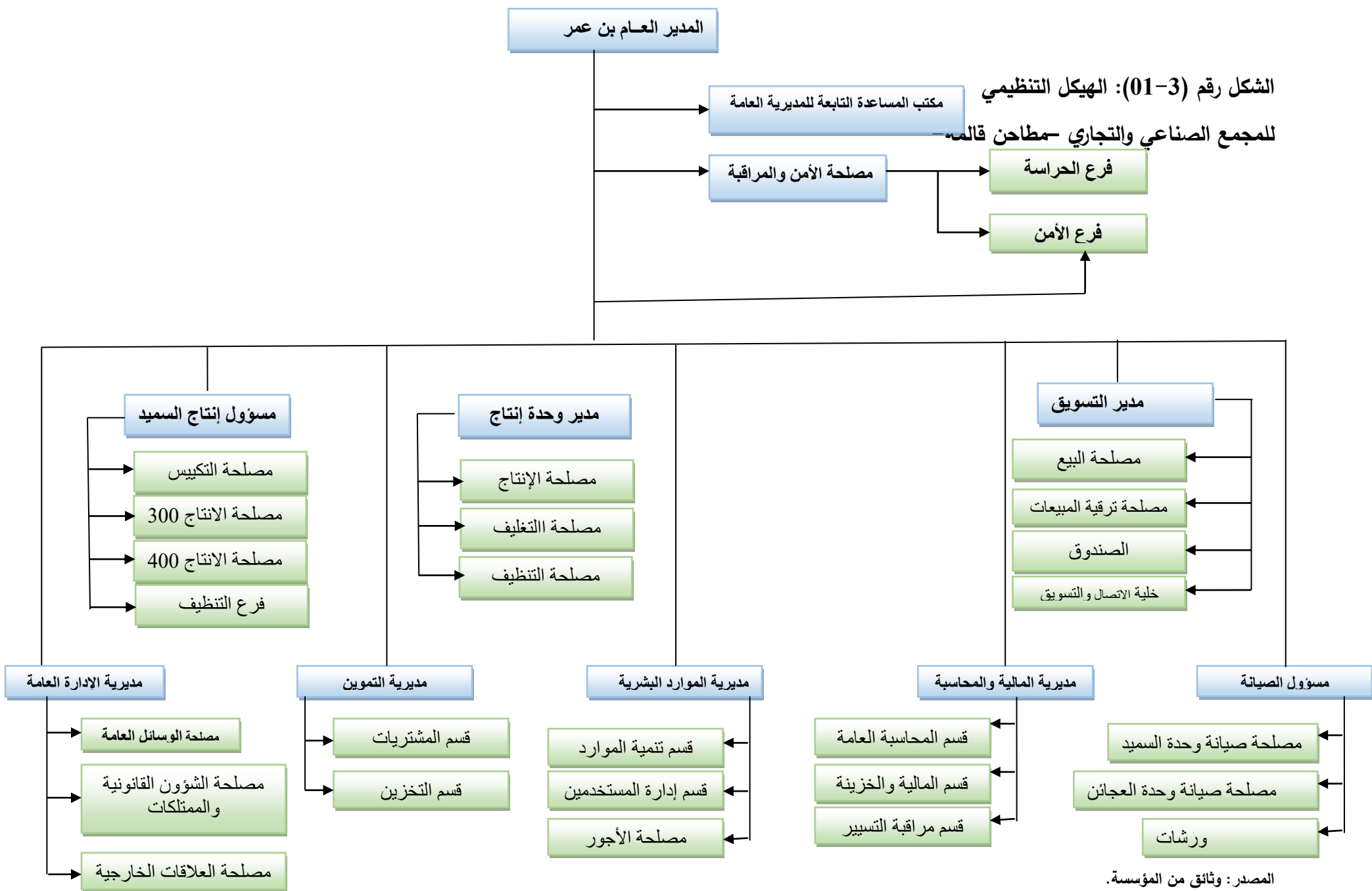
تسعى المؤسسة الصناعية والتجارية الملقبة ب عمر بن عمر سابقا منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية
- 6- السعي للمنافسة مع المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال
- 7- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد
- 8- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.

9- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.

المطلب الثالث: مكونات الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

إن قوة جهاز التسيير للمؤسسة يجعلها تدير مواردها بطريقة مثلى ويجعلها من المؤسسات الناجحة في مجال عملها وهذا كله يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي الذي يعتبر الاداة الرئيسية في النهوض بها والحفاظ على استمراريتها، يتكون هيكل المؤسسة من مايلي:



- 1- مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصاح المؤسسة، وهي تنقسم الى:
 - أ/- قسم تطوير الموارد البشرية:
 - 4- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
 - 5- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
 - 6- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.
 - ب/- قسم تسيير المستخدمين:
 - 7- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
 - 8- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجيا.
- 2- مصلحة الأمن:
 - 9- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار
 - 10- الإشراف على حراسة الموقع اثناء وبعد ساعات العمل.
- 3- مساعدة المديرية العامة:
 - 11- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.
- 4- مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: تقوم بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.
- 5- مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية: تتكفل بحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو ISO.
- 6- المستشار القانوني:
 - 12- توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.
- 7- مديرية التسويق والمبيعات:
 - 13- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
 - 14- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة.

- 15- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.
 - 16- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالعميل (إعلانات، حملات إخبارية)
 - 8- **مصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة، ويسهر على كل من:
 - أ/- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
 - ب/- **مصلحة التكييس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) فأكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
 - 9- **مديرية انتاج العجائن:** يتم خلالها تحويل المادة الاولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق ومسؤولة أيضا عن الإشراف والتنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
 - 10- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:** يتم خلالها متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية والإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي، وتصميم وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والانتاجية.
 - 11- **قسم الأشغال والدراسات:** دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.
 - 12- **المخبر:** يتم خلاله مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية..... إلخ)
 - 13- **مصلحة الصيانة:** يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:
 - 17- ورشة الكهرباء
 - 18- ورشة الميكانيك
 - 19- ورشة الخراطة والتلحيم
- ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الودنتين إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في اقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

14- مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات،

قطع الغيار..... إلخ والسهر على تخزينها. وتنقسم إلى:

أ/- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

ب/- قسم التموين بالمادة الأولية(القمح): مهمته الوحيدة هو ضمان كل العمليات اللوجستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

15- مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني

الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

أ/- مصلحة المحاسبة العامة: مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية، كما تتكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

ب/- قسم المالية والخزينة: يتم على مستواه ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، كما يتم دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

المطلب الرابع: عرض المقابلة مع مسؤولي المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمه-

لتقريب فهمنا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الغذائية، وسعيا منا للاستفادة أكثر من الخبرات العلمية، تم إجراء عدة مقابلات خلال الفترة الممتدة من 15 ماي إلى 15 جوان 2025 مع رئيس مصلحة التسويق والمبيعات طرحنا بعض الأسئلة التي أعدت خصيصا لتوضيح بعض الجوانب الهامة المتعلقة بمنتجات المؤسسة وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية والأسئلة أجيب عليها كالتالي:

س1: هل تظن ان الإدارة تدرك مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة؟

ج1: نعم أظن بان الإدارة تدرك مدى أهمية الجودة الشاملة ويتجلى ذلك في الممارسات الميدانية.

س2: كيف تقوم المؤسسة بتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

ج2: تقوم المؤسسة بتحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتماد استراتيجية إدارية تهدف إلى التحسين المستمر من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج والإدارة ودعم التكوين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات إضافة إلى إتباع سياسة تسويقية ممنهجة ومبتكرة.

س3: ما هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة بتطبيقها إدارة الجودة الشاملة؟

ج3: تسعى المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز في منتجاتها والحصول على حصة سوقية أوسع من خلال الوصول إلى إرضاء أكبر شريحة من الزبائن وبالتالي تحقيق أرباح أكثر .

س4: هل توجد مصلحة مسؤولة عن الجودة في المؤسسة؟

ج4: أجل يوجد بالمؤسسة مصلحة مسؤولة عن الجودة تسمى قسم إدارة الجودة تتمثل مهامها في مراقبة جودة المواد الأولية، وإجراء التحاليل الفيزيو كيميائية ومتابعة العمليات الإنتاجية وضمان مطابقة المنتجات للمعايير الوطنية والدولية مثل الايزو 9000 والايزو 22000.

س5: هل المؤسسة تضمن برامج تكوينية وتدريبية تطبيقية ونظرية للعاملين لتحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة من طرف المؤسسة؟

ج5: بكل تأكيد فالمؤسسة تضمن لإطاراتها وموظفيها وعمالها دورات تكوينية لتحسين المستوى علميا ومهنيا، بغرض إكتساب خبرات أكثر وتحيين معارفهم في جميع الجوانب لاسيما ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة ومناهج التسيير .

س6: هل المؤسسة تسعى لتحسين المستمر وكيف يتم ذلك؟

ج6: نعم تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر بصورة دائمة من خلال تصحيح النقائص في جميع الميادين سواء تلك المتعلقة بعوامل الإنتاج أو التكنولوجيات المعتمدة أو استحداث طرق تسيير حديثة وفعالة، ورفع روح الانتماء لدى العاملين من خلال تحفيزهم وتوفير بيئة مناسبة.

س7: هل تستخدم المؤسسة مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

ج7: تستند المؤسسة في عملية اتخاذ القرار في أغلب الأوقات الى اراء المستخدمين إدراكا منها لمدى أهمية الفكر التشاركي في تحسين القرارات الإدارية ولتحسيس العاملين بأهميتهم ورفع روح التضامن ودعم روح المجموعة.

س8: ماهي المعوقات التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ج8: بالرغم من النجاح الباهر للمؤسسة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تحقيق ذلك تعترضه مجموعة من المعوقات على قلتها، مثل: ثقافة مقاومة التغيير، غياب الوعي لدى بعض العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة، نقص في الثقافة الاستهلاكية لدى الزبائن (من خلال اللجوء الى المنتجات الأقل سعر دون النظر الى الجودة)، صعوبة الحصول على التكنولوجيا بصورة آنية نظرا للتطور المستمر في هذا الجانب.

س9: ماهي الفئات التي تستعين بهم المؤسسة لحل المشكلات في عملية الإنتاج؟

ج9: تستعين المؤسسة بفئات مختلفة حسب المشكل المطروح: تقني ومهندسي الالالة (الجانب الميكانيكي)، أو الجانب الخاص بالإعلام الآلي، الكهربائيين (أعطاب متعلقة بالكهرباء)، العمال ذوي الخبرة، أطراف خارجية في حالة عدم القدرة على تجاوز المشكلة.

س10: ماهي الحوافز التي تقدم للمستخدمين لتحسين الجودة الشاملة؟

ج10: تقدم المؤسسة العديد من الحوافز المالية والمعنوية من خلال تقديم منح متعلقة بالمرودية ونسب الأرباح، وأخرى مرتبطة بالتكوين والرسكلة.

س11: ما هي الأدوات المستخدمة في مؤسستكم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ج11: تستخدم المؤسسة العديد من الأدوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها أدوات الإنتاج

المتطورة، أنظمة معلوماتية وبرامج معلومات في تسيير الموارد البشرية des logicielles

-برامج تسيير الميزانية والوسائل والمخازن ومتابعة عمليات التسويق والإنتاج.

-برامج الاتصال والإشهار لمختلف الإعلانات.

-برامج الرقمة في الإدارة.

-أنظمة موحدة لضبط الجودة وتوثيق العمليات (أتمتة الجودة iso9001)

س12: هل المؤسسة تسعى لتحقيق التميز؟

ج12: نعم تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز لإدراكها بأنه السبيل الوحيد لرفع قيمة أرباحها وتعزيز

مركزها التجاري وتوسيع حصتها السوقية والحصول على أكبر عدد من الزبائن.

س13: ماهي أنواع الميزة التنافسية المستخدمة؟

ج13: تعتمد المؤسسة على نوع التميز في التكلفة (أقل تكلفة ممكنة دون التأثير بالنقصان في الجودة)،

ناهيك عن التميز في المنتج وتحقيق ولاء العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم لزيادة ثقتهم بالعلامة

التجارية.

س14: ماهي الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية؟

ج14: تعتمد المؤسسة على أكثر من إستراتيجية منها:

-إستراتيجية التركيز: -تصميم منتجات بأسعار تتماشى مع عادات وتقاليدهم المستهلك المحلي مثل:

الكسكس.

