جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر *فرع المدية*

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- بوشول دليلة.
- مرقب خديجة.

إشراف الأستاذة:

*** بن زرقة ليلى.**

لجنة المناقشة:

1. حميدي كلثوم	أستاذ محاضر قسم"ب"	جامعة المدية	رئيسا
2. بن زرقة ليلي	أستاذ محاضر قسم"ب"	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3. العيداني حبيبة	أستاذ مساعد قسم "أ"	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلن، بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح، يا رب علمنا أن التسامح هو أكبر مراكز القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف، يا رب إذا جردتنا من المال أترك لنا الأمل، وإذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان، يا رب إذا أسأنا إلى الناس فأعطنا شجاعة الاعتذار وإذا أساء إلينا الناس أعطنا شجاعة العفو.

يا رب إذا نسيناك فلا تنسانا.

دليلة

خديجة

كلمة شكر

يا رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان أعمل صالحا ترضاه وأدخلني في عبادك الصالحين.

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع وما كان لنكمله لولا فضله علينا.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأساتذة الفاضلة *بن زرقة ليلى* التي أشرفت على هذا البحث والتي لم تبخل علينا بإعطاء ما لديها من توجيهات ومساعدات لإنجاز هذا العمل حفظها الله."كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة *طهراوي حياة* التي لم تبخل علينا بمساعدتها لنا. كما لا يفوتنا أن نشكر مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية خاصة السيد حليم بن شوشة الذي ساعدنا كثيرا في دراستنا التطبيقية.والى كل أساتذتنا الكرام في جميع مراحل التعليم، كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث.وإلى كل من ساعدنا في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد.

دنيـة

خديجة

إهداء

أسعد لحظة في أوقاتي أن أبدا إهداء مذكرتي بأول من في ذاكرتي إلى ربي هذا القليل من العلم سعيا إلى الحبيب المتشفع ونور الهدي سيدنا محمد ﷺ.

إلى منارة الدنيا بكل متاهاتها الممقتة، نهر العطاء المتجدد الذي لا ينضب، والتي كلما قلت لها وداعا قالت متى الرجوع إلى من فرشت لي الدرب زهرا وريحانا "أمي".

إلى نبراسي الذي ينير دربي ويضيء حياتي، إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة "أبي".

إلى من كانوا عوني وزادي في مشواري والذين تجمعني بهم اصدق المشاعر وأحلى الذكريات وبدونهم تفقد الحياة معناها "إخوتي، ليلى، سميرة، نورة، محمد، جمال".

إلى الذين أنسى أمامهم روحي، إلى الذين أعينهم تفيض براءة، رائحة وعبق الرياحين إلى الذين كلما أراهم أرى راحتي في لقيآهم "وصال سندس"، "هيثم"، "دعاء".

إلى رفيقة دربي وصديقة المقربة "دليلة".

إلى الذين دام في القلب ذكراهم وإن غابوا عن العين قلنا يا رب أحفظهم وأرعاهم أصدقائي "لبنى، أمال، نعيمة، صليحة، الزهرة، سليمة، حنين،حنان، سعاد".

خديجة

إهداء

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب إلى من تنبض في صدري قلبا إلى من أرضعتني حنانا وحبا إلى أمي فماذا بعدك يا أمي من سكينة وأمان ماذا بعد الجنة من حنان أمي أطال الله في عمرها

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة ورباني فأحسن تربيتي حفظه الله أبي الغالي

إلى ركيزة البيت الغالي أخي العزيز "أحمد"

إلى أخواتي من شاركنني حزني و فرحي

إلى كل أقاربي الأعزاء

إلى صديقاتي الأعزاء، أحلام ، ليلى، حنان.

إلى رفيقة دربي و شريكتي في هذا العمل: خديجة.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

دليلة

ملخص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية في المنظمة، ولفهم هذا التأثير والتحقق منه قمنا بدراسة ميدانية لمنظمة اتصالات الجزائر "فرع المدية"، حتى نصل للنتائج المطلوبة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أننا قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة أفراد الدراسة المتكونة من خمسة وثلاثون فرد واسترجعنا تسعة وعشرون استمارة، أما في تحليل الاستبيان ووصف المتغيرات اعتمدنا على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، حيث استنتجنا وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé:

L'objectif principal d'aborder cette question est de savoir l'ampleur de l'impact de la gestion de la qualité totale dans la création d'un avantage concurrentiel dans l'organisation, et de comprendre cet effet et la vérification que nous avons une étude sur le terrain de l'Organisation de l'Algérie Telecom « branche Médée », jusqu'à ce que nous atteignons les résultats nécessaires, nous avons utilisé la méthode d'analyse descriptive pour décrire et analyser les différents concepts liés à la gestion de la qualité totale, avantage concurrentiel, ainsi que nous avons distribué un questionnaire sur l'échantillon d'étude composé de trente-cinq personnes et vingt-neuf Vous cherchez forme de retour. dans le questionnaire, analyser et décrire les variables nous comptions sur la moyenne arithmétique, et AlanH norme Ruff, où nous avons conclu une relation entre la gestion globale de la qualité et un avantage concurrentiel.
Mots-clés: Qualité, qualité globale, gestion compétitive, un avantage concurrentiel.

Abstract:

The main objective of this topic is to understand the impact of TQM in creating the competitive advantage in the organization. To understand and verify this effect, we conducted a field study of the Algerian Telecommunications Organization "Madaya Branch". In order to reach the desired results, we used the analytical descriptive approach to describe and analyze various concepts Total Quality Management and Competitive Advantage. In addition, we distributed a questionnaire form to the sample of the study members, which consisted of thirty five individuals. We retrieved twenty-nine forms. In the analysis of the questionnaire and the description of the variables we relied on the arithmetic mean, RAF Mawari, where we concluded a relationship between TQM and competitive advantage.
key words:

Quality, total quality management, competitive, competitive advantage.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	
الدعاء	
كلمة شكر	
الإهداء	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الأجنبية	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول والأشكال	VII
مقدمة	أ–ط
الفصل الأول:الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	02
المبحث الأول:ماهية الجودة	03
المطلب الأول:تعريف الجودة وتطورها التاريخي	03
المطلب الثاني:أهمية الجودة وأهدافها	13
المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الجودة	15
المطلب الرابع:أبعاد الجودة	16
المبحث الثاني:ماهية إدارة الجودة الشاملة	19
المطلب الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة	19
المطلب الثاني:أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	21
المطلب الثالث:مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة	25
المطلب الرابع:وظائف إدارة الجودة الشاملة	27
المبحث الثالث:أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29

المطلب الأول:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**29**
المطلب الثاني:خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**31**
المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**36**
المطلب الرابع:مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**45**
خلاصة	**48**
الفصل الثاني:الميزة التنافسية	
تمهيد	**51**
المبحث الأول:ماهية التنافسية	**52**
المطلب الأول:تعريف التنافسية	**52**
المطلب الثاني:أهمية التنافسية وأهدافها	**53**
المطلب الثالث:أنواع التنافسية	**54**
المطلب الرابع:تداعيات التنافسية	**56**
المبحث الثاني:مفهوم الميزة التنافسية	**57**
المطلب الأول:تعريف الميزة التنافسية وخصائصها	**58**
المطلب الثاني:أهمية الميزة التنافسية	**61**
المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية	**62**
المطلب الرابع:مصادر الميزة التنافسية	**63**
المبحث الثالث:أساسيات حول الميزة التنافسية	**64**
المطلب الأول:أبعاد الميزة التنافسية	**64**
المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	**66**
المطلب الثالث:استراتيجيات الميزة التنافسية	**67**
المطلب الرابع:محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية	**69**
المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية	**73**

المطلب الأول:أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية	**73**
المطلب الثاني: الجودة أداة ووسيلة لخلق الميزة التنافسية	**78**
المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	**84**
المطلب الرابع:تجارب بعض المؤسسات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة	**87**
خلاصة	**90**
الفصل الثالث:واقع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر *دراسة حالة المديرية العملياتية فرع المدية*	
تمهيد	**92**
المبحث الأول:تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر	**93**
المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر	**93**
المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	**96**
المطلب الثالث:المديرية العملياتية للاتصالات فرع المدية	**98**
المطلب الرابع:أهداف ونشاطات وخدمات المديرية العملياتية للاتصالات فرع المدية	**99**
المبحث الثاني:منهجية العمل الميداني	**104**
المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته	**104**
المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان	**105**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	**108**
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	**113**
المطلب الأول:نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة	**114**
المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات عينة الدراسة	**125**
المطلب الثالث: إسقاط الفرضيات	**134**
خلاصة	**137**
خاتمة	**138**

النتائج والاقتراحات	**141**
أفاق الدراسة	**144**
قائمة المراجع	**145**
الملاحق	**159**

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول(2-1)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	71
الجدول(3-1)	توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة	105
الجدول(3-2)	مدى استجابات المحورين الأول والثاني	107
الجدول(3-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	110
الجدول(3-4)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحو	112
الجدول(3-5)	قيمة ألفا كرونباخ	113
الجدول(3-6)	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	114
الجدول(3-7)	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	116
الجدول(3-8)	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	117
الجدول(3-9)	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الأقدمية	119
الجدول(3-10)	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة القسم	120
الجدول(3-11)	مدى إلمام عينة الدراسة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة	122
الجدول(3-12)	إجابات عينة الدراسة على حضور دورات تدريبية	124

الجدول(3-13)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	**125**
الجدول(3-14)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم الميزة التنافسية في المؤسسة	**130**
الجدول(3-15)	الانحدار البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.	**134**
الجدول(3-16)	يبين مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية	**136**

فهرس الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل(1-1)	أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة	**24**
الشكل (1-2)	خطوات تنظيم إدارة الجودة الشاملة	**33**
الشكل (1-3)	تخطيط عظمة السمكة	**37**
الشكل (1-4)	تخطيط باريتو	**39**
الشكل (1-5)	التخطيط العمودي	**41**
الشكل (1-6)	التخطيط المبعثر	**42**
الشكل (1-7)	تخطيط التدفق العمودي	**44**
الشكل (2-1)	دورة حياة الميزة التنافسية	**70**
الشكل (2-2)	الآثار الايجابية للجودة العالية	**75**
الشكل (2-3)	الجودة احد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	**82**
الشكل (3-1)	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	**115**

الشكل (3-2)	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	**116**
الشكل (3-3)	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	**118**
الشكل (3-4)	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الأقدمية	**119**
الشكل (3-5)	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة القسم	**121**
الشكل (3-6)	مدى إلمام عينة الدراسة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة	**312**
الشكل (3-7)	**إجابات عينة الدراسة على حضور دورات تدريبية**	**124**

مقدمة

مقدمة:

يواجه محيط المؤسسات الاقتصادية تحولات قوية، وسريعة أدت إلى منافسة كبيرة بين هذه المؤسسات، كما ساهمت العولمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، على تجاوز بعض الحواجز للدخول إلى اقتصاديات كانت في يوم ما محمية ويصعب اختراقها، مما زاد من حدة المنافسة وما أنجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين، وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، لذلك وجب على مسيرو المؤسسات أن يدركوا أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع المحيط غير مستقر تماما وأكثر تهديدا، ولعل الوسيلة الأكثر فعالية لذلك هي تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية إذ لا تكتفي المؤسسة بأن تكون لها ميزة تنافسية في مجال التكاليف فقط أو التسويق ...الخ.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المؤسسات لما لها من انعكاسات ايجابية على أدائها، إذ تعتبر هذه الأخيرة وسيلة فعالة من اجل إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل فيها، لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم.

إذ أن جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، وكذلك إسعاد وإرضاء العملاء من شانه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، وتعزيزا لمركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز تنافسية قوية خاصة بها مقارنة بمنافسيها.

وفي ظل حدة التنافس الذي يسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات لضمان عملائها، وتحقيق الريادة على منافسيها.

مقدمة

وفقا لما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

✓ **أين يكمن الدور من وراء اعتماد إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية؟**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لابد من طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟
- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الميزة التنافسية ؟
- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية، وبناء الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل تحديات السوق؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يعتمد على تحسين وتحقيق المواصفات المطلوبة في عناصر التنظيم داخل المؤسسة.
- تتمثل الميزة التنافسية في اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج تساعد على تحقيق قيمة متميزة لزبائنها.
- يكمن تأثير إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق من خلال جودة المنتجات والخدمات.
- اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر *فرع المدية* على إدماج إدارة الجودة الشاملة كمتغيرة إستراتيجية تبني على أساسها باقي الإستراتيجيات لضمان نجاحها وبقائها في السوق.

منهجية البحث:

تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا البحث وإطاره، باعتباره أسلوبا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة، وانعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي نجاح المؤسسات، ويتم كل هذا من خلال التغطية الشاملة والتقديم النظري لمختلف جوانبه

مقدمة

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذهالدراسة في مايلي:

- ✓ تتمثل أهمية هذه الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ رفع الغموض عن إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- ✓ التأكيد على أهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وبناء ميزة تنافسية.
- ✓ توضيح كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصا جودة المنتجات و الخدمات المقدمة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسة إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، وتحقيق الريادة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسةإلى تحقيق الأهداف التالية:

*محاولة تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذا الميزة التنافسية ومختلف أنواعها.

*محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .

*محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

*محاولة إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

مقدمة

أسباب اختيار الموضوع :

يعود اختيار هذه الدراسة إلى الدوافع و المبررات التالية:

- رغبتنا الملحة وميولنا الشخصي لتناول هذا الموضوع.
- تماشي هذا الموضوع مع تخصصنا إدارة وتسيير مؤسسة .
- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير ميزتها التنافسية من خلال منهج إدارة الجودة الشاملة.
- تحسيس المسئولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومحاولة تكيفها مع التطورات السائدة .
- لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة، بنفس الأفكار التقليدية، لذا وجب عليها تبني توجهات جديدة من بينها إدارة الجودة الشاملة .
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تسيير المؤسسات.
- السعي لبلورة مفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

الدراسات السابقة :

رغم أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يعد موضوعا حديثا خاصة في الجزائر، إلا أننا اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع من أهمها:

- **بومدين يوسف**، وجاءت الدراسة بعنوان **"دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"** ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن لمدخل إدارة الجودة الشاملة أن يعمل على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية ونظام شامل ومتكامل، يسمح للمنظمة بفهم و تقييم بيئتها الخارجية مما

مقدمة

يسمح لها بتحسين أدائها، كما أعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الأنجح للتكيف مع المتغيرات ومواجهة مختلف التحديات.

- **مُحَّد حباينة،** بعنوان: **دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وخاصة المعرفة الصريحة المتمثلة في رأس المال الهيكلي وكيفية مساهمتها في إنشاء قيمة مضافة تدعم بها المؤسسة مزاياها التنافسية. وخلص الباحث في دراسته: إلى وجود أهمية بالغة للرأسمال الهيكلي في دعم الميزة التنافسية من خلال استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال.

- **علالي مليكة،** تحت عنوان" **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة"**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، سنة 2004، وحاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة؟ حيث توصلت الباحثة إلى أن الجودة الشاملة أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ولهذا أصبح تحقيق الجودة مسعى العديد من المنظمات الاقتصادية من خلال تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو.

- **العيهار فلة،** وكانت الدراسة بعنوان **"دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2005، حيث عالجت فيها الباحثة الإشكالية التالية: ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع، كما تساهم الجودة في بناء

الميزة التنافسية لارتباطها بإرضاء الزبون وجذبه لمنتجات المؤسسة ويتم تحقيق الجودة قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

- **أحمد مُحَمَّد الفيومي،** بعنوان **"أثر الأصول غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة"**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، سنة 2010، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية و الخاصة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير ملموسة بمكوناتها رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقاتي ورأس المال المعلوماتي على معايير إدارة الجودة الشاملة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية والخاصة حيث أن الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة سيزيد من المزايا التنافسية للجامعات من حيث التميز وسرعة الاستجابة.

- **عمران حميدة، سعدلي فطيمة ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية** : حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني موسى بومرداس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2012، حيث اهتمت بالجودة الشاملة كإدارة لها موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث لها أهمية وأهداف بارزة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تطرقت إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة من أجل تحقيق البقاء والاستمرار وتوسيع الحصة التنافسية خاصة في وقت زيادة الحدة التنافسية .

مقدمة

- **بوعمرية أسماء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية** ، دراسة حالة للشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" 2013، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، حيث ركزت على مفاهيم الجودة ومختلف الطرق التي تعتمدها المؤسسات لتطبيق الجودة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى اهتمامها بالميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، حيث تطرقت إلى دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وماهية العلاقة بينهما.

إن أهم ما يميز دراستنا هذه عن غيرها هو تطرقها إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية، ومن خلالها سيتم التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر *فرع المدية* وقياس درجة تبني هذا النظام فيها، كما تتميز بأنها تقدم آلية واضحة تساعد في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره سوف يؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية للمنظمة.

حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات الموضوعية والمكانية والزمانية التالية:

– **الحدود الموضوعية:** هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، غير أن دراستنا اقتصرت على عامل واحد وهو إدارة الجودة الشاملة.

– **الحدود المكانية:** المجال المكاني للدراسة الميدانية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر، واخترنا المديرية العملياتية *فرع المدية* نموذجا لها.

– **الحدود الزمانية:** قمنا بالدراسة خلال السنة الجامعية 2017/2016.

مقدمة

هيكل الدراسة :

رأينا من الضروري الانطلاق بمقدمة عامة لإبراز أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع، ثم قمنا بتفصيلها وتقسيمها إلى ثلاثة فصول وكلها خصصت في الجانب النظري، ويبدأ كل فصل بتمهيد وينتهي بخلاصة .

حيث جاء في الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث أولها ماهية الجودة، ثم ماهية إدارة الجودة الشاملة، وبعدها أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان الميزة التنافسية نستعرض فيه أربع مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التنافسية، والمبحث الثاني بعنوان الميزة التنافسية، والثالث أساسيات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

في حين جاء الفصل الثالث بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر*فرع المدية* ، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث ، الأول بعنوان تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر ، أما المبحث الثاني جاء بعنوان منهجية العمل الميداني، والمبحث الثالث بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وفي الأخير خاتمة بالإضافة إلى النتائج والاقتراحات.

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها. ولهذا فقد أصبح إلزاما عليها العمل على استعمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا.

وبالتالي تستطيع المؤسسة السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها، وذلك لاعتبار واحد وهو أن إدارة الجودة الشاملة في عصرنا الحالي أضحت من العلوم الإدارية الحديثة الهامة التي لها مساهمة كبيرة في بناء المؤسسات وتحديد أهدافها، وأسس تحقيقه ا بما يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة وتوجهها.

كما تعد من أهم التحديات أمام المؤسسات كافة وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين المؤسسات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين المؤسسات الرائدة في السوق.

وبناء عليه وبغية التعرف على الماهية النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يستوجب علينا المرور بثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول:ماهية الجودة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الثالثة.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

أيقنت جل المؤسسات في الوقت الحاضر وكنتيجة مباشرة للمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها، عدم إمكانية الاستمرار في السوق دون فعالية اتجاه جودة منتجاتها سواء كانت سلع أ و خدمات، وذلك لما تمتلكه الجودة من دور فعال وهام في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز في الأداء وبالتالي الحصول على موقع تنافسي متميز في السوق. من خلال توفير منتج أو خدمة ذات جودة عالية تقدمه لزبائنها حتى تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

المطلب الأول: تعريف الجودة وتطورها التاريخي

يعد موضوع الجودة ذو أهمية بالغة في ظل التحديات التي تشهدها مختلف المؤسسات نظرا لزيادة حدة المنافسة فيما بينها، فأصبح مصطلح الجودة سلاح تنافسي يساهم قي نجاح واستمرارية المؤسسات في الأسواق.

ويحث الدين الإسلامي الحنيف كل المسلمين على العمل وذلك ما نراه واضحا في الأعمال المتقنة والمقدمة من قبلهم ، والجودة تكون في كل أمور المسلمين وذلك لاتصال العديد من المفاهيم الإسلامية بمفهوم الجودة، ولقوله تعالى: ﴿الذي خلق الموت و الحياة أيكم أحسن عملا ﴾ [الآية2، سورة تبارك][1]، عن عائشة ﷺ عن الرسول ﷺ:(إن ّالله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)، [البهيقي عن عائشة ﷺ][2] والإتقان يعني الجودة في أحسن صورها.

[1] - الآية2، سورة تبارك، القرآن الكريم.

[2] - الحديث الشريف، صحيح البخاري.

أولا: تعريف الجودة

وجدت تعاريف متعددة ومختلفة حول مفهوم الجودة ويرجع ذلك لاختلاف وجهات النظر لمختلف الرواد في هذا المجال، ولعل من أبرزها والأكثر شيوعا ومناسبة لموضوع دراستنا الأتي:

أ – لغة:

جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها الثلاثي جا د[1](جاد، يجود، جودا) ، فأصل الكلمة هي جاد يجود ومن التجويد أي" أجاد القراءة"، وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيدا، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل [2]، والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني: "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة".[3]

ب –اصطلاحا:

يرجع أصل الجودة كمصطلح "QUALITY" إلى الكلمة اللاتينية "QUALITAS" التي يقصد بها: طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.[4]

وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة

[1]–إبراهيم أنيس، **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط1، ص 145

[2]_ ابن منظور جمال الدين مُحَمَّد، لسان العرب، دار رضا للطباعة و النشر، لبنان،بدون طبعة، 1984، ص72.

[3]- http//www.jaddahedu.gov.sa/devloper/iso/mdese.htm.23/04/2017.

[4]– رجب قدار طاهر، **المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الأيزو9000**، دار الحصاد، سوريا، ط1، 1998، ص77.

الاستفادة منه سواء كان: الزبون، المصمم، المجتمع، المؤسسة...إلخ.[1]

حيث تطور مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وفيما يلي نقدم بعض التعاريف المتداولة بخصوص تبيان المفهوم الاصطلاحي للجودة:

عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها: "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة".[2]

أما جوران فقد عرف الجودة على أنها: "الملائمة للاستخدام"، أي مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للاستعمال، فكلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.[3]

كما عرفت الجودة على انها: "التوجه إلى احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية".[4]

وبالرغم من اختلاف التعاريف إلا أنها تتفق جميعها على مبدأ واحد وهو إرضاء وتلبية رغبات العملاء، حيث أن الاختلاف يكمن في كيفية تحقيق هذا الهدف وليس الهدف بحد ذاته.

تبعا لذلك ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا من تعريف الجودة على أنها:

[1] - مأمون سليمان دراركة، وطارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص16.

[2] -Guy laudoyer, **La certification iso9000:un moteur pour la qualité**, édition d'orgonce, France, é3, 2000, P56.

[3] – رعد عبد الله الطائي، **إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع**، الأردن، 2008، ص29.

[4] –جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: سرور على سرور، دار المريخ، السعودية، بدون طبعة، 2004، ص62 .

"إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة والتميز، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجيات ورغبات الزبائن وبالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم أو تتعداها. وبالتالي تحقيق الرضا والسعادة لديهم، وضمان ولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة.

ومن التعاريف السابقة نجد أن مصطلح الجودة يشير إلى الخصائص التالية:[1]

- ✓ الجودة المقدرة: وتتعلق بمستوى الجودة التي ترغب كل مؤسسة بتحقيقها.
- ✓ الجودة المنجزة : وتمثل مستوى الجودة المتحصل عليها، وهذا المستوى قابل للقياس والتحديد باستخدام مؤشرات الجودة.
- ✓ الجودة المدركة: وهي تترجم أساسا مستوى الجودة التي يشعر بها الزبون.
- ✓ الجودة المتوقعة: تعكس مستوى الجودة التي يتوقعها ويرغب فيها الزبون، ويتم تحديدها من خلال التقرب منهم والاستماع لهم.

وفي ظل هذا الاختلاف قام الباحث Carvin بتحديد خمسة مداخل لتعريف الجودة وهي:

- ✓ **مدخل التفوق:** هذا المدخل يعتبر الجودة مجموعة من المعايير الخاصة للأداء الممتاز والتي لا تقبل الجدل أو المناقشة، ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد وبخبراتهم يستطيعون التمييز بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق استخدامهم لمجموعة من المعايير.[2]

[1]–لومي بودرسة، **نحو فهم مفهوم الجودة في الوسط التنظيمي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد05، 2005، ص30.

[2]–قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل للأيزو**، مكتبة دار الثقافة، الأردن، ط1، 2000، ص1.

✓**مدخل يعتمد على المنتج:** وفق هذا المدخل فإن الجودة مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها مثل: المتانة، إمكانية التحمل والصلابة...الخ.[1]

✓**مدخل يعتمد على المستخدم:** وفق هذا المدخل فإن الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام، وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون من خلال أداء أفضل وأدق.[2]

✓**مدخل يعتمد على التصنيع:** يقصد بالجودة في هذا المدخل صنع منتجات أو خدمات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة والمحددة من طرف المؤسسة.[3]

✓**مدخل يعتمد على القيمة:** وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، حيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار، وكذلك مدى مراقبة الانحرافات بأقل التكاليف، وتتفق أفكار هذا المدخل مع نظرة "ISHIKAWA"[4]، حيث عرف الجودة على أنها: "التطور في تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وتؤدي إلى إرضاء العميل دائما"[5].

---

[1] -Seddiki Abdullah, **Management de la Quality**:**de l'inspection à l'esprit**, office des publication universitaire, Alger**,** 2003.

[2]-بن عيشي عمار، **مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، العدد 40، ص04.

[3]- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ط1، 1997، ص49.

[4]-سونيا مُحَمَّد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم**، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون طبعة، 2001، ص14.

[5] _ محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، بدون طبعة،1976، ص 19.

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

وجدت الجودة منذ القدم غير أن الاهتمام الفعلي بها يعود إلى بداية القرن 20، والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لسلسلة من التطورات والمراحل التاريخية المتعاقبة لمفهوم الجودة.

وتمثلت هذه المراحل التاريخية للجودة فيما يلي:

1. مرحلة الفحص "التفتيش":

تميزت هذه المرحلة بما يلي:

*كانت الرقابة على الجودة من مسؤولية العامل، أي كان الحرفي يقوم بفحص إنتاجه بنفسه لأنه المسؤول على إنتاج المنتج بأكمله[1]، مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة.[2]

*مع بداية القرن العشرين ظهر المصنع بدل الورشة، وكان يضم العديد من العمال يشكلون مجموعات لإنجاز المهام، يتم توجيهها من طرف رؤساء يتحملون مسؤولية جودة أعمال أفراد مجموعاتهم.

*كانت عملية الرقابة تعتمد على أسلوب المقارنات وكشف الفروقات؛

* أدت التطورات في عمليات الإنتاج إلى حتمية الملاحظة المستمرة للإنتاج النهائي، وبذلك تحول أسلوب الرقابة إلى أسلوب التفتيش للتأكد من تحقق التطابق.[3]

[1]-شاهين نداء صالح مهدي، **المواصفة الدولية للأيزو 9000**، دار الرضا، سوريا، ط1، 2001، ص ص24، 26.

