جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

فيفري2018/ماي2018

إعداد الطالبة:

- تافيفت وسيلة

إشراف الأستاذ:

- بولصنام محمد

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
بلحمري خيرة	جامعة الدكتور يحي فارس المدية	رئيسا
زاهي محمد	جامعة الدكتور يحي فارس المدية	ممتحنا
بولصنام محمد	جامعة الدكتور يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية : 2018/2017

IVفهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01-03	درجات سلم ليكارت المعتمد عليه في الدراسة	70
02-03	اوزان سلم ليكارت المعتمد عليه في الدراسة	70
03_03	نسبة ثبات المقياس	71
04_03	نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا في محاور البحث	71
05_03	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات اداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس اثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظرالموضف	72
06_03	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	74
07_03	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	75
08_03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	76
09_03	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	77
10_03	مستوى الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	79
11_03	مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	80
12_03	العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة	82

Vفهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01_01	حلقة الجودة	22
02_01	مخطط السبب والنتيجة	30
03_01	مخطط باريتو	31
01_02	مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة	42
02_02	مثلث البيئة التنافسية	49
03_02	دورة حياة الجودة	50
01_03	التمثيل البياني لمتغير الجنس	74
02_03	التمثيل البياني لمتغير العمر	75
03_03	التمثيل البياني للمستوى التعليمي	76
04_03	التمثيل البياني لمتغير الخبرة المهنية	77

خاتمة

تبين لنا ان بقاء المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال الحالية واشتداد المنافسة اصبح يعتمد أساسا على إمكانية امتلاكها لمزايا تنافسية مميزة يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين وقد قمنا في بحثنا هذا بدراسة دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث اعددنا لهذا الغرض استبيان وقمنا بتوزيعه على مجموعة من الافراد العاملين بالمؤسسة، وتم اجراء العمليات الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة من الجودة الشاملة من أجل الوصول الى النتائج المرجوة فإننا سنقوم بالوقوف على اثبات او نفي الفرضيات التالية:

- للجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقا لاتجاهات الافراد العاملين بالمؤسسة.
- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالجودة الشاملة و مستوى الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام والميزة التنافسية المستدامة بشكل خاص.
- نعم تقع الجودة الشاملة تحت مسؤولية جميع الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية وذلك لتحسين من جودة خدماتها وتقديم احسن وافضل خدة للزبون.
- لا توجد علاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائرالمدية

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود علاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
- لشركة اتصالات الجزائر جودة تتبناها، كما انها تهتم بشكل كبير بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتجنب تكرارها وتحسين جودة منتجاتها.

- كما انها تمتلك ميزة تنافسية وتسعى الى تدعيمها من طرف المسؤولين وخاصة من طرف المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الجودة مسؤولية جميع الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية
- يجب ان تتماشى استراتيجية الجودة الشاملة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة

بناءا على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- دعم المنافسة ومنع الاحتكار
- يتوجب تعميم ثقافة الجودة على جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة
- ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار وشبكة انترنات تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة.

افاق الدراسة

المواضيع التي من الممكن ان تهتم اكثر في اثراء البحث العلمي في مجال دراستنا.

- ✓ كيفية تطبيق الجودة الشاملة في جميع المؤسسات الخدماتية.
- ✓ دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مؤسسة من مؤسسات الجزائر.
- ✓ الأخطاء الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة وخاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تمهيد

تعد الجودة الشاملة من المتطلبات الاساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الاهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة الشاملة وتعميمها على جميع افراد المؤسسة مع محاولة تحقيقها.

ونستعرض في هذا الفصل، الإطار الفكري والنظري للجودة الشاملة، وذلك بشرح اهم المفاهيم الاساسية المرتبطة بالجودة الشاملة والجودة وادارة الجودة في المبحث الاول والتعرف على مختلف المراحل والمظاهر التي مرت بها الجودة الشاملة، وصولا الى أبرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة الشاملة حاليا، والمتمثلة في الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها وأدوات قياسها والاخطاء والمعوقات الشائعة فيها، في المبحث الثاني.

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة.

ان الموقع الاستراتيجي المتقدم التي وصلت اليه الجودة في منظمات الاعمال المعاصرة ومرافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن من ابتكارات العصر الحالي، بل له جذوره المتوغلة في القدم اي هو امتداد لماضي سابق. وسوف نتناول في هذا المبحث الجودة الشاملة كمدخل اساسي في مفهومها ثم نتطرق الى المراحل التي مرت بها ومظاهرها واساليبها.

المطلب الاول: تعريف الجودة الشاملة:

تعد ادارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات الأساسية[1]

يعرفها عقيلي هي تميز السلعة او الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة الخدمات الإضافية، تقديم السلعة، في الوقت المطلوب.[2]

ويعرفها Mail Royal: بانها الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين.[3]

كما تعرف الجودة الشاملة من طرف السلمي بانها: جودة كل شيئي، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من اجل تحقيق رضا واشباع المستهلك.[4]

---

[1]- خظير كاضم حمود:"ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر، عمان، الاردن،2000،ص72

[2]-عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 35.

[3]-برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية، العدد الثالث جوان 2008، ص130.

[4] علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر 1995، ص1

ويعرفها الدرادكة والشبلي: أن الجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج او الخدمة والتي تؤدي الى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواءَ من حيث تصميم المنتج او تصنيعه او قدرته على الأداء في سبيل الوصول الى إرضاء هؤلاء العملاء واسعادهم.[1]

ويعرفها النجار بأنها جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية الإنتاجية سواءَ منها ما يتعلق بالمدخلات او العمليات او المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات الزبائن وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الانفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة [2].

ومما سبق يمكن استخلاص مفهوم الجودة الشاملة في مايلي: هي التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة بهدف تقديم سلع أو خدمات تتصف بالجودة العالية وبما يتصف او يفوق تطلعات العملاء .

المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة الشاملة واهم الاتجاهات الحديثة فيها

1: مراحل تطور الجودة الشاملة.

قبل الوصول الى ادارة الجودة الشاملة مرّ التفكير في هذا المجال بعدّة مراحل طبعت فترات تاريخية تميّزت بمستويات متفاوتة في التسيير والأداء الاقتصادي اختلفت بين الدول. وانحصر التفكير في هذا المجال والفترات طويلة على الولايات المتحدة، باعتبارها مختبر للتجارب الرائدة في ميدان التسيير وتبعتها بعد ذلك اليابان بفضل مجهودات ووعي ميّز فترة ما بعد الحرب، نجّلت في الطريقة التي طبّق بها المنهج.

وانتقلت هذه الافكار بعد ذلك الى دول العالم بدءا بأروبا الغربية. ويمكن ان تخص المراحل التي مرّت بها الجودة في اربعة مراحل اساسية. بدأت بعد الاهتمام بالتنظيم الصناعي حيث يتّم السعي لترسيم الاهتمام بالجودة، رغم انها كانت محل اهتمام الانسان في اغلب الحضارات. هذه المراحل هي مرحلة التفتيش، مرحلة مراقبة الجودة، ضمان الجودة ومرحلة ادارة الجودة الشاملة.

[1]- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر، عمان2002،ص150

[2] النجار فريد راغب، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الاولى ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة ،1999 ،ص 7

أولا: مرحلة التفتيش:

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن العشرين وحتى الثلاثينات واصطلح على تسميتها بمرحلة التفتيش. وقد رافق هذا المفهوم الادارة العلمية لتايلور التي كانت مبينة على التخصص في المهام والفشل بين الوظائف. وتميّزت هذه المرحلة بما يلي[1]:

أ. كون المشرف على العمال داخل الورشة هو المسؤول على جودة المنتجات. ويتمثل اشرافه في ملاحظة المنتجات ومحاولة كشف العيوب الظاهرة، واختصار دور العامل اثناء هذه الفترة على التنفيذ والسعي الى تعظيم الانتاج باعتبار ان الطلب على السلع كان كبير فكل ما ينتج يسوق.

ب. كما كان منهج العمل المعتمد يوصل الى تقسيم بسيط للعمل يقوم فيه العامل بحركات بصورة دورية وبشكل شبه الي دون ان يتطلب ذلك تأهيلا عاليا. ولهذا اعتمدت الكثير من المصانع على المهاجرين عديمي التكوين والتأهيل، وهذا ما جعل العامل البسيط لا يبحث عن جودة ما ينتج بقدر ما يسعى لرفع انتاجه.

ثانيا: مرحلة مراقبة الجودة:

امتدت هذه المرحلة من نهاية الثلاثينات وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية. وتميّزت بجملة من الاحداث ساهمت في نقل الاهتمام بالجودة من التفتيش لهدف كشف العيوب، في السعي الى مراقبة الجودة بهدف التحكم فيها واهم هذه الاحداث ابحاث مخابر Bell للهاتف وتأثير الحرب العالمية الثانية.

1 – ابحاث مخابر Bellللهاتف:

اعتمدت مخابر Bell المتواجدة بالولايات المتحدة على ادخال طرق احصائية لمتابعة التغيرات التي تطرأ على المنتج. واثبتت المخابر التغيّر في جودة انتاج المواد وتأكدت استحالة التكرار التام لنتائج عمل معين. وكانت ابحاثها تهدف الى تحديد مستوى التغيّر المقبول وكذلك طرق الحفاظ عليه. كما اعتمدت المخابر على طرق

[1] P H. Harmel : qualité et management stratégique du mythique au réel (Paris les éditions d'organisation, 1989) P34.

العينات من اجل متابعة جودة منتجاتها. وكان من نتائج اعتماد هذه الطرق التحسين الكبير في جودة المنتجات وتخفيف تكاليف التفتيش وكذا تكاليف الاخطاء[1].

2 – تأثير الحرب العالمية الثانية:

أجبرت الحرب العالمية الثانية الولايات المتحدة على تحديد معايير للأسلحة المنتجة لجيوشها. وتم ظبط هذه المعايير بدقة. واعتمدت لجان لذلك ابتداء من سنة 1940 للأشراف على هذه المعايير. كما انشات جامعةِ Columbia الامريكية فريق للبحث في تحسين انتاجية وجودة الصناعة الحربية، كان على راسه جيران Juran

وظهر أثناء هذه الفترة مفهوم جديد هو المستوى الادنى المقبول للجودة الذي يتمثل في تحديد الحد الادنى للمواصفات التي يمكن للزبون ان ينتظر تلبيتها من طرف المنتج[2].