-تنويع وتطوير المنتجات الملائمة لجميع الفئات.

-إستراتيجية القيادة بالتكلفة: -الإنتاج بكميات ضخمة لتقليل تكلفة الوحدة.

-شراء المواد الخام بكميات كبيرة لتقليل السعر.

-التوزيع المباشر لتقليل وسطاء التوزيع.

س15: هل حققت المؤسسة حصص سوقية أكبر من منافسيها وكم تقدر حصتها السوقية، ما هو المنتج الذي يحقق أكبر حصة سوقية في السوق؟

ج15: نعم تمكنت المؤسسة من تحقيق حصص سوقية معتبرة وطنيا، وتمكنت حتى من الحصول على حصص سوقية بالخارج اعتمادا على التصدير نظير جودة منتجاتها.
-المنتج الأكثر تحقيقا للحصة السوقية هي العجائن القصيرة.

س16: هل مؤسستكم حاصلة على شهادة الإيزو وهل له فائدة لتحقيق الميزة التنافسية؟

ج16: نعم المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 و 22000 نظام السلامة المهنية و 14001 نظام إدارة البيئة حصلت عليه في عام 2012

س17: هل للمؤسسة خطط إستراتيجية لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية؟

ج17: نعم من خلال: - التركيز على التصميم للمنتج.

-تركيز المؤسسة على Qualité.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كإستبيان والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

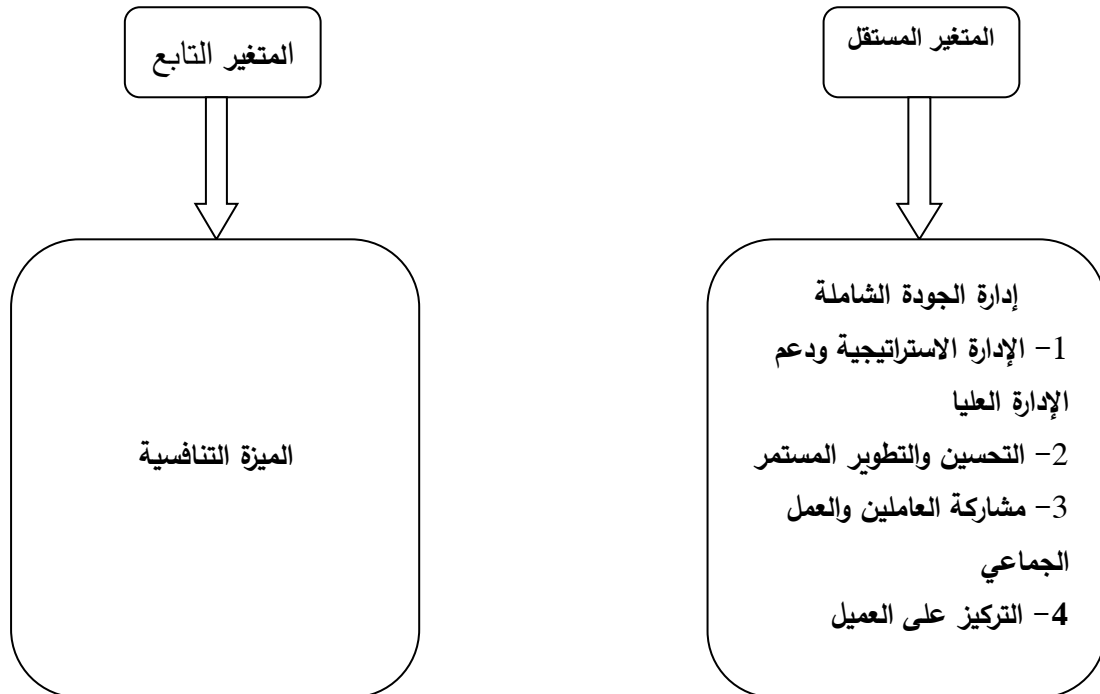
المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة

قبل بداية الدراسة لابد من تحديد نموذج الدراسة والتطرق لعينة الدراسة والاسلوب المعتمد في جمع البيانات.

الفرع الأول: النموذج الفرضي للدراسة

تنبت الدراسة النموذج الفرضي، الذي يتكون من متغيرين، المتغير المستقل، والمتغير التابع. ويدرس النموذج: تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، هذا التأثير يكون قوي أو ضعيف. والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (3-02): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث.

أولاً: الملاحظة: تعتبر الملاحظة من بين أهم الأدوات استخداماً إذ يستعملها الباحث في مشاهدة الظواهر وتفسيرها واكتشاف أسبابها، وقد قمنا باستخدام الملاحظة الشخصية من خلال قيامنا بجولة استطلاعية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الوثائق الداخلية للمؤسسة: حيث قمنا بجمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وفرزها واختيار ما نحتاج منها، والتي تخدم أغراض البحث.

ثالثاً: المقابلة: ولقد تم إجراء مقابلات مع العديد من الموظفين بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- وعلى رأسهم السيد رئيس مصلحة التسويق بالمؤسسة والذي قام بالإجابة على تساؤلاتنا المطروحة.

رابعاً: الاستبيان: وتعتبر الأداة المناسبة لهذه الدراسة هي الاستبيان، وقد تم إعداده بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهو من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية والوظيفية كالجنس والعمر، المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة، بينما تناول القسم الثاني محورين مقسمين كما يلي:

جدول رقم (3-01): أقسام الاستبيان بمحاوره وأبعاده

الأجزاء	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات
الجزء الأول	—	البيانات الشخصية	05
الجزء الثاني	المتغير المستقل المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا	06
		التحسين والتطوير المستمر	05
		مشاركة العاملين والعمل الجماعي	05
		التركيز على العميل	05
	المتغير التابع المحور الثاني: الميزة التنافسية	/	13

المصدر: من إعداد الطالبة

وكان مجموع العبارات المكونة للاستبيان 34 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)، وهذا ما تم تحديده في الاستمارة المقدمة للفئة المستهدفة وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، فهي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون أقل من 40%.

- للرقم 3 هي أقل من 60%.

- للرقم 4 هي أقل من 80%.

- للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20.

- من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالآتي:¹

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.

¹ بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS ، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص.126.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير.

- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم.¹ حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.²

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة تضمن مجتمع الدراسة، موظفين الإطارات في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة الذي كان يسمى مطاحن عمر بن عمر سابقا.

¹ مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علميا وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى. فمثلا لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وإن يكون المقياس صادق. إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل أن يمكن القول بأن نسبة الخطأ بسيطة جدا. ولكن هذا في الواقع ليس عمليا إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعيا فإنها تكون على الأطراف تماما وهذا يضيق وإلى حد كبير الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فإن ذلك يعني قبول النظرية الصفرية وفي المقابل كلما كبر احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

² عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية، أي مبنية على الصدفة فلم يتم تحديد الموظفين بعينهم فقد تم توزيع الاستبيان على من تم مصادفتهم وقت التوزيع، كما أن دراستنا اقتصر على دراسة الموظفين الذين لهم مؤهل علمي، وقد تم توزيع 40 استبيان استرجع منهم 35 فيما تخلصت البقية عن إعادة الاستبيان، وقد شملت العينة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة. كما أنه تم قبول 30 استبيان ورفضت 5 استبيانات من بين كل الاستبيانات التي تم استرجعها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة محل الدراسة

العدد	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
40	35	5	30	
%100	% 87.5	% 12.5	% 75	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

- تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحليل عينة الدراسة (جنس، عمر، الشهادة المحصل عليها، الكلية، سنوات الخدمة)؛
 - المتوسط الحسابي: ذلك من أجل الحصول على متوسط إجابات أفراد العينة؛
 - الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى التشتت بين إجابات المستجوبين؛
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط، وذلك من أجل تأكيد الحصول على صدق الإتساق الداخلي؛
 - اختبار شبيرويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي؛
 - اختبار ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لقياس ثبات الاستبانة؛
 - اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات في إجابات أفراد العينة.
 - اختبار ستيودنت *One-Sample Test*: لقياس انحراف الإجابات عن متوسطها الحسابي لعينة واحدة، لمعرفة الفروقات
 - اختبار *Independent Samples Test*: لتحديد الفروقات فيما يخص المتغيرات التي بها عاملين فقط.

- اختبار الإنحدار الخطي البسيط: يستخدم لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، عن طريق توظيف معامل الارتباط ومعامل التحديد لمعرفة حجم التأثير بين المتغيرات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

✓ **المرحلة الأولى: صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة.

✓ **المرحلة الثانية:** تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والاستيعاب لمضامينها وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-03): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالمحور
المحور الأول		المحور الثاني	
01	,708**	01	,731**
02	,773**	02	,761**
03	,780**	03	,908**
04	,812**	04	,925**
05	,808**	05	,896**
06	,875**	06	,922**
07	,663**	07	,902**
08	,787**	08	,742**
09	,879**	09	,888**
10	,736**	10	,930**
11	,789**	11	,694**
12	,735**	12	,926**
13	,785**	13	,931**
14	,773**		
15	,863**		
16	,715**		
17	,576**		
18	,739**		
19	,549**		
20	,709**		
21	,487**		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS_{v25}

** الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الارتباط معنوي مما يدل على وجود الإتساق الداخلي بين عبارات كل محور. مع العلم أنه في حالة الإتساق لا يهمنا هل الارتباط ضعيف أو قوي لأننا لا نبحث عن السببية بل المهم هنا هو معنوية الارتباطات.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الإستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الإستبانة متناسقة فيما بينها.

يحسب من المعادلة: $\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$ K: عدد مفردات الاختبار؛ $(\sum s_i^2)$: تباين

درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛ (s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار، والجدول التالي يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الإستمارة.

الجدول رقم (3-04): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	الأبعاد	عدد	معامل الثبات
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة		21	,956
إدارة الجودة الشاملة	البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية ودعم الإدارة العليا	06	,951
	البعد الثاني: التطوير التحسين المستمر	05	,879
	البعد الثالث: إشراك العاملين والعمل الجماعي	05	,954
	البعد الرابع: التركيز على العميل	05	,882
المحور الثاني: الميزة التنافسية		13	,970

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرونباخ يجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرونباخ كممثل لثبات المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي:

أ- قبول قيمة ألفا كرونباخ يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول القيمة 0.5.

ب- إذا كان المقياس مكون من 10 عبارات فأكثر فهذا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7. بما يعني يمكن قبول قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.5-0.7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات.

ت- قيمة 0.6 يمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرونباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.

ث- هناك معلومة مهمة جداً وهي أن قيمة ألفا 0.9 فما فوق تعتبر مؤشر سلبي للثبات، وبالتالي فهي قيمة غير مقبولة لأنها تعني أن العبارات مكررة **redundant**، ومن ثم إذا حصلنا على هذه القيمة في يجب حذف العبارات المكررة واختصار المقياس.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تساوي 0,97، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الإستجابة ستكون ثابتة بنسبة 97%، وهذه النسبة مقبولة جداً في الدراسة. كما أن معامل ألفا بالنسبة لباقي المحاور والأبعاد مقبول مما يسمح بإكمال الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك بإستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات

تم استخدام اختباري "شبيرويلك" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار لازم لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، أما في حالة كانت البيانات غير معلمية فإنه يتم اعتماد الأساليب الإحصائية غير المعلمية.

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، فقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الصفرية H_0** : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

• **الفرضية البديلة H_1** : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية **Sig** الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس الصحيح للفرضية البديلة، ومن خلال الجدول التالي سنوضح نتائج هذا الاختبار.