[2]-عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2001، ص22.

[3]-يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد5، 2007، ص29.

ومن أهم الخصائص التي ميزت هذه المرحلة نذكر:[1]

- ✓ تحديد مفهوم الجودة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات؛
- ✓ استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة لتطوير عملية وتقنيات التفتيش.

2. مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

يشمل مصطلح ضبط الجودة جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة والمحددة باستخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة، نظرا لتباين عمليات إنتاج المنتج المطلوب.

وقد تميزت هذه لمرحلة بما يلي:

–استخدام إجراءات محددة لاختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات معينة لكل الإمدادات التي تحتاجها المؤسسة؛

–اعتبار أسلوب ضبط الجودة إحصائيا الأسلوب الرئيسي في الرقابة غلى العمليات لمعرفة إذا كانت المخرجات مطابقة للتصاميم الموضوعة؛[2]

[1]– قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص28 .

[2]– محمّد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2005، ص 19.

-الاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية من__ها: مخطط باريتو*، مخطط السبب والأثر *'، لأنهما اثبتا فاعليتهما في تشخيص المشاكل المتعلقة بالإنتاج والجودة.

-تم التركيز في هذه المرحلة على كيفية إدارة العمليات بكفاءة مما جعل كل الأفراد في المؤسسة مسؤولين على رقابة العمليات.[1]

3. مرحلة ضمان "توكيد" الجودة:

يقصد بضمان أو توكيد الجودة على الأنشطة المخططة والمؤسسة التي تنفذ ضمن الجودة، ويتم استعراضها عند الحاجة لتوفير الثقة الكافية من أن السلعة أو الخدمة سوف تفي بمتطلبات الجودة.[2]

ومن مميزات هذه المرحلة ما يلي:[3]

- بروز فكرة الرقابة الشاملة على الجودة؛
- بروز فكرة صفر معيب بدل مصطلح نسب المعيب؛
- ركزت على الجودة في مرحلة تصميم المنتج والعمليات وهو ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة؛

---

[1]- عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، **دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة** الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الجزائرية، جامعة الوادي، 2013، ص10.

[2]-حميد عبد النبي الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص47.

[3]-مأمون سليمان الدراركة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص32.

***مخطط باريتو**: هو أداة بيانية تستخدم لمساعدة فريق العمل على تحديد انسب الاستخدامات للموارد النادرة لتحقيق أفضل النتائج، ويساعد على اختيار الأولويات وتمثيل النتائج بيانيا.(ولمزيد من المعلومات راجع كتاب رتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة)

***'مخطط السبب والأثر**: هو أسلوب بياني يلخص جلسة إثارة الأفكار أو تحديد الأسباب وتحقيق نتائج غير مرضية. .(ولمزيد من المعلومات راجع كتاب رتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة)

- أكدت على تطوير وتحسين عمليات تخطيط الجودة وتصميم المنتج وعمليات ضبط الإنتاج وتحفيز الأفراد.

ويمكن ببساطة وصف هذا المدخل بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ.[1]

وركز على استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:[2]

✓ **الرقابة الوقائية:** تعني متابعة العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه.

✓ **الرقابة المرحلية:** تعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تضيع للتأكد من مستوى الجودة، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها، ومعالجتها فورا.

✓ **الرقابة البعدية:** تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله إلى يد الزبون، وذلك ضمانا لخلوه من أي عيب.

1. مرحلة إدارة الجودة:

كانت الجودة تتعلق بالمنتج حتى الستينيات ، وبعد ذلك ظهر مفهوم التسويق الذي يرتكز على إرضاء العميل لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، مما أدى إلى تطور مفهوم الجودة من الاهتمام بالمنتج فقط، إلى الاهتمام بالخدمات الملحقة به أيضا.[3]

---

[1]– فريد عبد الفتاح زين الدين، **تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة الشاملة**، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1997، ص485.

[2]– عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص26.

[3]– عاشور مريزق، محمد غزي، **تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد2، 2005، ص239.

ومن خصائص هذه المرحلة ما يلي:[1]

- أصبحت الجودة تقدر من طرف الزبون على غرار أنها كانت تقدر من طرف المنتج والتقنيين على أساس معايير تقنية فقط؛
- ركزت على تعظيم الموارد المالية، المادية، البشرية وفقا للتحديات التي تواجهها المؤسسة؛
- أصبحت الجودة كمصدر للربح ومحاربة التبذير، واعتبرت كهدف للمؤسسة تسعى لتحقيقه بإتقان وللمرة الأولى بدون تصحيحات ، ومنه أصبحت الجودة مطبقة في كل أنشطة ووظائف المؤسسة.

2. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

لقد شهدت سنوات السبعينيات من القرن الماضي تطورات عديدة في مجال إدارة الجودة، بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، حيث شمل هذا المفهوم جودة: العمليات والمنتج، كما أنه ركز على العمل الجماعي وتعداها إلى التركيز على الزبون ومشاركة الموردين، ثم أصبح هذا المدخل يهدف إلى رفع مستوى الجودة وتحسينه باستمرار بالإضافة إلى خفض التكاليف، ونمو الحصة السوقية للمؤسسة.[2]

وعليه نستنتج أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مرت بعدة مراحل حتى أصبحت واسعة الانتشار ومتبناة من طرف جل المنظمات.

مما سبق نجد أن الانتقال من مفهوم الجودة (الاهتمام بالمنتج فقط) إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج وفلسفة إدارية لا تهتم بجودة المنتج فقط بل تتعداها إلى كافة الأنشطة والمهام داخل المؤسسة

[1] – جوزيف كيلادا، مرجع سابق، ص105.

[2] –Potie.N**, La Qualité,** revue de gestion et entre prise, inped, boumer des, n 9, 1999, P120.

وخارجها، كانت رحلة تاريخية طويلة مرت بالعديد من المراحل ولم تكن هذه المراحل عبارة عن تطورات مفاجئة وإنما نتجت عن تطور مستقر وثابت.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

نظرا لتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات والتوجه نحو العولمة واجتياح الأسواق العالمية، ظهرت أهمية الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة وناجحة.

أولا: أهمية الجودة

كانت المؤسسات تسعى نحو التميز من خلال التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس، وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.

حيث أن البحث عن التمييز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا ما حتم على المؤسسة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة، لتشمل كل ما يؤثر على القيمة التي يتلقاها الزبون منها.[1]

ومن هنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة وتطبيقها يمكن أن يحقق مزايا هامة لل مؤسسة نذكر منها ما يلي:[2]

- تخفيض عدد الشكاوي، وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة؛

- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية؛

- زيادة الربحية؛

[1]- عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2009، ص ص 21- 22.

[2]-توفيق مُحَمَّد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن" أساليب حديثة في المعايرة والقياس"**، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2003، ص44.

– تقليل عدد الحوادث في بيئة العمل؛

– جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ثانيا: أهداف الجودة

توجد نوعان من أهداف الجودة هما:[1]

1–أهداف تخدم ضبط الجودة: تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات متميزة مثل: الأمان، إرضاء الزبائن...الخ.

2–أهداف تحسين الجودة: غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

وهذا يمكن من تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات وهي:[2]

– أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة، ويتضمن الأسواق، البيئة، المجتمع؛

– أهداف أداء المنتوج، وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛

– أهداف العمليات، وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضغط؛

– أهداف الأداء الداخلي، ويتناول قدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

[1] مُحَمَّد الصيرفي، **الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، ص26.

[2]– مُحَمَّد الصيرفي، مرجع سابق، ص26 .

– أهداف الأداء للعاملين، وتتناول القدرات والمهارات والتحفيز وتطوير إمكانيات العاملين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الجودة

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق مستوى جودة مقبول لمنتجاتها بما يتوافق مع متطلبات العملاء، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال اعتمادها على سياسة تعبر عن اهتمامات المؤسسة وتوجهاتها بالنسبة للجودة، ومن أهم العوامل المؤثرة في الجودة نذكر ما يلي:[1]

اليد العاملة الماهرة: لتحقيق الجودة ومسايرة التقدم التكنولوجي لا بد من توفر يد عاملة ذات مستوى عالي من التخصص والمهارة والإتقان.

رأس المال: يتطلب من المؤسسة الاستثمار برؤوس أموال ضخمة لاقتناء التكنولوجيا والتقنية الحديثة في مجال التصنيع للرفع من مستوى منتجاتها.

الإدارة: الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة والإدارة هي المسؤولة عن متابعة المجموعات والأفراد، والتأكد من مدى مساهمتهم في تحقيق الجودة، وعليه لا بد من وجود نظام إداري فعال لضبط الجودة داخل المؤسسة.

المواد الأولية: تجنبا لارتفاع تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى الجودة العالية يمكن الوصول إلى الكثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وأصبح من الممكن الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد والأدوات الحديثة حيث لم تعد العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كانت في الماضي.[2]

[1]– احمد فؤاد راشد، عبد المنعم مُحَمَّد، **أساسيات التفتيش وجودة الإنتاج**، دار الجامعة المصرية، مصر، بدون طبعة، 1998، ص74.

[2]– قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص44.

الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي جودة مرتفعة.

الأسواق: وهو المكان الذي تعرض فيه المؤسسة منتجاتها حيث أن اختفاء هذه الأسواق أو تقلصها سيؤدي حتما إلى تقلص الحجم المعروض من المنتجات وربما التوقف عن الإنتاج وبالتالي لم يكن هناك أي اهتمام بالجودة وبأساليب تطويرها وتحسينها.[1]

وبالتالي يمكنا إضافة محدد مهما جدا في التأثير على الجودة وهو مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الحديثة.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة

وفقا لما تم معالجته نجد أن تعريف الجودة ارتبط بخصائص المنتج، لذلك لا بد من تحديد مجالات تلك الخصائص، وهي ما يطلق عليها بأبعاد الجودة. ويعتبر تصنيف (GARVIN,1984) لأبعاد الجودة الأكثر تداولا في الإدارة ، حيث قام بتحديد أبعاد الجودة إلى ثمانية أصناف وهي: الأداء، المظهر، الموثوقية، المطابقة، المتانة، القابلية، للخدمة(الصيانة)، الجمالية، الجودة المدركة.

وأحيانا يستبعد كل من:

المطابقة: الدرجة التي يتلاءم عندها المنتج من المعايير الموضوعة مسبقا.

الجودة المدركة: أي مستوى الجودة التي شعر بها الزبون.

[1]- سمير زهير، **إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول تعزيز ثقافة الريادة في المؤسسة الفلسطينية** قلقيلية، 2011، ص44.

أما أبعاد الجودة الستة فهي التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر نوضحها كما يلي:[1]

1-الأداء: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون، الوضوح في الصورة...الخ.

2-المظهر: يوضح الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون، أو قارئ الأسطوانات...الخ.

3-المتانة: كم يعمر المنتج قبل أن يتم استبداله؟ أي طول العمر التشغيلي أو العمر المتوقع للمنتج.

4-القابلية للصيانة: مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة، وطول الفترة الأزمة للتصليح.

5-الجمالية: كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته، لونه...الخ.

6-الموثوقية: احتمالية تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة مثلا: قد يعمل جهاز التلفزيون لمدة سبع سنوات بدون إصلاح.

لكن الاختلاف بين السلع والخدمات والمتمثل في أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بالوقت والتفاعل ما بين الموظفين والمستهلك، وعليه نستعرض الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة والمتمثلة فيما يلي:[2]

-زمن التسليم، كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم؛

---

[1]- حريق خديجة، **إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية**" دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز" فرع الغرب سعيدة"، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص51.

[2]- نفس المرجع المرجع، ص53.

– الإتمام، مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة؛

– التناسق، مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل زبون؛

– الدقة، مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة؛

– الكياسة، مدى ترحيب العاملين بكل زبون والجميع دون تمييز؛

– سهولة المنال، مدى يسر الحصول على الخدمة؛

– الاستجابة، مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى الزبون؛

– الملموسية: مدى توفر شواهد للخدمة؟

– الأهلية: مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة؟

– الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.[1]

لذلك وجب على المؤسسة أن تأخذ كل خصائص المنتجات والخدمات سابقة الذكر بعين الاعتبار في عملية تصميم المنتج أو الخدمة من أجل توافقها مع توقعات الزبون حول الجودة.

[1] - نفس المرجع المرجع، ص53.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع الساعة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، لأنه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهر الاهتمام بها في شتى المجالات والنشاطات، كما أن هذا الموضوع أصبح النموذج الحديث والعصري للإدارة الحالية الذي يركز على جملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والمبادئ، الجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة والفاعلة التي تتيح له مسايرة التحديات والمستجدات العالمية والمحلية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة والأكثر شيوعا واستعمالا، ويمكن لأي إدارة أن تتبنى هذا المفهوم من أجل تحقيق أفضل أداء وبأقل تكلفة، حيث اختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

وفقا لـ(ستيفن كوهن ودونا لد براند) فقد قاموا بالفصل بين مكونات مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث عناصر وهي:[1]

* **إدارة** : تضم التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة، أي فن التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

* **الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات الزبون بل وتتجاوزها.

* **الشاملة:** تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات الزبون، والانتهاء بتقويم ما إذا كان راضيا عن السلع والخدمات المقدمة له أولا.

[1]– رضا صاحب أبو أحمد أل عالي، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة لمحات معاصرة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص107.

عرفها معهد الجودة الفدرالي بأمريكا على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر للجودة والإنتاجية".[1]

* أما ريتشارد ويليامز فقد عرفها على أنها: "أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع و الخدمات".[2]

* في حين عرفها ديمي نغ (DEMING) بأنها: "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا".[3]

رغم تعدد الاختلافات في تعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنه توجد عدة عوامل مشتركة متفق عليها، و تعطي مضمونا موحدا لهذا المفهوم، ومن بين هذه العوامل يمكن إبراز النقاط التالية:[4]

- استعمال البيانات والحقائق الكافية لاتخاذ القرارات؛
- اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة أو فرق تحسين العمليات؛
- التحسين المستمر للعمليات والمنتج أو الخدمة؛
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من المنتج؛
- تلبية احتياجات الزبون وتوقعاته؛

---

[1]- السقاف حامد عبد الله، **المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة** الخبر، مكتبة المجتمع، السعودية، بدون طبعة، 1995، ص 07.

[2]- أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص25.

[3]- الخلف عبد الله موسى، **ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد01، المجلد37، 1997، ص127.

[4]- عابدي عبد العظيم، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص09.

– استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.

وفقا للتعاريف السابقة وللعوامل المشتركة بين مختلف التعاريف، يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مدخلا إداريا استراتيجيا يشمل كافة نشاطات المؤسسة، تسعى من خلاله إلى التطوير والتحسين المستمر لأدائها بأكفأ الطرق واقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بها. بغية الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في إرضاء زبائنها وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

يرجع الانتشار الواسع والسريع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى ما تقدمه من نتائج إيجابية للمؤسسات في شتى المجالات، أي له أهمية بالغة في الإدارة الحديثة بالإضافة الى تحقيقه للعديد من أهداف المؤسسة المحددة مسبقا.

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدتها الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد فعاليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية.[1]

وعليه تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل في:[2]

– تقليص شكاوي الزبائن وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضاه؛

– زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يؤدي إلى رفع رقم الحصة السوقية وتحقيق رضا المساهمين؛

[1]– عبد الستار مُحَمَّد علي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000، ص495.

[2]– ماضي مُحَمَّد توفيق، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون طبعة، 1999، ص377.

– تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية وتحقيق رضا العمال والزبائن؛

– تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وضمان المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في المؤسسة لتحسين الأداء؛

– تحقيق الغرض من تواجد المؤسسة المتمثلة في خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع... إلخ.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تتجسد أهداف المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:[1]

– أن تكون هي الأفضل دوما، مع أقل مستوى من التقلبات في جودة السلعة أو الخدمة المقدمة؛

– المرونة الدائمة من حيث إدخال التعديلات اللازمة لحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء؛

– تقديم السلع والخدمات للزبائن بما يحقق احتياجاتهم وتوقعاتهم؛

– تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة؛

– تطوير كفاءة عناصر المؤسسة وعملياتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛

– تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وتفعيل قدرتها التنافسية في مواجهة التطورات الحاصلة؛

– مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم السلع والخدمات؛

[1]– سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون طبعة،2002، ص50.

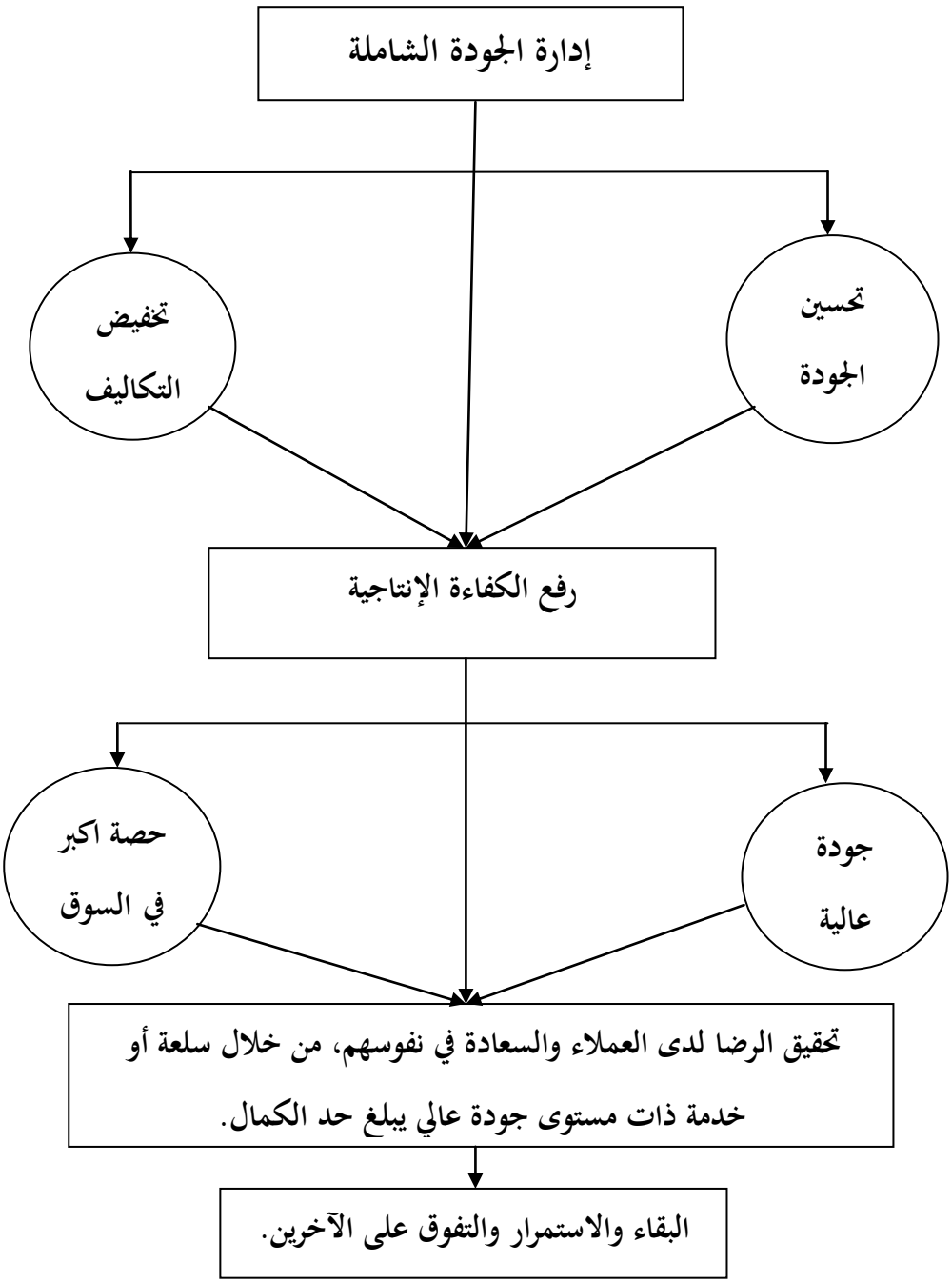
– ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز؛[1]

وإجمالا لما سبق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في المحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على آخرين جدد، كما تساهم في تطوير جودة الخدمات والمنتجات باستمرار وبالتالي تحقيق النجاح والريادة للمؤسسة.

ويمكن توضيح أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

[1]– علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون طبعة، ص131.

الشكل(1-1): أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط 1، 2001، ص40.

يوضح لنا الشكل(1-1): أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر إستراتيجية متكاملة (ترتكز على عنصرين أساسيين هما تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف)، تضع نصب عينيها تحقيق مستوى عالي من الجودة، وكفاءة إنتاجية مرتفعة للحصول على حصة سوقية أكبر في سبيل تحقيق رضا وسعادة الزبائن، لضمان البقاء والاستمرار في الأسواق ومواجهة حدة المنافسة.

المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

يرتكز مدخل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأسس المترابطة فيما بينهما، والتي يجب على الإدارة أن تتبناها بغية الوصول إلى أفضل أداء ممكن تحقيقه.

أولا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:

1-التركيز على العميل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة ا لعملاء كشركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان، التكلفة[1]، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.[2]

2-التركيز على إدارة القوى البشرية: تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذا ما توفرت المهارات والكفاءات البشرية، وتم تدريبها وتحفيزها بالإضافة إلى الاهتمام بالأفراد واتباع أساليب فعالة للتدريب والإشراف.

---

[1]- Marcel et tayeb hafsi, **Le management d'aujourd'hui**: **une perspective nordé Américaine**, France: édition économico, annèe2000, P 102.

[2]- حبيبة كشيدة ، **استراتيجيات رضا العميل**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص34.

3-المشاركة والتحفيز : لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم على أسلوب المشاركة والتحفيز.

4-نظام المعلومات والتغذية العكسية: إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يفرض بشكل فعال التدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5-العلاقة بالموردين: حيث أن اختيار الموردين والمواد الأولية، والأجزاء نصف مصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، وله دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6-توكيد الجودة: يعتبر هذا العنصر ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء العملية الإنتاجية.

7-التحسين المستمر: ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها ، والتطلع إلى طرق أفضل لتقديم المنتوج للزبون.

8-التزام الإدارة العليا: إذ أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره ، وتنشيط حركة القائمين عليها ، وتعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك إلى نجاح النظام المستهدف.[1]

9-القرارات المبنية على الحقائق : لقد أصبحت القرارات التي تعتمد على الحقائق ذات الكفاءة والفعالية من القرارات التي تعتمد على الحدس.

[1]- خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميسرة للنشر، الأردن، ط1، 2000،ص ص73، 74.

10-الوقاية من الأخطاء : وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات أو الخدمات.[1]

ثانيا: أسس إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على خمس أسس تتمثل فيما يلي:[2]

* الجودة أساس القدرة التنافسية؛

*الجودة هي تحقيق رغبات الزبون؛

* الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة، ولكنها تشمل كل الأفراد؛

* أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع الزبون سواء داخليا وخارجيا؛

* في كل عملية لا بد من ترابط وتكامل جودة التصميم مع جودة الثقة.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة وظيفة كباقي الوظائف في المؤسسة، لها مجموعة من المسؤوليات والمهام المكلفة بها التي يجب أن تؤديها بأحسن الطرق وأفضلها

[1]- خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 74.

[2]- علي السلمي، **إدارة الجودة و متطلبات التأهيل للأيزو9000**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 1995، ص33.

وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:[1]

– الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكانياتها الهادفة إلى تحسين الإدارة والإنتاجية؛

– اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية(ISO)*كمعايير في قياس كفاءة الأداء و فعاليته؛

– التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للزبائن الحاليين والمرتقبين؛

– إنها المفتاح الأساسي للتصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة التسويقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الإنساني؛

– المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:

* تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع؛

* نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة؛

* تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها؛

* زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها؛

– التركيز على الدور الرئيسي الذي تلعبه وهو الدور الوقائي بدلا من العلاجي؛

[1]– أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص37 ، 38.

*"**ISO**": هي مصطلح عام لسلسلة من المعايير تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية"ISO"(International Standardization Organization).

– استخدام الوسائل الإحصائية، وبشكل خاص خرائط المراقبة، ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدماتية؛

– الاستخدام الهادف لأبعاد التطوير والتدريب؛

– تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للم ؤسسات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات، والخدمات، الأفراد، والعمليات، التفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين.[1]

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطورت إدارة الجودة الشاملة من مفهوم إلى عملية تطبيقية تضم مجموعة من المراحل، حتى تصبح جزءا وحلقة ضرورية في عملية الإدارة التنفيذية من أسفل الهرم إلى القمة، ومعتمدة في ذلك على مجموعة من المتطلبات لتطبيقها، دون الاستغناء عن العديد من الأدوات التي تساهم في فهم وتجسيد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحقيقة في المؤسسة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يستلزم تهيئة الظروف المناسبة، كالثقافة التنظيمية القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى متطلبات أخرى تتمثل فيما يلي:

[1] – أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 38.

1 **دعم الإدارة العليا** : والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشاملين للمؤسسة، وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغيرات التي ستحدث.[1]

2 **تهيئة مناخ العمل في المؤسسة:** ويقصد به إعداد الأفراد العاملين في المؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه للمؤسسة.[2]

3 التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة هو رضا الزبون وإسعاده، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو الزبون لأنه متطلب أساسي، بالإضافة على ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن واحتياجاتهم، وأن تجعل من نظام التغذية العكسية:[3]

*قيادة إدارية متميزة تدعم التحسين المستمر؛

*تعليم وتدريب مستمرين لجميع العاملين مع التطوير المستمر لطرق التدريب؛

* نظام اتصالات فعال بين الأنشطة.[4]

وعليه يجب على المؤسسات أن تتقيد بهذه المتطلبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على النتائج المتوقعة والمرغوب فيها جراء تطبيق هذا النموذج الإداري.

---

[1]- أحمد عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM)"الأسس النظرية و التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية** دار حامد، الأردن، بدون طبعة،2013، ص173.

[2]- توفيق عبد الرحمن، **المناهج الإدارية المتكاملة" منهج إدارة الجودة الشاملة"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004، ص31.

[3]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006، ص205.

[4]- فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص33.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تحويل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما ، يتطلب ألا تبقى الفلسفة كنظرية فقط بل يجب أن يتم تطبيقها عمليا، حيث أصبحت هذه الفلسفة عبارة عن عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد وتحتاج إلي متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها ويتم تنفيذها باستمرار.

أولا: مرحلة الإعداد

يتم فيها ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال بناء ثقافة تنظيمية جديدة وتهيئة البيئة لتطبيقها، وإقناع وتبني الإدارة العليا والقيادات الإدارية لهذه الفلسفة، ويتم في هذه المرحلة التركيز على الدور القيادي للإدارة ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية:[1]

- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- تدريب كبار المديرين التنفيذيين؛
- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة؛
- تحديد سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة؛
- التقيد والالتزام بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذا البرنامج؛
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين.