ثالثا: مرحلة ضمان الجودة:

بدأت هذه المرحلة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ومازالت الى ايامنا هذه وقد ادى البحث عن الوضوح وكذا السعي للتحكم في التكاليف الى ظهور ضمان الجودة الذي يعرف بانه وضع مجموعة من الاجراءات المعدة سلف وبصفة دائمة موجهة لمنح الثقة للمستهلك من خلال التأكد المستمر من الحصول على الجودة المطلوبة.[3]

وتميّزت هذه المرحلة بظهور المؤسسة العالمية للمعايير كما دعمت نتيجة الاهتمام الكبير بمراقبة الجودة

1 ظهور المؤسسة العالمية للمعايير: ظهرت اثناء هذه الفترة المؤسسة العالمية للمعايير ISO سنة 1947 وكانت مهمتها منذ البداية ان تحتفظ بالمعايير وتشرف على تنميتها عبر العالم وجاءت كامتداد للهيئات التي كانت منتشرة عبر الكثير من بلدان العالم وتمثلت مهامها الاساسية في:[4]

1- Stora G. et J. Montaigne : la qualité total dans l'entreprise (Paris les éditions organisation 1986) P36

2 - Octave gélinier, guide qualité pour la direction générale (Paris, les documents d'entreprise CEGOS, 1983) P23.

3- Philippe Hermel. op. cit P84

4- تقرير المؤسسة العالمية للمعايير مارس1987، ص 23

تحديد المعايير التقنية التي تكون صالحة لفترة زمنية معينة، اصدار التقارير التقنية التوجيهية في حالة رفض المعايير المقترحة أو بهدف تنمية البحوث حول معايير معينة.

2 الرغبة في معرفة الاتجاه الجديد، مراقبة الجودة.

بعد الحرب وبهدف تتبع النجاح الذي شهدته الولايات المتحدة الامريكية في الميدان العسكري ظهرت برامج كثيرة للتكوين في الجامعات الامريكية لمراقبة الجودة وذلك ابتداء من سنة 1949 وتمّ تتبع الأثر من طرف المؤسسات اليابانية.

وظهرت مهنة تهتم بمراقبة الجودة هي " مهندسو الجودة" الذين كان تكوينهم احصائي بالدرجة الأولى عملهم على السعي لتحقيق الاستجابة للمواصفات وكانت هذه الإجراءات ذات طابع داخلي ينحصر في الوظيفة الإنتاجية داخل المؤسسة.

وكانت هذه المهمة موكلة لإحصائيين بعيدين كل البعد عن التسيير. وجاءت مهمة مهندسو الجودة لتفادي الإجراءات البيروقراطية التي عرفتها الكثير من المؤسسات والتي تمثلت في اعداد معايير دقيقة ومتعددة وأحيانا معقدة صعبت من العمل.

كما نشأت الكثير من الهيئات الوطنية والجهوية التي تهتم بالجودة. ورغم كل النتائج المحققة الا أن ضمان الجودة كان بمثابة البحث على الاستجابة لمتطلبات بصفة آلية دون الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وظروف العمل.

رابعا: مرحلة انتشار الجودة الشاملة. بدأت هذه المرحلة مع بداية السبعينات ورغم ان ميلاد المصطلح ظهر في أحضان ضمان الجودة وكان الكتاب الذي أصدره فاجنيوم سنة 1956 " TQC " بمعنى التحكم الكامل في الجودة بمثابة أفكار أولية شكلت البنيات الأولى للجودة الشاملة وهذه الأفكار[1] هي:

[1] Hermel .Ph.p.Cit. P31

- التحكم في الجودة يجب ان يبدأ في تصميم المنتج وحتى وصوله الى الزبون.
- التحكم في الجودة يهم كل المتدخلين في العملية الإنتاجية.
- تعاون جميع المصالح داخل المؤسسة ضروري لتحقيق ضمان الجودة.

ولكن هذه الأفكار لم تلقي الاهتمام من الامريكان نظرا لمجموعة من العناصر منها:[1]

- الفشل في توفير موارد بشرية مناسبة لتدعيم الهدف من التحسين المستمر.
- كما أن التركيز على تحقيق الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهمون في الشركات صرف الاهتمام عن إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مظاهر الجودة الشاملة.

تتجسد الجودة في عدة مظاهر واشكال عبرت عن تطورها عبر التاريخ رغم التسلسل الزمني لهذه المظاهر الا انها يمكن ان تكون متزامنة ولا ينفي وجود المظهر الاخر وهي باجتماعها تشكل الجودة الشاملة.

وتتمثل هذه المظاهر في المظهر الاحصائي، المظهر التجاري، المظهر الاقتصادي وبالإضافة الى المظاهر المادية تتجلى الجودة في نوعية النظم والتعامل والنظرة للإنسان وهي كلها مظاهر تشكل مجتمعة المظهر الاستراتيجي للجودة.

أولا: الجودة الإحصائية:

يعتبر هذا المظهر عن الجودة المعروفة لدى مهندسي الإنتاج، المختصون في الإنتاج الصناعي انبثقت عن تيار مراقبة الجودة الذي عرف بدايته بالولايات المتحدة اثناء الحرب العالمية الثانية. وتعرف على انها تعبير رياضي عن الجودة يتمثل في العمل على تدفق التطابق مع معطيات معدة سلفا متنوعة بحكم. [2]

[1] ريتشارد ل وليامز: "اساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الامريكية للإدارة " الرياض، مكتبة جرير، 1999، ص11.

[2]-تعريف مقدم من قبل الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR 50-109 المنشورة في ديسمبر 1979، ص108.

وتختلف أنواع المراقبة الإحصائية حسب مستويات الانتهاء من المنتوج وكذا حسب موضوع المراقبة أي العنصر الذي تقع عليه.[1]

1- حسب مستوى الانتهاء من المنتج:

نجد نوعين من المراقبة، واحدة اثناء العملية الإنتاجية والأخرى بعد الانتهاء من كل العمليات.

1-1 المراقبة اثناء العملية الإنتاجية:

تتم بعد الانتهاء من كل مرحلة للتأكد من مدى مطابقة مواصفاتها مع ما تم اعداده من معايير لنصل بأقل قدر من المفروقات في نهاية كل المراحل. ومن سلبياتها تعدد عمليات المراقبة وما يترتب عنه من تكاليف ووقت.....الخ

2-1 المراقبة عند انتهاء الانتاج:

لا تشمل هذه المراقبة مراحل الانتاج وحدة واحدة ولكنها تركز على المنتج النهائي لتقييم مستواه في اخر المراحل وقد تشمل عينة من الانتاج او قد تقع على كل النتائج في حالة الصناعات الخاصة مثل الطائرات ومحطات انتاج الكهرباء وغيرها من الصناعات ذات التكاليف العالية.

ثانيا: موضوع المراقبة:

كما قد تكون المراقبة شاملة أي تمس كل المنتوج قطعة مثل الصناعات.

الجودة المحققة:

تعني انجاز المنتج حسب معايير الجودة المعدة سلفا. ويعبر عنها بالرضا النسبي لدى المستهلك، بتحقيق التوافق بين مستوى الجودة المنتظر والسعر المدفوع من طرفه. وهي تقود بنا الى الحد الأدنى المقبول من طرف المستهلك لمستوى الجودة الذي دونه يظهر عدم الرضا، وينتج عنه رفض للسلعة.

[1] -76PP72(Paris afnor gestion) sauva p.a la statistique outil de la qualité

وإرضاء الزبون يجب ان يتم بأدنى مستوى تكاليف ممكن وهو ما يدفع الى البحث عن الفعالية الاقتصادية في كل العمليات.

ثالثا: الجودة الاقتصادية.

يتجلى المظهر الاقتصادي للجودة من خلال الاهتمام بتقليص التكاليف من اجل رفع عائدات المؤسسة. وأول من تحدث عن المظهر الاقتصادي للجودة كان الأمريكي Juran وذلك سنة 1951، عندما فصل بين التكاليف التي لا يمكن تفاديها مثل تكاليف قياس الجودة وتكاليف المراقبة والتكاليف التي يمكن تفاديها مثل تكاليف الأخطاء والتكاليف الناتجة عن تلف المواد نتيجة عدم مطابقة المواصفات.[1] كما ان المظهر الاقتصادي للجودة يتجلى عند البحث عن مصادر التبذير لتفاديها وهذا بهدف تعظيم الفوائد داخل المؤسسة.

رابعا: الجودة الاجتماعية–التنظيمية.

لفت النجاح المحقق في التجربة اليابانية الانظار خلال السبعينات، وكثرت التساؤلات حول سره، وكثرت التنقلات للباحثين الغربيين نحو هذا البلد للبحث عن أسباب ذلك، وتبين من خلال البحث المستمر ان السر يكمن في النظام المتّبع لإدارة الجودة الشاملة، الذي اعطى ابعاد اجتماعية للجودة تجلت في تنظيم تميّز بما يلي:[2]

1) تحريك الجميع داخل المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2) تخطي التنظيمات الصارمة وإجراءات ضمان الجودة الى أساليب أكثر ليونة واشد مرونة بهدف التأقلم مع كل الوضعيات.

3) الاعتماد الكبير على حلقات الجودة التي شكلت للتحسين أعطت بعدا اجتماعيا هاما داخل المؤسسة كما مكنت من تحريك كل الطاقات البشرية من اجل نفس المشاريع ، الضخمة ذات التكاليف العالية او انتقائية

[1]–كلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن 1997 ص82

[2]–تنوم محمد، إثراعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، رسالة ماجستير، علوم التسيير،إدارة اعمال ،الجزائر، 2004، ص29

بواسطة العينات عند الإنتاج الكبير. كما قد تخص المراقبة عملية الإنتاج او المنتوج فتشمل خصائصه مثل خصائص الحالة الفيزيائية او كفاءة المنتوج وخصائص استعماله.[1]

2 – 1 خصائص الحالة الفيزيائية:

تقاس بواسطة جملة من التغيرات وتكون بالقبول او الرفض لمستوى الجودة. ثم تحسب نسبة الرفض الى مستوى الإنتاج المحقق ويتم اصدار حكم عليها.

2– 2 كفاءة المنتج:

تتعلق كفاءة المنتج بخصائصه الوظيفية التي تكون عادة قابلة للقياس، وتجمع قيّم هذه الخصائص ويتم الحكم عليها.

2– 3 خصائص استعمال المنتج:

وتشمل خصائص توفر الامن عند الاستعمال، مدة حيلة المنتوج، إمكانية صيانته وتقاس هذه الخصائص عند الاستعمال او بمحاكاة ظروف الاستعمال بتجريب المنتوج.

وهذا الوجه من الجودة شائع الاستعمال في كثير من المؤسسات الصناعية ولكنه يحتاج الى تكامل مع الأوجه الأخرى للجودة ليكون أكثر دلالة وتمثيلا. وهذا ما يتأتى من خلال تقديم المنتوج او الخدمة في الاسواق لمعرفة نوعيتها التجارية.