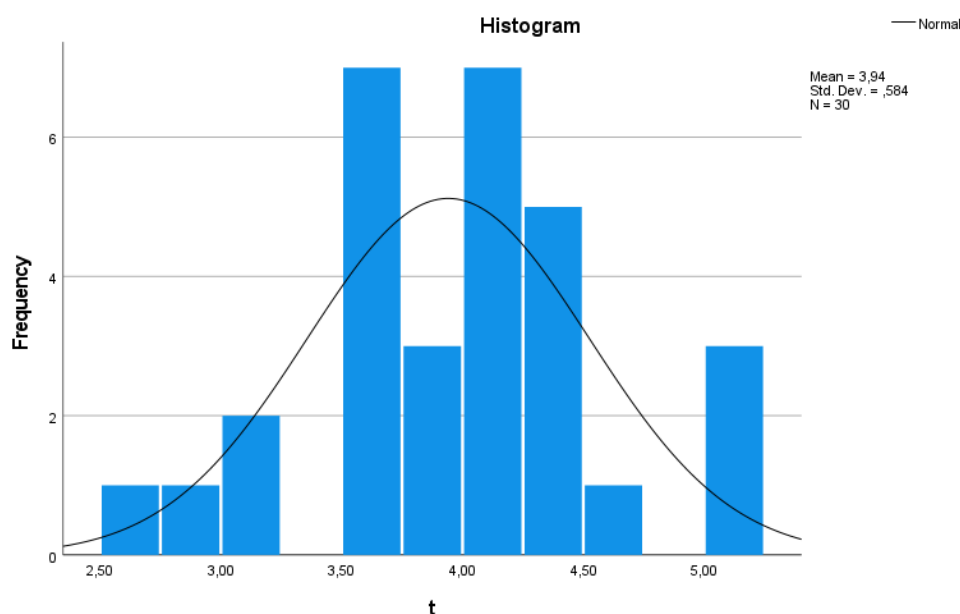
الجدول رقم (3-05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			المحاور
Statistic	درجة الحرية	قيمة Sig	
,957	87	,262	إدارة الجودة الشاملة
,957	87	,262	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

يبين الجدول أعلاه أن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن القيمة الإحتمالية أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور، ومن هذا يتم قبول الفرضية الصفرية " H_0 متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي". مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية. ولتدعيم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري لكل محور ولكامل الاستمارة.

الشكل رقم (3-03): المدرج التكراري لمحور إدارة الجودة الشاملة

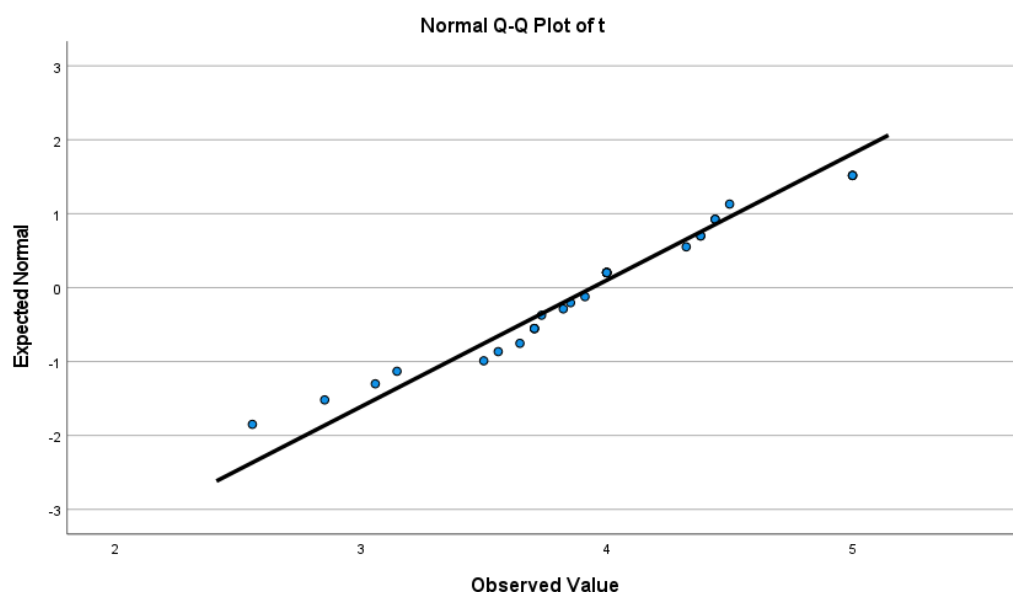


المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور إدارة الجودة الشاملة نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور: إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (3-04): شكل الانتشار حول محور إدارة الجودة الشاملة.

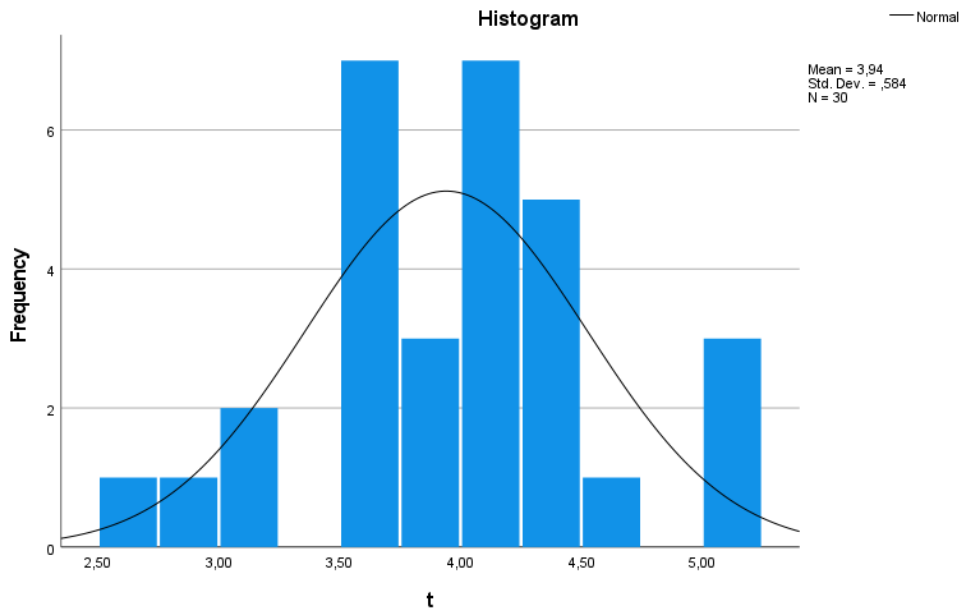
المنحنى



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور إدارة الجودة الشاملة تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل الموالي يبين المدرج التكراري لمحور الميزة التنافسية:

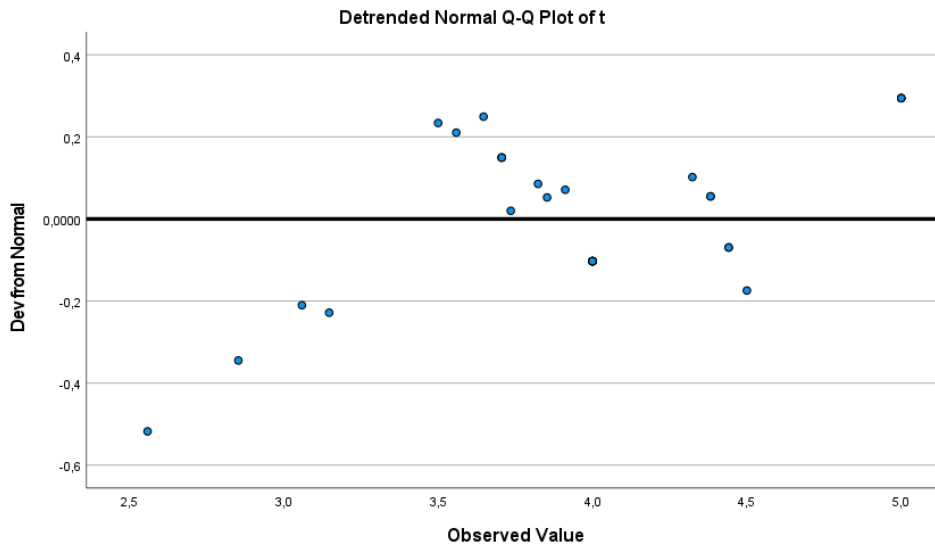
الشكل رقم (3-05): المدرج التكراري لمحور الميزة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور الميزة التنافسية نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور الميزة التنافسية:

الشكل رقم (3-06): شكل الانتشار حول محور الميزة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات الميزة التنافسية تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحاور

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة لوصف البيانات الديمغرافية والوظيفية، وتم استخدام التكرارات بالقيم المطلقة والنسب المئوية، كما سيتم تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بمحاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

من أجل إعطاء صورة واضحة عن توزيع العينة التي تم استجوابها في هذه الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية. والجدول التالي يبين نتائج البيانات الشخصية.

الجدول رقم (3-06): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	عناصر المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	عناصر المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	19	63,3	الشهادة المحصلة	ثانوي	0	0
	أنثى	11	36,7		تقني/تقني سامي	6	20,0
العمر	أقل من 30 سنة	0	0		ليسانس	9	30,0
	من 30 إلى أقل من 40	9	63,3	الوظيفة	ماستر	13	43,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	50,0		ماجستير	2	6,7
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	6	20,0		دكتوراه	0	0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	4,6		مدير عام	1	3,3
	أقل من 5 سنوات	1	3,3		نائب مدير عام	0	0
	من 5 إلى أقل من 10	4	13,3		رئيس مصلحة	11	36,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	23,3		نائب رئيس مصلحة	2	6,7
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	36,7		عون إداري	16	53,3
	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	6	20,0				
	من 25 سنة فما فوق	1	3,3				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية يظهر أن عدد الذكور أكبر من الإناث و نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر نسبيا، أما من ناحية العمر فنجد أن الفئة العمرية تشير إلى أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة ، وفيما يخص الشهادات المحصل عليها فنلاحظ أن شهادة الماستر تحتل أكبر نسبة بقيمة 43,3 بالمائة ثم تليها ليسانس بنسبة 30 بالمائة وبدرجة ثالثة تأتي شهادة تقني وتقني سامي، وبالنسبة لسنوات الخبرة للموظفين فنلاحظ أن من 15 إلى أقل من 20 أكبر نسبة بقيمة 36,7 بالمائة ثم تليها للموظفين الذين تتراوح

سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 23,3 بالمائة ثم تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات ثم تليها سنوات الخبرة من 20 إلى أقل من 25 سنة والتي نسبتها 20. بالمئة، ثم الموظفين حديثا والذين لديهم خبرة أكبر من 25 سنة بنسبة قدرت بـ 3,3 بالمائة.

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

نقصد بالإحصاءات الوصفية حساب كل من النسبة والتكرار والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، لتحديد مدى توفرها وفي أي اتجاه كانت اجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور الإدارة إدارة الجودة الشاملة: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة، والذي يتكون من 4 أبعاد حيث البعد الأول يحتوي على 6 عبارات والأبعاد الثلاث الأخرى يحتوي كل منهم على 5 عبارات، كالتالي:

الجدول رقم (3-07): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة

الجهة الاجابة	الترتيب	قيمة p	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والابعاد		
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق	6	0.00 **	,844	3,90	0	3	3	18	6	ت	بعد الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا	1
					0	10,0	10,0	60,0	20,0	%		
موافق	4	0.00 **	,868	3,93	1	1	3	19	6	ت		2
					3,3	3,3	10,0	63,3	20,0	%		
موافق	1	0.00 **	,639	4,06	0	0	5	18	7	ت		3
					0	0	16,7	60,0	23,3	%		
موافق	5	0.00 **	,959	3,90	1	2	3	17	7	ت		4
					3,3	6,7	10,0	56,7	23,3	%		
موافق	2	0.00 **	,889	3,96	0	3	3	16	8	ت		5
					0	10,0	10,0	53,3	26,7	%		
موافق	3	0.00 **	,827	3,93	0	2	5	16	7	ت		6
					0	6,7	16,7	53,3	23,3	%		