[1]- جمال طاهر أبو الفتوح، **مدخل إدارة الجودة الشاملة**، مكتب القاهرة للطباعة، مصر، بدون طبعة، 2000، ص50.

ثانيا: مرحلة التخطيط

وهي بداية التجسيد الفعلي للمرحلة السابقة ويتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية للتنفيذ، وتتمثل خطوات هذه المرحلة فيما يلي:[1]

- اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛
- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة؛
- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة؛
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ؛
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة لها؛
- تحديد العمليات الأساسية واختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة.

- **تنظيم إدارة الجودة الشاملة:**

بعد التخطيط وتحديد الأهداف ووضع السياسات تأتي عملية التنظيم التي يتم بواسطتها الشروع في مرحلة التنفيذ، وتنظيم الجودة هو تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع الأشخاص الذين يديرون أعمالا تؤثر على الجودة أو ينفذونها أو يتحققون منها، وكذلك تحديد العلاقات فيما بينهم.[2]

ويتم ذلك من خلال الخطوتين التاليتين:

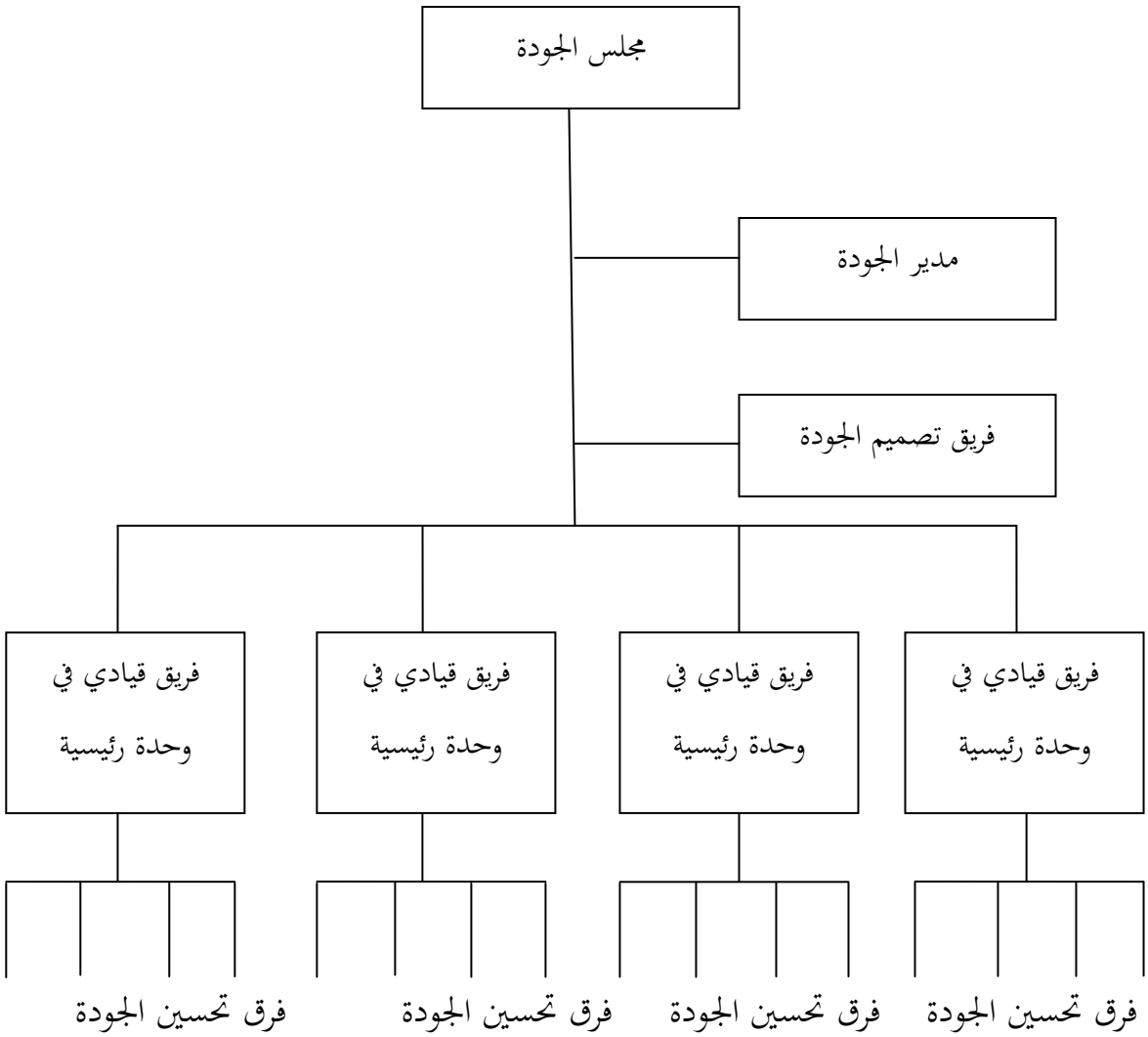
[1]– توفيق عبد الرحمن، **الجودة الشاملة: الدليل المتكامل**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط1، 2003، ص247.

[2]– مأمون السلطي، والياس سهيلا، **دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة والأيزو 9000**، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، لبنان، بدون طبعة، 1999، ص29.

1 إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قيادي عالي، يقوم بإدارة و توجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة؛

2 يقوم فريق تصميم الجودة بتقديم تصميم لنظام إدارة الجودة الشاملة يوافق عليه مجلس الجودة.

الشكل رقم(1–2): خطوات تنظيم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الفتاح دياب زين الدين، **إدارة الإنتاج: رؤية جديدة** ، جامعة القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2001، ص 370.

ثالثا: مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم بإحداث التغييرات اللازمة من أجل أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، حيث تحتوي على الخطوات التالية:[1]

– اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة: على أساس المصداقية، والالتزام بتطوير المؤسسة، ويتم التدريب بواسطة خبير خارجي وبعدها يتولى المدربين مسؤولية التدريب داخل المؤسسة.

– تشكيل فرق العمل: تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمستوى الجودة.

– التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات.

رابعا: مرحلة الرقابة والتقويم

تشمل هذه المرحلة تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ ، وترافقهم عملية أخرى مهمة تتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة وذلك للتأكد من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط [2]. حيث تحتوي هذه المرحلة على أربع خطوات تعتبر مدخلا لمرحلة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و هي:[3]

1 التقويم الذاتي: تبدأ بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن الإجابة عنها من المديرين في ضوء تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق هذا المدخل.

[1]– عبد الفتاح دياب زين الدين، **إدارة الإنتاج: رؤية جديدة**، جامعة القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2001، ص35.

[2]– برحومة عبد الحميد، وشريف مراد، الجودة **الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد03، جوان2008، ص134.

[3]– عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص35.

2 التقويم التنظيمي: تهدف إلى تقويم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقويم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقودها إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر.

3 التعرف على مدى رضا العمل.

4 التغذية العكسية: يمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين و المديرين...الخ.

خامسا: المرحلة المتقدمة

هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يحتذي به، إذ تقوم بنشر تجاربها ونجاحاتها في هذا المجال، وتقوم بتبادل خبراتها مع م ؤسسات أخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها.[1]

مما سبق ذكره يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيرات شاملة وواسعة بالمؤسسة، انطلاقا من تغير الثقافة القديمة، بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة، وتهيئة البيئة الملائمة والهيكل التنظيمي لهذا التغيير، وإعادة تصميم العمليات وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

[1] – بوحنية قوي، **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية** حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007، ص135.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تصنف الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعتها إلى أدوات كمية، أدوات وصفية، تعمل معا في إتاحة فهم أفضل طريقة لأداء العمل والسماح بقياس الجودة المحسنة باستمرار والاعتراف بالإنجاز عند تحقيق الهدف الخاص بالإنتاجية، وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة في الإدارة.

ومن أبرز الأدوات المستخدمة نذكر ما يلي:

أولا: العصف الذهني

يستخدم للحصول على أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية، عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين ومن ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي، ثم يتم تسجيلها وإزالة التكرار فيها، ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء، ويعد العصف الذهني بمنزلة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي في المؤسسات حيث يتم تنظيم جلسات حوار ومشارك ات تطوعية من قبل المشاركين في تقديم الأفكار التي يعتقد كل فرد منهم أنها تساهم في تحسين الجودة.[1]

ثانيا: أسلوب عظمة السمكة (تحليل السبب والأثر)

يعد أسلوب عظمة السمكة عند بعض خبراء الجودة بأسلوب (ICHIKAWA) لأنه أول من قام بإعداده، تظهر المشكلة والعيب عند رأس التخطيط، ثم يتفرع من العمود الفقري، ويشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة الأربعة.[2]

---

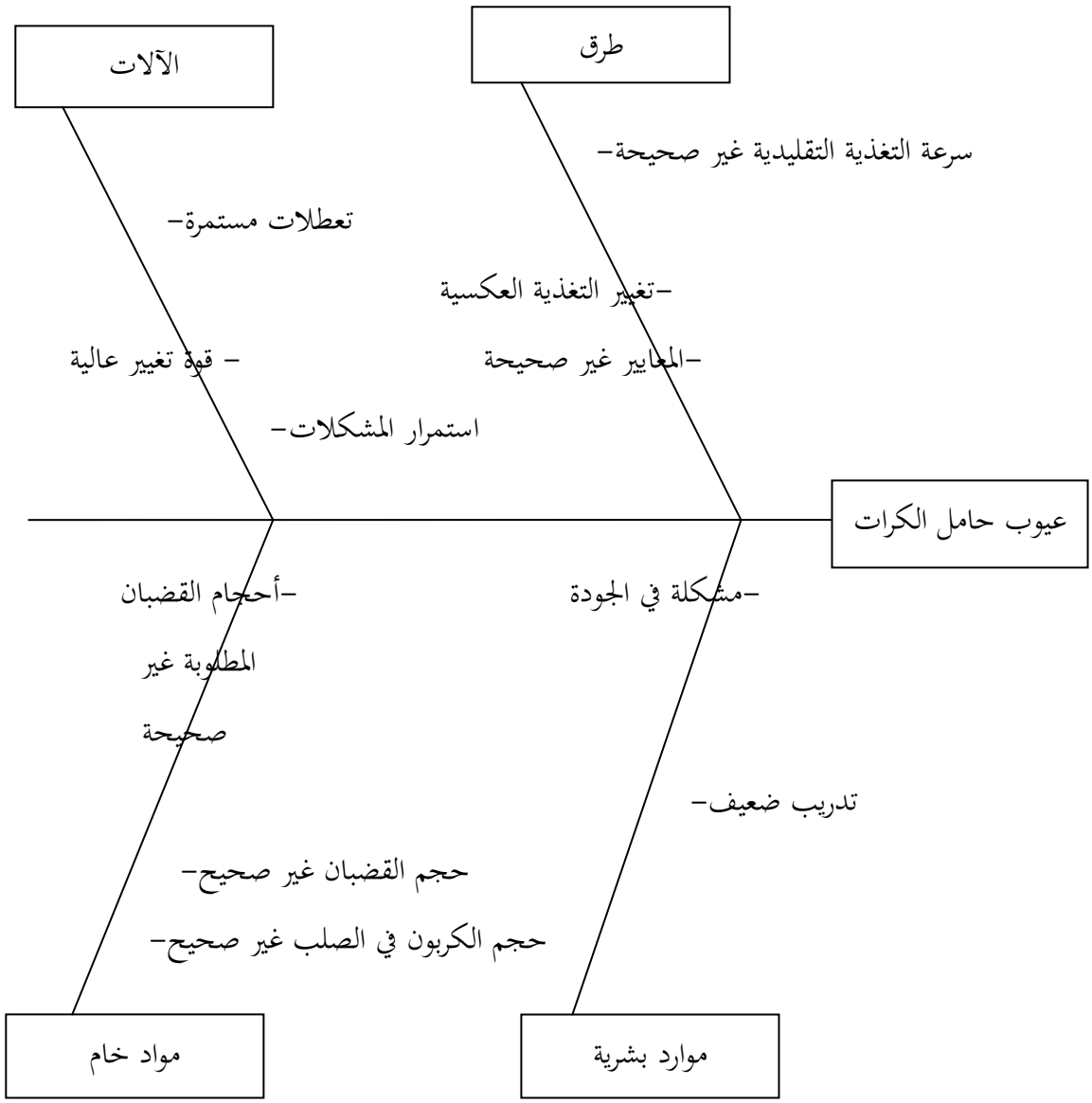
[1]- عبد الخالق بن علي القحطاني، **مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة**، دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص54.

[2]- نفس المرجع المرجع، ص55.

* الآلات. * الطرق والتقنيات.

* المواد الخام. * الموارد البشرية.

الشكل(1-3): تخطيط عظمة السمكة



المصدر: رتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية، ط01، 1999، ص 72.

يمثل الشكل رقم (1-3): مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، وقد استخدم بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، ويساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.

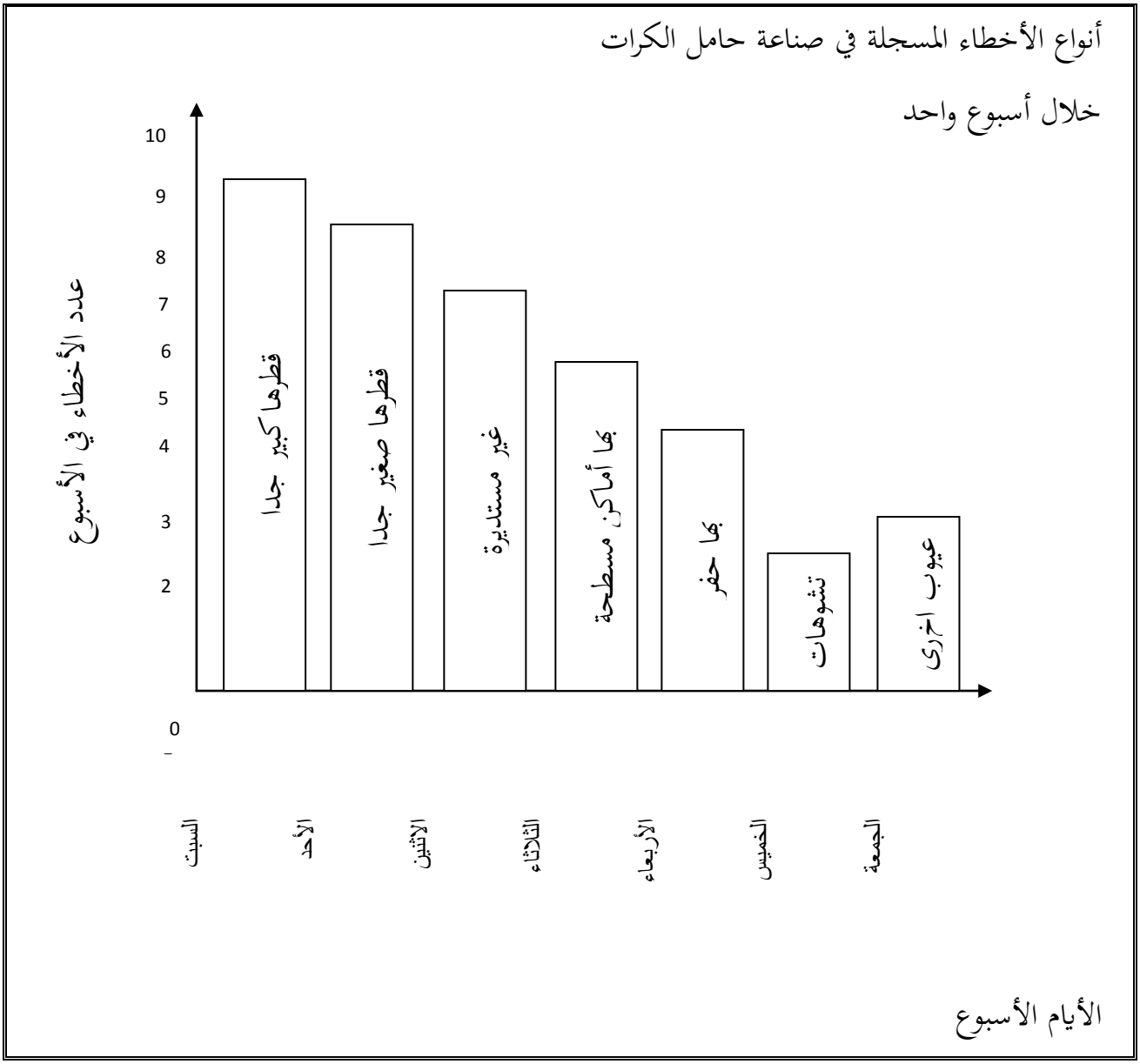
الاعتماد على هذا التخطيط لا يعني الحصول على الحلول للمشاكل وإنما يسمح فقط بإظهارها بشكل واضح "المشاكل" وهو أمر ضروري لبداية مناقشة هذا المشكل وعلى كل فرد العمل للحصول على المعطيات والملاحظات بناء على المعلومات المتحصل عليها.[1]

ثالثا: تخطيط باريتو

مخطط باريتو عبارة عن مخطط أعمدة يقطع المجموعات عن طريق التصنيفات ومقارنتها من الأكبر إلى الأصغر، يستعمل كأداة لمعرفة الأجزاء الكبرى من المشكلة أو أسباب حدوثها.

[1]- ريتشارد وليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية، ط01، 1999، ص72.

الشكل(1–4): يوضح تخطيط باريتو



المصدر: رتشارد ويليامز ، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية، ط 01، 1999، ص 71.

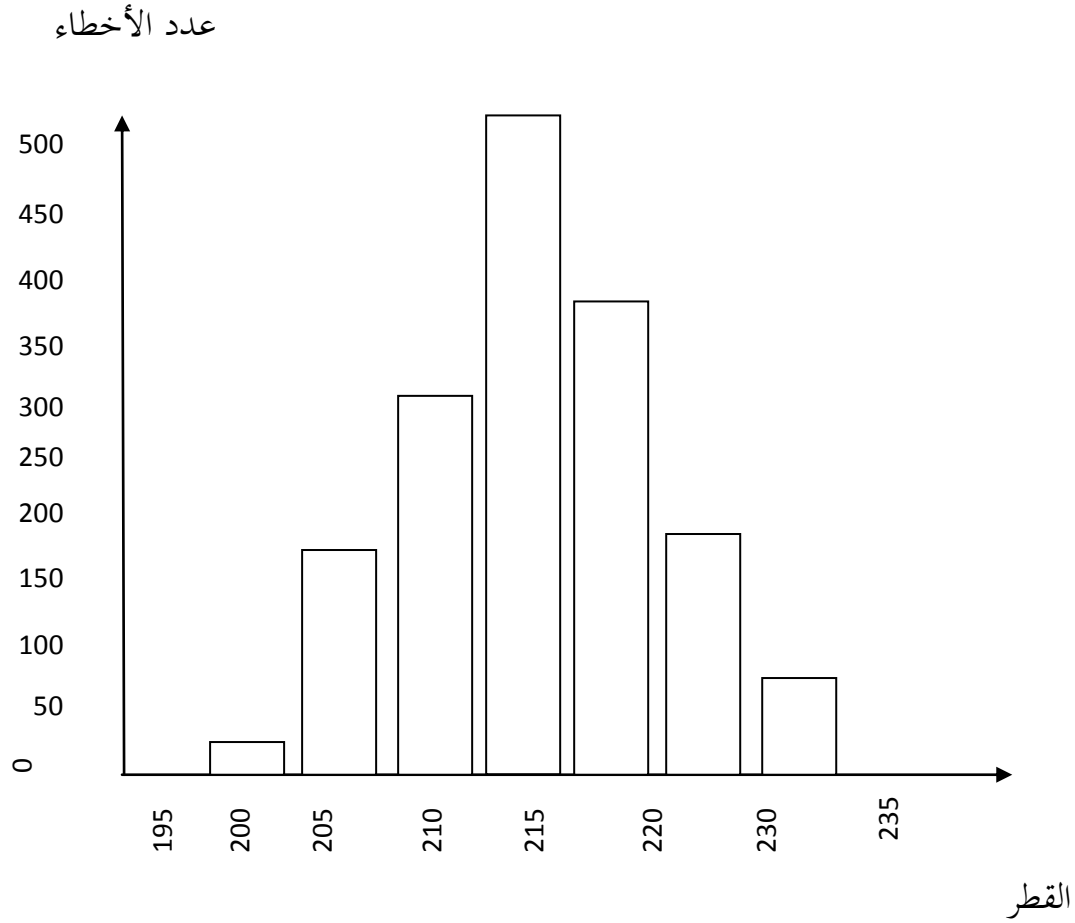
يبين الشكل رقم (1-4): عدد العيوب أو المشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي، يستخدم المدراء تخطيط باريتو لمواجهة 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية 80% من مشكلات الجودة.[1]

رابعا: التخطيط العمودي

التخطيط العمودي هو عبارة عن تمثيل بياني في شكل أعمدة عمودية، حيث يتكون من محورين المحور الأول يمثل حجم الأخطاء أو درجتها أما المحور الثاني يمثل عدد الأخطاء.

[1]- ريتشارد وليامز، مرجع سابق، ص71.

الشكل(1-5): التخطيط العمودي



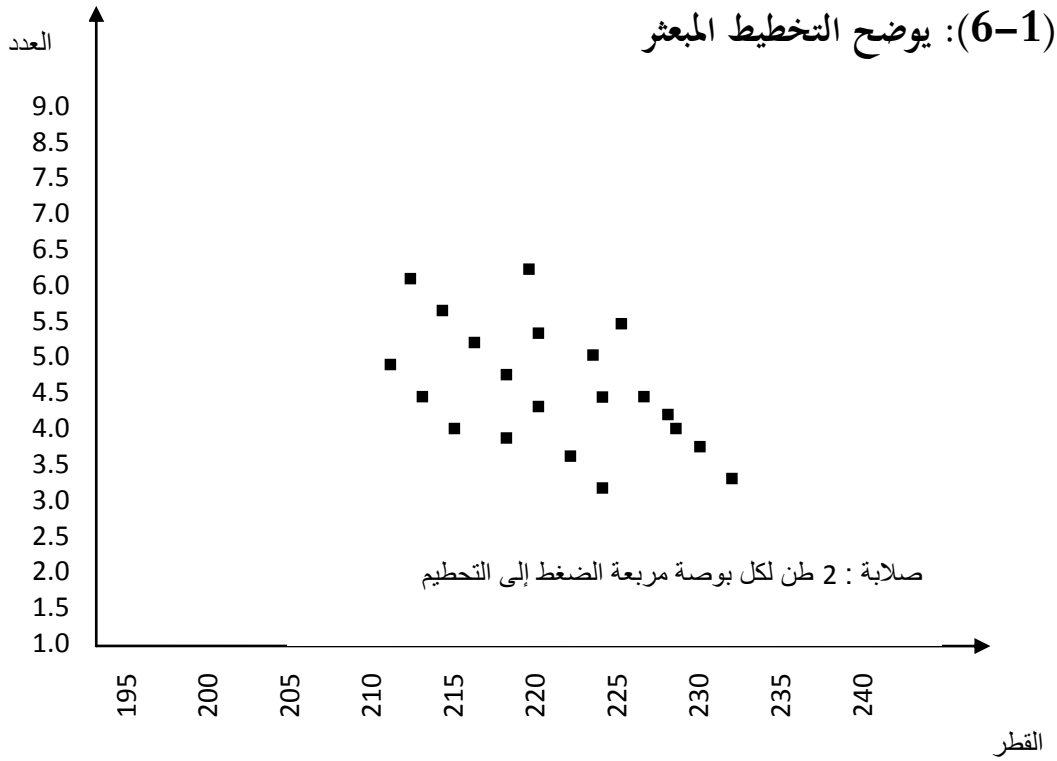
المصدر: ريتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية ، ط 01، 1999، ص74.

يساعد الشكل(1-5): الموظفين على مقارنة عنصرين أو أكثر، حيث يعطي حجم الأعمدة فيه مقارنة مرئية مباشرة عن طريق توجيه الأعمدة بجوار بعضها البعض، ويمكن أن يرى المستخدم لهذا التخطيط، أي الأنواع التي تحدد أعلى القيم قياسا، والحجم النسبي أيضا، في مواقف كثيرة قد تظهر الأعمدة على شكل جرسي، وفي أوقات أخرى ربما يتنوع الشكل.

خامسا: التخطيط المبعثر(المشتت)

هو عبارة عن نقاط بيانية مبعثرة (مشتتة) يترجم العلاقة بين جانبين مختلفين من المنتج ، وهو أداة ممتازة لقياس الجودة ، يحتاج إلى إبداع المستخدم وحكمته في التفسير الدقيق للمعلومات، ويجب على المديرون أن يستخدموا هذا التخطيط لتطوير المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأداة على أكمل وجه.[1]

الشكل (1–6): يوضح التخطيط المبعثر



المصدر: ريتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية، ط 01، 1999، ص75.

يوضح لنا الشكل (1–6): ارتباط جانب من المنتج بجانب أخر مختلف مثلا: كيف تتعلق صلابة المادة الخام بثبات استدارة المنتج النهائي ، وهذا ما يساعد المديرين على فهم طبيعة العلاقات

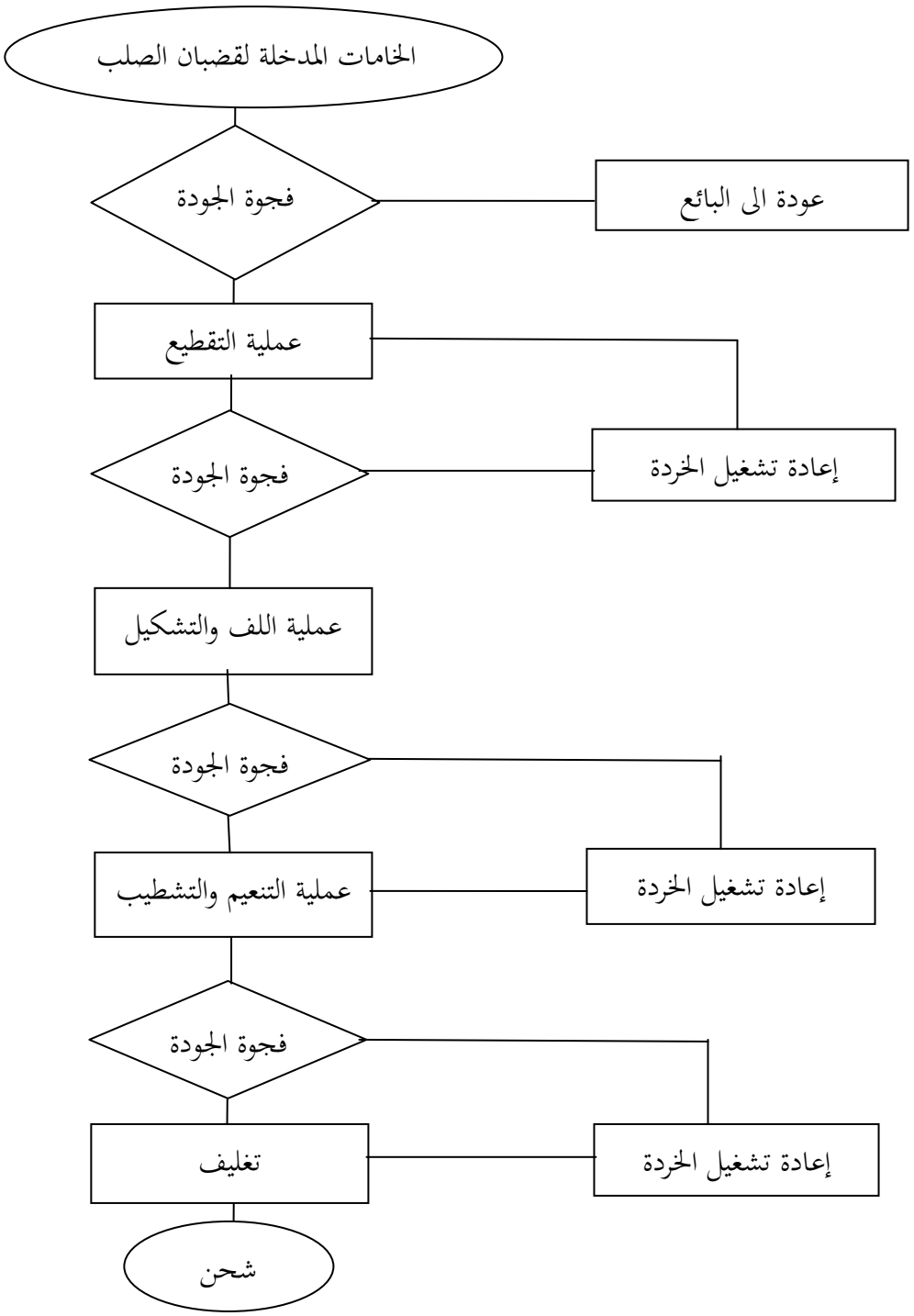
[1]– ريتشارد وليامز، مرجع سابق، ص75.