رابعا: الجودة التجارية:

هذا المظهر للجودة يترافق عادة مع دراسات السوق من اجل قياس مدى مطابقة المنتوج للمواصفات وتحقيقه لتطلعات المستهلك.

وهو يعبر عن نظرة المستهلك للمنتوج. ويشمل مفهومين عند المؤسسة: الجودة المتوقعة والجودة المحققة.[2]

[1] Yves Chirouze ; le marketing de l'étude de marché au lancement d'un projet (Alger, opu 1987) P144
[2] Sauvay op.cit PP 45-47

أ. الجودة المتوقعة: تعبر الجودة المتوقعة عن الموقع التجاري للمنتوج على سلم المنتجات الموجودة في السوق من نفس الفئة، أي ما هي المكانة التي نريدها لمنتج ما، والى أي فئة من المستهلكين يوجه هل هو موجه للاستهلاك الواسع او لفئة لها خصائص استهلاكية مميّزة؟ وهو يعبر دائما عن هدف متحرك قابل للتغيير في كل مرة للتأقلم مع تطلعات الزبائن وتغيير سلوكهم الاستهلاكي.

خامسا: الجودة الاستراتيجية:

بفضل الاقتناع بمختلف مظاهر الجودة (التجارية – الاقتصادية – التنظيمية – الاجتماعية) أصبحت تدمج وبشكل شامل في إطار استراتيجية للجودة. وتعد إدارة الجودة اختيارا استراتيجيا لإدارة المؤسسة لان التحكم فيها يعتبر مصدرا لحسن الأداء على مجموعة من المستويات هي:[1]

- اقتصاد تكاليف غياب الجودة يؤدي لعائدات أكبر للاستثمارات.
- التأثير على الإنتاجية الجماعية للمؤسسة نظرا لتحسين إجراءات العمل.
- خلق ديناميكية لتحفيز جميع العمال داخل المؤسسة.

وتظهر أهمية دور المديرية العامة في اعداد استراتيجية للجودة تتلائم مع خصائص المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه. وذلك لتحقيق الأهداف ودعم مشاركة الجميع لنبني مشاريع المؤسسة.

[1] - Robert Teller ; le control de gestion stratégique (Paris Edition management et société, 1999) P 72

المبحث الثاني: أساليب الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام شامل مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها وتعتمد على مبادئ أساسية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهناك أخطاء ومعوقات شائعة عند تطبيقها يجب علينا تفاديها وهذا ما سنتناوله في مبحثنا هذا:

المطلب الاول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتبع أنّ تحطيم الحواجز التقليدية التي تقيّد الأجهزة الادارية والمديرين وتمنعهم من الاستفادة من الإمكانيات الكامنة في كل فرد من الافراد اللذين يعملون معهم، فهذه الفلسفة الجديدة تتكون من بعض المبادئ المساعدة التي يمكن تطبيقها على المؤسسات الكبيرة والصغيرة على السواء[1].

بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تم تقسيم المبادئ الى .[2]

أولا: التركيز على الزبون:

تعتمد المؤسسة على زبائنها في استمرارها ونجاحها مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

ثانيا: القيادة:

تقع على قيادة المؤسسة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وايجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.

ثالثا: مشاركة الافراد:

إن الافراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من اظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المؤسسة.

[1] عبد الرحمان توفيق: " المناهج التدريبية المتكاملة"، الطبعة الثانية، بميك للنشر، مصر 2004، ص51

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي: "أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso – 9000iso14000"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002 ص 70

رابعا: مداخل العملية:

ان الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

خامسا: استخدام مدخل النظام للإدارة:

ان تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة لنظام يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

سادسا: التحسين المستمر:

ان التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب ان يكون هدفا ثابتا مستمرا.

سابعا: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:

ان القرارات الفاعلة هي تلك المستندّة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين او الخبرة.[1]

ثامنا: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:

تعتمد المؤسسة والمجهزين كلا على الاخر، اذ تربطهم مصلحة مشتركة تؤدي ادارتها بكفاءة الى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

ومن خلال ما تمّ عرضه يمكن تحديد مبدأين أساسيين لإدارة الجودة الشاملة وهما[2]:

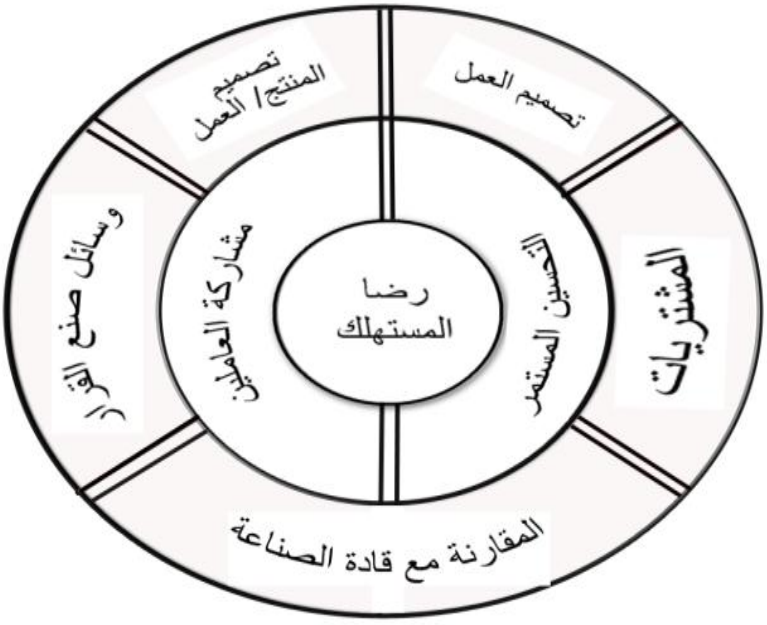
1 – مبدأ التركيز مع المستهلك.

[1] عبد الوهاب العزاوي، انضمة ادارة الجودة والبيئة، نفس المرجع السابق، ص71

[2] Source : krojewsky leeand ritzan - larry « opération management, strategy and analysis » Adison wesley publing co.emc. 1996 p141

بعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت وهو ما يراه Krojewsky، حيث يضع رضا المستهلك المحور الذي ترتكز عليه الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له وفقا للشكل التالي.

الشكل رقم(01-01) حلقة الجودة



1 - Source : krojewsky leeand ritzan - larry « **opération management, strategy and analysis** » Adison wesley publing co.emc. 1996 p141

وكما هو موضح من خلال الشكل السابق، فان هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك. لذلك فالمؤسسات وجدت أصلا لتلبية حاجات المستهلك وهو المتفضل على المؤسسات عند اقتناءه لسلعها، وأصبحت الجودة العامل الاساسي في اختيار المستهلك للسلعة، لذلك يعتبر المستهلك الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة، وبعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، بمعنى ان النشاط يبدا بالمستهلك في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح اليه. وينتهي به لأنه هو الذي يشتري هذا المنتج وبالتالي هو الذي سوف يقيّم هذا المنتج او ذلك. وعليه فان إرضاء المستهلك، يعني زيادة اقباله على المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس، فان عدم رضاه عن المنتج يعني ان هذه المؤسسة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.

لذلك يعرّف Ketteler المستهلك بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك هو غير معتمد على المؤسسة بل هي المعتمدة عليه[1]، لذلك فإن Ebertيقسّم العوامل التي تؤثر الجودة الجيّدة الى نوعين هما: عوامل داخلية وعوامل خارجية.[2]

حيث ان المؤسسة هي عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية مثل المستهلكين والبائعين وهما العنصران الاساسيان اللذان يؤثران على الجودة. أما العوامل الداخلية فهي تتمثل في المدراء والعمال والموارد والتسهيلات والعملية الإنتاجية، اما بالنسبة للأقسام والإدارات داخل المؤسسة فينظر اليها من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه[3]، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده، ومما تقدم يتضح بان التركيز على المستهلك يعد أحد الركائز الأساسية لفرص النجاح لأي منظمة كانت، لذلك فان التسويق الحديث او عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالمستهلك وتنتهي بالمستهلك، ويبدأ التنافس حاليا للحصول على اكبر شريحة من المستهلكين بسبب تعاظم دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات التي تتسم بالجودة العالية والاسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات المستهلكين المستقبلية، وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح.

2– مبدأ التركيز على العملية:

وذلك لأجل تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج، حسب المواصفات المعدّة لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، ومن اجل بيان فكرة ومفهوم هذا المبدأ يتطلب الامر توضيح العناصر التالية والتي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاجي وعناصر الكفاءة الإنتاجية.

ادارة العملية الإنتاجية:

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجمي الطائيي، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك الى المستهلك، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص332

[2] حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو iso، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان2003، ص48

[3] قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة،2006، ص94

ان معظم مشاكل الجودة هي ناتجة عن العمليات الإنتاجية، وتتضمن هذه الإدارة العملية نقطتين أساسيتين هما:[1]

- السيطرة، أي التخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عالي من الأداء في العملية الإنتاجية.
- التحسين، أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء.

تهدف إدارة العملية الى تقصير السلسلة الزمنية وزيادة سرعة استجابة المستهلك الخارجي للمنتجات، لأنها خالية من الأخطاء والعيوب وذات جودة عالية.

ب– مكونات النظام الإنتاجي:

وهو يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي:[2]

- **المخرجات:** وتعد نقطة البداية والمتمثلة في وضع مواصفات المنتجات النهائية وعلى أساسها يتم تنظيم جميع العمليات الإنتاجية والفرعية.
- **عملية التحويل الإنتاجي:** ويشمل هنا المعدات والمكائن وطرق الإنتاج والسيطرة النوعية والتصاميم وغيرها.
- **المدخلات:** وتشمل جميع عناصر الإنتاج من مواد ومعدات وافراد وخطط وطاقة ومواد مشتراه سواء كانت نصف مصنعة او مصنعة وغيرها.