المتوسط الكلي لبعء الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا											
موافق	4	0.00 **	,590	3,89							
موافق	4	0.00 **	,827	3,93	1	0	5	18	6	ت	7
					3,3	0	16,7	60	20	%	
موافق	1	0.00 **	,520	4,06	0	0	3	22	5	ت	8
					0	0	10,0	73,3	16,7	%	
موافق	2	0.00 **	,787	4,00	0	2	3	18	7	ت	9
					0	6,7	10,0	60,0	23,3	%	
موافق	3	0.0 0 **	,614	3,96	0	1	3	22	4	ت	10
					0	3,3	10,0	73,3	13,3	%	
موافق	5	0.0 0 **	,739	3,73	0	2	7	18	3	ت	11
					0	6,7	23,3	60,0	10,0	%	
موافق	4	0.00 **	,584	3,94	المتوسط الكلي لبعء التطوير والتحسين المستمر						
موافق	1	0.00 **	,886	3,80	0	4	3	18	5	ت	12
					0	13,3	10	60	,16,7	%	
موافق	4	0.00 *	1,09	3,63	1	4	7	11	7	ت	13
					3,3	13,3	23,3	36,7	23,3	%	
موافق	2	0.00 **	,961	3,80	0	4	5	14	7	ت	14
					0	13,3	16,7	46,7	23,3	%	
موافق	5	0.00 **	1,01	3,73	0	5	5	13	7	ت	15
					0	16,7	16,7	43,3	23,3	%	
موافق	3	0.00 **	,964	3,63	0	5	6	14	5	ت	16
					0	16,7	20	46,7	16,7	%	
موافق	4	0.00 **	,657	4,02	المتوسط الكلي لبعء إشراك العاملين والعمل الجماعي						
موافق	1	0.00 **	,556	4,03	0	0	4	21	5	ت	17
					0	0	13,3	70	16,7	%	
موافق	2	0.00 **	,556	3,96	0	0	5	21	4	ت	18
					0	0	16,7	70	13,3	%	
موافق	3	0.00 *	,556	3,96	0	0	5	21	4	ت	19
					0	0	16,7	70	13,3	%	
موافق	4	0.00 **	,614	3,96	0	1	3	22	4	ت	20
					0	3,3	10	73,3	13,3	%	
موافق	5	0.00 **	,886	3,80	1	1	6	17	5	ت	21
					3,3	3,3	20	56,	16,7	%	

								7				
موافق	4	0.00 **	,757	3,95	المتوسط الكلي لبعء التركيز على العميل							
موافق		0.00 **	,580	3,94	المتوسط الكلي لمحور ادارة الجودة الشاملة							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

يبين الجدول السابق أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح 3,80 - 4، وهي بين الموافق والمحايد، كما أن العبارة الأولى (تحدد مؤسستكم رسالتها بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بوسط حسابي 3.90 وهذا ما ينطبق على المؤسسة وسيورها نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للوسط الحسابي الخاص بكامل المحور فقد كانت قيمته 3.94 وهو في مجال الموافق.

أما بالنسبة لترتيب الأبعاد نلاحظ أن بعد إشراك العاملين والعمل الجماعي قد جاء من حيث الترتيب في المرتبة الأولى بمتوسط 4,02، أي في اتجاه الموافقة كما أن الانحراف المعياري يساوي 0,657 مما يبين أنه لا يوجد اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة حول متوسط بعد إشراك العاملين والعمل الجماعي ، مما يؤكد أن التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة يحتاج إشراك العاملين والعمل الجماعي، كما أن أهمية بعد التركيز على العميل لم يكن أقل أهمية من البعد الذي جاء في الترتيب الأول وذلك لتقارب المتوسطات حيث كان متوسط بعد التركيز على العميل 3,95 ، أي في اتجاه الموافقة كما أن الانحراف المعياري يساوي 0,757 مما يبين أنه لا يوجد اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة حول متوسط بعد التركيز على العميل الأمر الذي يبين أن التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تطبيق أبعادها وهو ما تسعى المؤسسة إلى تحسينه. أما بالنسبة للبعد الخاص بالتحسين المستمر فقد كان متوسطه يساوي 3,94 مما يبين أنه يدخل في مجال الموافقة وأن الانحراف المعياري الخاص به 0,657، أما بعد الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا فهو البعد الأخير في الترتيب حسب المتوسط الحسابي والذي يساوي 3,89 وانحرافه 0,590 ومنه نقول يوجد اتفاق بين المجيبين حول هذا المحور أي لا يوجد هناك تشتت كبير في الإجابات فقد كان الانحراف المعياري لهذا المحور هو 0.580 والمتوسط الحسابي هو 3,94 وهو الذي يدخل في مجال الموافقة..

ولتحديد مدى تحقق فرضية توفر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة سيتم استخدام اختبار ستيودنت لتحديد هل يتم قبول الفرضية او رفضها، وذلك لأنه لا يمكن الاعتماد بنسبة كبير على الوسط الحسابي لأنه يتأثر بالقيم الشاذة.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة محور الميزة التنافسية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الميزة التنافسية، وتم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال حسب البعد.

الجدول رقم (3-08): الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور الميزة التنافسية

العبارة والابعاد	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	p قيمة	الترتيب	اتجاه الإجابة
	موافقة بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	ت	6	22	2	0	4,13	5,07	0.00**	2	موافق
	%	20	73,3	6,7	0					
2	ت	8	19	3	0	4,16	5,92	0.00**	1	موافق
	%	26,7	63,3	10	0					
3	ت	10	15	3	2	4,10	8,44	0.00**	3	موافق
	%	33,3	50	10	6,7					
4	ت	7	18	4	1	4,03	7,18	0.00**	5	موافق
	%	23,3	60	13,3	3,3					
5	ت	8	17	4	0	4,03	8,50	0.00**	7	موافق
	%	26,7	56,7	13,3	3,3					
6	ت	9	14	5	2	4	8,70	0.00**	9	موافق
	%	30	46,7	16,7	6,7					
7	ت	7	19	3	0	4,03	8,08	0.00**	6	موافق
	%	23,3	63,3	10	3,3					
8	ت	5	20	5	0	4	5,87	0.00**	8	موافق
	%	16,7	66,7	16,7	0					
9	ت	5	19	5	0	3,90	8,03	0.00**	11	موافق
	%	16,7	63,3	16,7	0					
10	ت	6	17	6	0	3,90	8,44	0.00**	12	موافق
	%	20	56,7	20	3,3					
11	ت	6	21	3	0	4,10	5,47	0.00**	3	موافق
	%	20	70	10	0					
12	ت	7	16	5	1	3,90	9,22	0.00**	13	موافق
	%	23,3	53,3	16,7	3,3					
13	ت	8	15	6	0	3,96	8,89	0.00**	10	موافق
	%	26,7	50	20	3,3					
المتوسط الكلي للمحور الميزة التنافسية										
						4,02	5,84	0.00**	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور الميزة التنافسية نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت موافقة، كما أن أغلب الانحرافات المعيارية للإجابات كانت متوسطة.

جاءت في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 2 بأكبر متوسط حسابي قدره 4,16 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تحرص على الرقابة المستمرة لتقليل أخطاء العمل بالتالي تخفيض التكاليف، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته 0,592 وهذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة. في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 1 بأكبر متوسط حسابي قدره 4,13 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقليل تكاليف الإنتاج، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته 0,507 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 4,10 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تمتلك علاقات جيدة مع زبائنهم، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته 0,547 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره ب: 4,10 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تلتزم بمعايير الجودة العالمية في جميع عملياتها وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته 0,844 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة 4 بمتوسط حسابي قدره ب: 4,03 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات مميزة تجعلها خيارا مفضلا للعملاء وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,718 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره ب: 4,03 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية ذات كفاءات لتمييز منتجاتها.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره ب: 4,03 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تقوم باستغلال الأملل للموارد لتحقيق أهدافها وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,850 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره ب: 4 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين منتجاتها وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,587 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

في المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدر بـ: 4 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتقليص الوقت الخاص بتقديم المنتجات والخدمات للعملاء مقارنة بالمنافسين وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,870 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة

في المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3,96 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تستعمل طرق ترويجية مبتكرة لحث الزبون على الشراء وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,889 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة

في المرتبة الحادي عشر جاءت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدر بـ 3,90 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتقليص الوقت الخاص بتقديم المنتجات والخدمات للعملاء مقارنة بالمنافسين وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,803 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة. في المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدر بـ 3,90 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في السوق وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,844 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة

في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدر بـ: 3,90 وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تسعى للتركيز على فئة معينة من الزبائن لتحقيق التميز وجاءت العبارة بانحراف معياري 0,922 وهذا يدل على وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة.

ولتحديد مدى تحقق فرضية توفر الميزة التنافسية في المؤسسة سيتم استخدام اختبار ستيودنت لتحديد هل يتم قبول الفرضية أو رفضها، وذلك لأنه لا يمكن الاعتماد بنسبة كبيرة على الوسط الحسابي لأنه يتأثر بالقيم الشاذة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالنسبة للموظفين، كما تهدف كذلك إلى معرفة مدى حرص المؤسسة على اعتماد إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

الفرع الأول: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على :يوجد تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة في المجمع الصناعي والتجاري - مطاحن قالمة-، ولاختبار هذه الفرضيات تم وضع فرضيات إحصائية لتطبيق الاختبار لعينة حيث تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للاختبار على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

H_1 : يوجد تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار $T-test$ ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم (3-09): نتائج اختبار T-Test لمحور إدارة الجودة الشاملة.

قيمة المعيار = 3				
المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
3.889	8.294	29	.000	محور إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3.889 وهو أكبر من 3 كما نجد أن قيمة اختبار (ت) بلغت 8.294 بمستوى دلالة أقل من 0.05، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية؛ أي أن هناك تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: يهتم المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- بتحسين ميزته التنافسية، ولاختبار هذه الفرضيات تم وضع فرضيات إحصائية لتطبيق الاختبار لعينة حيث تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للاختبار على النحو التالي:

تتمثل في:

H_0 : لا يهتم المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- بتحسين ميزته التنافسية

H_1 : يهتم المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- بتحسين ميزته التنافسية.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار $T-test$ ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم (3-10): نتائج اختبار T-Test لمحور الميزة التنافسية

قيمة المعيار = 3				
المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
4.02	8.503	29	.000	محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 4.02 وهو أكبر من 3 كما نجد أن قيمة اختبار (ت) بلغت 8.0503 بمستوى دلالة أقل من 0.05، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية، أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحسين ميزتها التنافسية.

الفرع الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

جاءت هذه الفرضية لدراسة مدى وجود أثر بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمه- حيث جاءت بالصياغة التالية: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمه-

لإثبات أو نفي هذه الفرضية سوف نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية حيث تكون دالة النموذج بالشكل التالي:

$$Y = a + b X$$

حيث:

Y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

a: الحد الثابت

B: معلمة المتغير المستقل

لنفي أو ثبات الفرضية الرئيسية الثالثة نقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية بواسطة الانحدار الخطي البسيط

أولاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين الادارة

الاستراتيجية ودعم الادارة العليا و الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمه-

H_1 : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين الادارة الاستراتيجية

ودعم الادارة العليا و الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمه-

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (3-11): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

قيمة المعلمات Beta	إحصائية ستوتدن t	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
المقدار الثابت (a)	1.841	0.01	18.972	0.636	0.404	0.000
الدائرة الاستراتيجية ودعم الدائرة العليا	0.552	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%)، أي

القبول بصحة الفرضية البديلة H_1 ، ومنه توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\text{sig}=0.05$) بين الادارة الاستراتيجية ودعم الادارة العليا والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة،

وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y = 1,841 + 0,552X$$

يظهر من خلال المعادلة وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة للإدارة الاستراتيجية ودعم الادارة

العليا على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع

ب 0,552 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 1,841.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تساوي 63,6%، وهو ارتباط جيد، وأن معامل التحديد R^2 تساوي 40,4% أي أن نسبة 40,4% من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل، وأن النسبة المتبقية تعود

إلى عوامل أخرى.

ثانيا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تم صياغة الفرضية الفرعية الثانية في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين التحسين والتطوير

المستمر و الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

H_1 : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين التحسين والتطوير

المستمر و الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (3-12): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

قيمة المعلمات Beta	إحصائية ستودنت t	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
0.278	0.599	0.554	66.49	0.839	0.704	0.000
0.95	8.155	0.000				
المقدار الثابت (a)						
التحسين						
والتطوير المستمر						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائيا (المعنوية SIG أقل من 5%)، أي

القبول بصحة الفرضية البديلة H_1 ، ومنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

($\text{sig}=0.05$) بين التحسين والتطوير المستمر والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر وجود علاقة تأثيرية طردية قوي للتحسين والتطوير المستمر على الميزة التنافسية في

المؤسسة محل الدراسة (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,95 وحدة)، وأن قيمة ثابت

الانحدار مساوية لـ 0,278.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تساوي 83,9%، وهو ارتباط جيد، وأن معامل التحديد R^2 تساوي 70,4% أي أن نسبة 70,4% من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل، وأن النسبة المتبقية تعود

إلى عوامل أخرى.