والارتباطات بين مختلق جوانب المنتجات، ولا بد من توفر المهارة، و الحكمة ودقة الملاحظة، بالإضافة إلى البراعة في التفسير لدى المدراء لأجل استخدام هذه الأداة بكل سهولة وفعالية.

سادسا: تخطيط التدفق العمودي

يمثل هذا التخطيط مجموعة من الخطوات لإنجاز عمل محدد، ويستخدم عدة رموز تشير إلى أنواع مختلفة من خطوات العمل الموضحة في المربعات.

الشكل رقم (1-7): يوضح تخطيط التدفق العمودي



المصدر: رتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية ، ط 01، 1999، ص 76.

يعتبر الشكل رقم (1-7): عرض مرئي للخطوات التي تتم في عمل محدد، يستخدم رموز متشابهة لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في المربعات، ولقد وجد المديرون الذين يستخدمون مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة إن تخطيط التدفق مفيد جدا في فهم كيف تنجح العملية، وكيف يمكن أن تتحسن فهو أداة تدريب ممتازة لوصف تطبيق إجراء جديد.[1]

المطلب الرابع: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتميز تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لمجموعة كبيرة من المزايا التي قد تؤدي إلى نجاح المؤسسة، وقد يعترضها بعض المعوقات التي تؤدي إلى فشلها أو تبطئ من نجاحها، وفيما يلي نذكر أهم المزايا والمعيقات الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مزايا عدة نذكر منها:

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرين؛
- تخفيض العمل المعاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا الزبون؛
- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم؛
- زيادة فعالية المؤسسة في تحقيقها لأهدافها وتقليل الأخطاء؛
- إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين العمليات والأنشطة؛
- زيادة القدرة على جذب الزبائن والتقليل من شكاويهم؛

[1] – ريتشارد وليامز، مرجع سابق، ص76.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى تتمكن من السيطرة عليها؛ [1]

- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام، وبالتالي تقليل عمليات المراقبة المستمرة دون جدوى مما يؤدي إلى الاستفادة المثلى من موارد المؤسسة؛

- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات وتحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة؛[2]

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية؛

- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها...الخ؛

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية ...الخ.[3]

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:[4]

[1] – براند كوهين، رونالد ستيفن، **إدارة الجودة الشاملة في الحكومة**، ترجمة: عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، بدون طبعة،1997، ص252.

[2] – أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص37.

[3] – محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص68.

[4] – أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص58.

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام، وعجز الإدارة العليا عن توضيح التزامات إدارة الجودة الشاملة؛

- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين وعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة؛

- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛

- عجز بعض المسؤولين عن فهم المتغيرات الداخلية والخارجية؛

- عدم إزالة الحواجز و الخوف بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي، والعمودي حتى تصبح الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات؛

- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بالتهديد، لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل؛

- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن ورغباتهم؛

- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها؛

- تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة؛

- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.[1]

وعليه توجد العديد من المعوقات الأخرى التي لم نتطرق إليها إلا أن أهم مشكل يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قصور في فهم ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين.

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص69.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى النقاط التالية:

- تعتبر الجودة عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة وال سريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للزبائن، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها.

- بينما إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يسعى إلى إحداث تغييرات داخل المؤسسة تشمل جميع وظائف ونشاطات العمل فيها، من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء زبائنها.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الزبائن وولائهم من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغبون فيه، كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها في السوق.

لهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول الأسواق المحلية والعالمية، وبالتالي فهي الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسات كما أن لهذا النظام أثر كبير في إعطاء المؤسسات طابع التميز والتفوق.

تمهيد:

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في الوقت نفسه، ولكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الأمد الطويل ، فإنها بحاجة لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغيير الذي تشهده بيئتها، ويتطلب ذلك عدد من الموارد المادية والمالية وغيرهما من الموارد التي تساعد على تحقيق الأداء والتفوق، ومن ثم مجارات المنافسين، كما تسعى المؤسسات لضمان بقائها واستمرارها مع جميع العوامل المحيطة بها، وان تنشط في ظل بيئة تنافسية تحدد وضعيتها التنافسية في السوق، وذلك بمجابهة المنافسة من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة والمثلى لنطاق نشاطها، بحيث تتوافق وتنسجم مع بيئتها وبهذا تحقق التميز والتوافق من اجل كسب رضا الزبون من جهة، ومن جهة أخرى الحصول على وضعية جيدة، وبالتالي تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية.

سنحاول في هذا الفصل التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسة وأهم العوامل المؤثرة في بيئتها وتعزيزها، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية.

المبحث الرابع:علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

المبحث الأول:ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية احد أهم الأسباب لانفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية، ما أعطاها أهمية كبيرة في الوقت الحالي، كما أن النتائج المترتبة هي في حقيقة الأمر نتيجة التنافسية، وقد أخذت مسألة الميزة التنافسية في الأسواق الدولية والوطنية مكانة مرموقة.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

اختلف العلماء في تحديد مفهوم موحد للتنافسية، حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة، والنمو الاقتصادي، ويرى البعض الآخر أن التنافسية لها مفهوم ضيق يرتكز على التنافسية السعر والتجارة.

جاء بشأن تعريف اصطلاح التنافسية العديد من التعاريف :

فهناك من يعرفها على أنها: قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة، والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها، حتى تضمن شروط البقاء، وتحقيق مردودية اقتصادية.[1]

المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية، أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو الكل معا.[2]

أما يمينه فوزية فاضل: تعرف التنافسية على أنها المؤسسة القادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية، والاستعداد لها بإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الأسواق التنافسية، وتكون كذلك متجددة ومبدعة للحفاظ عليها.[3]

وهناك من يعرفها على أنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من منتجات وخدمات المؤسسات الأخرى في السوق.[1]

---

[1]– قطاف ليلى ،وبوشنقير إيمان، **دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية :نحو تحقيق التنمية المستدامة** (على الخط) -www .clubnada .jeeran. Com.

[2]– عماد صقر سالمان، **اتجاهات حديثة للتسويق**، منشآت المعارف، الإسكندرية، بدون طبعة، ص 39.

[3]– يمينه فوزية فاضل، **اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر،2001، ص 31.

وإجمالا يمكننا أن نعرف التنافسية على أنها:

قياس أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية وأهدافها

لقد بات من المؤكد أن المؤسسات التي تمتلك تنافسية قوية تتمكن من تحقيق النتائج القوية حتى على المستوى العالمي، كما أن أهميتها على اختيار المنتجات والخدمات التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقا.

أولا: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي.

كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار .

وعليه فان توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية، وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة، وهذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء

على ابرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.[2]

---

[1]- الطيب الوافي، لطيفة بهلول، **آليات تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري** ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي، آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،يومي: 13 و14 نوفمبر 2006، ص 06.

[2]- يوسف مسعداوي، **القدرة التنافسية ومؤشراتها**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 8و9 مارس 2005، ص26.

ثانيا: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاءة :

بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطاتها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

2. التطوير والتحسين المستمر للأداء:

وذلك من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

3. الحصول على نمط مفيد للإرباح :

إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافئة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.[1]

المطلب الثالث: أنواع التنافسية

تعتبر التنافسية من أهم النتائج الرئيسية للانفتاح بين الدول، كما أن كل النتائج المترتبة هي في حقيقة الأمر نتيجة المنافسة، وقد أخذت مسألة المنافسة وقعا هاما من حيث امتلاك المؤسسات للقدرات التنافسية العالية، وتعد القدرة التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى استمرارية نجاح المؤسسة الاقتصادية، حيث نجد عدة أنواع للتنافسية نذكر منها مايلي:

أولا: تنافسية الوقت

وتتمثل فيما يلي:[2]

[1]–صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000، ص 130.

[2]–عمران حميدة، سعدلي فطيمة، **اثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "دحماني بأولاد موسى "بومرداس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي البويرة، 2011، ص 61.

1-التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب أن تتفاءل بشأن هذه النتائج، بكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في المؤسسة أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2- القدرة التنافسية :

إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مرد ودية رأس المال المستثمر)، حيث إن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده .

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدت دورات استغلال.

ثانيا: تنافسية حسب الموضوع

وتتضمن التنافسية حسب الموضوع الآتي:[1]

1 - تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمرا مظللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين .

2 - تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى

[1]-عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1997، ص 25.

الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية...الخ، من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف نفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فان المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لعملائه، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.[1]

المطلب الرابع: تداعيات التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركات المتغيرات، ومن أهم تلك الأسباب نذكر مايلي:[2]

أولا: ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الغات★(GATT) ومؤسسة التجارة العالمية★'(WTO).

ثانيا: وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

[1]–عمرن حميدة، سعدلي فطيمة، مرجع سابق، ص 62.

[2]–علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون طبعة،2001 ، ص 102.

★GATT"ألغات": (General Agreement on Tariffs and Trade)، هي اختصار عن اللغة الإنجليزية: الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة.

★'WTO منظمة التجارة الدولية "World Trade Organization " هي المنظمة العالمية الوحيدة المعنية و المهتمة بالتجارة بين دول العالم فقد تأسست منظمة التجارة العالمية عام 1995 في مدينة جينيف السويسرية.

ثالثا: سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة.

رابعا: تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

وبغرض أن تبقى المؤسسة بحالة تنافسية جيدة، ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق مايلي:[1]

1 – تطوير ثقافة تكون فيها قيمة التكنولوجيا سلاحا تنافسيا استراتيجيا؛

2 – فهم ديناميكية عملية الإبداع التكنولوجي؛

3 – رقابة التغيرات التكنولوجية والتنبؤ بها والاستعداد لواجهتها؛

4 – تسهيل تنفيذ تكنولوجيات جديدة في عملياتها، وبناء البنية التحتية للتحول من تكنولوجيا إلى أخرى وتدريب الموارد البشرية لتنفيذها؛

5 – تطوير مكافآت مناسبة للعاملين والمديرين على حد سواء.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع إلى بذل جهد اكبر، أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية تيسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها وخدماتها، وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد لا تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا جوهريا للنجاح في خلق القيمة للعميل في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المؤسسات على العمل الدءوب والمستمر لخلق واكتساب الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها لمدة أطول.

[1] – سعد علي العنزي، وجواد محسن راضي، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، الأردن ، ط01، 2011، ص177.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

اختلف المفكرون في تحديد مفهوم موحد للميزة التنافسية، حيث هناك من يراها على أنها مقدرة المؤسسة على استغلال مصادرها المادية والمالية والتكنولوجية، وهناك من يراها على أنها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

جاء بشأن تعريف مصطلح الميزة التنافسية العديد من التعاريف:

فهناك من يعرفها على أنها: "مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المؤسسة دون غيرها من المؤسسات الأخرى، والناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية، ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة.[1]

كما أن الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرين.[2]

أما جيفر فيفر فيعرفها على أنها: امتلاك المؤسسة الموارد البشرية يكون العضو فيها غير قابل لان يحل محله أي بديل وان يكون نادر وفريد، وان يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها.[3]

---

[1]–غني دحام تناي النربيدي، وحسين وليد حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2013، ص 131 .

[2]–خالد حسين سعيد ألعسري، **إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية "نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي "المملكة العربية السعودية**، دورية إقليمية نصف سنوية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2013، ص 12.

[3]–نفس المرجع السابق، ص 12.

كما يمكن تعريفها على أنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركزا فضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[1]

الميزة التنافسية: هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للزبائن تكون أعلى مما يحققه لهم المنافسون، بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.[2]

وهناك من يعرفها على أنها: أهم المؤشرات على النجاعة الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية والمتمثلة في الربح والمر دودية والنمو، والمحافظة على الحصص السوقية.[3]

وهناك من يعرفها على أنها: ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية المعينة للتنافسية.[4]

ومن خلال كل ما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تعبر عن مقدرة المؤسسة على تحقيق قيمة لعملائها وذلك من خلال تحقيق رضاهم، حيث يتسنى لها ذلك عن طريق التميز والتفوق على منافسيها وذلك بإتباع الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها، وتحقيق هدف البقاء في مستوى السوق.

من التعاريف السابقة نستخلص مجموعة من الخصائص نذكرها كالتالي:[5]

- مستمرة ومستدامة، أي أن المؤسسة تحقق السبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

---

[1] –مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006، ص،13 .

[2] –سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة "مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص31.

[3] –M, Porter, **L'avantage concurrentiel**, Paris, dunod, 1999, P 35 .

[4] – بشار يزيد الوليد، **التخطيط والتطوير الاقتصادي" دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية"**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2008، ص 31.

[5] – طاهر محسن الغابي، ووائل مُحَّد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2009، ص ص309،310 .

- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية؛
- يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى القريب والبعيد؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط، نذكرها كالتالي:[1]

- ✓ حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ✓ مستمرة بمعنى أن تكون مستمرة من خلال مدة من الزمن؛
- ✓ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها من قبل المنافسين.

ولكي تكون هذه الشروط فعالة يجب إن تكون مجتمعة لان كل شرط مرتبط بالشرط الأخر، حيث أن الحسم مرتبط بالاستمرارية، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية.

إن كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المؤسسة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة متفردة أفضل وأحسن منهم، فهذا يعني أن الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال تتحقق من خلال اقتناع الأسواق والعملاء، والمنافسين والأطراف الأخرى، بان خيارات المؤسسة ترتكز إلى ميزات تنفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات.

[1] – هلالي وليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة** "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص25.

وبصورة عامة يجب على المؤسسة أن تتصف بعدم إمكانية تقليدها على طول الوقت، مما يسمح لها بالمحافظة على ميزتها التنافسية وتطويرها، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يسمح للمؤسسة بتحقيق أدائها بشكل أعلى وحصولها على نتائج أفضل، وتفوقها على منافسيها.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تساعد الميزة التنافسية على زيادة مرد ودية المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها ومعدل الأرباح التي تحصل عليها، وتشكل السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة لها.

أهمية الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في زيادة المؤسسات، وتعتبر احد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المؤسسة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب بل إن الميزة التنافسية للمؤسسة تعتبر هامة للأسباب التالية:[1]

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل مؤسسة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
- تسهم في تأثير ايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة لاستمرارها وتطوير تعاملها مع كل العملاء.
- تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد، فان هذا يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- كون الميزات التنافسية تستند على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛

[1] – صالح عبد الحكيم عبد الغفور، **متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة** مذكرة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص30.

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة؛[1]
- تطوير سلع أو خدمات جديدة متخصصة؛
- إيجاد أسواق جديدة ومتخصصة؛
- إيجاد منافذ توزيع جديدة؛
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو الخدمة أو للعلامة التجارية؛
- إيجاد مواد خام جديدة؛
- تطوير مراكز مالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية التي تعتمدها المؤسسة في المنافسة ضد المؤسسات الأخرى تنشط ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ويمكن تحديد أهمها بالاتي:

أولا: ميزة التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة لقيمة المنتج اقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم إذ أن التعلم هو نتيجة الجهد المتواصل والمبذول من قبل إدارات المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكلفة الأيدي العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.[2]

---

[1]- وليد عباس جبير، وآخرون، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية "دراسة مقارنة"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (على الخط)

- http://www.Douedesk.com.

[2]- صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سابق، ص 33 .

ثانيا: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون لها المقدرة على امتلاك خصائص نوعية تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تمتلك المؤسسة هذه الميزة يجب أن تستند إلى عوامل النفوذ، والتي نميز من بينها التعلم وأثاره بحيث قد تنجم خاصية لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل لا يؤدي إلى تميز متواصل.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

لاشك فيه إن اغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي العالمي، ولذلك نجد العديد من مؤسسات الأعمال هدف الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز

من مكانتها، وللحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث عن المصادر التي تمنحها التميز عن باقي المؤسسات الأخرى، ويمكن تحديد هذه المصادر كالتالي:[1]

أولا: انخفاض التكاليف: حيث تنافس المؤسسات في تقديم منتج بأسعار مغرية.

ثانيا: الخدمة : بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية وتعجز المؤسسة المماثلة عن مجاراتها.

ثالثا: التركيز : حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.

رابعا: التكنولوجيا: الوسائل المنظورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة، والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.

خامسا: الجودة : تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها .

[1]– مروان مُحَّد نجيب، **دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية**، درا نيات للنشر والبرمجيات، مصر، بدون طبعة، 2011، ص 71 .

سادسا: النمو : قابلية المؤسسة على التوسع والنمو وتقديم خدمات إلي أسواق الجديد الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي احد عوامل التفوق التنافسي.

سابعا: وقت التسليم: يعتبر مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديد إلي الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.

ثامنا: ثقافة المؤسسة : أساليب القيادة والدوريات التدريبية و استقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق والخدمات الإبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.[1]

المبحث الثالث: أساليب الميزة التنافسية

نظرا للتطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح، يمكن القول انه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة إذ لابد لها أن تنتهج سبل التنافسية، حيث تقدم الميزة التنافسية فرص جوهرية تحقق للمؤسسة زيادة متواصلة وأداء عالي مقارنة بمنافسيها، فهي تشغل حيز كبير ومكانة هامة في مجال الأعمال، فهي تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة طرائق حديثة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين، وتتوفر على قدرات تنافسية وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية والتفوق على منافسيها.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل، وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء

[1] – مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 72 .

كانت إنتاجية أو خدماتية، ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، وهي كالتالي:[1]

أولا: السعر

هو القيمة النقدية المدفوعة مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر، فهم يرون أن السعر ما هو إلا القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبرا عنها بصورة نقدية، ويربطون بين القيمة والمنفعة ، فالمنفعة تنتج القيمة، والقيمة تقاس من خلال السعر.

ثانيا: منتجات الخدمة الجديدة

إن تطور منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية التسويق وذلك رغبة من المؤسسة في الاستمرار في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة تؤدي إشباع حاجات ورغبات العملاء.

ثالثا: تحسين الجودة

وهي مجموعة من المزايا الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تسهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن، السعر، والأمان، والتوفير، والاعتمادية، ومما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسات لا تستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد، بل تختار جانبا تعتقد أنها قادرة على تقديم شيء مميز من خلاله مختلفا عما يقدمه المنافسون.

رابعا: السرعة في تقديم الخدمة

إذا قامت بعض المؤسسات بتطوير عملياتها بسرعة للاستجابة لطلبات الزبائن، ويعد زمن تقديم الخدمة عاملا مهما يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يرتبط بها من تكاليف إذ يمكن للمؤسسة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن من حصول الزبون على الخدمة المطلوبة.

---

[1]- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، **اثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية** "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 29.

خامسا: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتميز بين الرابحين والخاسرين، إذ يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين، ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة، أم السوق فيقصد به جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم، ورغباتهم ولديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من اجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.[1]

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن، تغيرت أبعاد الخدمة ولم تعد المؤسسة الخدمية تركز على بعد محدد مثل التكلفة سابقا، وإنما اتجهت بعض المؤسسات إلى بعد أخر مثل: الجودة، وأيضا استمرار المؤسسات في محاولة الجمع بين أكثر من بعد في آن واحد، مثل: سرعة التسليم، المرونة، والإبداع، وذلك كي تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، وهكذا فان مؤسسات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفقات مستمرة، ومنظم التنافسي عبر الزمن الأمر الذي أدى بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، لذلك يقع على عاتق مؤسسات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، العمل على امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.[2]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي الإداري والتسويقي للمؤسسة، ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة لتفوق المؤسسة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق، والريادة في استغلالها بايجابية قبل أن تسمح للمنافسين القدرة على دخولها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة المؤسسات التي كانت تحتل المركز الأقوى فيه،

[1]- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، مرجع سابق، ص 30.

[2]- نفس المرجع السابق، ص 31.

والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمؤسسة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية القوية.[1]

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية:[2]

- ✓ تحسن جودة الموارد المستخدمة في المنتج أو الخدمة وتعظيم عائدها؛
- ✓ تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء؛
- ✓ اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة سواء إستراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع؛
- ✓ التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة وصولا إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها؛
- ✓ ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية؛
- ✓ تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في اقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

تستطيع أي مؤسسة خوض غمار التنافس عبر قنواتها المعقدة، حيث تسعى كل مؤسسة في سوق العمل إلى خلق التميز والتفرد عن باقي المؤسسات المنافسة لضمان بقائها في السوق، فقد حدد بورتر(M , PORTER) ثلاث استراتيجيات تمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية، وهي تتمثل في مايلي:[3]

---

[1] -M .Porter, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, éd, dunod, paris, 1997, p54.

[2] – علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص107.

[3] – خالد حسين العسري، مرجع سابق، ص 28.

أولا: إستراتيجية الابتكار

وتعني التركيز على تطوير المنتج أو الخدمات بشكل مختلف عن ما يعرضه المنافسين، أو تقديم شيء جديد ومختلف، وتبرز أهمية هذه الإستراتيجية أن عنصرها الحيوي هو الحصول على موظفين وتدريبهم للارتقاء وتوسيع مهاراتهم.

ويشير الآن (ALLAN.A) لمفهوم إستراتيجية اللعب الجديد (New Game)، كمفهوم آخر لإستراتيجية الابتكار، ويتمثل في تغيير قواعد لعبة الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج العمل، والعمليات التجارية، أو لتحديد المواقع وجها لوجه مع المنافسين لتحسين الأداء، ويشير بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تبتكر بطرق جديدة مما يحدد أداء المؤسسة في مواجهة إستراتيجية الابتكار الذي تنطوي عليه أداء سلسلة أنشطة القيمة الجديدة، بطرق تختلف عن الطرائق التي أجريت في الماضي لابتكار القيمة، ومن المناسب وضع المؤسسة في مكان يمكنها من الاستفادة من القيمة التي تم إنشاؤها.

ثانيا: إستراتيجية تعزيز الجودة

وهي ركيزة الاهتمام الأساسية (المنتج، الخدمات)، وهذا يعني تغيير عمليات الإنتاج التي تتطلب طرق مختلفة لمشاركة العمال لتكون أكثر مرونة.

ثالثا: إستراتيجية الحد من التكلفة

تحاول المؤسسات عادة من اكتساب الميزة التنافسية من إنتاج يكون اقل تكلفة.

رغم تعدد مؤسسات الأعمال على المستوى العالمي، إلا أن هناك معايير اختلاف فيما بينها تحكمها طبيعة عمل المؤسسة والسياسات المنتهجة من قبلها، حيث يرى الباحث إن بعضا منها تجاوز حدوده الجغرافية ووصل إلى العالمية وتفرد بالعديد من المواضيع والمشروعات التي مكنها من استدامة التنافسية العالمية على المدى الطويل، والبعض الأخر لا يزال في حراك إقليمي بطيء.[1]

[1] – خالد حسين سعيد ألعسيري، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الرابع: محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة، فقد انتقت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق محلية ضيقة، إلى أسواق عالمية لا حدود لها، ومن كونها مؤسسة وحيدة النشاط على مؤسسة متعددة النشاط، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها.

أولا: محددات الميزة التنافسية

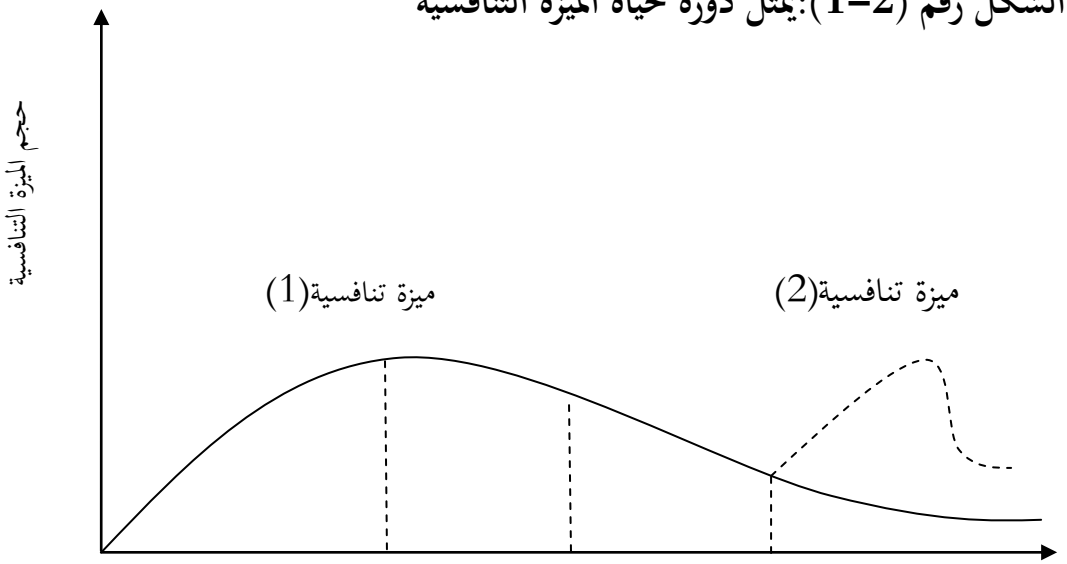
إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفق متغيرين أساسين، حيث من خلالها تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية في مواجهة الصمود أمامهم، وهذين المتغيرين هما:

1) حجم الميزة التنافسية:

إذا حققت المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك أو العميل.[1]

[1]- نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص 85.