ج – أنواع نظم الإنتاج:

على ضوء التطورات العملاقة التي صاحبت أنظمة الإنتاج والتكنولوجيا يمكن ان نقسمها الى[3]:

[1] evans J.R. Applid Production and operation management – 4th ead West Publishing.co – 1993 – P19
[2] مؤيد عبد الحسين الفضل - يوسف حجمي الطائي – إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك الى المستهلك – مرجع سابق – ص339
[3] حميد عبد النبي الطائي وآخرون – إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو iso، مرجع سابق، ص. ص. 63 64

- **الإنتاج المستمر:** وفقا لهذا النوع يتخصص المصنع بعمليات صناعية معينة، لا نتاج عدة أصناف متمثلة بكميات كبيرة. حيث يكون معدل الطلب عليها كبيرا وتكون فيه طريقة التصنيع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة نسبيا.
- **نظام الإنتاج الكبير:** وفقا لهذا النمط يتم انتاج عدد كبير من الأصناف المتمثلة، فاذا قررت الإدارة التوقف عن انتاج معين فيكون من غير الممكن تحويل الآلات لا نتاج أصناف أخرى بسهولة دون تحمل تكاليف إضافية كبيرة.
- **الإنتاج على أساس الدفعات:** وهي الأنظمة التي تنتج مجموعة واسعة من المنتجات ومزيج سلعي مختلف، ويكون النظام هنا مرنا للمنتجات الواطئة الحجم وعالية التنوع.
- **الإنتاج على أساس الطلب:** هذه النظم تحتوي على عدة تصميمات للمنتجات للتناسب مع اذواق المستهلكين المختلفة مع انخفاض كمية المخرجات من كل نوع، هذا التنوع في المنتجات قد يكون مرتفع التكلفة لو تم انتاجه بطريقة الإنتاج المستمر.
- **أنظمة الإنتاج المرنة وتكنولوجيا المجاميع:** وتسمى في بعض الأحيان خلايا التصنيع وهو ذلك النمط من الإنتاج الذي يتخصص بالإنتاج الأجزاء والمكونات او الوحدات المركبة شبه المجمعة، التي تستخدم لاحقا في تجميع وإنتاج السلع النهائية.

د – أساليب تنظيم مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية:

وفي الواقع العلمي هنالك العديد من التي تستخدم في مجال تنظيم المدخلات والمخرجات. من هذه الأساليب هي:[1]

[1] حميد عبد النبي الطائي وآخرون – إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو iso، مرجع سابق، ص. ص. 63 64

1. **أسلوب المصفوفات**: يستخدم أسلوب المصفوفات في عملية حساب مقدار حاجة العملية الإنتاجية الى المواد الولية على اختلافها، وكذلك حسب مقدار المواد نصف الجاهزة التي تدخل في الإنتاج الجاهز.

2. **أسلوب التدفق**: تعتبر نماذج التدفق احدى الصيغ الرياضية المشتقة من النماذج الشبكية، حيث ان الأسلوب المرشح لمعالجة تدفق المواد ضمن العملية الإنتاجية وكذلك تنظيم مدخلاتها ومخرجاتها هو نماذج التدفق الأقصى الذي بموجبه يتم معالجة مشكلة تدفق المواد من المصدر لغاية محطة الوصول من خلال المسارات الموجودة في الشبكة.

3. **أسلوب الجدولة**: تعد الجدولة المرحلة الأخيرة من مراحل الإنتاج باعتبارها المرحلة التي تتعلق بتخطيط نشاطات المؤسسة الأساسية وبالدرجة الأساس تساهم في تنظيم مدخلات ومخرجات عمليات الإنتاج.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدوات قياسها

بهدف تحقيق المؤسسة لمجموعة من الأهداف يجب عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمر بعدة مراحل مترابطة و معقدة ، فجاء هذا المطلب توضيحا لهذه المراحل وكذا أدوات قياسها .

أولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة ، وتحتاج الى وقت طويل لاستكمال مراحلها ، وتحقيق الأهداف المرجوة منها ويمكن توضيح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

1 : مرحلة الإعداد :تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ القرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من اجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

أ: تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها.

ب: تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساسا مهما من أساس صياغة أهداف المنظمة[1].

ج :تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة .

د: التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.

2 **مرحلة التخطيط**: تهدف هذه المرحلة الى ابراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ: تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة واقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

ب: تشكيل مجلس الجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمؤسسة، على ان يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

ج: تعين مدير الجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

د: إعداد خطة شاملة لتطيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع أراءهم وضمان التزامهم، وكسب رضائهم[2].

3 **مرحلة التقويم**: تشمل هذه المرحلة اعمال المسح الميداني، والتقويم والاستبيانات، وإجراء المقابلات إضافة الى الآتي:

أ: التقويم الذاتي يوضح انطباعات العاملين حول عناصر القوة والضعف في المؤسسة.

[1]- مداح لخضر، تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة المركز الجامعي بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2008/2007، ص17.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الطبعة الاولى دارالشر للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن 2006، ص 192-193

ب: تقيم الوضع الحالي للمؤسسة.

ج: التعرف على مدى رضاء الزبائن.

د: تقيم التدريب الأساسي للمديرين والعاملين.[1]

4: مرحلة التطوير: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ: تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

ب: تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغير.

ج: المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه في التجارب المماثلة[2]

5 : المرحلة المتقدمة : هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يتحدى به امام المؤسسات الأخرى ، إذ قد تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة [3].

ثانيا: أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة أنواع من أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة ، أو كما يطلق عليها أيضا بأدوات التحسين المستمر ، وهي تستخدم لحل مشاكل الجودة وكذلك حل بناء حافز للجودة في كل عمل ، وهذه أهمها وأكثرها إستخداما:

1- **العصف الذهني** : إن العصف الذهني او الانطلاق الفكري ، هو محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل .

---

[1]- مؤيد عبد الحسن الفضل ورضا صاحب ابوأحمد ،الاقتصاد الاداري ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان –الاردن 2007،ص 268 .

[2]- قاسم نايف علوان المحباوي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات، مرجع سابق، ص 194 .

[3]- محفوظ احمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 218

ويمكن النظر اليها على انها تفكير جماعي لعدد من الافراد بهدف الوصول الى أفكار إبداعية، قد لا يتوصل اليها كل منهم بصورة انفرادية، ويتم ذلك وفق سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تهدف وتشجع الإبداع و الإبتكار، وهذه الخطوات هي :

أ: يضع كل فرد في فريق العمل أو في حلقات الجودة قائمة من الأفكار على الورق.

ب: الإستماع الى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء الفريق، عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكون ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع

ج: بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة، يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار المجموعة ككل.

د: يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات في الفريق.

يطلق المشاركون على الأفكار التي تم ابتكارها، وهذه الخطوة تمثل مرحلة التقييم، ولكي تكون حلقات الانطلاق الفكري ناجحة فإن التقييم او النقد لأية فكرة لا يكون مسموحا بهما خلال مرحلة الحصول على الأفكار، لأن ذلك قد يؤثر على اقتراح فكرة جديدة أو الخوف تكون هذه الفكرة غير جيدة[1].

2: مخطط السبب والنتيجة:

هو أسلوب لتحديد المشكلة وأسبابها الرئيسية والفرعية، حيث يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة او الفعلية لها[2]

والهدف من هذه الأداة هو المساعدة في اثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة او الحلول الممكنة ، كما تساعد في تحديد إطار عام لتحليل إضافي ، وذلك عن طريق وضع عدد اكبر من القضايا او الموضوعات في مجموعات يمكن ادارتها بشكل افضل [3]

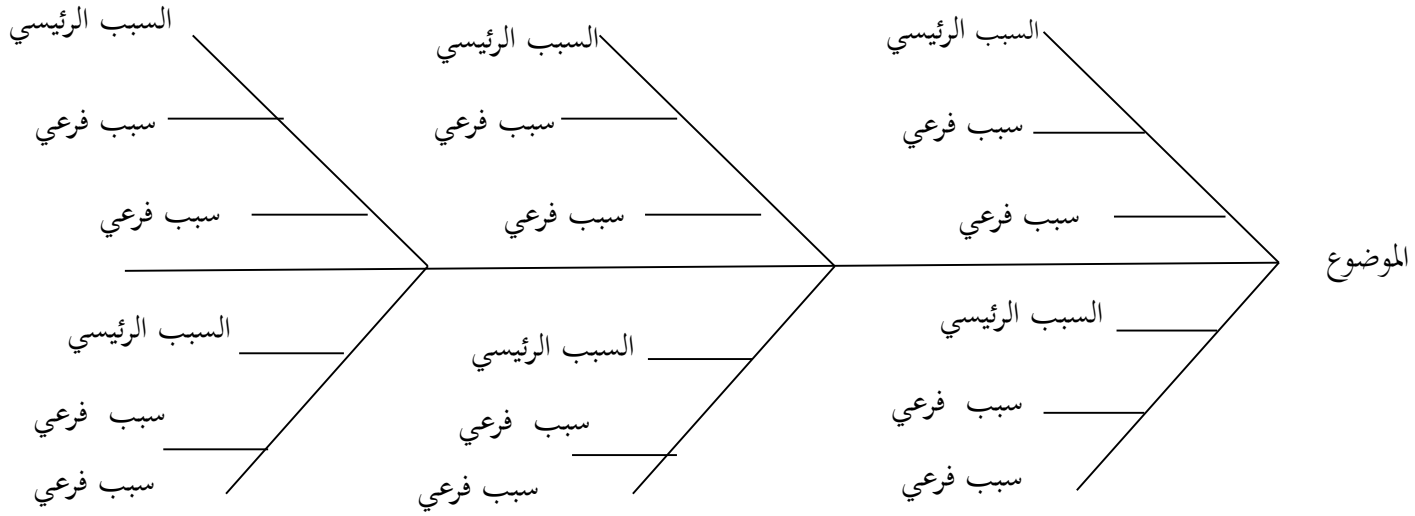
[1] قاسم نايف علوان ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001: 2000، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة،2009، ص 239

[2] – رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة،إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوريللنشر والتوزيع، عمان –الأردن، ص287

[3] – جون مارش، ادارة الجودة الشاملة من الالف الى الياء، الجزء الثالث، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، مصر، ص125

والشكل التالي يوضح مخطط السبب والنتيجة:

الشكل (01-02) مخطط السبب والنتيجة



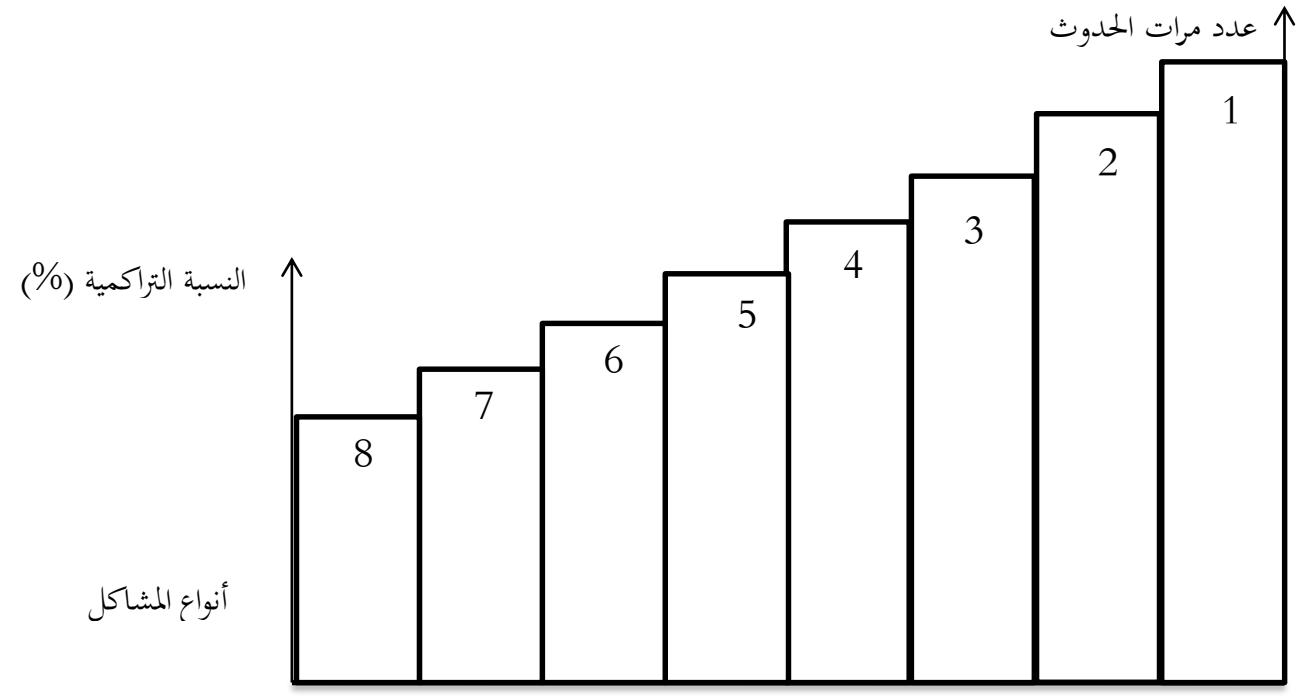
المصدر: جون مارش إدارة الجودة الشاملة من الالف الى الياء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر ص125 بتصرف.

3:تحليل باريتو: يسمى تحليل باريتو أيضا بمبدأ او قاعدة 80/20ويشير الى ان 80% من المشاكل في المؤسسات تكون بسبب 20 %من الأسباب ،وعلى الرغم من ان هذا المبدأ قد أوجده العالمvilfredo pareto إلا ان جوران juranكان اول من ادخل هذا المفهوم في مجال الإدارة .

يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطائها الأولوية والاهمية في المعالجة والحل قبل غيرها لتأثيراتها الكبيرة، والشكل رقم (01-03) يوضح مخطط باريتو.[1]

[1]- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص283

الشكل: رقم(01-03) مخطط باريتو



المصدر: **قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن2006، ص300.**

4- حلقات الجودة: هي فرق عمل طوعية، استحدثتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الامريكية، يمكن ان تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويمكن لأي عضو في المؤسسة بغض النظر على وظيفته ومنصبه الإداري ان يشترك فيها.[1]

والهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المؤسسة من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي يتم طرحها على الإدارة، ويدير عمل الحلقة الواحدة قائد بحيث يتولى تدريب أعضاء الحلقة على حل المشاكل، وعلى العمل الجماعي كفريق، مهمة هذا الأخير تحديد المشاكل.[2]

[1]- عمر وصفي عقيلي ،مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الردن، 2009ص208

[2] بلال بن يخلف ، اثر تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة على اداء البنوك التجارية :دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية،الوكالة المركزية عميروش بالجزائر العاصمة، اطروحة ماجستير، قسم الاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال المالية، كلية علوم التسير جامعة المدية 2012، ص33

5: المقارنة المرجعية: هي المنهجية التي تمكن من الباحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة او الممارسات، حتى يمكن تبني أو تكيف ابعادها الإيجابية ووضعها موضع التنفيذ من اجل ان تصبح الاحسن.

فالمقارنة المرجعية هي نقطة مرجعية انطلاقا من اننا نحدد الأهداف فهي:

- وسيلة لتحديد الأهداف
- وسيلة تعريف الإنجاز والوصول الى معايير سامية.
- أداة مستمرة لتقيم الخدمات والطرق بالنسبة للأحسن.

ومن أنواع المقارنة نجد مايلي:

أ: المقارنة المرجعية الداخلية: والتي تكمن في مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلتها في نفس المؤسسة (بيع المواقع الفروع.....)ومن خلال ذلك يمكن اعتماد الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة.

ب: المقارنة المرجعية الخارجية: وتمكن في اجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة والتي تعمل او تمارس نفس نشاط المؤسسة او في مجال اخر.[1]

المطلب الثالث: الأخطاء والمعوقات الشائعة عند تطبيق الجودة الشاملة

- **المعوقات الشائعة عند تطبيق الجودة الشاملة:**

ان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات اتصالات الجزائر له قدر كبير من الأهمية ،ولكن مجرد تبني، أسس ومبادئ الجودة الشاملة لا يضمن لها النجاح فهناك صعوبات ،ومعوقات ربما تواجه المؤسسة عند تطبيقها لمبادئ الجودة، ومن هذه المعوقات مايلي:

1. المركزية في اتخاذ القرارات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة، والسرعة مما يتطلب تطبيق أسلوب اللامركزية.
2. عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات، مرجع سابق، ص-ص241-242

3. صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
4. ضعف النظام المعلوماتي في المؤسسة.
5. اهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الاجل، وطويلة الاجل.
6. تسيب العاملين وعدم القيام بأدوارهم داخل المؤسسة.
7. عدم توافر الكوادر المؤهلة والمدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
8. نقص التمويل المالي الازم لإدارة الجودة الشاملة.[1]

- **أخطاء تطبيق الجودة الشاملة:**

1. المعالجة واستعجال النتائج، لذا يتعين على المؤسسات الابتعاد عن العاجلة اثناء التطبيق واستعجال النتائج، لانهما مصدر الوقوع في الأخطاء النوعية.
2. التقليد لتجارب مؤسسات أخرى، والنقل الحرفي لنماذج سابقة دون تعديل ودون مراعاة لظروفها البيئية الداخلية والخارجية، مع اتخاذ قرار التطبيق قبل اعداد بيئة ملائمة لتقبلها.
3. عدم التفكير الكافي بأهمية العنصر البشري، والتركيز على الجانب التقني.
4. عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم، وإخفاقهم في التعامل مع مقاومة التغيير أي عدم اقناع العاملين بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
5. نقص المعرفة اي عدم الالمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها.[2]
6. الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة الى معايير محددة تتفق وحاجات العملاء.
7. نقص متطلبات التطبيق، والقول الكثير والفعل القليل.[3]

[1]- راضي ميرفت، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التقنية في محافظات غزة ،وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية غزة 2012 ص 12

[2]اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الأولى،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن،2009، ص 119.

[3]- مؤيد عبد الحسين الفضل ورضا صاحب أبو احمد: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان2004،ص269،بتصرف

خلاصة

تعتبر الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة الشاملة على الخصائص والمواصفات المتواجدة في المنتج او الخدمة التي تسعى الى تحقيق رضا العملاء، وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

كما تتجسد الجودة الشاملة في عدة مظاهر وأشكال عبرت عن تطورها عبر التاريخ ولا ينفي وجود المظهر الاخر وهي باجتماعها تشكل الجودة الشاملة.

تمهيـــد

تعتبر الدراسة التطبيقية تجسيدا لما تناولناه في الجزء النظري من فرضيات ودراسات لمعرفة مدى مطابقتها للواقع ، وبالنظر لطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة الذي يتطلب دراسة حالة ، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، وذلك للتعرف أكثر على الدور الذي تؤديه الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ، و تناولنا في هذا الفصل على ثلاث مباحث حيث جاء في الفصل الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، وفي الفصل الثاني تطبيق منهجية العمل الميداني، اما الفصل الثالث قمنا بتحليل نتائج الدراسة حسب مخرجات SPSS .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ، من حيث نشأتها والتعريف بها ، ثم نتناول فروعها وهياكلها ، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر . [1]

أولا : تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات .

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000 ، حيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات ، وكرس الفصل بين نشاطي تنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات ، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " **بريد الجزائر** " ، وثانيهما بالإتصالات ممثلة في " **إتصالات الجزائر** " .

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة ، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال ، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشركات " **VSAT** " وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في سنة 2003 ، والربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 ، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة .

ثانيا : نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 3/200 والمؤرخ في تاريخ 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر ، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة .

- **الإنطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر** : كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد وأصبحت مجبرة على تثبيت وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الشرسة ، وأصبح البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة .

ثالثا : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :[1]

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

[1] وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

- **رأسمال إجتماعي مقدر**ب : 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها ، وأصبح حاليا يقدر ب : 61.275.180.000 دينار جزائري .
- رقم سجلها التجاري :02B 0018083
- رقمها الجبائي : 000216299033049
- بندها الضريبي : 16293838021
- رقم التعريف الإحصائي : 00021622906569 36

وتهدف المؤسسة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسة سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي :

- الجودة .
- الفعالية .
- نوعية الخدمات .

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الإتصالات بالجزائر .

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.[1]

أولا : فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي :

[1] http://www.Algerietelecom الموقع الالكتروني للمؤسسة تاريخ الاطلاع 30 افريل2018

أ- **فرع اتصالات الجزائر " موبيليس"** : مختص في الهاتف الخلوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة ، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك .

ب- **فرع اتصالات الجزائر للأنترنت " جواب "** : مختص في تكنولوجيا الانترنت ، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة ، وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث العلمي ، التربية الوطنية ، التكوين المهني ، الصحة ، الإدارة ، المحروقات ، المالية ... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانات " antranet " بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة " جواب " .

ج- **اتصالات الجزائر الفضائية** : مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

ثانيا : هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل من المتعاملين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر ، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر 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 أبعد نقطة من هذه البلاد ، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة ، و(12) مديرية إقليمية : موزعة عبر كل من الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، سطيف ، عنابة ، ورقلة ، تلمسان ، باتنة ، تيزي وزو ، البليدة ، بشار وأخيرا شلف .وإعتمد في هذا التقسيم مبدأ الالتقسيم 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 التراب الوطني ، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

المطلب الثالث : المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

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

أولا : نشأة المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية

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

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية " DOT "

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للإتصالات" **DRT" البليدة وتنقسم المديرية إلى :[1]

أ – دائرة الممتلكات والوسائل العامة : التي بدورها تنقسم إلى :

1- **مصلحة الإمداد** : وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد الدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة ، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات ، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجده .

2- **مصلحة الشراء** : تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة .

3- **مصلحة الممتلكات** : تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة ، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة .

[1] -وثائق خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية انظر الملحق رقم 01 Dot direction opérationnel télécom

4- **مصلحة الوقاية والأمن** : تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب ، ونظافة المحيط ووقايته .

5- **مصلحة النشاطات الاجتماعية** : تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال .

ب- **دائرة الموارد البشرية** : والتي بدورها تنقسم إلى :

1- **مصلحة تسيير الوظائف** : وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد .

2- **مصلحة التكوين** :تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق ، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العامل حفاظا على مركزها التنافسي في السوق .

3- **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية** : تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية .

ج- **دائرة المالية والمحاسبة** : وتتضمن المصالح الآتية

1- **مصلحة الميزانية** : تهتم بإعداد الميزانية .

2- **مصلحة الخزينة** : تهتم بالدفع النقدي .

3- **مصلحة المحاسبة** : تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة .

د – الدائرة التجارية :وتتضمن المصالح الآتية :

1- **مصلحة البيع** : وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والأنترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن .

2- **مصلحة التحصيل** : تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة .

3- **مصلحة العلاقات مع الزبائن** : تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع .

هـ – دائرة خاصة بالمؤسسات " corporait" : تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات ، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات .

و- **الدائرة التقنية** : وتتضمن المصالح الآتية :

1- **مصلحة الهندسة والتخطيط** : تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والأنترنت

2- **مصلحة التطوير** : تطوير الشبكات الموجودة .

3- **مصلحة تهيئة وإستغلال الشبكات** : تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على إستغلالها أحسن إستغلال .

4- **مصلحة تهيئة و إستغلال الآلات** : تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات ، كالخزائن الهاتفية والعمل على إستغلالها أحسن إستغلال .

5- **المركز التقني للمؤسسات** : يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك .

6- **رئيس مشروع أم msan**: يهتم بتسيير مشروع MSAN وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر ، الهدف منه تطوير خدمة الأنترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى MSAN .

7- **وحدة الهياكل القاعدية** : وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية .

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي : خلية الإتصال والتفتيش ، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها ، بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير ،

بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني ، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري .

ثالثا : أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية فيما يلي :[1]

أ- أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديريات العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .
- إستقطاب أكبر عدد من الزبائن .
- إرضاء الزبائن .
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية .
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها .
- تطوير خدمات جديدة للعملاء .
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية .
- تنفيذ تقارب الصوت والصورة .
- زيادة الخدمات المباعة .

ب- **مهام المديرية العملياتية بالمدية** : ترتكز مهام المديريات العملياتية بصقة عامة ، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات الآتية :

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم ، والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترانت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة ، كالمستشفيات والبنوك ... الخ .

[1] مقابلة مع، مسؤول الدائرة التجارية للمديرية العملياتية للاتصالات بالمدية، بتاريخ 2018/05/26

- إيصال الأنترنت إلى كل بيت .
- تجديد الشبكة الهاتفية (تغيير الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية) .
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والأنترنت).
- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت ، الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات السمعية البصرية ... الخ .

ج – **خدماتها** : من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية نجد:[1]

- خدمة الهاتف الثابت .
- خدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL .
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي .
- **خدمة الويسي " Wici"** : تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك .

- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات " Wici" .
- بطاقة التعبئة بسعر 100 دج يوم من الأنترنت .
- بطاقة التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الأنترنت .
- بطاقة التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الأنترنت .

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة :http://www.algerie telecom.dz تاريخ الإطلاع 30أفريل 2018

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد جمع البيانات قامت الطالبة بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تمت هذه العملية وفق مقياس "ليكرت" ذو الخمس درجات بإعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإدراكات والإتجاهات والآراء، وكذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقـــمية كما يلي: أوافــق بشــدة (5 درجـــات)، أوافق (4 درجات), محايد (3 درجات)، معارض (2درجة)، معــارض بــشـدة (1درجة).

ومن أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليل البيانات إحصائيا جمعت الطالبة بين برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" (statistical package for social Sciences)لجمع جوانب هذه الدراسة وذلك كالتالي :

المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة.

في هذا المبحث سوف نستعرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح أسلوب الدراسة, مجتمع الدراسة, عينة الدراسة, ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

أولا :حدود الدراسة.

أ. **من حيث بعد الموضوع:** يتمثل الموضوع في**دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** حيث تركز الدراسة على إبراز كيفية تأثير عنصر الجودة الشاملة على تحقيق ميزة تنافسية المستدامة في المؤسسة.

ب. **من حيث البعد المكاني** :وهو يتعلق إجراء دراسة ميدانية على مستوى اتصالات الجزائر وكالة المدية.

ت. **من حيث البعد الزماني:** ويتمثل في الوقت المستغرق لإنجاز البحث بدءا من اختيار العنوان والبحث عن أستاذ مؤطر، وجمع المراجع التي تم الاعتماد عليها، إلى إعداد البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي و كانت مدة الدراسة الميدانية(التطبيقية) من فيفري 2018 إلى غاية ماي 2018.

ثانيا :عينة الدراسة.

تم تطبيق هذه الدراسة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عدد عمال المؤسسة البالغ عددهم 223 عامل و تشكلت عينة الدراسة من50 عامل يشكلون مختلف المناصب بالمؤسسة بحيث تم إختيارهم بإستخدام العينة المسيرة وذلك بتوزيع الإستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول تقنيات الجودة الشاملة المستخدمة في المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعالجة الإحصائية .

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الإستقصاء وبهذا فقد تم تصميم إستمارة بحث موجهةمن قبل الاستاذ والطالبة من أجل التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

1. الهدف من الاستبيان:

الهدف من إعداد هذا الاستبيان هو معرفة من أجل التعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على ثلاثة محاور الأول منه يعنى بالجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، أما المحور الثاني فخصص لقياس الميزة التنافسية المستدامة أما المحور الاخر فعالج العلاقة بين الجودة الشاملة في المؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة.

ب- تصميم الاستبيان : استخدم الباحث استبيان تألف من:

أولا : قسم المعلومات الشخصية: ويتمثل في السمات الشخصية، وتتمثل هذه السمات في : (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

ثانيا : قسم الأسئلة:وهوعبارةعنتجسيدللدراسةالنظريةالتيتطرقنااليهابحيثيتكونمن30عبارةموزعةفيثلاثةمحاوروهي:

1.محورالجودة الشاملة: يحتوي على11عبارة.

2.محورالميزة التنافسية المستدامة: يحتويعلى10عبارات.

3.محورالعلاقة بين الجودة الشاملة في المؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة: يحتوي على09عبارات.

2. المعالجة الإحصائية.

بعد جمع البيانات قامن نحن الطالبة والاستاذ بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تمت هذه العملية وفق مقياس "ليكرت" ذو الخمس دراجات باعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإدراكات والاتجاهات والآراء، وكذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يلي: أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات), محايد (3 درجات)، معارض(2 درجة)، أعـارض بـشدة (1درجة). ومن أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليل البيانات إحصائيا استخدم الطالب برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"() .Statistical Package for Social Sciencesلجمع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي:

أ. استخدام معامل ارتباط كرو نباخ ألفا " Cronbach Alpha"لقياس ثبات أداة الدراسة.

ب. استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق المقياس.

ت. استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية على فقراتالدراسة المختلفة, وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض أراء أفراد عينات الدراسة عن كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة الأساسية. ولترتيب إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي، كما استخدم الباحث الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لتحديد مدى تجانس إستجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم، وحسب الدراسات الإحصائية السابقة فقد تم تقسيم مقياس "ليكرت" كما يلي:

- درجة مرتفعة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (3,4-5) على الدرجة الكلية للمقياس.
- درجة متوسطة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (2,5-3,39) على الدرجة الكلية للمقياس.

- درجة منخفضة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة أقل من (2,5) على الدرجة الكلية للمقياس.

ث. فحص الفرضيات استخدم الباحث اختبار التباين(ت)(t–test) وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينات الدراسة حول أثر تسويق الخدمات السياحية على اتخاذ قرار الشراء .

✓ **مقياس ليكارت الخماسي**: إذا كانت الاستجابات هي أحد خمسة اختيارات مثل درجة الموافقة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) فإن الأوزان تدخل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–01): يبين درجات سلم ليكرت المعتمد عليه في الدراسة.

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي4/5 أي حوالي 0.8 وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الثلاثة 1 و 2 و 3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات وعليه نضيف 0.8 لكل درجة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–02): يبين أوزان سلم ليكارت المعتمد عليه في الدراسة.

الوزن	من1الى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من2.6الى 3.39	من 3.4الى4.19	من4.2 إلى 5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	ضعيفة		متوسطة	مرتفعة	

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

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

بهدف التحقق من صدق المقياس وثباته تم الاستعانة بعدة خطوات بحيث.

أولا: ثبات المقياس: بهد فالتحقق من صدق المقياس وثباته ثم اختباره من خلال عينة محدودة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية،وشملت هذه العينة**34**موظف،وبلغ معامل **ألفاكرونباخ(cronbach alpha)** " معامل الثبات" 0.918 أي ما قيمته% 91.8 هذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. حيث يجب ألاتقل عن قيمة المعامل الثبات عن%60 لكي تعتمد النتائج المتحصل عليها كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): يبين نسبة ثبات المقياس.

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
34	0.918

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج **spss**.

ثانيا: صدق المقياس

1. **صدق المحكمين:**قامت الطالبة بعرض الإستبيان على الأستاذ المشرف والذي تتوفر لديه الكفاءة العلمية، حيث تم إصدار حكمه على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا ومدى مناسبتها وقياسها للمجال الذي تنتمي إليه كل فقرة، وتدوين أية ملاحظات أو إضافات وعلى ضوء الملاحظات التي أشار إليهاقامت الطالبة بإجراء التعديلات اللازمة، وتم تعديل صياغتها مع المحافظة على مضمونها.
2. **الإتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق المقياس بحساب مصفوفة إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون، وقد بينت النتائج أن جميع قيم إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائيا مما يشير إلى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-04): نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا في محاور البحث:

المجال	قيمة الثبات
الجودة الشاملة	0,817
الميزة التنافسية المستدامة	0,813
العلاقة بين الجودة و الميزة التنافسية المستدامة	0,862

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج **spss**.

من الجدول رقم (03):نلاحظ أن قيمة الثبات الكلية لأداة البحث (0.918)، وهي قيم تفوق المعدل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية (60%), كما أنها قريبة جدا من الواحد وبذلك تكون أدوات البحث تتمتع بدرجة دلالة وثبات مرتفعة.