ثالثا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة الفرضية الفرعية الثالثة في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين مشاركة العاملين

والعمل الجماعي والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

H₁: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين مشاركة العاملين والعمل الجماعي والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (3 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

قيمة المعلمات Beta	إحصائية ستودنت t	مستوى الدلالة sig	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
المقدار الثابت (a)	2.638	0.000	10.01	0.513	0.263	0.04
مشاركة العاملين والعمل الجماعي	0.372	0.04				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائيا (المعنوية SIG أقل من 5%)، أي القبول بصحة الفرضية البديلة H₁، ومنه توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين مشاركة العاملين والعمل الجماعي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y = 2.63 + 0.37X$$

يظهر من خلال المعادلة وجود علاقة تأثيرية طردية ضعيفة بين مشاركة العاملين والعمل الجماعي على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,37 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 2,63.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع تساوي 51,3%، وهو ارتباط متوسط، وأن معامل التحديد R² تساوي 26.3% أي أن نسبة 26.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

رابعا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تم صياغة الفرضية الفرعية الثانية في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀: لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين التركيز على العميل و الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

H₁: توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين التركيز على العميل و الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (3-14): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

قيمة المعلمات	إحصائية	مستوى	قيمة F	معامل	معامل	مستوى الدلالة
Beta	ستودنت t	الدلالة sig		الارتباط R	التحديد R ²	sig
0.075	0.137	0.892	53.58	0.810	0.657	0.000
1.00	7.32	0.000				
المقدار الثابت (a)						
التركيز على						
العميل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائيا (المعنوية SIG أقل من 5%)، أي القبول بصحة الفرضية البديلة H1، ومنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين التركيز على العميل والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة للتركيز على العميل على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0.54 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 0.075

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع تساوي 81%، وهو ارتباط جيد، وأن معامل التحديد R² تساوي 65,7% أي أن نسبة 65,7 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة تقسم الفرضية إحصائيا إلى:

✓ **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

✓ **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (sig=0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

يبين الجدول الموالي علاقة الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (3-15): تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

قيمة المعلمات	إحصائية	مستوى	قيمة F	معامل	معامل	مستوى الدلالة
Beta	ستودنت t	الدلالة sig		الارتباط R	التحديد R ²	sig
0.562	1.113	0.275	47.867	0.794	0.631	0.000
0.889	6.919	0.000				
إدارة الجودة الشاملة						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي توضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية نلاحظ وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية، ويمكن القول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تساوي 79,4% وهو ارتباط جيد، وإن معامل التحديد R^2 يساوي 63,1% أي أن نسبة 63,1 بالمائة من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

كما بلغت درجة التأثير 0.889 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.889. وحدة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 47.86 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.000، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة. ولدراسة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت واختبار أنوفا للفروقات، إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova).

أولاً: اختبار وجود فروق حسب متغير الجنس: قمنا بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير الجنس.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير الجنس

وقد قمنا باستخدام اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس، تم اختبار تحليل T لقياس الفروق بين الجنس ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل الفروقات حسب الجنس باستخدام اختبار t

الملاحظة	مستوى الدلالة	Df	T	اختبار ليفن		المحور
				F	Sig	
غير دال	0.183	28	1.366	2.517	0.124	حالة التجانس
	0.238	15.246	1.227			حالة عدم التجانس
غير دال	0.239	28	1.203	1.446	0.239	حالة التجانس
	0.239	15.578	1.089			حالة عدم التجانس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

نلاحظ أن قيمة Sig لإختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور وبالتالي فرضية التجانس محققة، أي أننا نعتمد Sig الخاصة باختبار T التي تقابل التجانس وهي أكبر من 5 بالمائة، أي لا توجد فروقات تعزى لمتغير الجنس، بمعنى أن إجابات الموظفين حول محاور الاستبيان متفقة رغم التغير الجنسي.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

ثانيا: اختبار وجود فروق حسب متغير العمر: قمنا بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير العمر.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير العمر

إختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب العمر

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	2	0.486	0.243	0.682	0.514
	داخل المجموعات	27	9.631	0.357		
	المجموع	29	10.118			
المحور الثاني: الميزة التنافسية	بين المجموعات	2	1.555	0.778	1.913	0.167
	داخل المجموعات	27	10.977	0.407		
	المجموع	29	12.532			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود للعمر في الاجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: اختبار وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي: قمنا بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد تم اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين المؤهل العلمي ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.401	3	0.134	0.358	0.784
	داخل المجموعات	9.716	26	0.374		
	المجموع	10.118	29			
المحور الثاني: الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.742	3	0.247	0.545	0.656
	داخل المجموعات	11.79	26	0.453		
	المجموع	12.532	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير المؤهل العلمي في الاجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى للمؤهل العلمي.

رابعاً: اختبار وجود فروق حسب متغير المنصب الوظيفي: : قمنا بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المنصب الوظيفي.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المنصب الوظيفي.

وقد تم اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير المنصب الوظيفي، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين المنصب الوظيفي ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المنصب والوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.741	0.419	0.155	3	0.466	بين المجموعات	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
		0.371	26	9.651	داخل المجموعات	
			29	10.118	المجموع	
0.637	0.575	0.26	3	0.78	بين المجموعات	المحور الثاني: الميزة التنافسية
		0.452	26	11.752	داخل المجموعات	
			29	12.532	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير المنصب الوظيفي في الاجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى للمنصب الوظيفي.

ثالثاً: اختبار وجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة: قمنا بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

-الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تم اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير السنوات الخبرة، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين سنوات الخبرة ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.688	5	0.338	0.961	0.461
	داخل المجموعات	8.43	24	0.351		
	المجموع	10.118	29			
المحور الثاني: الميزة التنافسية	بين المجموعات	2.838	5	0.568	1.405	0.258
	داخل المجموعات	9.694	24	0.404		
	المجموع	12.532	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.25.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير سنوات الخبرة في الاجابات بين أفراد العينة في كل المحاور، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى لسنوات الخبرة.

خلاصة الفصل:

أظهرت الدراسة الحالية والتي تربط بين الجزء النظري والتطبيق الميداني في المجمع التجاري والصناعي لمطاحن قالمة، صحة الفرضيات البحثية التي تم اعتمادها سابقا، مما يؤكد على موثوقية وفعالية الإطار النظري المتبع وأظهرت النتائج المستخلصة من الاستبيان واختبار الفرضيات أن إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، تمثل أداة فعالة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وقد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة.

وفيما يتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة) وإجاباتهم المتعلقة بمحاور الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن إجابات الموظفين حول محاور الاستبيان متفقة رغم التغير الجنسي والعمرى وتغير المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة يشير هذا إلى أن إدراك أفراد العينة لأثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لا يتأثر بشكل كبير بالخصائص الديمغرافية ، مما يعزز من عمومية النتائج وقابليتها للتطبيق ضمن المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل، بمشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات حيث أثبتت التجارب والممارسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، رفع كفاءة العمليات، وزيادة رضا العملاء، إذ تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مفاهيم أساسية مثل: التحسين المستمر، التركيز على العميل، التمكين الوظيفي، والعمل الجماعي، مما يجعلها أداة استراتيجية فعالة تساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة. كما أن نجاح تطبيقها يتطلب التزاما كاملا من القيادة العليا، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، وعليه فإن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج لا تحسن فقط من جودة منتجاتها وخدماتها، بل تعزز أيضا قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال، مما يضمن لها الاستمرارية والتفوق في السوق.

أولا: نتائج اختبار صحة الفرضيات:

- 1- يقوم المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- بتطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة وذلك يتبين من خلال وضع خطط استراتيجية تتميز بالمرونة لمواجهة تغيرات البيئة وسعيها لتحسين عملياتها باستمرار والعمل ضمن فرق جماعية وتقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار ملائمة لتوقعات زبائنها وهذا ما جعلها تحصل على شهادة الايزو 9001 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- تهتم مؤسسة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة بميزتها التنافسية عن طريق السعي لتقليل تكاليف انتاجها باستمرار والتزام بمعايير الجودة العالمية في جميع عملياتها وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في السوق مقارنة بمنافسيها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 3- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية ومنه وهي علاقة تأثيرية طردية متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وأن نسبة 63,1 من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- 4- من خلال دراسة الفروقات الموجودة بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة تبين عدم وجود فروقات تعود للمتغيرات الديمغرافية الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمنصب والوظيفي والخبرة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: نتائج الدراسة: لقد تم استخلاص مجموعة من النتائج نورها فيما يلي:

- 1- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجية إدارية تركز على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وذلك من خلال إشراك جميع العمال في اتخاذ القرار وتحقيق رضا العملاء.
- 2- تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحولا جذريا في طريقة تفكير المؤسسة وعملها فهي ثقافة مستمرة تركز على التحسين وإشراك الأفراد وتجعل رضا العميل محور كل قرار ونشاط
- 3- إدارة الجودة الشاملة لا ترى الجودة كهدف نهائي يتم الوصول إليه بل كرحلة مستمرة من البحث عن طرق أفضل لأداء العمليات وتقديم المنتجات والخدمات، هذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون دائما في حالة استعداد لتحديد المشكلات وتحليل الأسباب الجذرية وتطبيق الحلول ومراقبة النتائج.
- 4- يعتبر الايزو 9000 بمثابة البنية التحتية التي تبنى عليها طموحات وأساسيات إدارة الجودة الشاملة مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- 5- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للعملاء لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة.
- 6- يتطلب بناء ميزة تنافسية سعي استراتيجي معقد ومستمر واختيار الاستراتيجية الصحيحة والقدرة على التكيف مع التحديات في ظل المنافسة.
- 7- تلعب إدارة الجودة الشاملة دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير ثقافة تنظيمية اللازمة لتحقيق التميز الحقيقي وتقديم منتجات فريدة من نوعها مقارنة بالمنافسين.
- 8- توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين الادارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن 40.4 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية سببها يعود إلى التغير في الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا.
- 9- توجد علاقة تأثيرية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين التطوير والتحسين المستمر والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن 70.4 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية سببها يعود إلى التغير في التطوير والتحسين المستمر.
- 10- توجد علاقة تأثيرية طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين مشاركة العاملين والعمل الجماعي الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن 26.3 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية سببها يعود إلى التغير لمشاركة العاملين العمل الجماعي.

11- توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.05$) بين التركيز على العميل والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. حيث أن 65.7 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية سببها يعود إلى التغير في التركيز على العميل.

ثالثا: الاقتراحات: بهدف تطوير أداء المؤسسة محل الدراسة وللحصول على مؤسسة مبدعة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتمتلك مزايا تنافسية في الأسواق المحلية والدولية نقترح ما يلي:

1- تبني ثقافة الجودة في جميع المستويات وغرسها لدى جميع العاملين في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة-.

2- تشجيع كافة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مما يعزز من الالتزام والانتماء للمؤسسة.

3- التركيز على رضا الزبون بوضع آليات دقيقة لقياس رضا الزبائن وتحليل شكاوهم والأخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم للاستفادة منها في تحسين المنتجات والخدمات.

4- اعتماد أساليب تحسين المستمر لضمان الكفاءة وتقليل الفاقد وتحقيق جودة عالية بتكاليف أقل.

5- تعزيز الابتكار في المنتجات عبر الاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق مقارنة بالمنافسين.

6- دعم العمل الجماعي بين الأقسام والوحدات الإدارية والإنتاجية لتقليل الفجوات وتحقيق التكامل الوظيفي الذي يخدم الجودة.

7- السعي لتوسيع نطاق التحليل التنافسي بشكل مستمر وذلك لتطوير إستراتيجيات تنافسية فعالة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب:

- 1- الترتوري محمد عوض، محمد زايد الرقب، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 2- الخطيب سمير كامل، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة مصر ودار المرتضى بغداد، العراق، 2008.
- 3- الجازي علي سويلم، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- 4- الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
- 5- الدرادكة مأمون، الشلبي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 7- العمر بدران، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 8- السعيد إبراهيم مبروك، إدارة المكتبات الجامعية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 9- الشعراوي أحمد، استراتيجيات ذكاء الأعمال، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2023.
- 10- الطويل أكرم أحمد رضا، صباح أنور يعقوب اليونس، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن.
- 11- العنزي سعد علي محمود، العطوي عامر علي حسين، نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- 12- المحمدي سعد علي ربحان، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 13- بكميش لعل، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 14- بكوش لطيفة، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2021.