الشكل رقم (2-1):يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المرحلة الضرورة التقليد التبني التقديم المرحلة

المصدر: نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص86.

من الشكل رقم(2-1): تتوضح أهم مراحل دورة حياة الميزة التنافسية بداية من مرحلة التقديم، حيث تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي والمادي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، إلى مرحلة التبني حيث تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفـورات هنا أقصى ما يمكن ، ثم تليها مرحلة التقليد أين يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المتنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها ، نهاية بمرحلة الضرورة أين تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما ع ن الأسس الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.[1]

[1]- عمار طهرات، **الإستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،2010، ص 08.

ومما سبق يمكن القول أن للمؤسسة أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد أثرها.

2) نطاق التنافس:

إن النطاق يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسة المنافسة، ويمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة ويوجد أبعاد لنطاق التنافس، من شانها التأثير على الميزة التنافسية وهي.[1]

الجدول رقم: (2-1) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في

[1] – بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 37.

	كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص88 .

إن الأبعاد المحددة لنطاق التنافس تسمح للمؤسسة من اختيار النطاق الذي يفتح المجال أمامها لتوسيع أنشطتها بهدف الحصول على ميزات تنافسية مستمرة، مما يساهم في حصول المؤسسة على حصة سوقية تمكنها من السير إلى الأمام في ظل المنافسة القوية.

ثانيا: معايير الحكم عن جودة الميزة التنافسية

1) مصدر الميزة التنافسية: حيث يمكن من ترتيب الميزة التنافسية كمايلي:

- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وتعتبر سهلة التقليد والمحاكاة.
- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا العملية، تميز المنتج أو الخدمة (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشان العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها أنها تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع كما تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر التراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه النشطة خلق

مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.[1]

2)عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: حيث في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فانه يمكن للمنافسين من التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.[2]

3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل سريع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها حاليا، لذلك يجب على المؤسسات القيام بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.[3]

المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

إن المؤسسات الخدمية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق ميزة تنافسية، وإدارة الجودة الشاملة هي السبيل الأمثل لذلك، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

المطلب الأول: أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية

ترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات بمختلف أنواعها، والهادفة إلى التكيف الايجابي مع المناخ الحالي لامتلاك وتحسين ميزتها التنافسية من خلال مايلي:

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص309.

[2]- بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 37.

[3]- نفس المرجع السابق، ص 37.

أولا: التزام الإدارة العليا

إن لدعم الإدارة العليا في المؤسسة أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إن العامل الأكثر أهمية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا، ويتجلى اثر هذا العامل في تدعيم المشاركة الفاعلة وصيانة الأهداف المشتركة والواضحة، فكل شيء يبدأ وينطلق من التزام الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة بوصفها إستراتيجية بقاء ومنافسة، كما إن هذا الالتزام ضروري لخلق الاندماج مع ثقافة الجودة، إن القيادات ذات الرؤية الواضحة مهمة لتطوير ثقافات منظمية كلية سائدة لثقافة الجودة، كما أنها ضرورية لخلق الالتزام وولاء العاملين مما يصب في بناء ميزة تنافسية.[1]

ويمكن تأكيد أهمية الجودة وإجمال ذلك باختصار من خلال العوائد أو المنافع التي تترتب عليها مثل:[2]

-زيادة سمعة وشهرة المؤسسة وقدرتها التنافسية؛

-تحسين المبيعات وزيادة النصيب السوقي؛

-زيادة الإنتاجية وضمان الربحية؛[3]

-تخفيض حجم المجهودات التسويقية المطلوبة؛

-تخفيض حجم المسؤولية القانونية على المؤسسة الناتجة من العيوب والأعطال والمشاكل؛

-تخفيض التكاليف.

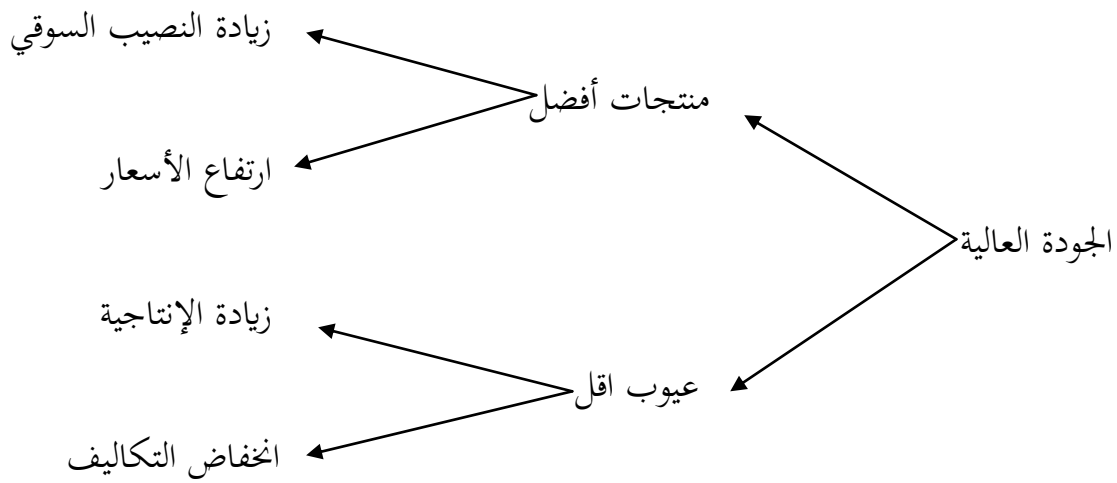
---

[1]- علاء فرحان الطالب الدعيمي، السيد ليث شاكر محسن، **دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية المستدامة**، بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد السابع، الفصل04، العدد21، 2012، ص 48 .

[2]- سيد مُحَّد جاد الرب، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية**، دار الكتب المصرية، القاهرة، بدون طبعة، ص ص 48، 49.

[3]-نفس المرجع السابق، ص 49.

الشكل رقم (2-2): الآثار الايجابية للجودة العالية



المصدر: سيد مُحَّد جاد الرب ، ، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية** ، دار الكتب المصرية، القاهرة، بدون طبعة، ص 48.

ويلخص الشكل رقم(2-2): أهم الآثار الايجابية للجودة العالية، حيث أن الوصول إلى تحقيق الجودة سيؤدي إلى تحقيق الجودة العالية سيؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة، سواء عن طريق تقديم منتجات أفضل وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، أو من خلال التقليل من العيوب وهو ما سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة وزيادة الإنتاجية.

ثانيا :التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد المؤسسة تجاه مهمة وأهداف واحدة ،لذلك فالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب إن توفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.[1]

[1] – علاء فرحان الطالب الدعيمي، السيد ليث شاكر محسن،مرجع سابق، ص48.

ثالثا: التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسرية في المؤسسات، وذلك من خلال تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المهارات والمعرفة لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة. ومن متطلبات نجاح نظام التحسين المستمر نجد:[1]

- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين والمساعدين؛
- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون؛
- المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة؛
- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون؛
- الاعتراف بالانجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

رابعا: التركيز على العميل

وذلك من خلال مايلي:

- التعرف الدائم على حاجياته الحالية والمتوقعة؛
- ضرورة إنتاج سلعة أو تقديم خدمات مناسبة لهذه الحاجيات؛
- قياس مدى رضا العميل عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

خامسا: التعاون بدل المنافسة

من خلال التعاون يمكن تحقيق التكامل بين جميع الوظائف والتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر.[2]

ومن أهم فوائد العمل الجماعي نجد:[3]

---

[1]-سونيا مُحَمَّد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، مرجع سابق، ص 234.

[2]- احمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة(TQM) في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 13.

[3]- عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، بدون طبعة، 2003، ص ص 46،45 .

*تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسبا للعمل؛

*نقل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين؛

*تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية؛

*تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلولا مبتكرة لها.

سادسا: تدريب وتأهيل العاملين

يعد تدريب وتأهيل العاملين مبدأ أساسي لإدارة الجودة الشاملة فهو يمثل الطرق للتحسين الأفراد، وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة لتشمل جميع العملين في المؤسسة وتتضمن تقنيات إحصائية وعلمية تسهم في قياس الجودة وتطويرها.

ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن تهيئة البرامج التدريبية المؤهلة والقادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تنعكس ايجابيا على أداء العملين وقدراتهم.

إن التدريب أصبح احد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، حيث يمثل جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة بهدف تحقيق المزايا التنافسية من كل نشاط من أنشطتها.[1]

والتدريب هو شكل شديد التخصص من أشكال التعليم يساعد على القيام بالأعمال على نحو أفضل من خلال:[2]

–تعلم المهارات الضرورية لعادات العمل الفعال وبدرجة عالية من الحرفية؛

–بناء المعرفة؛

–خلق التعاون والتنسيق بين العمال و مع الإدارة؛

–تخفيض معدل دوران العمل والحوادث والشكاوي، كما يساهم في تحسين خدمة المستهلك وزيادة معدل الإنتاج؛[3]

---

[1]– احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، 14.

[2]–جيمس.ف. افراد، جي. اريك افرد، **الإدارة ببساطة، ترجمة:** مُحَّد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية، المعمورة، ط1، 2008، ص 126.

[3]-مُحَّد مُحَّد إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة،2009، ص 319.

كما يساهم التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة من خلال:[1]

*زيادة الربحية؛

*زيادة الإنتاج وتحسين الخدمات؛

*زيادة الجودة وتخفيض تكاليف الصيانة والتشغيل؛

*تخفيض شكاوي الزبائن وزيادة رضاهم؛

*التحسين المستمر للمنتوج أو الخدمة.

سابعا: اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق

إن تميز بشكل دائم لم يعد نتيجة لأداء تسيير فعال مبني على القرارات الصحيحة المعتمدة على دقة المعلومات، وأولها المعلومات التسويقية، ويضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا ويسعى إلى الحقيقة.

ثامنا: الوقاية بدل التفتيش

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة الإنتاجية، بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية، ومراقبة الانحرافات جميعها، بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية.[2]

المطلب الثاني: الجودة أداة ووسيلة لخلق الميزة التنافسية

لقد أكد ادوارد ديمينغ على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يميز أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة كما تضمن استمرارها ونموها.[3]

---

[1]-نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015**، دار اليازوري، الأردن،بدون طبعة، 2009، ص ص 210، 211 .

[2]- سملالي يحضية محمد، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية** الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، أيام 23 و 22 ابريل، 2003، جامعة ورقلة، ص 178.

[3]- دافيد لاسكل، **كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، عالم جديد من المنشات الناجحة**، ترجمة: احمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة إبيك للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص23.

مواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة اقل، وتكون هذه من مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.[1]

وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطر كبير على المؤسسة ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق.

ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة نجد:[2]

أولا: مخاطر تتحملها المؤسسة

- ✓ تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها؛
- ✓ خسارة حصص سوقية، وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة؛
- ✓ شكاوي العملاء ومطالبتهم بتعويضات؛
- ✓ المسؤولية القانونية نحو الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة؛
- ✓ إهدار موارد مالية وبشرية في محاولة تدارك القصور وتصحيح الانحرافات كتخفيض الأسعار مثلا.

ثانيا: مخاطر يتحملها العملاء

- ✓ آثار سلبية على الصحة أو على الأمن الشخصي؛
- ✓ تكلفة الصيانة والإصلاح؛
- ✓ آثار سلبية على جداول وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من موارد؛
- ✓ تكلفة الاستغناء عن السلعة أو الخدمة المعيبة.

[1]– مانفريد ماك، **فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة** ترجمة: مُحَمَّد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 1999، ص 55.

[2]– احمد سيد مصطفى، **إدارة النتاج والعمليات في الصناعة والخدمات**، القاهرة، ط03، 1998، ص 561.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة يعود عليها بالفوائد التالية:[1]

- ✓ ولاء أكثر من العملاء؛
- ✓ تحسين الحصة السوقية؛
- ✓ ارتفاع أسعار الأسهم؛
- ✓ تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج؛
- ✓ أسعار أعلى للمنتجات والخدمات؛
- ✓ تحسين الإنتاجية.

ومن المزايا التي تمنحها أيضا الجودة للمؤسسة ما يلي:[2]

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة؛
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر؛
- عدم الدخول في حرب الأسعار؛
- القدرة على تحقيق المردودية المناسبة دون فقدان العملاء؛[3]
- ضمان الوريد والتسليم في الوقت المناسب؛
- تحقيق رضا العملاء.[4]

كما تعتبر الجودة مؤشرا لعدد من الجوانب أهمها :[5]

- ➢ خلو السلعة أو الخدمة من العيوب والأخطاء؛
- ➢ تصميم متميز للعمليات؛

---

[1]- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية** ،مرجع سابق، ص 30.

[2]- محمد إسماعيل عمر، **أساسيات الجودة في الإنتاج**، دار الكتب العربية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000، ص 53.

[3]- حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي**، دار جرير، عمان، ط01، 2007، ص 105.

[4]- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية** ، مرجع سابق، ص 53.

[5] - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص ص18،19.

- رقابة فعالة على كل شيء؛
- خلو العمل من التداخل والازدواجية؛
- تكلفة قليلة بمستوى الجودة المرغوبة من قبل العميل؛
- التميز في التخطيط والتنظيم واستثمار الوقت؛
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية؛
- الهدر والفاقد عند حده الأدنى؛
- السرعة في الأداء.

تستطيع المؤسسة أن تعرف من خلال الجودة فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على إنتاجه أو تقديمه، وفق ما يريده ويرغب به العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

إن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

ولقد حدد (David Garven) حيز الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي:[1]

- ✓ تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛
- ✓ ربط الجودة مع الربحية بالنظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق؛
- ✓ النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية ؛
- ✓ بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.

ويتم إتباع الجودة كعامل في المنافسة بإتباع مايلي:[2]

- جعل السوق أساس كل القرارات؛
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين؛

[1]- عبد الستار مُحَّد العلي، مرجع سابق، ص38.

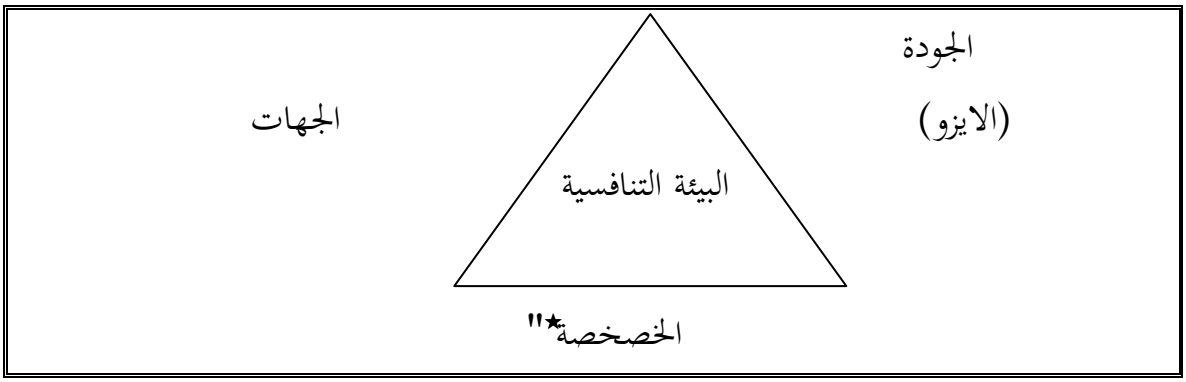
[2]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص20.

- التعرف على المنافسين والتميز عليهم؛
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة.

وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة، هو تميزها النسبي في الجودة.[1]

وتعتبر الجودة احد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:[2]

الشكل رقم (2-3): الجودة احد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



المصدر: عبد السلام ابوقحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: الرؤية المستقبلية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، بدون طبعة، ص 101.

يتضح من الشكل رقم(2-3): أن التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة، الجهات أو اتفاقيات تحرير التجارة والخصخصة، وكل هذه القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة.

[1]- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 369.

[2]- عبد السلام ابوقحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: الرؤية المستقبلية** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 101.

***"**الخصخصة**: هي تحويل أو نقل أي نشاط أو تنظيم أي وظيفة من قطاع الأعمال العام، إلى النشاط الاقتصادي الخاص

والجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه العميل دائما، وتهدف الجودة إلى تحقيق الربح من خلال العملاء وتعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء، فالعميل يسعى دوما وراء الأجود كما تعبر الجودة عن المنفعة المدركة من قبل العميل، لذا يجب أن تحرص المؤسسة على تقيم المستوى الحالي لجودة منتجاتها وخدماتها ومعرفة احتياجات وتوقعات عملائها لتحقيق التطابق بينهما، كما يتوجب عليها أيضا رصد التغيرات التي تحدث في كيفية تقييم العملاء للجودة والإصغاء لهم فيما يخص فرص تطوير منتجات وخدمات جديدة.

ولقد قدم صندوق الجودة الأمريكي، وبمبادرة من الباحثين (Young et Ernest) بإجراء دراسة واسعة شملت 580 مؤسسة من بين أربعة دول في ثلاث قارات مختلفة والتي كانت تهدف إلى تحديد عدد من التطبيقات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الجودة، واعتمدت هذه الدراسة في قياس أداء المؤسسات على ثلاث معايير أساسية متمثلة في الربحية، القيمة المضافة، الجودة، ولقد غطت هذه الدراسة أكثر من 900 طريقة إدارية للجودة بهدف الوصول إلى الطريقة العملية، التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة .

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هي كالتالي:[1]

- ✓ تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وفق التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء واحتياجاتهم مع استعمال التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ تحسين البدائل والخيارات الإستراتيجية، وكذا الإستراتيجية الشاملة للجودة؛
- ✓ تحسين عملية توصيل المنتجات أو تقديم الخدمات إلى العملاء لأنها تؤثر على انطباع العملاء في صورة المؤسسة؛
- ✓ توفير المناخ الثقافي وتلقين تعاليم الجودة لكافة أفراد المؤسسة؛

كما يتوجب على المؤسسة أيضا أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقيق التميز عن منافسيها:[2]

- الاهتمام بالعميل واحتياجاته؛
- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل؛

[1]- عبد الستار مُحَّد علي، مرجع سابق، ص ص520، 521 .

[2]- احمد ماهر، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2002، ص 639.

- الإنتاج في الوقت المحدد؛
- بناء علاقات مشتركة مع الموردين والعملاء؛
- ترشيد التكاليف والإنفاق على نشاط البحث والتطوير؛
- استيعاب التكنولوجيا المناسبة؛
- استخدام أنظمة المعلومات والاتصال المتطورة؛
- توفير العنصر القيادي وتشجيع الابتكار والإبداع.

من كل ما سبق يمكن للمؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات مختلفة ومتميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية جيدة وكذا التمكن من توسيع حصتها السوقية.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية والأداء، حيث بين معظمهم أن الحصول على الميزة التنافسية يرتبط بالدرجة الأولى بالأداء المتميز، فمنهم من أكد أن الجمع بين أبعاد الميزة التنافسية تؤدي إلى أعلى أداء للمؤسسة، كما أن هناك دراسات أخرى قد بينت انه يصعب على المؤسسة الجمع بين إستراتيجية السيطرة على التكلفة وإستراتيجية التميز كونها تبحث دائما ولعدة سنوات على إحداهما فتركز كل جهودها على تدعيمها وتقويتها.[1]

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل الإدارة المؤسسة، ويرتكز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل، وتحقيق منافع تعود على المؤسسة والمجتمع.[2]

[1]- عايدة سيد خطاب، **صلاح منصور عباس، اثر إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة**، دار الكتب للنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2001، ص 463.

[2]- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 342.

ويتضح من خلاله أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تقوية وتعزيز ميزتها التنافسية.

وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مع السعي الدائم إلى تحقيق رغبات واحتياجات كافة المتعاملين معها، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على العميل ورغباته بوجه خاص وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.[1]

ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة هي:[2]

- زيادة التماثل بين المنتجات؛
- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات الإصلاح؛
- التقليل من المهام في الخدمات وأوقات تشغيل العمالة؛
- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح؛
- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق؛
- تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية؛
- تنفيذ وأداء مهام نظام الإدارة بالجودة وتحسين فعاليتها باستمرار؛[3]
- زيادة رضا العملاء مع احترام متطلباتهم،
- استعمال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛[4]
- خلق هياكل ووظائف وتنظيمات جديدة؛

---

[1]- مُحَّد إسماعيل عمر، مرجع سابق، ص 48.

[2]- شقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة : حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمةENCG**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة البليدة، 2005، ص 123.

[3]- حمداوي وسيلة، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، بدون طبعة، 200، ص 143.

[4]- نفس المرجع السابق، ص ص145،146 .

- تحسين التصرفات والممارسات بفضل خلق ثقافة جديدة؛
- ترصد المعلومات الآتية من المصادر المختلفة الخارجية والداخلية، واستعمالها في اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات المختلفة؛
- إحداث التغيير في النشاطات المختلفة لرفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء تنمية، وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولة المنافسين.[1]

ومن أهم الأهداف كذلك التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة:[2]

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- ✓ زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- ✓ زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص والتهديدات)؛
- ✓ ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة؛
- ✓ زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

ومن أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة:[3]

- دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة؛
- تهيئة وإعداد كافة أفراد المؤسسة لفهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان ولائهم ودعمهم؛

---

[1]- سونيا مُحَّد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص372.

[2]- علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الايزو 9000**، مرجع سابق، ص 30.

[3]- عبد الرحمن توفيق، **منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة** إيبك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 03، 2004، ص 31.

- التوجه بالعميل وتعميق فكرة " العميل يدير المؤسسة" والعمل على تحقيق رضاه؛
- توفير نظام دقيق للقياس واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء؛
- الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛
- التأكيد على المشاركة الكاملة لجميع أفراد المؤسسة وعلى الفريق الواحد؛
- إنشاء نظام معلومات مترابط وشامل لإدارة الجودة الشاملة؛[1]
- التركيز على الإبداع التنظيمي والوظيفي لتحقيق الغرض المطلوب؛[2]
- التركيز على الطاقات والقدرات الفردية والجماعية؛
- توزيع الأهداف والمسؤوليات بدقة.

وهكذا تخلص دراسة العلاقة إلى نتيجة مفادها إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في جل المؤسسات يمكنها من تعزيز الميزات التنافسية لديها، وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العالية التي يتميز بها عنصرنا الحالي.

المطلب الرابع: تجارب بعض المؤسسات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة

يتزايد باستمرار عدد المؤسسات التي تستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية، إذ يرتبط تحقيق التفوق على المنافسين والمحافظة الدائمة على الزبائن بمدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الجودة الخاصة بزبائنها، إذ أن التحسين المستمر لجودة وموثوقية المنتجات والخدمات المقدمة سيضمن للمؤسسة المحافظة على هذه الميزة لأطول فترة ممكنة. [3]

وقد يكون من المفيد التطرق إلى تجارب بعض المؤسسات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وذلك لإبراز الدور الفعال لهذا النمط الحديث في التسيير الإداري في تخفيض التكاليف باستمرار

[1]- عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 31.

[2]- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ، ص 142.

[3]- Stephen Robbins ,David DéCenez**, Management :L'essentiel des concepts et des pratiques** , traduction : Valérie L'avoyer et Sébastien Marty,4e édition, Nouveaux horizons, paris, 2004, p 108.

وتحقيق التميز في تلبية رغبات الزبائن وبالتالي بناء مزايا تنافسية. ومن بين هذه التجارب نذكر تجربة مؤسسة Xerox، وتجربة مؤسسة IBM.

✓ **تجربة مؤسسة Xerox**:[1]

في منتصف الثمانينات فقدت **مؤسسة Xerox** حوالي 50% من حصتها السوقية في مجال معدات المكاتب لمنافسيها من المؤسسات اليابانية بسبب وجود ثغرات خطيرة في برامج الجودة وخدمة الزبائن، ولاسترداد حصتها المفقودة تبنت **مؤسسة Xerox** برنامجا مطورا للجودة الشاملة والذي كانت جودة خدمة الزبائن تمثل إحدى الركائز الأساسية في أوائل السبعينيات، ومن خلال تطبيق هذا البرنامج تمكنت من:

- استعادة حصتها السوقية بالكامل؛
- تقليل التكاليف بنسبة 30%؛
- زيادة الأرباح بنسبة 18%؛

✓ تنمية قاعدة إضافية من الزبائن

✓ **تجربة مؤسسة IBM**:

تعتبر مؤسسة IBM واحدة من أقوى المؤسسات في مجال الإعلام الآلي والحواسيب، وقد استفادت كثيرا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال فترة التسعينات، ومن أهم النتائج التي حققتها:[2]

- تركيب منتجات جديدة خالية من العيوب؛
- اختصار زمن تركيب الحواسيب إلى الثلث؛
- انخفاض عمليات إعادة التشغيل من 25%إلى% 4؛

[1]–جمال الدين مُحَمَّد المرسي، ومصطفى محمود أبو بكري، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000، ص 40.

[2]– مأمون الدراركة، وطارق الشلبي، **الجودة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سابق، ص 248،

- انخفاض المشاكل في الاختبارات النهائية من 12%إلى 1,2%،كما حققت 5مليون جنيه إسترليني كوفرات سنوية؛
- زيادة الإنتاجية بنسبة 30%؛
- تخفيض وقت تطوير المنتوج إلى النصف؛
- تخفيض التكلفة وزيادة نصيب المؤسسة من السوق العالمي،
- زيادة اعتمادية المنتوج بثلاث أضعاف، ومضاعفة معدل نمو إيرادات المؤسسة؛[1]
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين؛
- تكوين صورة طيبة عن المؤسسة في ذهن الزبون،
- تحقيق هدف العيوب الصفرية من خلال استخدام أسلوب ستا سيغما أي 3,4 خطأ في المليون.

[1]- نفس المرجع السابق ، ص 248.

خلاصة:

نستنتج مما سبق النقاط التالية:

- أن المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله واتجاهاته، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتسبها المرونة اللازمة والقدرة على التكيف واليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.
- حيث أصبحت المؤسسات تتجه نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة، وإطلاق العنان لطاقاتها وقدراتها الإبداعية من اجل الوصول إلى التميز الذي من شانه أن فتح مجالا واسعا أمام نموها وازدهارها.
- إن أهمية القيمة الموجهة للزبون تظهر من خلال رد فعله الايجابي المفصح عنه بالرضا والإعجاب نتيجة تفوق الإشباع المتحصل عليه، ومن ثم تظهر أن القيمة المحققة للزبون تأخذ أشكال عديدة ويتم إدراكها تبعا لوجهات نظر عديدة.
- تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضا في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها التنافسي.