أما الجدول رقم (04): فنلاحظ ان معامل الثبات الخاص بكل محور بدوره مرتفع إلى حد كبير مما يدعم النتيجة السابقة، و يؤكد على ان المعلومات الواردة بالاستبيان تتبتع بقدر كبير من الثبات.

الجدول رقم (03-05): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر الموظفون .

الرقم	فقرات أداة الدراسة	معامل الإرتباط	الدلالة الإحصائية
01	تقوم الإدارة العليا بإقناع العاملين بضمان الجودة	0.52	0.002
02	تركز المؤسسة على الزبون والسعي جاهد من أجل تقديم له أحسن خدمة	0.543	0.001
03	تهتم مؤسستكم بمقترحات العاملين	0.605	0.000
04	التركيز على جودة المنتجات من اجل كسب الزبون	0.587	0.000
05	تتخذ مؤسستكم الجودة الشاملة شعار لها	0.348	0.043
06	توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال بمجال الجودة	0.668	0.000
07	تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن	0.471	0.005
08	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل	0.746	0.000

	سهولة		
09	تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	0.671	0.000
10	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين المستمر والتطوير مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة	0.552	0.001
11	تقدم المؤسسة مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بالجودة الشاملة	0.531	0.001
12	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها	0.515	0.002
13	تحقق المؤسسة تنافسية على أساس الخدمات المقدمة	0.473	0.005
14	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة	0.668	0.000
15	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق تنافسية مستدامة	0.349	0.043
16	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.	0.406	0.019
17	التركيز على الزبون والمحافظة عليه بأفضل الطرق لضمان الاستمرارية	0.725	0.000
18	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لكافة أنشطتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	0.626	0.000
19	تقوم المؤسسة بالعمل الجماعي ومشاركة عامليها في اتخاذ القرار	0.513	0.002
20	تقوم المؤسسة بالإنفاق على عملية البحث والتطوير وذلك لضمان الاستمرارية	0.789	0.000
21	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية في كيفية التعامل مع الزبون الحالي والمستقبلي	0.615	0.000
22	تقوم المؤسسة بالعمل على جودة المنتجات بغرض تميزها على منافسيها	0.643	0.000
23	تعمل مؤسستكم على تميز منتجاتها بالجودة العالية من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	0.612	0.000
24	منتجات مؤسستكم ذات جودة عالية يصعب تقليدها مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة	0.743	0.000
25	تعتمد مؤسستكم على الابداع بشكل كبير في تقديم منتجاتها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	0.691	0.000
26	تسعى مؤسستكم الى زيادة سرعة تقديم منتجات ذات جودة عالية وبصفة متميزة ومستمرة	0.53	0.001
27	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر وتنافسي وذلك لجودة منتوجاتها	0.857	0.000
28	الجودة الشاملة هي أساس الفكرة التنافسية بالمؤسسة	0.789	0.000
29	الجودة الشاملة تساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي	0.683	0.000
30	تعد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها لتحقيق مركزها التنافسي	0.46	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss**

من الجدول رقم(05) نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لجميع الفقرات التي تقيس أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أقل من قيمة ثبات المجال الذي تنتمي إليه حسب الجدول رقم (04) ومنه يمكن إثبات صدق فقرات أداة البحث وثباتها،وعليه فإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية(a=0.05) ما يدل على وجود إتساق بين فقرات الإستبيان ومنه يمكن إثبات صدق أداة البحث .

المبحث الثالث: معالجة النتائج وتحليلها إحصائيا

بعد ادخال البيانات في الحاسوب وبرمجتها في برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS قمنا بجمع جوانب الدراسة وحللنا البيانات حسب مختلف الدرجات من سن وعمر وجنس ومستوى خبرة وبعدها العلاقة بين المتغيرين

المطلب الأول:عرض وتفسير الإستبيان

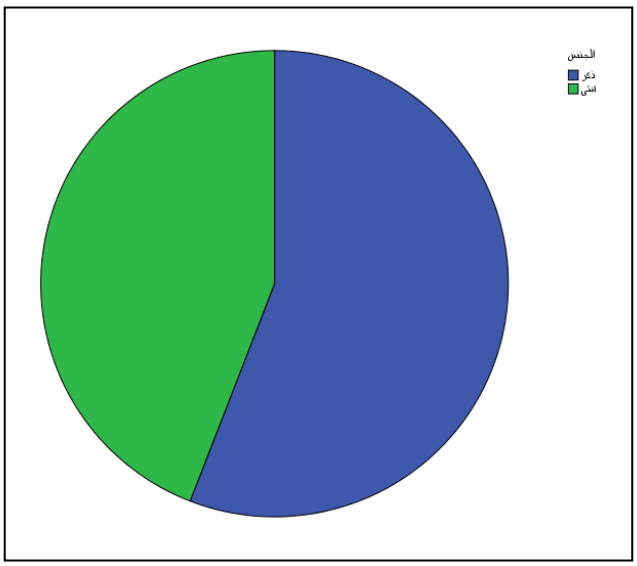
اعتمادا على الأشكال التي تم الوصول إليها قمنا بتحليل ودراسة نتائجها وتحديد معناها بالنسبة

للأهداف الموضوعة على ضوء هذه الدراسة ثم الوصول إلى بعض الإستنتاجات والتي سنتطرق إليها بالشرح مع البيانات كالتالي:

القسم الأول:البيانات الأولية.

1-جنس الموظف:

الشكل رقم (03-01): التمثيل البياني لمتغير الجنس الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



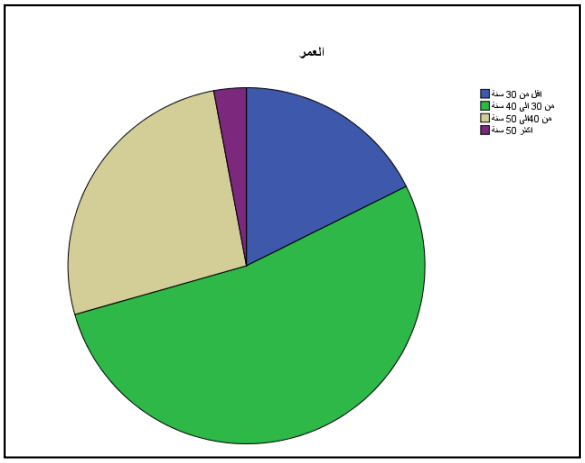
وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية		
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	19	55.9
أنثى	15	44.1
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج **spss**.

نلاحظ من خلال تحليل إجابات الدراسة، أن معظم أفراد العينة من جنس ذكر بنسبة55.9%أي19 موظف، أما نسبة الموظفات فكانت 44.1%أي 15 موظفة.

2_ العمر.

الشكل رقم (03-02): التمثيل البياني لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات ال **spss**.

الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

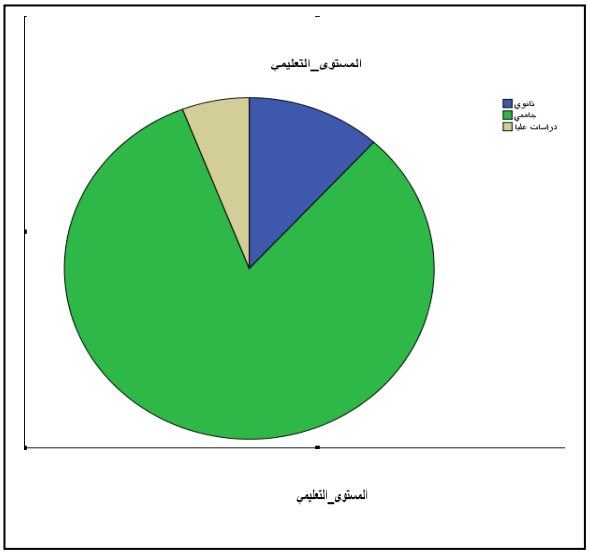
	مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	
السن (سنة)	التكرارات	النسبة %
اقل من 30 سنة	6	17.6
من 30-40 سنة	18	52.9
من 40-50 سنة	9	26.5
أكبر من 50 سنة	1	2.9
المجموع	34	%100

نلاحظ أن عمر أفراد العينة متباين حيث كانت نسبة الفئة اقل من 30 سنة 17.6% ما يعادل 6 موظفين، تليها الفئة من 30 إلى40 سنة بنسبة 52.9% وهي الأعلى نسبة ، أما نسبة الفئة من 40 إلى 50 سنة كانت 26.5% ، والنسبة الأخيرة فئة الأكثر من 50 سنة التي كانت 2.9% ما يعادل موظف بالوكالة.

3-المستوى التعليمي:

الشكل رقم (03-03):التمثيل البياني للمستوى التعليمي **الجدول رقم (03-08)**: توزيعالعينةحسبالمستوى التعليمي

.



وكالة اتصالات الجزائر		
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	4	11.8
جامعي	28	82.4
دراسات عليا	2	5.9
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج **spss**

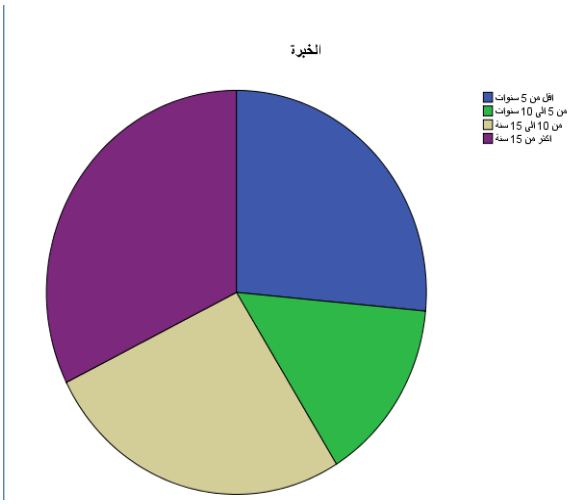
نلاحظ نسبة الموظفين اصحاب المستوى الثانوي 11.8% ما يعادل 4 موظفين أما نسبة الموظفين من فئة الجامعيين وصلت 82.4 % ما يعادل 28 موظف جامعي وهي الفئة الأعلى في العينة، أما نسبة الدراسات العليا كانت 5.9% ما يعادل الموظفين بالوكالة.