قائمة المراجع

- 15- بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مستغانم، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
- 16- بن جروة حكيم، عبد الحق بن تقات، تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزملائها، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2020.
- 17- بهجت راضي، العربي هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
- 18- بوران سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات العصرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 19- حروش رفيقة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، 2016.
- 20- حمدي عبد العظيم، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 21- زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 22- سيد جاد الرب محمد، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
- 23- عبد العزيز رشاد علي، سليم إيناس يسرى، دور الجودة التعليمية الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 24- عبوي زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 25- على محمود خالد احمد، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر الطبعة الأولى، 2019.
- 26- فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازور النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 27- قندوز طارق، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
- 28- مدحت محمد أبو نصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015.
- 29- مسلم عبد الله حسن، إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 23.
- 30- مصباح خضر، الطيطي إسماعيل، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 90.

قائمة المراجع

31- وليد حسين، عباس حسين، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2018.

✓ الأطروحات والرسائل:

أ- اطروحات الدكتوراه:

1- بكوش مهاء، تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرو منزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر، 2024/2023،

2- بن ميهوب أمينة، الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2023.

3- دباح صالح، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم المكتبات والتوثيق، تخصص تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2021/2020.

4- سالم ياسمين، مساهمة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2021/ 2020.

ب- رسائل الماجستير:

1- العرجان سالم يوسف سالم، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيره على الاداء من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2021.

2- الموسوي لمياء عبير ايهم، أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء مدير لعينة من المصارف العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم مالية ومصرفية، جامعة كربلاء، العراق، 2012.

3- الشيخ أحمد عزب، دور الجودة الشاملة في حكم تنافسية منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة بلاشي أنابيب الوادي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011/2010.

قائمة المراجع

- 4- برقعاوي أسامة أحمد حجيل، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2023.
- 5- بوبريجة معاذ، معاذ بوبريجة، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2015.
- 6- بوغمسة عبد الغني، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مركب الحليب الجزائر كوليتال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
- 7- دومة نوال، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية -دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 8- شيلي إلهام، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014/2013.
- 9- عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية المستدامة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 2014، 2015/1.
- 10- كحيل إسماعيل صبحي، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016/1434.
- 11- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 12- مسعودي محمد، ترقية الميزة التنافسية للصناعة الجزائرية للفترة 2000-2010، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2010.

✓ المجالات:

- 1- بشته حنان، بمعوشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد 03، المجلد الأول 30 أبريل، 2019.

قائمة المراجع

- 2- بن رحمون جنات، غربي وهيبية، أثر التركيز على العملاء في بناء التفوق التنافسي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد3، المجلد12، جويلية 2023.
- 3- بوحنيك هدى، بوراس نادية، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، تبسة، الجزائر، المجلد7، العدد2، أكتوبر، 2023.
- 4- جلال محمد، فلسفة سيكس سيغما للتميز في عالم الأعمال، مجلة معارف علمية محكمة، البويرة الجزائر، العدد 20، جوان 2016.
- 5- حامدي محمد، بو فطيمة فؤاد، تأثير الجودة على تكاليف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر، العدد 12 جوان 2011.
- 6- حديدان صبرينة، دراسة نظرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منثوري قسنطينة، العدد36، ديسمبر 2011.
- 7- حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر 2015.
- 8- حلقان عبد العاطي، عبد العزيز أحمد، متطلبات تطبيق منهجية سيغما ستة لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن بجامعة الدمام، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، العدد 38، أكتوبر، 2014.
- 9- خلع مريم، برانيس عبد القادر، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 14، المجلد12، 2016.
- 10- رزيق كمال، نصيرة بنعبد الرحمان، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر العدد 19، 2009.
- 11- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد8، العدد1، جوان 2021.
- 12- غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.
- 13- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى مستغانم، أطروحة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان الجزائر، 2010/2011.
- 14- قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد الحادي عشر، مارس 2008.

قائمة المراجع

- 15- لأكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء، الجودة كأسبقية واستراتيجية تنافسية، مجلة البشائر، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2015.
 - 16- لوراتي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 3، العدد الخامس.
 - 17- مختار عبد الهادي، شهادة المطابقة إيزو 9001 مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، العدد 1، المجلد 7، 2023.
 - 18- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية، أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر، العدد 10، جوان 2013.
 - 19- مصلح محمد عايض عبد اللطيف، السيد هاشم عبد الرحمن لبنى، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة صنعاء، اليمن، العدد 101، المجلد 11، ديسمبر 2024.
- ✓ الملتقيات:

- 1- سملالي محمد يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 23 أبريل.
 - 2- فيلالي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة دمولاوي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2020.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

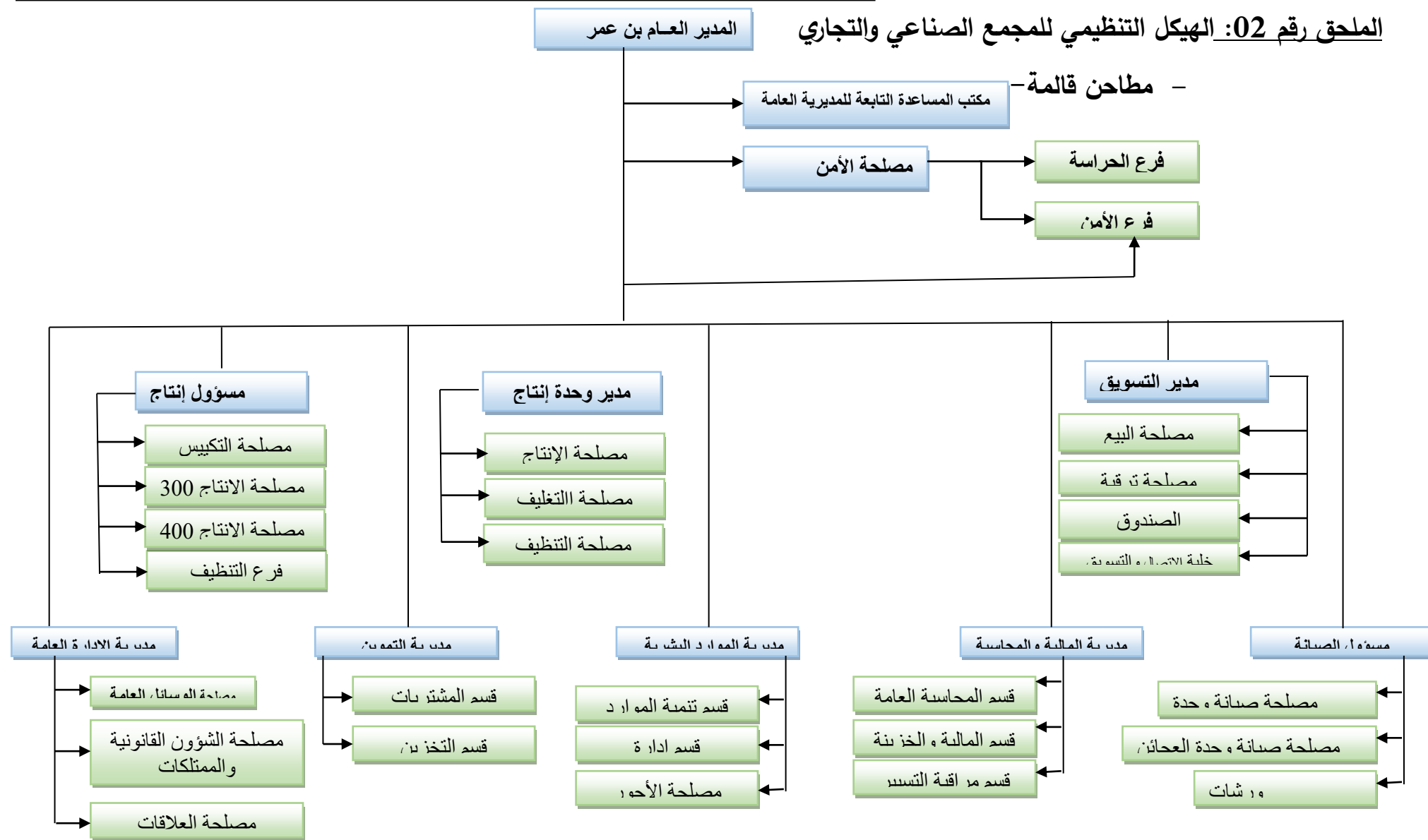
-SaurabtSri, Economic Value added for competitive advantage, Cambridge scholars Publishing, UK, 2019

الملاحق

الملحق رقم 01: شعار المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري



الملحق رقم 03: المقابلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية

قسم: العلوم الاقتصادية – تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

أسئلة المقابلة

السيد: رئيس مصلحة التسويق بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة

- س1: هل تظن ان الإدارة تدرك مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة؟
- س2: كيف تقوم المؤسسة بتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟
- س3: ما هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة بتطبيقها إدارة الجودة الشاملة؟
- س4: هل توجد مصلحة مسؤولة عن الجودة في المؤسسة؟
- س5: هل المؤسسة تضمن برامج تكوينية وتدريبية تطبيقية ونظرية للعاملين لتحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة من طرف المؤسسة؟
- س6: هل المؤسسة تسعى للتحسين المستمر وكيف يتم ذلك؟
- س7: هل تستخدم المؤسسة مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟
- س8: ماهي المعوقات التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- س9: ماهي الفئات التي تستعين بهم المؤسسة لحل المشكلات في عملية الإنتاج؟
- س10: ماهي الحوافز التي تقدم للمستخدمين لتحسين الجودة الشاملة؟
- س11: ما هي الأدوات المستخدمة في مؤسستكم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- س12: هل المؤسسة تسعى لتحقيق التميز؟
- س13: ماهي أنواع الميزة التنافسية المستخدمة؟
- س14: ماهي الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية؟
- س15: هل حققت المؤسسة حصص سوقية أكبر من منافسيها وكم تقدر حصتها السوقية، ما هو المنتج الذي يحقق أكبر حصة سوقية في السوق؟
- س16: هل مؤسستكم حاصلة على شهادة الإيزو وهل له فائدة لتحقيق الميزة التنافسية؟
- س17: هل للمؤسسة خطط إستراتيجية لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية؟

الملحق رقم (04): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

عنوان الدراسة

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قلمة -

السيدات والسادة الأكارم نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر،

ونرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية، وذلك لأهمية إجاباتكم والمعلومات

المقدمة من قبلكم في الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الغاية العلمية المنشودة.

تفضلوا بقبول كل عبارات الاحترام والتقدير على مجهوداتكم وحسن تعاملكم

علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

براهمية آمال

مزاغشية رجاء

السنة الجامعية 2024-2025

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية

الرجاء التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أو ملأ الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة من أجل تحديد

بيانات البحث.