وفقا لما تم عرضه لحد الآن تتبادر لأذهاننا التساؤل التالي:

ما الواقع الميداني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها، وتحديد إبعادها وكل المفاهيم المرتبطة في الفصلين السابقين ،نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة المؤسسة في ظل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية ترتكز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية و البقاء للمؤسسة، ونظرا لان موضوع البحث يتميز بتعقيد الشديد والتداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث، فإننا سنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب مختلفة في المؤسسة، وذلك بتماشي مع ما تم تناوله في الجانب النظري .

حيث نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية العمل الميداني.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها من خلال تقديمها وتقديم هيكلها التنظيمي وفروعها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة وعامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها وبالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".[1]

1- اتصالات الجزائر، الموقع الالكتروني، تاريخ الاطلاع: 2017/02/27، على الساعة (38: 10).

http://WWW.Algerietelecom .dz.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (VSAT) و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.[1]

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

بموجب نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسيرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

[1]- اتصالات الجزائر، الموقع الالكتروني، تاريخ الاطلاع: 2017/02/27، على الساعة (38: 10).

http://WWW.Algerietelecom .dz .

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامة بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في الفاتح من جانفي، لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ،لكن برؤية مغايرة تماما بما كانت عليه قبل هذا التاريخ ،حيث أصبحت هذه المؤسسة مستقلة في تسيرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات و المنافسة.

ثالثا:تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية SPA ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05 الديار الخمس، بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:[1]

- رأسمال اجتماعي: 000 000 000 50 دينار جزائري؛
- المسجلة في مركز السجل التجاري يوم: 2002/05/11؛
- رقمها في السجل التجاري:023001808083 ؛
- رقمها الجبائي:000216299033049 ؛
- بندها الضريبي:16293838021؛

[1]– وثائق خاصة باتصالات الجزائر.(القسم التجاري)، للمديرية العملياتية *فرع المدية*.

- رقم التعريف الإحصائي :00216290656936.

حيث سطرت منذ انطلاقتها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي كالتالي:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

حيث ساهمت هذه الأهداف المسطرة في بقائها في الريادة وجعلها المتعامل الأول في سوق اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار تعزيز نشاطاتها قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء فرع لها مختصة، تساير التطورات الحاصلة في مجال اتصالات اللاسلكية والسلكية تتمثل في:[1]

[1]- اتصالات الجزائر، الموقع الالكتروني، تاريخ الاطلاع: 2017/02/26، على الساعة (20: 10).

http://WWW.Algerietelecom .dz.

- ✓فرع مختص بالهاتف النقال"موبليس "MOBILIS" وهي مؤسسة ذات أسهم، برأسمال اجتماعي قدر بـ: 10.000.000 دينار جزائري.[1]
- ✓فرع أخر مختص في اتصالات الفضائية "REVSET " وهي مؤسسة ذات أسهم، برأسمال اجتماعي قدر بـ: 10.000.000 دينار جزائري، مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.[2]
- ✓كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت ، حيث أوكلت له مهمة تطوير الانترنت والسرعة الفائقة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد كالتعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ، مرتبطة حاليا بشبكات الانترنت.[3]

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

إضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائدة في مجال الاتصالات بالجزائر، حيث تعتبر اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر، وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية، أي إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة،

[1]- فرع اتصالات الجزائر *موبليس*،على الرابطwww.mobilis.dz ، تاريخ الاطلاع : 2017/02/26، على الساعة 10:20

[2]-اتصالات الجزائر الموقع على الرابط http://WWW.Algerietelecom .dzتاريخ الاطلاع:2017/02/26،على الساعة10:20.

[3]فرع اتصالات الجزائر*جواب*على الرابطhttp://www.djaweb.dz تاريخ الاطلاع 2017/02/26،على الساعة 10:20

و(12) مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزوزو، البليدة، بشار، وأخيرا شلف، واعتمد في هذا التقسيم مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، أين تتواجد اتصالات الجزائر في(48) ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين، بمجموع (50) مديرية عبر كامل التراب الوطني، ومن جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات فرع المدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية، من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي وأهداف المديرية.

أولا: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

وفق القرار رقم 02/15 بتاريخ 11نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر، ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 2003/01/01 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

[1]– اتصالات الجزائر، الموقع الالكتروني، تاريخ الاطلاع: 2017/02/26، على الساعة (20: 10).

http://WWW.Algerietelecom .dz

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات "DRT **" البليدة، لكن لها هيكل تنظيمي خاص بها يتوافق مع طبيعة عملها ويساهم في تحقيق مختلف أهداف المؤسسة، انظر الملحق رقم(2).

المطلب الرابع: أهداف نشاطات وخدمات المديرية العملياتية للاتصالات فرع المدية

نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك مختلف النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا: أهداف المديرية العملياتية بالمدية

تسعى المديريات العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :[1]

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛
- ✓ استقطاب اكبر عدد من الزبائن؛
- ✓ إرضاء الزبائن؛
- ✓ تسهيل حصول الخدمات السلكية واللاسلكية؛

[1]– مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري للمديرية العملياتية بالمدية، يوم08 /03 /2017 على الساعة (20: 10).

- ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها؛
- ✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- ✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- ✓ تنفيذ تقارب الصوت والصورة؛
- ✓ زيادة الخدمات المباعة.

ثانيا: نشاطاتها

تتمثل بعض نشاطات المديريات العملياتية با لجزائر بصفة عامة، والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة في ما يلي:[1]

- ✓تقديم خدمات الاتصالات التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات السمعية والبصرية؛
- ✓تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛
- ✓تأسيس واستغلال الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.

كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ب:

- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال؛
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

[1]– مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري للمديرية العملياتية بالمدية، يوم08 /03 /2017 على الساعة (20: 10).

ثالثا: خدمات المديرية العملياتية بالمدية

تتمثل الخدمات المقدمة من طرف المديريات العمليات بالجزائر بصفة عامة والمديرية العملياتية بصفة خاصة في الهاتف، حيث يعد من أهم وسائل الاتصال السمعية انتشارا في العالم خاصة في ظل التطور الذي يعرفه العالم في كافة الميادين خاصة منها في مجال المعلومات والاتصال، وهذا ما يجعل اقتصاد أي بلد كان يقوم على وجود وسائل الاتصال السريعة في أي وقت ليس في البلد فقط بل في أي نقطة في الخارج، وتقدم حاليا المؤسسة نوعية من خدمات الهاتف هما:[1]

1. خدمات الدفع الثابت:

هناك خدمات عديدة في الهاتف تساعد على ربح الوقت أكثر التسيير الجيد للأعمال، وهذه الخدمات تتمثل في مايلي:

- ✓ **خدمات الدفع المسبق** : هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان باستخدام رصيد استهلاكي، وهذا باستعمال خط هاتفي ثابت أو خط هاتفي عمومي؛
- ✓ **إشارة المناداة المنتظرة:** حيث تقوم بإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثابتة في الانتظار؛
- ✓ **الاتصال دون رقم:** وهي موجهة نحو الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين؛
- ✓ **خدمة المنبه** : أي القيام ببرمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد، وهذه الخدمة تساعد في الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج، أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد؛

[1]- مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري، للمديرية العملياتية بالمدية، يوم08 /03 /2017 على الساعة (20: 10).

- ✓ **محاضرات ثلاثية:** تساعد على إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد ذلك دون التنقل من مكان لأخر؛
- ✓ **تحويل المكالمات المؤقتة** : تساعد في تحويل المكالمة من مكان لأخر وهي عملية في المؤسسات؛
- ✓ **التعريف برقم طالب المكالمة:** حتى يحصل المشترك على الخدمة يجب أن يكون الجهاز الهاتفي مصحوبا بكاشف؛
- ✓ **الأرقام المختصرة:** تسمح هذه البرمجة الرقم المراد الاتصال به من عدة أرقام إلى رقم واحد وهذا لربح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم؛
- ✓ **إغلاق تشغيل المكالمات الدولية:** هذا بوضع رمز سري من الوكالة القريبة من المشترك؛
- ✓ **الفاتورة المفضلة** : تسمح للمشترك بالحصول على فاتورة مفضلة في نهاية كل فترة فيها المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه أو هاتف نقال أو استعماله للانترنت؛
- ✓ **خدمة الدليل الهاتفي:** وضعت المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم 100 من اجل الاستفسارات، أو من تحقيق التواصل الدائم والرضا بينهما وبين زبائنها؛
- ✓ **البطاقة الهاتفية آمان:** وهي ثلاث أنماط في الأرصدة 500 دج، 1000دج، 2000دج، وهي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت، نقال، وطني، دولي، من خط هاتفي بمؤسسة اتصالات الجزائر.[1]

[1]- مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري، للمديرية العملياتية بالمدية، يوم08 /03 /2017 على الساعة (20: 10).

2. خدمات الهاتف اللاسلكي:

تتوفر لدى المؤسسة تقنيات لاسلكية التي تسمح بتحقيق حلول مابين المشترك وخدمات الاتصال والموزع لخدمات المؤسسة، وهذه التقنيات هي سهلة التركيب، وليس من الضروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك، كما هو الحال في الهواتف الثابتة العادية بالإضافة إلى الخدمات الهاتفية العادية الأخرى السابقة الذكر، كما يقدم الهاتف الثابت اللاسلكي أخرى تتمثل في مايلي:

- خدمات المعطيات عبر الموجات الصوتية التي تصل إلى 4.4 كيلوبايت/ثا؛
- خدمات المعطيات بإلقاء يصل إلى 153.64 كيلوبايت/ثا؛
- صوت ورسائل الفاكس من 3G؛
- 4G تشير إلى الجيل الرابع من أجيال الاتصالات اللاسلكية الخلوية وهي خلفية تطوير لمعايير2G،3G، تنسب 4G إلى الاتصالات المقدمة المنتقلة الدولية IMTADVANCED على الرقم من 4G هو مصطلح أوسع ما يمكنه أن يشمل معايير خارج الاتصالات المتقدمة المنتقلة الدولية، يمكن لنظام 4G ترقية شبكات الاتصال الحالية، وان يتوقع حلا شاملا وآمنا على بروتوكول الانترنت حيث تقدم مرافق مثل: الصوت والبيانات والوسائط المتعددة و المتدفقة إلى المستخدمين على قاعدة أي زمان ومكان وبمعدلات بيانات أعلى بكثير من الأجيال السابقة.

3. خدمات الويسي"WICI": تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك؛[1]

–بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "WICI":

- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت؛
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 500دج سبعة أيام من الانترنت؛
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المبحث الثاني: منهجية العمل الميداني

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي اعتمدنا عليها في العمل الميداني من كيفية اختيار العينة محل الدراسة، وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا لمعطيات الدراسة.

المطلب الأول:مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية والبالغ عددهم 282موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة ب 35 عامل ووزعنا عليهم استمارات الاستبيان.

[1]– مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري للمديرية العملياتية بالمدية، ، يوم2017/03/08 على الساعة (20: 10).

وعليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر ب 33 استمارة ومن بين الاستمارات المسترجعة هناك 02 استمارتين لم تسترجع، و 04 استمارات تم إلغائها لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات وكدا إجابات غير كاملة وبالتالي فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة وبالتالي تعتبر الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تتمثل في 29 استمارة. والجدول رقم (3-1) الأتي يوضح توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-1): توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية لأفراد العينة
الموزعة	35	%100
المسترجعة	33	%94.28
غير المسترجعة	02	%5.71
المستبعدة	04	%11.42
الخاضعة للتحليل	29	%82.85

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

اعتمادا على بعض الدراسات والمراجع، قمنا بتصميم الاستبيان من اجل جمع البيانات من عينة الدراسة وتم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة، وبعد إجراء التغيرات المقترحة قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة.

وتشمل أداة الدراسة المواضيع التالية:

- جزء خاص بالأسئلة الشخصية فالمتغيرات الشخصية ذات أهمية بالغة في التعرف على خصائص العينة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة، فالمتغيرات الشخصية التي اعتمدنا عليها هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والإدارة التي ينتمي لها.
- جزء خاص بالعبارات التي يتكون منها الاستبيان حول موضوع الدراسة، وقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: يتضمن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتتضمن 16 فقرة؛

المحور الثاني: يتضمن مدى معرفة درجة تنافسية المؤسسة، ويتضمن 08 فقرات.

ولقد تم الاعتماد على سلم لكيرت الخماسي، والذي يتكون من درجات تتراوح ما بين 1و5 وهي كالتالي:

- غير موافق بشدة بدرجة:1
- غير موافق بدرجة:2
- محايد بدرجة:3
- موافق بدرجة:4
- موافق بشدة بدرجة:5

وقد قمنا بحساب الحدود الدنيا والقصوى للاستجابات بواسطة حساب المدى الذي يساوي الحد الأكبر ناقص الحد الأدنى [المدى=(5-1)/5=0.8] ثم نضيف النتيجة بالتدرج حتى نتحصل على مدى كل استجابة من استجابات المحور الأول والثاني.

جدول رقم (3-2): مدى استجابات المحورين الأول والثاني

الاستجابة	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة بدرجة	من 01 إلى 1.79
غير موافق بدرجة	من 1.8 إلى 2.59
محايد بدرجة	من 2.6 إلى 3.39
موافق بدرجة	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة بدرجة	من 4.2 إلى 5

من خلال الجدول رقم(3-2): الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

*إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

*إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون على ما جاء في العبارة.

*إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع محايد حول ما جاء في العبارة.

*إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون على ما جاء في العبارة.

*إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث:صدق وثبات أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من المعاملات الإحصائية والأدوات التي تساعدنا على تأكيد صدق وثبات أداة الدراسة من أجل استخلاص النتائج المرغوبة.

أولا: الصدق الظاهري للإستبانة

قبل توزيع الاستبيان تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة المختصين بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، من اجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

ثانيا: ثبات الاستبيان

نعني به مدى قدرة الاختبار على إعطاء نفس الدرجات أو درجات متقاربة في أوقات مختلفة أو ظروف مختلفة عندما يطبق على العينة نفسها أو على عينة مماثلة من المجتمع نفسه، ويفضل استخدام معامل Alpha de Cronbach في حالة اختبارات الاتجاهات التي تتطلب الإجابة عنها اخذ درجات (1،2،3..)، ويرى الدكتور زايد الحارثي أن حساب الثبات بطريقة ألفا (طريقة الاتساق الداخلي) هو أفضل التقديرات الخاصة لحساب الثبات وأكثرها شيوعا في بعض المواقف.[1]

- **معامل الصدق**:بما أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لمعامل الثبات 0.91 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية وهو ما يدل على صدق الاستبانة.

- **البرنامج المستخدم**: لقد تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يسهل معالجتها وسرعة إدارتها، ولقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- اختيار معامل ألفا كرونباخ Alpha de: Cronbach للتأكد من ثبات الاستبيان ومدى اعتماد نتائج الدراسة؛

- المتوسط الحسابي Mean: لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان؛

[1]-وهيبة ياليشاني، **دور الوعي الاستهلاكي في ترشيد سلوك المستهلك الجزائري**"دراسة ميدانية من المستهلكين بمدينة المدية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، 2017، ص 224.

- الانحراف المعياري Std-Deviation: لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛

- التكرارات والنسب المئوية من اجل وصف آراء العينة حول متغيرات الدراسة.

ثالثا:الاتساق الداخلي أو التجانس الداخلي يقصد به"مدى اتساق مفردات الاختبار مع بعضها، أو بمعنى آخر مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختبار أو الإجراءات ذات العلاقة المفترضة. هناك من يرى أن الاتساق الداخلي معيارا من معايير الصدق، وهناك من يصنفه على أنه من طرق قياس ثبات أداة البحث".[1]

1) معامل الارتباط للمحور الأول:

جدول رقم (3-3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تحرص مؤسستكم على القيام بعملها بطريقة صحيحة من المرة الأولى.	0.806**	0.000
2	تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون من أهم أولوياتها.	0864**	0.000
3	تسعى المؤسسة لبناء سمعة طيبة بين زبائنها.	0.822**	0.000
4	تقوم إدارة المؤسسة بالتأكيد المستمر على الإتقان في العمل.	0.836**	0.000
5	تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس البيانات والمعلومات	0.810**	0.000

[1]- وهيبة ياليشاني، مرجع سابق، ص 222.

	الدقيقة.		
6	تحرص المؤسسة على تدريب عمالها على مبادئ الجودة باستمرار.	0.758**	0.000
7	تسعى المؤسسة إلى تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين عمالها.	0.777**	0.000
8	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة على تطبيق الجودة من جميع النواحي.	0.909**	0.000
9	تؤكد المؤسسة على أن الجودة لابد أن تكون شاملة لمختلف المستويات.	0.835**	0.000
10	تتبنى المؤسسة التحسين المستمر للخدمات المقدمة.	0.881**	0.000
11	تسعى المؤسسة إلى توافق مخرجاتها المقدمة مع متطلبات المجتمع المحلي وحاجات السوق.	0.840**	0.000
12	تعمل المؤسسة على تطوير مسؤوليات عمالها باستمرار.	0.831**	0.000
13	تحرص المؤسسة للحصول على مستلزمات عملها وفقا للمواصفات والمعايير التي تدعم الجودة فيها.	0.835**	0.000
14	تخصص المؤسسة صندوق لجمع شكاوي واقتراحات الزبائن والاعتماد عليها في تحسين أدائها.	0.664**	0.000
15	تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب المراقبة والمتابعة لتفادي الأخطاء والعيوب في الخدمات المقدمة.	0.694**	0.000
16	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الجودة الشاملة فيها.	0.601**	0.000
المحور الأول		1	----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم(3-3): أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها تتراوح إحصائيا(0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين 0.601 إلى 0.909 و هذا يشير إلى تجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2) معامل الارتباط للمحور الثاني:

جدول رقم (3-4): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	معدل مستوى الدلالة
2	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب عمالها على أساليب تحقيق التميز والاختلاف في خدماتها.	0.888**	0.000
3	تركز المؤسسة على تدريب عمالها للحصول على عمال متميزين ومتفردين من نوعهم.	0.745**	0.000
4	تبادر المؤسسة بإيجاد خدمات جديدة متنوعة ومتميزة باستمرار لا يمكن تقليدها.	0.761**	0.000
5	تتميز المؤسسة بفتح المجال للإبداع والمبادرة 3والابتكار لعمالها.	0.892**	0.000
6	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة ممكنة.	0.731**	0.000
7	تقدم المؤسسة عروض مجانية لجلب المزيد من الزبائن.	0.519**	0.004
8	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للبحث والتطوير.	0.758**	0.000
المحور الثاني		.	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم(3-4): أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الميزة التنافسية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها تتراوح إحصائيا(0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين 0.519 إلى 0.892و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

ما عدا العبارة رقم 1 (تمتلك المؤسسة قدرات عالية تساعدها على الاستجابة لمختلف التغيرات سواء في حاجات ورغبات الزبائن أو السوق) ليس لها علاقة مع أسئلة المحور الثاني

جدول رقم: (3-5) يبن قيمة ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ	النسبة%
31	0.918	%91

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تم حساب ثبات الاستبانة بعد القيام بحساب معامل Alpha de Cronbach، والذي بلغت قيمته 0.918 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعبر على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحيته لإجراء الدراسة، والجدول التالي يوضح لنا قيمة معامل Alpha de Cronbach.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة من ناحية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والإدارة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى تحليل إجابات العينة المدروسة للتأكد من صدق نفي الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

يتسم مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية بحيث تضمن هذا الاستبيان جزئين، نتطرق إلى الجزء الأول في هذا المطلب على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يمكننا من خلال هذا الجزء معرفة الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة قبل إجابتهم على أسئلة الجزء الثاني و التي تمثل صلب الموضوع، لذا سوف نتناول توزيع أفراد العينة حسب كل متغير وفقا للترتيب المتناول في الاستبيان كما يلي:

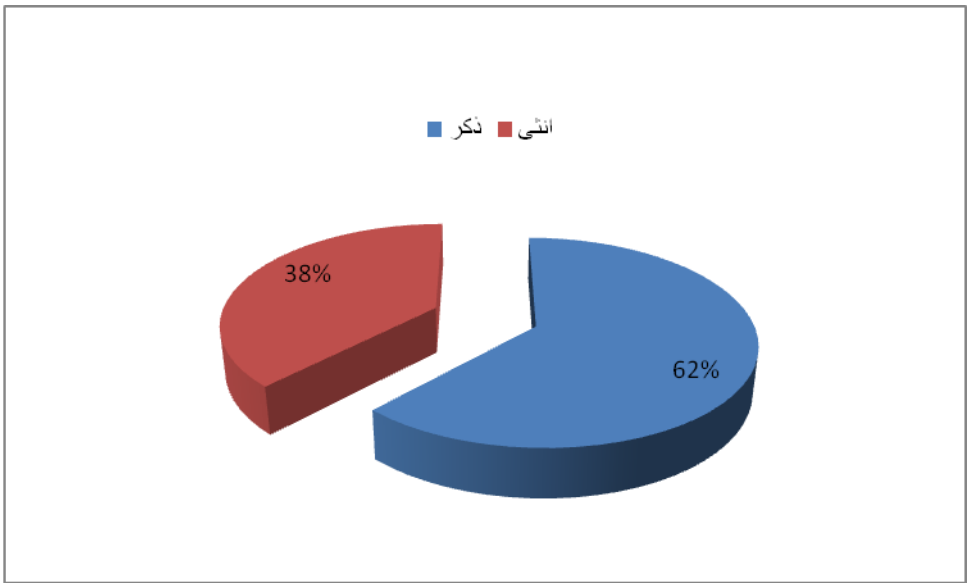
1. الجنس :

جدول رقم: (3-6) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	18	%62.1
أنثى	11	%37.9
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم(3-1): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 24.2%، حيث أن 18 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 29 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (62.1%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 11 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (37.9%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى طبيعة نظام العمل الذي يقضي أحيانا العمل لساعات متأخرة في المؤسسة بالإضافة إلى عشوائية توزيع الاستبيان.

2. السن:

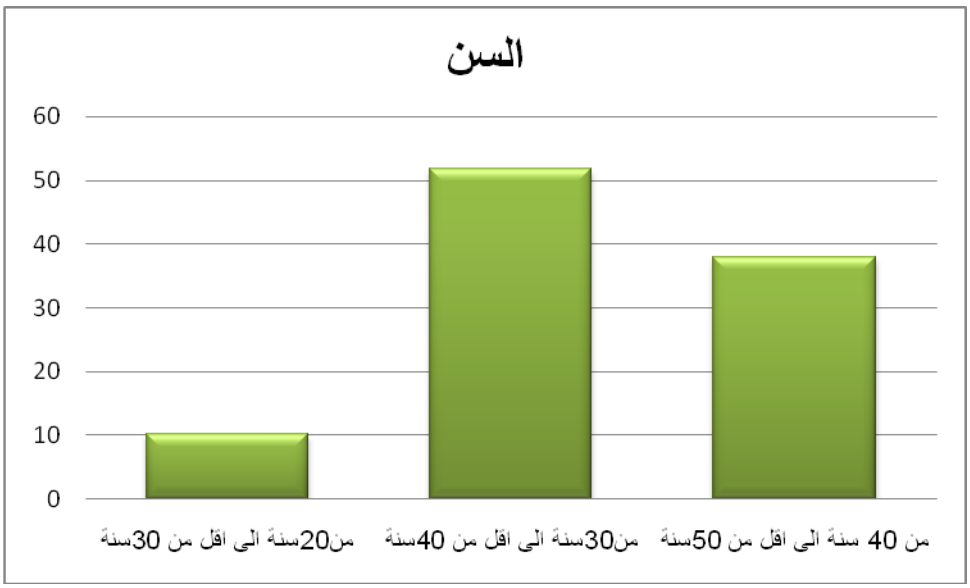
كما أردنا من خلال الاستبيان الحصول على خصائص العينة وفق متغير العمر الذي ترجم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: (3–7) توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة%
من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة	3	%10.3
من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	15	%51.7
من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	11	%37.9
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم(3–2): توزيع أفراد العينة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 سنة و الأقل من 40 سنة)على أعلى نسبة بواقع (51.7%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (37.9%) من أفراد عينة الدراسة، و هي نتيجة منطقية لأن هاتين

الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة و إثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير للإجابة على عبارات الاستبيان. و تليهما الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (20 سنة إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (10.3%) و هذه الفئة هي الأقل حظا في هذه المؤسسة نتيجة لنقص الخبرة لديهم.

3. المستوى التعليمي:

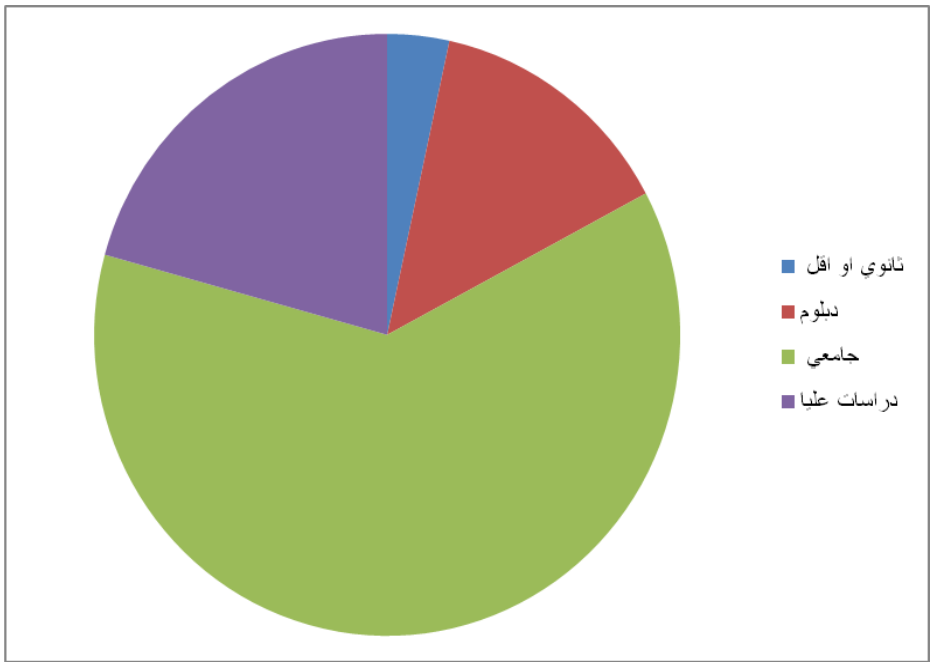
بالإضافة إلى رغبتنا في الحصول على خصائص العينة وفق متغير المستوى التعليمي الذي ترجم من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: (3-8) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي او اقل	1	%3.4
دبلوم	4	%13.8
جامعي	18	%62.1
دراسات عليا	6	%20.7
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الشكل السابق تبين لنا أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة(62.1%) ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة(20.7%)، ثم تليها الفئة المتحصلة على شهادات دبلوم بنسبة(13.8%) تم تأتي آخر فئة ذات المستوى الثانوي أو أقل بنسبة(3.4%) و كل هذا يفسر لنا أن اهتمام المؤسسة يتجه نحو خريجي الجامعات للاستفادة من إبداعاتهم و أفكارهم العصرية.

4. سنوات الأقدمية:

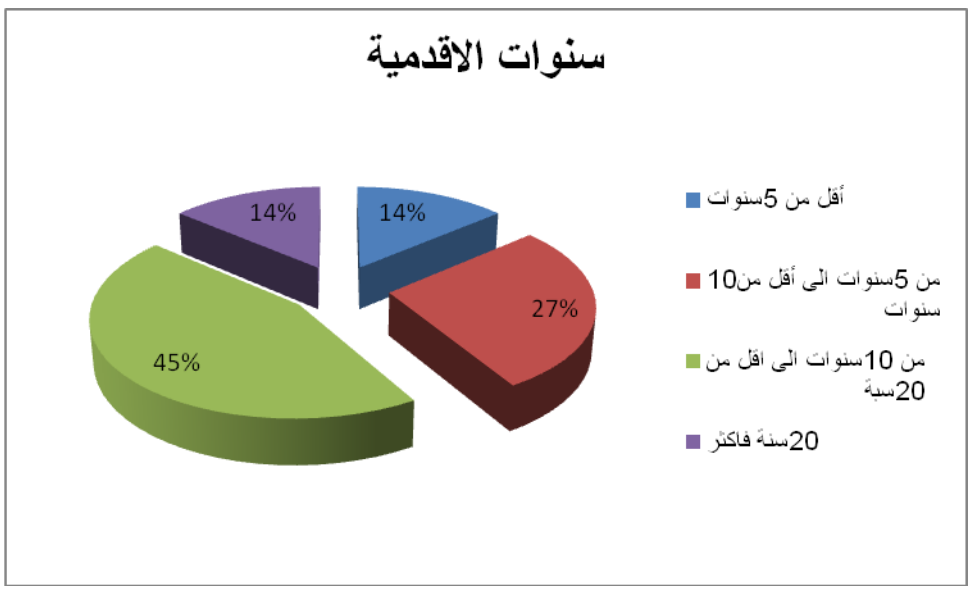
قمنا بترجمة خصائص العينة وفق متغير سنوات الأقدمية كما يلي:

جدول رقم: (3-9) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	4	%13.8
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	8	%27.6
من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة	13	%44.8
20 سنة فأكثر	4	%13.8
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم(3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

و فيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية تتوزع طبيعيا، حيث تحصلت الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) على أعلى نسبة بواقع(45%) و تليها الفئة التي تتراوح (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ثم تليها الفئتين (الأقل من 5 سنوات) و(الأكثر من 20 سنة) بنسبتين متساويتين (14%)، وكل هذا يفسر اعتماد المؤسسة على الكفاءات البشرية ذات الخبرة المتميزة و الفعالة.

5. طبيعة القسم:

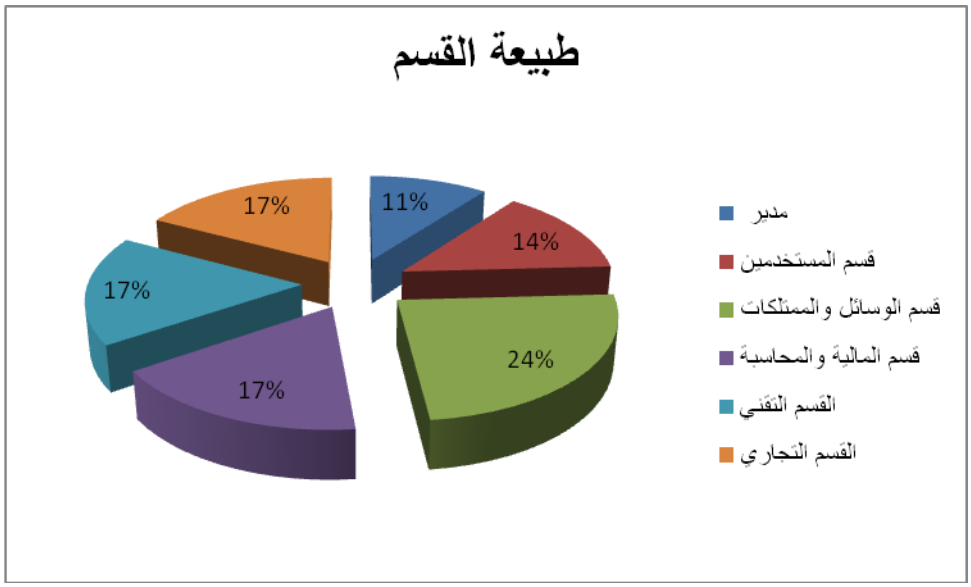
قمنا بترجمة خصائص العينة حسب طبيعة القسم كالتالي:

جدول رقم: (3–10): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة القسم

الإدارة	التكرار	النسبة%
مدير	3	%10.3
قسم المستخدمين	4	%13.8
قسم الوسائل و الممتلكات	7	%24.1
قسم المالية و المحاسبة	5	%17.2
القسم التقني	5	%17.2
القسم التجاري	5	%17.2
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيspss.

الشكل رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة القسم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(3-5): الذي يمثل توزيع النسب وفق متغير طبيعة القسم لأفراد عينة الدراسة للمؤسسة، حيث نجد أغلبية أفراد العينة يتمركزون في قسم الوسائل و الممتلكات بنسبة (24%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة، و يليه قسم المالية و المحاسبة، والقسم التقني، و القسم التجاري بنسب متساوية تمثلت في (17%)، ثم قسم المستخدمين بنسبة (14%)، و في الأخير المدراء بنسبة (11%)، وعليه نجد أن أغلبية عمال المؤسسة يتمركزون في قسم الوسائل و الممتلكات و ذلك نتيجة لطبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة.

الجزء الثاني: البيانات الخاصة بمدى الإلمام بمصطلح إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة

سنتطرق في هذا الجزء إلى بعض المعايير لتقدير مستوى الإلمام بمصطلح إدارة الجودة الشاملة لأفراد عينة الدراسة والتي سوف نترجمها إلى جداول كالتالي:

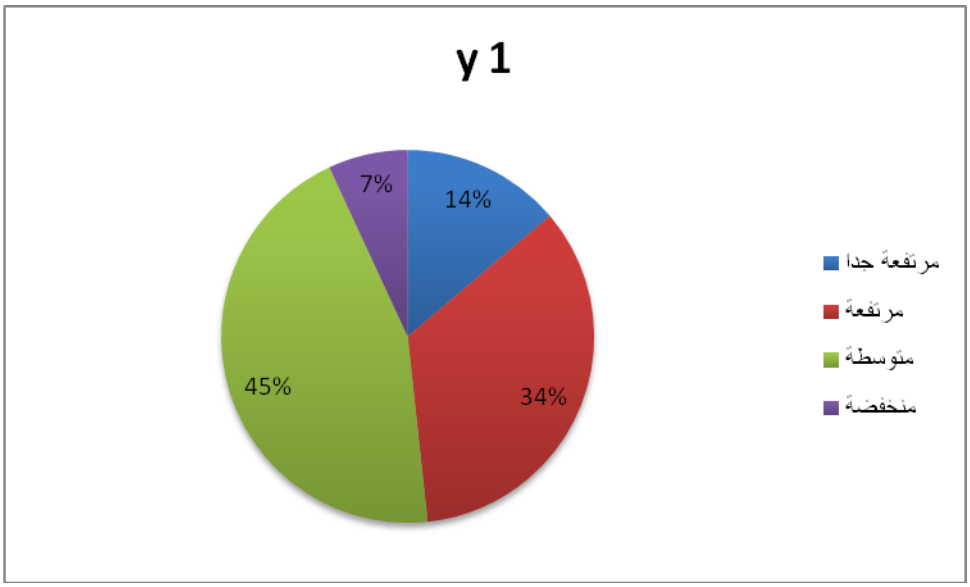
أ. مستوى الإلمام بمصطلح إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة

جدول رقم(3-11):يمثل مدى إلمام عينة الدراسة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة

البيان	التكرار	النسبة%
مرتفعة جدا	4	%13.8
مرتفعة	10	%34.5
متوسطة	13	%44.8
منخفضة	2	%6.9
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (3-6): يمثل مدى إلمام عينة الدراسة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الشكل رقم (3-6):أن توزيع أفراد العينة وفقا لمدى معرفتهم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت استجابات العينة إلى أن أكبر نسبة معرفة هي بدرجة متوسطة وبنسبة (45%) ثم جاءت نسبة (34%) من العينة درجة معرفتهم لإدارة الجودة الشاملة مرتفعة، وجاء عدد الأفراد من عينة الدراسة الذين درجة معرفتهم مرتفعة جدا بنسبة (14%)، في حين النسبة الأخيرة تمثلت في درجة المعرفة المنخفضة والتي قدرت ب (7%) من المجموع الكلي للدراسة، وبذلك نلاحظ بأن نسبة 93% معرفتهم بإدارة الجودة الشاملة مرتفعة جدا، ومرتفعة، ومتوسطة وهو الشيء الإيجابي الذي يدل على وجود عدد كبير جدا من عمال المؤسسة الذين يساهمون في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

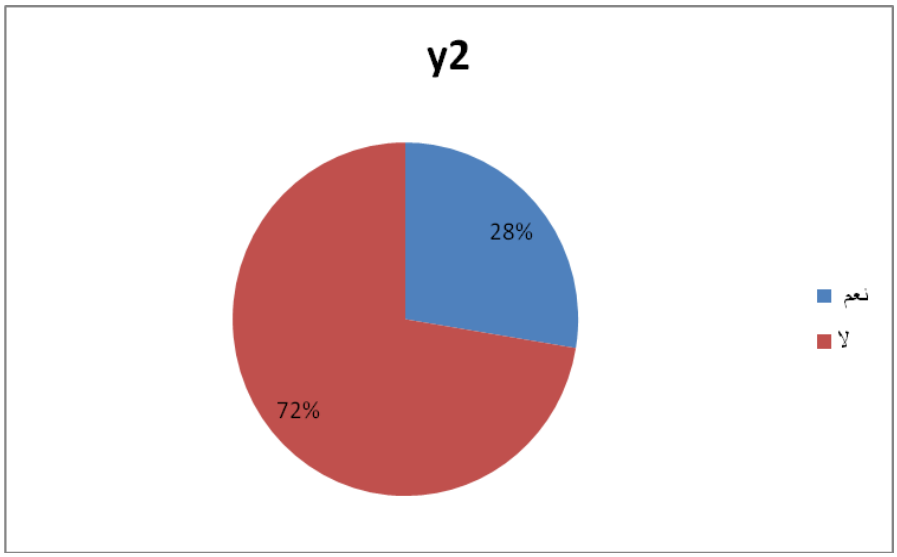
ب.إجابات عينة الدراسة على حضور دورات تدريبية

جدول رقم(3-12): يمثل إجابات عينة الدراسة على حضور دورات تدريبية

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	8	%27.6
لا	21	%72.4
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (3-7): يمثل إجابات عينة الدراسة على حضور دورات تدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الشكل رقم (3-7): الذي يترجم ما أدلى به أفراد عينة الدراسة يظهر لنا أن ما نسبته 72% من العينة لم يسبق لهم المشاركة أو حضور دورات تدريبية أو ندوات أو حلقات نقاش في

مجال إدارة الجودة الشاملة، في حين أن نسبة من سبق لهم المشاركة أو الحضور تمثلت في 28%، وهذا قد يعود إلى نقص الملتقيات والدورات التدريبية وحلقات النقاش في هذا المجال.

ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة

تناولنا في هذا المطلب كل الحسابات والنسب المتعلقة بأجوبة عينة الدراسة على الاستبيان وتحليلها بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1) تحليل المحور الأول الخاص بإدارة الجودة الشاملة

تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول حول تبني وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والجدول رقم(3-13) يوضح ذلك:

جدول رقم(3-13): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المؤشرات الإحصائية		
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1 -تحرص مؤسستكم على القيام بعملها بطريقة صحيحة من المرة الأولى.	8	%27,6	17	%58,6	1	%3,4	1	%3.4	2	%6.9	2,03	1,052	غير موافق

2 -تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون من أهم أولوياتها.	17	11	-	1	-	-	1,48	0,688	غير موافق بشدة
	%58.6	%37.9	-	%3.4	-	-			
3 -تسعى المؤسسة لبناء سمعة طيبة بين زبائنها.	18	10	-	-	1	1	1,48	0,829	غير موافق بشدة
	%62.1	%34.5	-	-	%3.4				
4 -تقوم إدارة المؤسسة بالتأكيد المستمر على الإتقان في العمل.	15	12	1	-	1		1,62	0,862	غير موافق بشدة
	%51.7	%41.4	%3.4	-	%3.4				
5 -تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس البيانات والمعلومات الدقيقة.	9	15	4	1	-		1,90	0,772	غير موافق
	%31	%51.7	13.8%	%3.4	-				
6 -تحرص المؤسسة على تدريب عمالها على مبادئ الجودة باستمرار.	14	11	2	1	1		1,76	0,988	غير موافق بشدة
	%48.3	%37.9	%6.9	%3.4	%3.4				
7 -تسعى المؤسسة إلى تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين عمالها.	6	18	1	2	2		2,17	1,071	غير موافق
	%20.7	%62.1	%3.4	%6.9	%6.9				
8 -توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة على تطبيق الجودة من جميع النواحي.	9	14	5	-	1		1,97	0,906	غير موافق
	%31	%48.3	%17.2	-	%3.4				

9 -تؤكد المؤسسة على أن الجودة لابد أن تكون شاملة لمختلف المستويات.	12	12	4	1	-	1,79	0,819	غير موافق بشدة
	%41.4	%41.4	%13.8	%3.4	-			
10 تتبنى المؤسسة التحسين المستمر للخدمات المقدمة.	10	16	2	-	1	1,83	0,848	غير موافق
	%34.5	%55.2	%6.9	-	%3.4			
11 تسعى المؤسسة إلى توافق مخرجاتها المقدمة مع متطلبات المجتمع المحلي وحاجات السوق.	7	17	4	-	1	2,00	0,845	غير موافق
	%24.1	%58.6	%13.8	-	%3.4			
12 تعمل المؤسسة على تطوير مسؤوليات عمالها باستمرار.	9	16	3	-	1	1,86	0,743	غير موافق
	%31.1	%55.2	%10.3	-	%3.4			
13 تحرص المؤسسة للحصول على مستلزمات عملها وفقا للمواصفات والمعايير التي تدعم الجودة فيها.	8	16	2	1	1	1,96	0,922	غير موافق
	%27.6	%55.2	%6.9	%3.4	%3.4			
14 تخصص المؤسسة صندوق لجمع شكاوي واقتراحات الزبائن والاعتماد عليها في تحسين أدائها.	11	11	3	4	-	2,00	1,035	غير موافق
	%37.9	%37.9	%10.3	%13.8	-			
15 تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب المراقبة والمتابعة لتفادي الأخطاء والعيوب في الخدمات المقدمة.	10	14	2	3	-	1,93	0,923	غير موافق
	%34.5	%48.3	%6.9	%10.3	-			

16 تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الجودة الشاملة فيها.	7	17	2	2	1	2,07	0,961	غير موافق
	%24.1	%58.6	%6.9	%6.9	%3.4			
إدارة الجودة الشاملة						1.857	0.714	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نتائج الجدول رقم(3-13):والمتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة توضح لنا أن أفراد العينة غير موافقون في 10 عبارات حيث أن متوسطات هذه العبارات تنتمي إلى مدى الاستجابة (من1.8إلى 2.59)، والتي جاء ترتيبها كالتالي وفق المتوسط الحسابي لسلم ليكرت:

-المرتبة الأولى:احتلتها العبارة 7 " تسعى المؤسسة إلى تفعيل الاتصال وتبادل المعارف ب ين عمالها"بمتوسط حسابي قدره (2.17)؛ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة غير موافقون على محتوى هذه العبارة، مما يفسر ضعف الاتصال وتبادل المعارف بين العمال وبين مختلف مستويات الإدارة أي وجود تحفظ وانكماش في علاقات المؤسسة.

-المرتبة الثانية: احتلتها العبارة 1" تحرص مؤسستكم على القيام بعملها بطريقة صحيحة من المرة الأولى"بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03)؛ أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على العبارة، وذلك بسبب غياب الرقابة الداخلية عند العمال(الرقابة الذاتية) والرقابة الإدارية ككل.

-المرتبة الثالثة: كانت للعبارتين 11" تسعى المؤسسة إلى توافق مخرجاتها المقدمة مع متطلبات المجتمع المحلي وحاجات السوق "، والعبارة 14" تخصص المؤسسة صندوق لجمع شكاوي واقتراحات الزبائن والاعتماد عليها في تحسين أدائها"بمتوسط بنفس المتوسط الحسابي والذي قيمته(2.00)؛ حيث تدل العبارة 11 على أن المؤسسة لا تهتم بتلبية حاجات المجتمع وإسعادهم بل مازالت تهتم بالربح المادي.

-المرتبة الرابعة: كانت للعبارة 8" توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة على تطبيق الجودة من جميع النواحي" بمتوسط حسابي قدر بـ(1.97)؛

-المرتبة الخامسة: احتلتها العبارة 13" تحرص المؤسسة للحصول على مستلزمات عملها وفقا للمواصفات والمعايير التي تدعم الجودة فيها" بمتوسط حسابي قدره(1.96)؛

-المرتبة السادسة: احتلتها العبارة 15" تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب المراقبة والمتابعة لتفادي الأخطاء والعيوب في الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي قدر بـ(1.93)؛

-المرتبة السابعة: للعبارة"5" تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس البيانات والمعلومات الدقيقة " وقدر متوسطها الحسابي بـ(1.90)؛

-المرتبة الثامنة: احتلتها العبارة 12" تعمل المؤسسة على تطوير مسؤوليات عمالها باستمرار " بمتوسط حسابي قدره(1.86)؛

-المرتبة التاسعة: كانت للعبارة 10" تتبنى المؤسسة التحسين المستمر للخدمات المقدمة " وقيمة متوسطها الحسابي(1.83).

أما العبارات المتبقية فكانت بدرجة غير موافق بشدة حيث أن موسطاتها الحسابية تنتمي إلى مدى الاستجابة من (1 إلى 1.79) من سلم ليكرت الخماسي، أما ترتيبها فكان كالتالي:

-المرتبة العاشرة: فكانت للعبارة 9" تؤكد المؤسسة على أن الجودة لابد أن تكون شاملة لمختلف المستويات" بمتوسط حسابي قدره (1.79)؛

-المرتبة الحادية عشر: احتلتها العبارة 6" تحرص المؤسسة على تدريب عمالها على مبادئ الجودة باستمرار" بمتوسط حسابي قدره (1.76)؛

-المرتبة الثانية عشر: احتلتها العبارة 4" تقوم إدارة المؤسسة بالتأكيد المستمر على الإتقان في العمل" و كان متوسطها الحسابي (1.62)؛

-المرتبة الثالثة عشر: كانت للعبارتين(2-3)، العبارة 2" تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون من أهم أولوياتها" والعبارة 3" تسعى المؤسسة لبناء سمعة طيبة بين زبائنها " بنفس المتوسط الحسابي والذي قدر بـ (1.48).

تدل نتائج هذه العبارات على صعوبة فهم و تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من طرف أفراد العينة وذلك راجع لوجود تقصير في المؤسسة حول نشر هذا الأسلوب وتوعية عمالها بحتمية تطبيقه في جل النشاطات والتعاملات داخل المؤسسة، هذا ما يعني أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة يصعب استيعابها قبل تطبيقها وهذا ما يستدعي تهيئة المناخ التنظيمي للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تدريب العمال نحو فهم وتطبيق هذا المنهج، ورفع الوعي لديهم بقيمة عائدات هذا النوع من الأساليب الإدارية الحديثة والتي أصبح أحد أهم محددات نجاح المؤسسات عن غيرها.

2) تحليل المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية

تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية في المؤسسة والجدول رقم (3-14) يوضح ذلك:

جدول رقم (3-14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم الميزة التنافسية في المؤسسة

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%			

2- تقوم إدارة المؤسسة بتدريب عمالها على أساليب تحقيق التميز والاختلاف في خدماتها.	12	14	3	-	-	-	1,69	0,660	غير موافق بشدة
	%41.4	%48.3	%10.3	-	-	-			
3- تركز المؤسسة على تدريب عمالها للحصول على عمال متميزين ومتفردين من نوعهم.	8	16	4	1	-	-	1,93	0,753	غير موافق
	%27.6	%55.2	%13.8	%3.4	-	-			
4- تبادر المؤسسة بإيجاد خدمات جديدة متنوعة ومتميزة باستمرار لا يمكن تقليدها.	11	12	5	1	-	-	1,86	0,833	غير موافق
	%37.9	%41.4	%17.2	%3.4	-	-			
5- تتميز المؤسسة بفتح المجال للإبداع والمبادرة والابتكار لعمالها.	9	11	7	2	-	-	2,07	0,923	غير موافق
	%31	%37.9	%24.1	%6.9	-	-			
6- تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة ممكنة.	9	14	4	2	-	-	1,97	0,865	غير موافق
	%31	%48.3	%13.8	%6.9	-	-			
7- تقدم المؤسسة عروض مجانية لجلب المزيد من الزبائن.	9	15	3	2	-	-	1,93	0,842	غير موافق
	%31	%51.7	%10.3	%6.9	-	-			
8- تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للبحث والتطوير.	7	8	11	3	-	-	2,34	0,974	غير موافق
	%24.1	%27.6	%37.9	%10.3	-	-			

المجموع الكلي	1.79	0.577	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من نتائج الجدول رقم(3-14): يتضح لنا من العبارات أن عينة الدراسة كان تركيزهم في المتوسط على استجابة غير موافق مما جعل هذه العبارات تتراوح مابين (1.79الى2.34)، وهي تنتمي إلى مدى الاستجابة من(2.61الى 3.40)، وتمثلت هذه العبارات في (1، 3،8،7،6،5،4) والتي سنتناولها كالتالي:

- المرتبة الأولى: احتلتها العبارة رقم 8 " تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للبحث والتطوير"، حسب متوسطها الحسابي البالغ (2.34من 5) على سلم ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة، وهذا يفسر نقص التمويل في المؤسسة وعدم توفير مخصصات مالية للبحث والتطوير حول إدارة الجودة الشاملة.

- المرتبة الثانية:احتلتها العبارة رقم 5 " تتميز المؤسسة بفتح المجال للإبداع والمبادرة والابتكار لعمالها"، وذلك حسب متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.07)، والذي يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة، مما يعني عدم اهتمام الإدارة بالأمور التي تحقق لها التميز فلا بد من توفر عوامل داخل المؤسسة من أجل إبهار العمال وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

- المرتبة الثالثة:كانت من نصيب العبارة رقم 6" تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة ممكنة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.97) من سلم ليكرت الخماسي مما يبين أن معظم

أفراد العينة غير موافقون على ما احتوته العبارة، وهذا راجع إلى ضعف الرقابة الداخلية وخاصة الرقابة الذاتية وكذلك ضعف الاتصال بين مختلق المستويات الإدارية.

- المرتبة الرابعة: احتلتها العبارتين 3-7: حيث جاءت العبارة رقم 3 " تركز المؤسسة على تدريب عمالها للحصول على عمال متميزين ومتفردين من نوعهم"، والعبارة 7 " تقدم المؤسسة عروض مجانية لجلب المزيد من الزبائن"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بـ(1.93) من سلم ليكرت الخماسي و هذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة غير موافقون على ما جاء في هذه العبارة، وذلك بسبب غياب التحفيزات المادية و المعنوية وكذلك عدم اهتمام إدارة المؤسسة بتحقيق رغبات الزبون فهي لا زالت تهتم بالربح المادي دون مراعاة المنظور الحديث الذي يتجه مباشرة إلى إرضاء الزبائن وإسعادهم.

- المرتبة الخامسة: احتلتها العبارة رقم 4 " تبادر المؤسسة بإيجاد خدمات جديدة متنوعة ومتميزة باستمرار لا يمكن تقليدها"، حيث احتلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ بـ.(1.86من5)، وهذا يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على ما جاء في هذه العبارة، هذا يدل على غياب عنصر المبادرة والابتكار و الإبداع داخل المؤسسة.

- المرتبة السادسة:احتلتها العبارة رقم 2" تقوم إدارة المؤسسة بتدريب عمالها على أساليب تحقيق التميز والاختلاف في خدماتها"، بمتوسط حسابي قدره (1.69من5) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة غير موافقون بشدة على محتوى هذه العبارة. مما يدل على مدى إهمال إدارة المؤسسة لعمالها من خلال نقص الدورات التدريبية وحلقات النقاش في مجال إدارة الجودة الشاملة التي ترفع من قدرات ومهارات العمال مما يساعد في تميز خدماتها.

المطلب الثالث: إسقاط الفرضيات

الفرضية الأولى: H1يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05لإدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند0.05 لإدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضيات.

نحاول اختبار الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لإدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05لإدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.

1 -تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-15): الانحدار البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.

معامل الانحدار R Square	معامل الارتباط R
0.387	0.622

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

معامل التحديد : يرمز له بالرمز R^2 يعرف بأنه مربع معامل الارتباط وهو معامل يستخدم لمعرفة مدى جودة التوفيق بخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل وبما انه عبارة عن مربع معامل الارتباط لذلك فقيمته تكون دائما موجبة محصورة بين الصفر والواحد .[1]

استخدم الباحث R Square لتقييم معادلة الانحدار وهو يشير إلى نسبة التباين للمتغير التابع نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة فإذا كانت R Square مساوية للواحد فهذا يعني أن العلاقة الخطية قوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما إذا كانت مساوية للصفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة خطية .

بناء على ذلك فإن قيمة R Square في نموذج الانحدار الذي بين يدينا يساوي 0.387 ما يدل على أن نموذج الدراسة لديه دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، وعليه R= 0.622 ، بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قيمته 0.622 أي بنسبة 62.2% من خلق الميزة التنافسية أما النسبة المتبقية فتؤثر فيها عوامل أخرى.

1 – تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للمحورين الأول و الثاني نخلص إلى مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية و ذلك من خلال الجدول رقم (3-16) التالي:

[1]- شبايكي فايزة، نور الهدى قويسمي، **تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة'** دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية ،2014، ص 102.

الجدول رقم (3–16) : يبين مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية

	B	STd .Error	Beta	T	Sig
الميزة التنافسية	8.103	1.998		4.056	0.000
إدارة الجودة الشاملة	0.255	0.063	0.622	4.054	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss .

$$Y=b0+bx$$

$$Y=8.103+0.255x$$

مع العلم أن: y هي إدارة الجودة الشاملة، x هو الميزة التنافسية.

نلاحظ أن أي زيادة في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقدارها 0.255 في المتغير التابع الميزة التنافسية أما مستوى دلالة الاختبار قدر ب 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه يمكن قبول الفرضية البديلة H1، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

خلاصة:

نتيجة لما سبق يمكننا القول انه تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في المؤسسة بحيث توصلنا إلى أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية لا تزال فتية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف المستوى الإداري حول استيعابه لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من جهة، وصعوبة تطبيقها من جهة أخرى إلى جانب ضعف الوعي حول هذا الأسلوب، كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العمال، وهذا من أهم العوائق التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب مما ينتج عنه مقاومة العمال حيل إدراج تغييرات إدارية.