1- الجنس

ذكر	أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 إلى أقل من 60 سنة	من 60 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

ثانوي	تقني / تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه

4- المنصب الوظيفي:

مدير عام	نائب مدير عام	رئيس مصلحة	نائب رئيس مصلحة	أخرى أذكرها

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 إلى أقل من 25 سنة	من 25 سنة فما فوق

الجزء الثاني: محاور الدراسة: المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإدارة الإستراتيجية ودعم الإدارة العليا.						
1	تحدد مؤسساتكم رسالتها بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي					
2	تتميز الخطط الإستراتيجية في مؤسساتكم بالمرونة لمواجهة تغيرات البيئة					
3	تعمل مؤسساتكم على وضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى بالجودة الشاملة					
4	تطبق الإدارة العليا منهجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
5	توفر الإدارة العليا الدعم المادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
6	توفر الإدارة العليا الدعم المعنوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
التحسين والتطوير المستمر.						
7	يوجد بمؤسساتكم قسم خاص بالبحث والتطوير					
8	تسعى مؤسساتكم لتحسين منتجاتها باستمرار					
9	تقوم المؤسسة بتصحيح العيوب بشكل دوري ودائم					
10	تقوم مؤسساتكم بتحسين العمليات باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية					
11	تعتمد المؤسسة على فرق عمل متخصصة لتحسين العمليات					
مشاركة العاملين والعمل الجماعي						
20	يتم في مؤسساتكم إشراك العاملين في اتخاذ القرار					
21	تعتمد مؤسساتكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها					
22	يتم في مؤسساتكم التشاور مع العاملين حول المنتجات المقدمة للزبائن					
23	تدعم مؤسساتكم العمل ضمن فرق جماعية					
24	العمل الجماعي بمؤسساتكم يكون على جميع المستويات					
التركيز على العميل.						
27	تقوم مؤسساتكم بدراسة السوق باستمرار لتعرف أذواق المستهلكين					
28	تستجيب مؤسساتكم لرغبات الزبائن بصورة دائمة					
30	تبذل مؤسساتكم جهد لتحسين علاقاتها مع زبائنها					
31	تقدم مؤسساتكم منتجاتها بأسعار ملائمة لتوقعات زبائنها					
32	تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع لزبائنها					

• المحور الثاني: الميزة التنافسية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل مؤسساتكم على تقليل تكاليف الإنتاج باستمرار					
2	تحرص مؤسساتكم على الرقابة المستمرة لتقليل أخطاء العمل وبالتالي تخفيض التكاليف					
3	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة العالمية في جميع عملياتها					
4	تقدم مؤسساتكم منتجات مميزة تجعلها خيارا مفضلا للعملاء					
5	تقوم مؤسساتكم بالاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أهدافها					
6	تمتلك مؤسساتكم آلات متميزة مقارنة بمنافسيها					
7	تعتمد مؤسساتكم على موارد بشرية ذات كفاءات لتمييز منتجاتها					
8	تعتمد مؤسساتكم على أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين منتجاتها					
9	تسعى مؤسساتكم لتقليص الوقت الخاص بتقديم المنتجات والخدمات للعملاء مقارنة بالمنافسين					
10	تعمل مؤسساتكم على تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في السوق					
11	تمتلك مؤسساتكم علاقات جيدة مع زبائنها					
12	تسعى مؤسساتكم للتركيز على فئة معينة من الزبائن لتحقيق التميز					
13	تستعمل مؤسساتكم طرق ترويجية مبتكرة لحث الزبون على الشراء					

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	المؤسسة الجامعية
عباس زهرة	أستاذ محاضر ب	إدارة أعمال وتنمية مستدامة	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
خليل أسماء	أستاذ محاضر ب	تجارة دولية وتنمية مستدامة	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
شريط حنان	أستاذ محاضر ب	مالية وبنوك	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
جوادي سميرة	أستاذ محاضر ب	بنوك وتأمينات	جامعة 8 ماي 1945 قالمة

الملحق رقم 06: مخرجات برنامج spss

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

المحور الاول

		t1
Q1	Pearson Correlation	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q2	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q3	Pearson Correlation	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q4	Pearson Correlation	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q5	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q6	Pearson Correlation	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q7	Pearson Correlation	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q8	Pearson Correlation	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q9	Pearson Correlation	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q10	Pearson Correlation	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q11	Pearson Correlation	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q12	Pearson Correlation	,735**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q13	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q14	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q15	Pearson Correlation	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q16	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q17	Pearson Correlation	,576**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Q18	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q19	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
Q20	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q21	Pearson Correlation	,487**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المحور الثاني

Correlations

		t2
t2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
Q22	Pearson Correlation	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

Q23	Pearson Correlation	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q24	Pearson Correlation	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q25	Pearson Correlation	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q26	Pearson Correlation	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q27	Pearson Correlation	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q28	Pearson Correlation	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q29	Pearson Correlation	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q30	Pearson Correlation	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q31	Pearson Correlation	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q32	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q33	Pearson Correlation	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Q34	Pearson Correlation	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	34

الابعاد

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	5

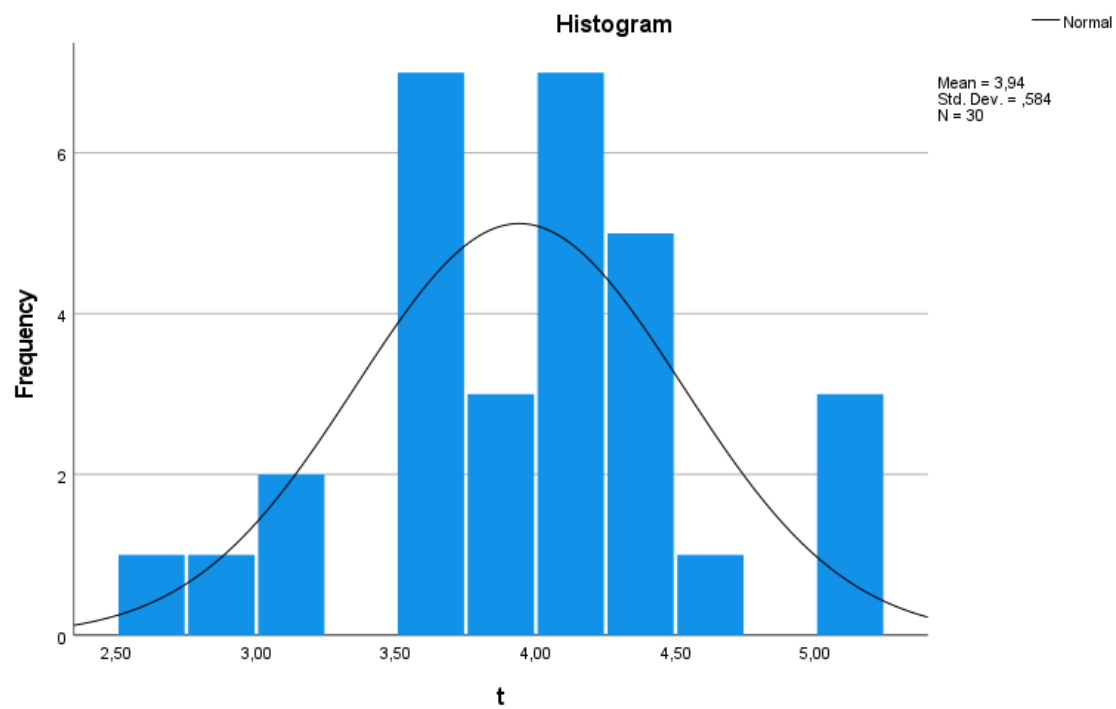
Reliability Statistics

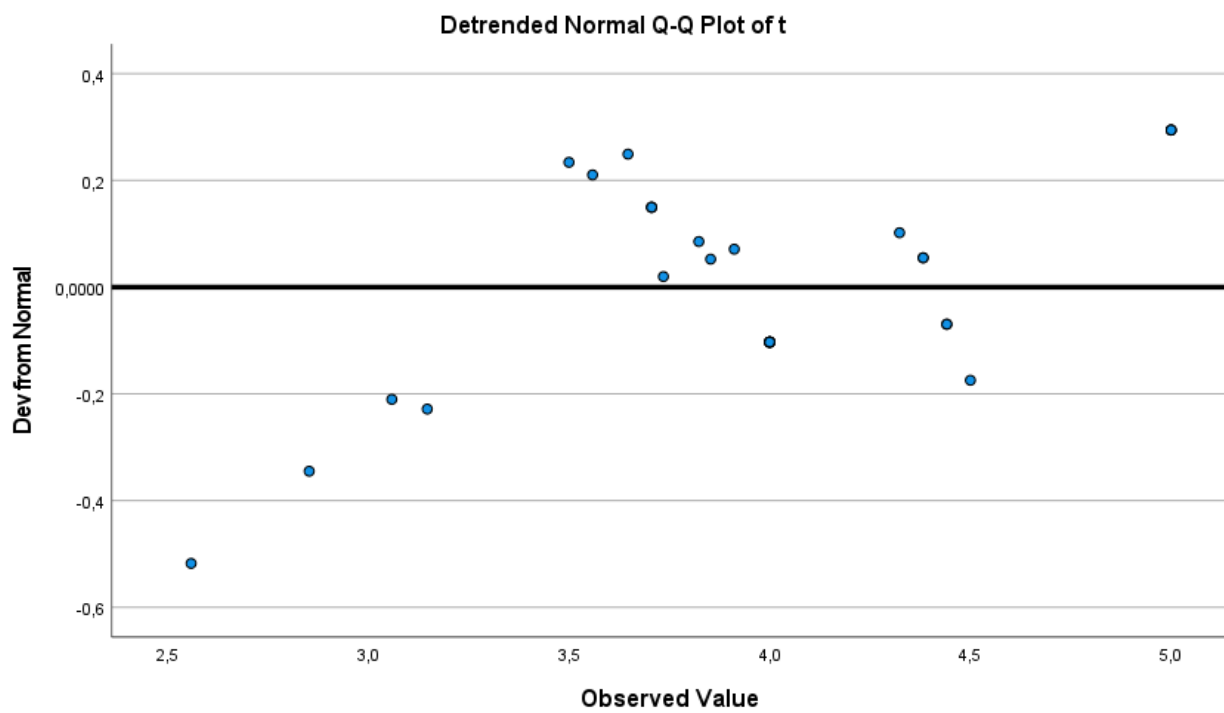
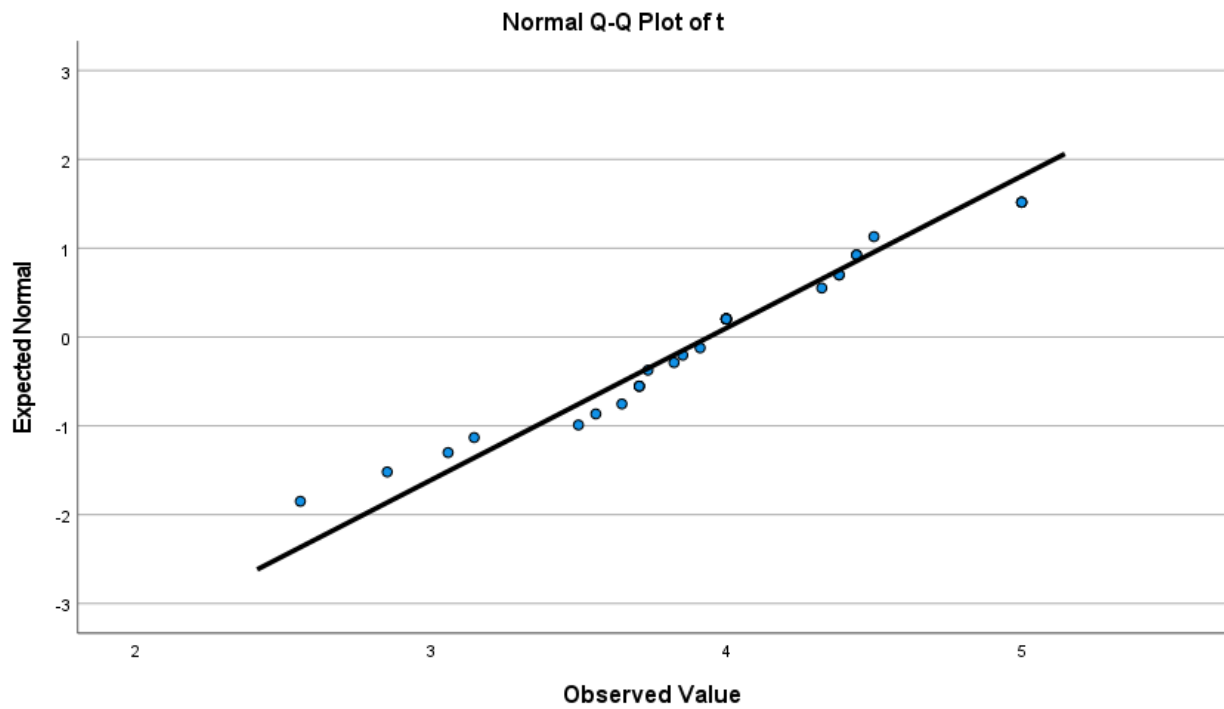
Cronbach's Alpha	N of Items
,882	5

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
t	,160	30	,049	,957	30	,262

a. Lilliefors Significance Correction





تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحاور

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	انثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 40 إلى 30 من	9	30,0	30,0	30,0
	سنة 50 إلى 40 من	15	50,0	50,0	80,0
	سنة 60 إلى 50 من	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سامي تقني \ تقني	6	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	9	30,0	30,0	50,0
	ماستر	13	43,3	43,3	93,3
	ماجستير	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي_المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام مدير	1	3,3	3,3	3,3
	مصلحة رئيس	11	36,7	36,7	40,0
	مصلحة رئيس نائب	2	6,7	6,7	46,7
	اخرى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنوات 10 الى 5 من	4	13,3	13,3	16,7

الملاحق

سنة 15 الى 10 من	7	23,3	23,3	40,0
سنة 20 الى 15 من	11	36,7	36,7	76,7
سنة 25 الى 20 من	6	20,0	20,0	96,7
فوق فما سنة 25 من	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمخاور الدراسة

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	3	10,0	10,0	20,0
موافق	18	60,0	60,0	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
محايد	3	10,0	10,0	16,7
موافق	19	63,3	63,3	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	16,7	16,7	16,7
موافق	18	60,0	60,0	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	17	56,7	56,7	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	16	53,3	53,3	73,3
	بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	16	53,3	53,3	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	22	73,3	73,3	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	18	60,0	60,0	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	22	73,3	73,3	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q12

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	13,3	13,3
	محايد	3	10,0	23,3
	موافق	18	60,0	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3
	موافق غير	4	13,3	16,7
	محايد	7	23,3	40,0
	موافق	11	36,7	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	13,3	13,3
	محايد	5	16,7	30,0
	موافق	14	46,7	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	16,7	16,7
	محايد	5	16,7	33,3
	موافق	13	43,3	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	

Q16

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	16,7	16,7
	محايد	6	20,0	36,7
	موافق	14	46,7	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	13,3	13,3
	موافق	21	70,0	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	100,0
	Total	30	100,0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	16,7	16,7
	موافق	21	70,0	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	16,7	16,7
	موافق	21	70,0	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	13,3

الملاحق

موافق	22	73,3	73,3	86,7
بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
محايد	6	20,0	20,0	26,7
موافق	17	56,7	56,7	83,3
بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
محايد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	22	73,3	73,3	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
محايد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	19	63,3	63,3	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
محايد	3	10,0	10,0	16,7
موافق	15	50,0	50,0	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	18	60,0	60,0	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	17	56,7	56,7	73,3
	بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	14	46,7	46,7	70,0
	بشدة موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	19	63,3	63,3	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	20	66,7	66,7	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	19	63,3	63,3	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	21	70,0	70,0	80,0
	بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	16	53,3	53,3	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الانحراف والمتوسط

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	30	2,00	5,00	3,9000	,84486
Q2	30	1,00	5,00	3,9333	,86834
Q3	30	3,00	5,00	4,0667	,63968
Q4	30	1,00	5,00	3,9000	,95953
Q5	30	2,00	5,00	3,9667	,88992
Q6	30	2,00	5,00	3,9333	,82768
Q7	30	1,00	5,00	3,9333	,82768
Q8	30	3,00	5,00	4,0667	,52083
Q9	30	2,00	5,00	4,0000	,78784
Q10	30	2,00	5,00	3,9667	,61495
Q11	30	2,00	5,00	3,7333	,73968
Q12	30	2,00	5,00	3,8000	,88668
Q13	30	1,00	5,00	3,6333	1,09807
Q14	30	2,00	5,00	3,8000	,96132
Q15	30	2,00	5,00	3,7333	1,01483
Q16	30	2,00	5,00	3,6333	,96431
Q17	30	3,00	5,00	4,0333	,55605
Q18	30	3,00	5,00	3,9667	,55605
Q19	30	3,00	5,00	3,9667	,55605
Q20	30	2,00	5,00	3,9667	,61495
Q21	30	1,00	5,00	3,8000	,88668

الملاحق

Q22	30	3,00	5,00	4,1333	,50742
Q23	30	3,00	5,00	4,1667	,59209
Q24	30	2,00	5,00	4,1000	,84486
Q25	30	2,00	5,00	4,0333	,71840
Q26	30	1,00	5,00	4,0333	,85029
Q27	30	2,00	5,00	4,0000	,87099
Q28	30	1,00	5,00	4,0333	,80872
Q29	30	3,00	5,00	4,0000	,58722
Q30	30	1,00	5,00	3,9000	,80301
Q31	30	1,00	5,00	3,9000	,84486
Q32	30	3,00	5,00	4,1000	,54772
Q33	30	1,00	5,00	3,9000	,92289
Q34	30	1,00	5,00	3,9667	,88992
Valid N (listwise)	30				

متوسطات المحاور والابعاج

Statistics

		t1	t	t2	t11	t12	t13	t14
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8921	3,9412	4,0205	3,9500	3,9400	3,7200	3,9467
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Std. Deviation		,59066	,58422	,65737	,75702	,58049	,90759	,53287
Range		2,48	2,44	2,85	3,00	2,60	3,00	2,00
Minimum		2,52	2,56	2,15	2,00	2,40	2,00	3,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

الفرضيات

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=1 المحور

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_d

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور 1	30	3,8892	,58722	,10721

e_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE (1).sav

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور 1	8,294	29	,000	,88917	,6699	1,1084

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=2_المحور

.(95.)CRITERIA=CI/

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE (1).sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور 2	30	4,0205	,65737	,12002

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور 2	8,503	29	,000	1,02051	,7750	1,2660

Independent Samples Test

Levene's Test for
Equality of
Variances

t-test for Equality of Means
الفروقات
الجنس

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
t1	Equal variances assumed	2,517	,124	1,366	28	,183	,30121	,22052	-,15050	,75291
	Equal variances not assumed			1,227	15,246	,238	,30121	,24543	-,22118	,82360
t2	Equal variances assumed	1,446	,239	1,203	28	,239	,29739	,24715	-,20888	,80366

الملاحق

Equal variances not assumed			1,089	15,578	,293	,29739	,27300	-,28263	,87740
-----------------------------------	--	--	-------	--------	------	--------	--------	---------	--------

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنافسية_الميزة
/METHOD=ENTER 4_البعد.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	4_البعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,810 ^a	,657	,645	,39192

a. Valeurs prédites : (constantes), 4_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,231	1	8,231	53,587	,000 ^b
	Résidu	4,301	28	,154		
	Total	12,532	29			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), 4_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,075	,544		,137	,892
	4_البعد	1,000	,137	,810	7,320	,000

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

GET

FILE='C:\Users\monpc\Desktop\spss raja\PFE.sav'.

الملاحق

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

GET

FILE='C:\Users\monpc\Desktop\spss raja\PFE.sav'.

Avertissement n° 67. Nom de la commande : GET FILE

Le document est déjà en cours d'utilisation par un autre utilisateur ou processus. Si vous apportez des modifications au document, elle pourraient remplacer des modifications apportées par d'autres utilisateurs ou ceux-ci pourraient écraser les vôtres.

Fichier C:\Users\monpc\Desktop\spss raja\PFE.sav ouvert

DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التنافسية_الميزة

/METHOD=ENTER 1.المحور

Régression

[Jeu_de_données2]

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1.المحور ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.794 ^a	.631	.618	.40642

a. Prédicteurs : (Constante), 1.المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7.907	1	7.907	47.867	.000 ^b
Résidu	4.625	28	.165		
Total	12.532	29			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), 1.المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.562	.505		1.113	.275
1 المحور	.889	.129	.794	6.919	.000

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

إختبار الفرضية الأولى للفرضية الثالثة الرئيسية (البعد الاول والميزة التنافسية)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنافسية_الميزة
/METHOD=ENTER البعد_1.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	1_البعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.636 ^a	.404	.383	.51652

a. Valeurs prédites : (constantes), 1_البعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,062	1	5,062	18,972	.000 ^b
Résidu	7,470	28	.267		
Total	12,532	29			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

الملاحق

b. Valeurs prédites : (constantes), 1_البعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,841	,509		3,614	,001
1_البعد	,552	,127	,636	4,356	,000

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

الفرضية الثانية الفرعية البعد الثاني والميزة التنافسية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنافسية_الميزة
/METHOD=ENTER 2_البعد.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	2_البعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,839 ^a	,704	,693	,36416

a. Valeurs prédites : (constantes), 2_البعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,819	1	8,819	66,499	,000 ^b
Résidu	3,713	28	,133		
Total	12,532	29			

الملاحق

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد_2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,278	,464		,599	,554
2 البعد	,950	,116	,839	8,155	,000

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

البعد الثالث والميزة التنافسية الفرضية الثالثة الفرعية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التنافسية_الميزة
  /METHOD=ENTER 3_البعد.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	3 ^b البعد	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,263	,237	,57417

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد_3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,301	1	3,301	10,013	,004 ^b
Résidu	9,231	28	,330		
Total	12,532	29			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد_3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,638	,449		5,869	,000
3_البعد	,372	,117	,513	3,164	,004

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

البعد الرابع الفرضية الرابعة للبعد الرابع والميزة التنافسية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنافسية_الميزة
/METHOD=ENTER 4_البعد.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Downloads\PFE.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	4 ^b _البعد	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,301	1	3,301	10,013	,004 ^b
	Résidu	9,231	28	,330		
	Total	12,532	29			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), 3_البعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,075	,544		,137	,892
4 البعد	1,000	,137	,810	7,320	,000

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

ONEWAY t1 t2 BY العمر
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t1	Between Groups	,486	2	,243	,682	,514
	Within Groups	9,631	27	,357		
	Total	10,118	29			
t2	Between Groups	1,555	2	,778	1,913	,167
	Within Groups	10,977	27	,407		
	Total	12,532	29			

ONEWAY t1 t2 BY العلمي_المؤهل
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t1	Between Groups	,401	3	,134	,358	,784
	Within Groups	9,716	26	,374		
	Total	10,118	29			
t2	Between Groups	,742	3	,247	,545	,656
	Within Groups	11,790	26	,453		
	Total	12,532	29			

ONEWAY t1 t2 BY الوظيفي_المنصب
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

ANOVA

الملاحق

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t1	Between Groups	,466	3	,155	,419	,741
	Within Groups	9,651	26	,371		
	Total	10,118	29			
t2	Between Groups	,780	3	,260	,575	,637
	Within Groups	11,752	26	,452		
	Total	12,532	29			

ONEWAY t1 t2 BY الخبرة_سنوات
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t1	Between Groups	1,688	5	,338	,961	,461
	Within Groups	8,430	24	,351		
	Total	10,118	29			
t2	Between Groups	2,838	5	,568	1,405	,258
	Within Groups	9,694	24	,404		
	Total	12,532	29			

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية في المجمع الصناعي والتجاري -مطاحن قالمة- والمسمى سابقا بمطاحن عمر بن عمر، وللوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على عدة مناهج متعلقة بالجانب النظري لتوضيح المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد تم اختيار عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ودراستها باستعمال الاستبيان لدعم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وفي سياق ذلك تقترح هذه الدراسة أنه على المؤسسة التركيز أكثر على المشاركة الكاملة للعاملين لنقص الاهتمام الذي لاحظناه من هذا الجانب من خلال تعزيز وتشجيع العمل الجماعي الفعال وتنمية روح الفريق والعمل المتكامل والاستفادة من القدرات الإبداعية والمهارات العلمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا، التطوير والتحسين المستمر، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التركيز على العميل، الميزة التنافسية، المجمع الصناعي والتجاري بقالمة.

Abstract

This study aims to identify the role played by the total quality management in its different dimensions in obtaining a competitive advantage in the industrial and commercial complex - Guelma mills-, formerly known as Amor Ben Amor Mills. To achieve this objective, several approaches were used in the theoretical aspect to clarify the basic theoretical concepts related to the variables of the study, while in the practical aspect, a sample of employees of the studied institution was selected and studied using a questionnaire to support the data and analyzed using SPSS software.

A series of results were obtained, the most important of which are is: there is a statistically significant moderate positive correlation at the $\text{sig}=0.05$ level of significance between quality management and competitive advantage in the organization studied.

In this context, this study suggests that the organization focus more on full participation because of the lack of attention observed to this aspect by promoting and encouraging effective teamwork, developing team spirit and integrated working, and taking advantage of creative abilities and scientific skills.

Keywords: Total quality management, strategic management and executive support, development and continuous improvement, employee involvement and teamwork, customer focus, competitive advantage, and industrial and commercial complex –Guelma mills-.