مما يدل على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر *فرع المدية* لم تباشر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد على أرض الواقع، وذلك راجع إلى عدم استيعاب هذا الأسلوب من طرف إدارة المؤسسة والعمال.

خاتمة

خاتمة:

وفقا لما تما معالجته في هذه الدراسة النظرية والتطبيقية تم التأكيد على أهمية وضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا ومصدرا فعّالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أنّ الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم الجماعي في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي بشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة ، وذلك نتيجة لأهمية إدارة الجودة الشاملة في الاقتصاد المعاصر الذي يتميز بحدة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، لذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لضمان نجاحها وبقائها على المدى الطويل.

وعليه يمكننا الإجابة على الإشكالية المطروحة سلفا:

فعلا إن خلق الميزة المتفردة والمتميزة التي تزيد من تنافسية المؤسسة أمام قرينتها وبلوغها الأهداف المنشودة لحقيقة تستدعي وتتطلب انتهاج أساليب إدارية حديثة، ولعل أفضلها على العموم أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر سلاح تنافسي فعال إذا ما طبق بالطريقة الصحيحة، وحضي باهتمام والدعم الإداري وتضافر الجهود المادية والبشرية.

خاتمة

الإجابة على الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يعتمد على تحسين وتحقيق المواصفات المطلوبة في عناصر التنظيم داخل المؤسسة صحيحة، وذلك نتيجة للانعكاسات الايجابية التي يحققها هذا الأسلوب للمؤسسة.
- الفرضية الثانية: تتمثل الميزة التنافسية في اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج تساعد على تحقيق قيمة متميزة لزبائنها صحيحة، وذلك يظهر جليا في المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لزبائنها.
- الفرضية الثالثة: يكمن تأثير إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق من خلال جودة المنتجات و الخدمات صحيحة، وذلك راجع لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتضافر مختلف الجهود ودعم الإدارة العليا من أجل خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من طرف منافسيها.
- الفرضية الرابعة: اعتماد المؤسسة اتصالات الجزائر *فرع المدية* على إدماج إدارة الجودة الشاملة كمتغيرة إستراتيجية تبني على أساسها باقي الإستراتيجيات لضمان نجاحها وبقائها في السوق غير صحيحة، هذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ورفضها لتغيير الثقافة التنظيمية.

النتائج والاقتراحات:

فيما يلي يتم عرض أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

خاتمة

أولا: النتائج:

لقد مكنتنا هذه الدراسة من استخلاص مجموعة من النتائج على الجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي.

1. **الجانب النظري:** تبين لنا من الدراسة النظرية ما يلي:

- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها، وذلك بالاعتماد على مختلف مبادئها التي تساهم في الرفع من مستوياتها الإدارية؛
- ✓ يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة أسلوب يحقق للمؤسسة مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق؛
- ✓ تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن آخر فكل مبدأ يكمل الآخر؛
- ✓ لإدارة الجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية؛
- ✓ يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي المتمثل في العامل الداخلي أو الخارجي وهو المشتري من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تتحقق الميزة التنافسية لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها.

خاتمة

2. الجانب التطبيقي:

تناولنا فيه دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، وقمنا بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية لاتزال في بدايتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- افتقار المؤسسة لثقافة الجودة وعدم قدرة استيعابها لهذا الأسلوب الإداري الحديث لما له من أثر على ميزتها التنافسية، وذلك بتأثيرها الايجابي على مختلف مستويات ونشاطات المؤسسة وبالأخص جودة خدماتها المقدمة لزبائنها؛
- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط وهذا راجع لعدم تطبيق هذا الأسلوب بشكل صحيح يسمح لها بتحقيق أهدافها؛
- الافتقار إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة وذلك لوجود مقاومة للتغيير الداخلي من طرف العمال دون محاولة معرفتهم للآثار الايجابية الناجمة عن هذا التغيير؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ضعيف نوعا ما بالمؤسسة محل الدراسة أي وجود مركزية في اتخاذ القرارات وهذا أهم عنصر يواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- مستويات الميزة التنافسية التي تحققه المؤسسة محل الدراسة متوسط نوعا ما وهذا يعود لنقص الإبداع والابتكار داخل المؤسسة؛

خاتمة

- يجب أن تتماشى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة مع استراتيجيات العامة للمؤسسة.

ثانيا: الاقتراحات

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي من شانها أن تحدث تغيير ايجابي بالمؤسسات الجزائرية التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة الفهم الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارتها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن خططها الإستراتيجية والإيمان المطلق بهذه المتطلبات من قبل الإدارة العليا؛
- يتطلب العمل بمدخل إدارة الجودة الشاملة إجراء عدة تغييرات في المؤسسة مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي، العمل بفلسفة التحسين المستمر، تغيير الثقافة التنظيمية، تطوير القيادات الإبداعية، وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة؛
- إجراء ندوات و لقاءات تحسيسية لتوعية المؤسسات بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بجودة المنتج والخدمة المقدمة لنيل رضا الزبون، فالزبون هو مصدر ربحية المؤسسة؛
- احترام المنهج العلمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة وكذا التحسين المستمر؛

خاتمة

- تنمية وترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وجعلها جزء لا يتجزأ من نسيج ثقافة المؤسسة؛
- تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبون والاهتمام بتشخيص التغيرات التي تحصل بالبيئة؛
- ضرورة توفير تقنيات اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات، وشبكة انترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة؛
- ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير وإنشاء قسم خاص به، وتخصيص كافة الموارد اللازمة للسير الحسن له.

أفاق الدراسة:

بهدف الاستفادة أكثر من جوانب موضوعنا، نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا.

- تطبيق إدارة الجودة في الإدارة العمومية؛
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في بناء الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية؛
- أثر إدارة الجودة الشاملة على القابلية التنافسية للمؤسسة؛
- أهمية تهيئة المناخ التنظيمي للمؤسسات الجزائرية قصد تبني وانتهاج إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع :

1) القرآن الكريم:

الآية 2، سورة تبارك، القرآن الكريم.

الحديث الشريف، صحيح البخاري.

2) قائمة الكتب بالغة العربية:

1. إبراهيم أنيس، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، طبعة أولى.
2. ابن منظور جمال الدين مُحَمَّد، لسان العرب، دار رضا للطباعة والنشر، لبنان، بدون طبعة، 1984.
3. احمد فؤاد راشد، عبد المنعم مُحَمَّد، أساسيات التفتيش وجودة الإنتاج، دار الجامعة المصرية، مصر، بدون طبعة، 1998.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2012.
5. أحمد عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة(TQM)"الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر، الأردن، بدون طبعة، 2013.
6. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
7. أحمد الخطيب، فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

8. احمد سيد مصطفى، إدارة النتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1998.

9. احمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2001-2002.

10. ابوقحف عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 1997.

11. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006.

12. السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الخبر، مكتبة المجتمع، السعودية، بدون طبعة، 1995.

13. الدراركة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2006.

14. العزاوي مُحَّد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2005.

15. أبو أحمد أل عالي رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2001.

16. أبو الفتوح جمال طاهر، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، مصر، بدون طبعة، 2000.

17. بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي" دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2008 .

18. براند كوهين، رونالد ستيفن، إدارة الجودة الشاملة في الحكومة، ترجمة: عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، بدون طبعة، 1997.

19. توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.

20. توفيق عبد الرحمن، المناهج الإدارية المتكاملة" منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.

21. توفيق مُحَّد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن" أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي للتوزيع، بدون طبعة، 2005.

22. جمال الدين مُحَّد المرسي، ومصطفى محمود أبو بكري،دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.

23. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة،ترجمة: سرور على سرور، دار المريخ، السعودية، بدون طبعة، 2004.

24. جيمس.ف. إفراد، جي. اريك افرد، الإدارة ببساطة، ترجمة: مُحَّد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية، المعمورة، طبعة أولى، 2008.

25. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، دار جرير، الأردن، طبعة أولى، 2007.

26. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، مطبعة قسنطينة، الجزائر، بدون طبعة، 2009.

27. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2002.

28. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، طبعة أولى، 1997.

29. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر، الأردن، طبعة أولى ، 2000.

30. دافيد لاسكل، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، عالم جديد من المنشات الناجحة، ترجمة: احمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيك للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998.

31. ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، بدون ترجمة، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 1999.

32. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2008.

33. رجب قدار طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دار الحصاد، سوريا، بدون طبعة، 1998.

34. سونيا مُحَّد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2001.

35. سونيا مُحَّد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998.

36. سونيا مُحَّد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2002.

37. سعد علي العنزي، وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، الأردن ، طبعة أولى، 2011.

38. سيد مُحَّد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، بدون طبعة.

39. شاهين نداء صالح مهدي، المواصفة الدولية للأيزو 9000، دار الرضا، سوريا، طبعة أولى، 2001.

40. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.

41. طاهر محسن ألغابي، ووائل مُحَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.

42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون طبعة، 2001.

43. علي السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 1995.

44. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، بدون طبعة.

45. عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، ببك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004.

46. عبد الفتاح دياب زين الدين، إدارة الإنتاج: رؤية جديدة، جامعة القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2001.

47. عبد الستار مُحَّد علي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، طبعة أولى، 2000.

48. عماد صقر سالمان، اتجاهات حديثة للتسويق، منشآت المعارف، الإسكندرية ، بدون طبعة.

49. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، طبعة أولى، 2001.

50. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، بدون طبعة، 2003.

51. عايدة سيد خطاب، صلاح منصور عباس، اثر إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة،بالقاهرة، دار الكتب للنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2001.

52. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، طبعة أولى، 2009.

53. غني دحام تناي النربيدي، وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2013.

54. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، مصر، بدون طبعة، 1997.

55. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل للأيزو، مكتبة دار الثقافة، الأردن، طبعة أولى، 2000.

56. مأمون دراركة، طارق ألشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2002.

57. مأمون السلطي، وإلياس سهيلا، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة والأيزو 9000، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، لبنان، بدون طبعة، 1999.

58. ماضي مُحَّد توفيق، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية للنشر، مصر، بدون طبعة، 1999.

59. ما نفريد ماك، فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، ترجمة: مُحَّد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 1999.

60. مُحَّد عبد العالي ألنعيمي، راتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم و تطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2008.

61. مُحَّد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة.

62. مُحَّد مُحَّد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2009.

63. مُحَّد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.

64. مروان مُحَّد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، درا نيات للنشر والبرمجيات، مصر، بدون طبعة، 2011.

65. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون طبعة، 1998.

66. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015، دار اليازوري، الأردن، بدون طبعة، 2009.

3) قائمة الأطروحات والرسائل:

1. بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007.

2. وهيبة ياليشاني، **دور الوعي الاستهلاكي في ترشيد سلوك المستهلك الجزائري** "دراسة ميدانية من المستهلكين بمدينة المدية" ، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، الاغواط، الجزائر، 2017.

3. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة "مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر" أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، (غير منشورة)، باتنة، 2007.

4. حريق خديجة، إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز" فرع الغرب سعيدة"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

5. شبايكي فايزة، نور الهدى قويسمي، تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014.

6. شقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة : حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.

7. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، في القيادة الإدارية ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015.

8. عبد الخالق بن علي القحطاني، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

9. عابدي عبد العظيم، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

10. عمران حميدة ، سعدلي فطيمة، اثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "دحماني بأولاد موسى "بومرداس، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،المركز الجامعي البويرة، 2011.

11. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، اثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية" مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

12. كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

13. هلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009.

14. يمينه فوزية فاضل، اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2001 .

4) قائمة الملتقيات:

1. الطيب الوافي، لطيفة بهلول،آليات تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يومي 13-2006/11/14 .

2. سمير زهير، إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول تعزيز ثقافة الريادة في المؤسسة الفلسطينية، قليقلية، 2011.

3. سملالي يحضية مُحَّد، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، أيام 22-23 ابريل، 2003، جامعة ورقلة.

4. عمار طهرات، الإستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

5. عازب الشيخ أحمد، وغربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الجزائرية، جامعة الوادي، 2013.
6. يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة،جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 8و9 مارس2005 .

5) قائمة المجلات والدوريات:

1. الخلف عبد الله موسى، ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد01، المجلد37، 1997.
2. احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.
3. برحومة عبد الحميد، وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، جوان2008، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
4. بن عيشي عمار ، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة 08ماي 1945، قالمة، الجزائر، العدد04 ، 2009 .
5. خالد حسين سعيد ألعسري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية "نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي "المملكة العربية السعودية، دورية إقليمية نصف سنوية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2013.

6. علاء فرحان الطالب الدعيمي، السيد ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد السابع، العدد21، الفصل 04، 2012.

7. عاشور مريزق، مُحَمَّد غزي، تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد2، 2005.

8. لومي بودرسة، نحو فهم مفهوم الجودة في الوسط التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد05، 2005.

9. يوسف بو مدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد5، 2007.

6) قائمة المراجع بالغة الأجنبية:

1. Guy laudoyer, **Lacertificationiso9000:un moteur pour la qualité**, édition d'orgonce, France, é3, 2000.
2. Seddiki Abdullah, **Management de la Quality:de l'inspection à l'esprit**, office des publication universitaire, Alger, 2003.
3. Marcel et tayeb hafsi, **Le management d'aujourd'hui: une perspective nordé Américaine**, France: édition économico, annèe2000.
4. M, Porter, **L'avantage concurrencies**, Paris, dunand, 1999.
5. -M .Porter, **L'avantage concurrencies : comment devancer ses concur rents et maintenir son avance**, éd, dunand, Paris, 1997.

6. Stephen Robbins ,David DéCenez, **Management** :**L'essentiel des concepts et des pratiques** , traduction : Valérie L'avoyer et Sébastien Marty,4e édition, Nouveaux horizons, paris, 2004.
7. Potie.N, **La Qualité**, revue de gestion et entre prise, inped, boumer des, n 9, 1999.

7) المواقع الالكترونية:

قطاف ليلى، وبوشنقير إيمان، دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية :نحو تحقيق التنمية المستدامة، على الرابط:

1. http://Www .clubnada .jeeran. Com.

وليد عباس جبير، وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية "دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية على الرابط:

2. http://www.douedesk.com.
3. http://WWW.Algerietelecom .dz.
4. http//www.mobilis.dz.
5. http://www.djaweb.
6. http//www.jaddahedu.gov.sa/devloper/iso/mdese.htm.23/04/2017

ملحق رقم:03

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص:إدارة و تسيير المؤسسة

الموضوع: استبانة

سيد(ت)ي المحترم(ة):

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته و بعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية،و ذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الفقرات المتضمنة في هذه الاستبانة، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها **بدقة، واعدة إياكم بالسرية التامة** للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني أسمى التقدير و الاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

ملاحظة:

إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب إداري يشمل كافة نشاطات المؤسسة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق واقلها تكلفة.

الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة متميزة لزبائنها وذلك من خلال تحقيق رضاهم، لتتمكن من تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة(x) أمام الخيار الذي يناسبك:

- **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة ☐ 30 إلى اقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

- **المستوى التعليمي:**

ثانوي أو اقل ☐ دبلوم ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

- **سنوات الأقدمية:**

اقل من 5 سنوات ☐ من5الى اقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى اقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

- **الإدارة التي تنتمي إليها:**

مدير ☐

رؤساء الأقسام

- قسم المستخدمين ☐
- قسم الوسائل والممتلكات ☐
- قسم المالية والمحاسبة ☐
- القسم التقني ☐
- القسم التجاري ☐

ضع علامة(x) أمام الخيار الذي يناسبك:

1. مدى معرفتك بمصطلح إدارة الجودة الشاملة:

مرتفعة جدا ☐ مرتفعة ☐ متوسطة ☐

منخفضة ☐ منخفضة جدا ☐ غير معروفة ☐

2. هل سبق لك المشاركة أو الحضور في دورات تدريبية أو حلقات نقاش في مجال إدارة الجودة الشاملة:

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم ماهو عدد المرات:.....

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

❖ حدد إجابتك بوضع العلامة (X) الموافقة **لواقع مؤسستكم** باتجاه العبارات التالية:

رقم العبارة	العبـــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحرص مؤسستكم على القيام بعملها بطريقة صحيحة من المرة الأولى.					
02	تؤكد إدارة المؤسسة على أن الزبون من أهم أولوياتها.					
03	تسعى المؤسسة لبناء سمعة طيبة بين زبائنها.					
04	تقوم إدارة المؤسسة بالتأكيد المستمر على الإتقان في العمل.					

❖ حدد إجابتك بوضع العلامة (X) الموافقة **لواقع مؤسستكم** باتجاه العبارات التالية:

رقم العبارة	العبـــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	تتخذ المؤسسة قراراتها على أساس البيانات والمعلومات الدقيقة.					
06	تحرص المؤسسة على تدريب عمالها على مبادئ الجودة باستمرار.					
07	تسعى المؤسسة إلى تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بن عمالها.					
08	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة على تطبيق الجودة من جميع النواحي.					
09	تؤكد المؤسسة على أن الجودة لابد أن تكون شاملة لمختلف المستويات.					
10	تتبنى المؤسسة التحسين المستمر للخدمات المقدمة.					
11	تسعى المؤسسة إلى توافق مخرجاتها المقدمة مع متطلبات المجتمع المحلي وحاجات السوق.					
12	تعمل المؤسسة على تطوير مسؤوليات عمالها باستمرار.					
13	تحرص المؤسسة للحصول على مستلزمات عملها وفقا للمواصفات والمعايير التي تدعم الجودة فيها.					

❖ حدد إجابتك بوضع العلامة (X) الموافقة **لواقع مؤسستكم** باتجاه العبارات التالية:

رقم العبارة	العبـــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تخصص المؤسسة صندوق لجمع شكاوي واقتراحات الزبائن والاعتماد عليها في تحسين أدائها.					
15	تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب المراقبة والمتابعة لتفادي الأخطاء والعيوب في الخدمات المقدمة.					
16	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الجودة الشاملة فيها.					

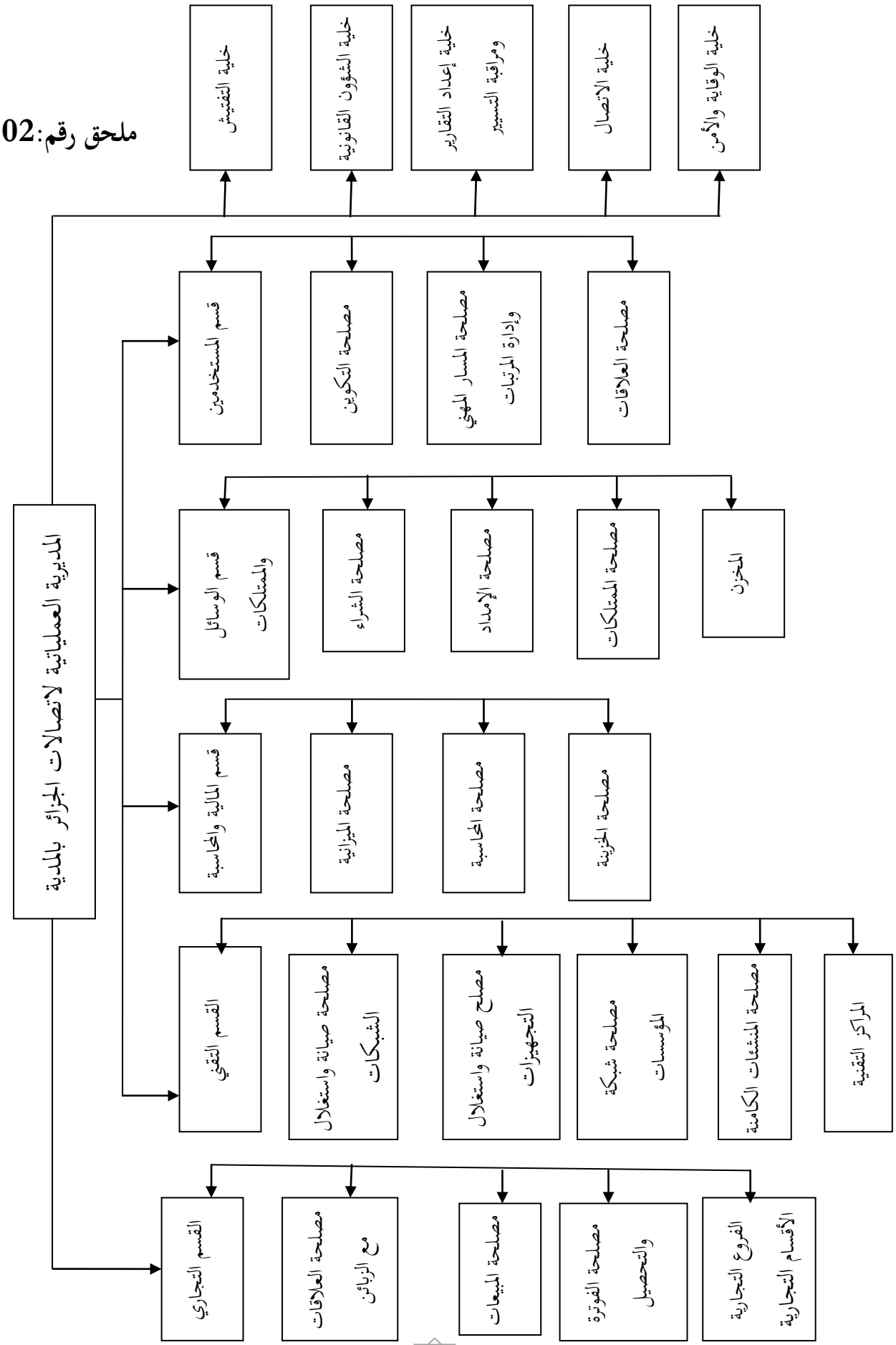
المحور الثاني: الميزة التنافسية

❖ حدد إجابتك بوضع العلامة (X) الموافقة **لواقع مؤسستكم** باتجاه العبارات التالية:

رقم العبارة	العبـــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة قدرات عالية تساعدها على الاستجابة لمختلف التغيرات سواء في حاجات ورغبات الزبائن أو السوق.					
02	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب عمالها على أساليب تحقيق التميز والاختلاف في خدماتها.					
03	تركز المؤسسة على تدريب عمالها للحصول على عمال متميزين ومتفردين من نوعهم.					

04	تبادر المؤسسة بإيجاد خدمات جديدة متنوعة ومتميزة باستمرار لا يمكن تقليدها.					
رقم العبارة	**العبـــــارة**	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
05	تتميز المؤسسة بفتح المجال للإبداع والمبادرة والابتكار لعمالها.					
06	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة ممكنة.					
07	تقدم المؤسسة عروض مجانية لجلب المزيد من الزبائن.					
08	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للبحث والتطوير.					

ملحق رقم:02


المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية
خلية التفتيش
خلية الشؤون القانونية
خلية إعداد التقارير ومراقبة التسيير
خلية الاتصال
خلية الوقاية والأمن
قسم المستخدمين
مصلحة التكوين
مصلحة المسار المهني وإدارة المرتبات
مصلحة العلاقات
قسم الوسائل والممتلكات
مصلحة الشراء
مصلحة الإمداد
مصلحة الممتلكات
المخزن
قسم المالية والمحاسبة
مصلحة الميزانية
مصلحة المحاسبة
مصلحة الخزينة
القسم التقني
مصلحة صيانة واستغلال الشبكات
مصلح صيانة واستغلال التجهيزات
مصلحة شبكة المؤسسات
مصلحة المنشئات الكامنة
المراكز التقنية
القسم التجاري
مصلحة العلاقات مع الزبائن
مصلحة المبيعات
مصلحة الفوترة والتحصيل
الفروع التجارية الأقسام التجارية

ملحق رقم: 05

قيمة ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	31

ملحق رقم:06

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	18	62,1	62,1	62,1
	femme	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم:07

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de20 moin 30	3	10,3	10,3	10,3
	de 30 moin 40	15	51,7	51,7	62,1
	de 40 moin 50	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم:08

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secoundaire ou moin	1	3,4	3,4	3,4
	deplome	4	13,8	13,8	17,2
	univ	18	62,1	62,1	79,3
	seuperieur	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم:09

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin 5 an	4	13,8	13,8	13,8
	de 5 moin 10	8	27,6	27,6	41,4
	10 moin 20	13	44,8	44,8	86,2
	sup 20	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم: 10

توزيع أفراد العينة حسب طبيعة القسم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	directour	3	10,3	10,3	10,3
	persennel	4	13,8	13,8	24,1
	moynne	7	24,1	24,1	48,3
	comptabilité	5	17,2	17,2	65,5
	téchnique	5	17,2	17,2	82,8
	commerce	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم:11

يمثل مدى إلمام عينة الدراسة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	trés hout	4	13,8	13,8	13,8
	hout	10	34,5	34,5	48,3
	moyénne	13	44,8	44,8	93,1
	bas	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم: 12

يمثل إجابات عينة الدراسة حول حضور دورات تدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	8	27,6	27,6	27,6
	non	21	72,4	72,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

ملحق رقم:13

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	29	1	5	2,03	1,052
a2	29	1	4	1,48	,688
a3	29	1	5	1,48	,829
a4	29	1	5	1,62	,862
a5	29	1	4	1,90	,772
a6	29	1	5	1,76	,988
a7	29	1	5	2,17	1,071
a8	29	1	5	1,97	,906
a9	29	1	4	1,79	,819
a10	29	1	5	1,83	,848
a11	29	1	5	2,00	,845
a12	29	1	4	1,86	,743
a13	28	1	5	1,96	,922
a14	29	1	4	2,00	1,035
a15	29	1	4	1,93	,923
a16	29	1	5	2,07	,961
A	28	16,00	73,00	29,7143	11,43049
N valide (liste)	28				

ملحق رقم: 14

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	29	1	3	1,97	,566
b2	29	1	3	1,69	,660
b3	29	1	4	1,93	,753
b4	29	1	4	1,86	,833
b5	29	1	4	2,07	,923

b6	29	1	4	1,97	,865
b7	29	1	4	1,93	,842
b8	29	1	4	2,34	,974
B	29	8	25	15,76	4,619
N valide (liste)	29				

ملحق رقم: 15

الانحدار البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622[a]	,387	,364	3,735

ملحق رقم: 16

تأثير إدارة الجودة في الميزة التنافسية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	8,103	1,998		4,056	,000
	A	,255	,063	,622	4,054	,000

ملحق رقم 01

SPA ALGERIE TELCOM

- **AU CAPITAL SOCIAL: 50 000 000 000 DA.**
- **SIEGE SOCIAL: RN N°05 CINQ MAISON, EL MOHAMMADIA, EL HARACHE– ALGER.**
  DRT BLIDA– DOT MEDEA.
- **N° RC: 02B00118083.**
- **NIF: 000221628903304 9.**
- **MS: 00021629056936.**
- **N° D'ARTICLE: 162938380021.**