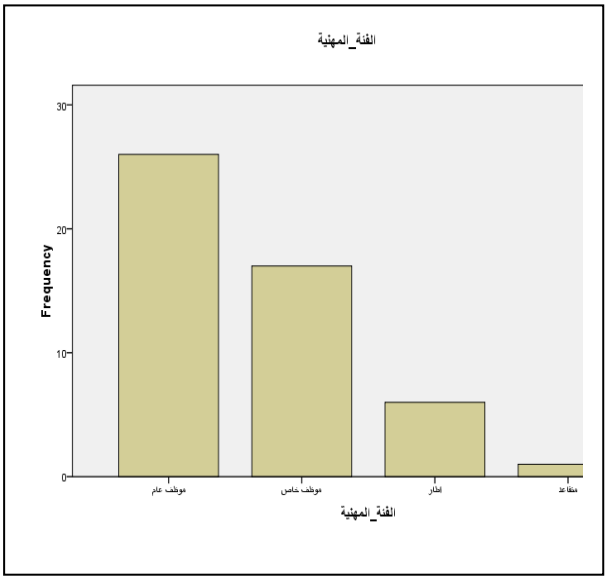
4- الخبرة المهنية:

الشكل رقم (03-04): التمثيل البياني لمتغير الخبرة المهنية **الجدول رقم (03-09)**:

توزيعالعينةحسبالخبرةالمهنية .

وكالة اتصالات الجزائر		
الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
اقل من 5 سنوات	9	26.5
من5 إلى 10 سنوات	5	14.7
من10 إلى 15 سنة	9	26.5
اكثر من 15 سنة	11	32.4
المجموع	34	%100





المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات ال **spss**.

نلاحظ أن أغلب الموظفين لهم خبرة في المجال اكثر من 15 سنة بنسبة 32.4% وهي أعلى نسبة يعادلها، اما اصحاب خبرة 5 سنوات و من 10 إلى 15 سنة فهما بنسب متساوية تعادل 26.5% اي 9 موظفين، و في

الاخير نجد ما نسبته 14.7% وهي اقل نسبة من لهم خبرة بالوكالة من 5 إلى 10سنوات ما يعادل 9 موظفين بالوكالة.

المطلب الثاني: تحليل الإستبيان وعرض نتائجه.

أولا: تحليل بيانات المؤشرات التيتقيس أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الجدول التالي يمثل التكرارات، المتوسطات الحسابية،والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد العينة من العملاء حول أثر الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1. فيما يتعلق بالجودة الشاملة:

الجدول رقم (03–10):مستوى الجودة الشاملةفيمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

المحور الأول	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
س1	4	28	2	0	0	4.06	0.422	موافق
	11.8	82.4	5.9	0	0			
س2	9	20	5	0	0	4.12	0.64	موافق
	26.5	58.8	14.7	0	0			
س3	3	21	8	2	0	3.74	0.71	موافق
	8.8	61.8	23.5	5.9	0			
س4	6	24	4	0	0	4.06	0.547	موافق
	17.6	70.6	11.8	0	0			
س5	6	24	4	0	0	4.06	0.547	موافق
	17.6	70.6	11.8	0	0			
س6	4	22	6	2	0	3.82	0716.	موافق
	11.8	64.7	17.6	5.9	0			

س7	9	20	5	0	0	4.12	0.64	موافق
	26.5	58.8	14.7	0	0			
س8	7	17	6	3	1	3.76	0.987	موافق
	20.6	50	17.6	8.8	2.9			
س9	6	20	5	3	0	3.85	0.821	موافق
	17.6	58.8	14.7	8.8	0			
س10	3	28	3	0	0	4.00	0.426	موافق
	8.8	82.4	8.8	0	0			
س11	4	26	4	0	0	4.00	0.492	موافق
	11.8	76.5	11.8	0	0			
الدرجة الكلية	%100					3.96	0.387	موافق

المصدر :منإعدادالطالبةبالإعتمادعلى مخرجات برنامجال. **spss**

يتبين من الجدول رقم (10) ان اتجاه اراء افراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في الجودة الشاملة كان بدرجة موافق لكل العبرات حيث المتوسطات الحسابية لمستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة حل الدراسة. اذ جاء في المرتبة الأولى السؤالين رقم(02- 07)يليهما السؤالين رقم(01-04-05) يليهما السؤالين (10-11)بعدها السؤال رقم(09) بعدها السؤال رقم (06) بعها السؤال رقم(08) يليها السؤال (03)كما هي موضحة في الجدول رقم (03-10) أعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي :4,12، 4,6، 4,00، 3,85، 3,76، 3,74 بانحرافات معيارية قيمتها على التوالي:0,67، 0,67، 0,422، 0,547، 0,547، 0,426، 0,492، 0,821، 0,716، 0,71 اما فيما يخص المتوسط الحسابي العام كانت قيمته3,96 بانحراف معياري يساوي 0,387 فهو ينتمي الى المجال (3,40-5) مما يعني ان مستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب سلم ليكارت الخماسي.

2. فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة:

الجدول رقم (03-11): مستوىالميزة التنافسية المستدامةفيمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
س1	1	27	5	1	0	3.82	0.521	موافق
	2.9	79.4	14.7	2.9	0			
س2	1	23	10	0	0	3.74	0.511	موافق
	2.9	67.6	20.6	0	0			
س3	4	23	7	0	0	3.91	0.570	موافق
	11.8	67.6	20.6	0	0			
س4	3	26	5	0	0	3.94	0.489	موافق
	8.8	76.5	14.7	0	0			
س5	1	27	5	1	0	3.88	0.415	موافق
	2.9	79.4	14.7	2.9	0			
س6	5	24	4	1	0	3.97	0.627	موافق
	14.7	70.6	11.8	2.9	0			
س7	5	21	8	0	0	3.91	0.621	موافق
	14.7	61.8	23.5	0	0			
س8	3	20	9	2	0	3.71	0.719	موافق
	8.8	58.8	26.5	5.9	0			
س9	4	20	8	1	1	3.74	0.828	موافق
	11.8	58.8	23.5	2.9	2.9			
س10	4	24	4	2	0	3.88	0.686	موافق
	11.8	70.6	11.8	5.9	0			
الدرجة الكلية	%100					3.84	0.374	موافق

المصدر :منإعدادالطالبةبالاعتمادعلى مخرجاتبرنامجspss

الجدول رقم (11) يبين أن مستوىالميزة التنافسية المستدامةفيمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ان كل قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المتوسط الحسابي لمستوى الاستمرارية في الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة. اذ جاء في المرتبة الاولى السؤال رقم (06) ويأتي بعدها مباشرة رقم(04) ويليه السؤال رقم (03و07) ثم تليهما السؤالين رقم (05 و10) ثم يليهما السؤال رقم(01) وبعدها السؤالين رقم (02 و09) وفي الاخير السؤال رقم (08) كما هي موضحة في الجدول رقم(03-11) اعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي:3,97، 3,94، 3,91، 3,88، 3,82، 3,74، 3,82 بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي0,627، 0,489، 0,570، 0,621، 0,415، 0,374، 0,521، 0,511، 0,828، 0,719.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته3,84 بانحراف معياري يساوي 0,73 فهوا ينتمي الى المجال(3,40-4,19)مما يعني ان مستوى الاستدامة في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

3. فيما يتعلق بالعلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (03-13): مستوى العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
س1	5	26	3	0	0	4.06	0.489	موافق
	14.7	76.5	8.8	0	0			
س2	3	25	6	0	0	3.91	0.514	موافق
	8.8	73.5	17.6	0	0			
س3	4	24	2	3	1	3.79	0.88	موافق
	11.8	70.6	5.9	8.8	2.9			
س4	2	24	6	2	1	3.76	0.654	موافق
	5.9	70.6	17.6	5.9	2.9			
س5	3	24	6	1	0	3.85	0.61	موافق
	8.8	70.6	17.6	2.9	0			
س6	5	15	12	2	0	3.68	0.806	موافق
	14.7	44.1	35.3	5.9	0			
س7	6	22	5	1	0	3.97	0.674	موافق
	17.6	64.7	14.7	2.9	0			
س8	5	20	9	0	0	3.88	0.64	موافق
	14.7	58.8	26.5	0	0			
س9	6	26	2	0	0	4.12	0.478	موافق
	17.6	76.5	5.9	0	0			
الدرجة الكلية	%100					3.892	0.449	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج **spss**.

يتبين من الجدول رقم (13) أن هناك ارتباط قوي بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة بقدر 3,892 وهو دال على المستوى الكلي للوسط الحسابي، وبانحراف معياري قدره 0,449.

اما بالنسبة للوسط الحسابي لكل محور من محاور المتغير المستقل (الجودة الشاملة)مع استمرارية ميزة التميز فكانت اغلبية الإجابات بالموافقة لكل الفقرات نظرا لانتمائها الى المجال 3,40- 4,19في الجدول الذي يوضح تقسيم سلم ليكرت الخماسي وهذا مايدل على ان العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة كانت مرتفعة، حيث حازت العبارة رقم (09)على اكبر قدر من اهتمام افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره(4,12) وانحراف معياري(0,478)وتليها العبارة رقم(01) التي حازت على متوسط حسابي قدره (4,06)وانحراف معياري(0,489)وتليها العبارة (07)التي بلغ متوسط حسابها على(3,97)وانحراف معياري(0,674) وبعدها العبارة(02) التي كان متوسط حسابها(3,91) وانحرافها المعياري(0,514) بعدها العبارة(08)التي بلغ متوسطها الحسابي(3,88) وانحرافها المعياري(0,64) بعدها العبارة رقم (05) متوسط حسابها(3,85)وانحرافها المعياري(0,61) بعدها (03)ثم العبارة رقم(04) ثم(06)التي كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي:(3,79 ، 3,76 ، 3,68) وانحرافها المعياري على التوالي: (0,88 ، 0,654 ، 0,806).

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع لمدية، والتي تناولنا فيها دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

وقمنا بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم اجرائه في المؤسسة، بحيث توصلنا الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية لايزال في بدايته يسعى من اجل تطبيق الجودة الشاملة وتعزيز تنافسيته بشكل دائم ومستمر .

تمهيد

لقد أصبح مفهومي الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة يحتلان مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة فيما يسمى الابداع الاقتصادي او العولمة الاقتصادية، وما أفرزته من اشتداد الصراع بين المؤسسات من اجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد من الزبائن، الشيء الذي جعل هذا المفهوم يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية، حيث يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية الى أواخر السبعينات، من خلال شركة "ماكنزي للاستثمارات" Mc Kensey and Company

اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون، وكان ذلك يفعّل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكّنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع الا ان اضيف لها المستدامة وأصبحت تسمى الميزة التنافسية المستدامة .

المبحث الأول مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة

تتجه إدارة الاعمال حاليا الى تطبيق مفهوم الميزة التنافسية وتنوّع مجالات استخدامها ولها محدداتها، وذلك بهدف تسويق منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة منافسيها في الأسواق العالمية، لذا تستعرض اهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية في هذا المبحث.

المطلب الأول:تعريف الميزة التنافسية و الميزة التنافسية المستدامة .

أولا:-**تعريف الميزة التنافسية:**

أ- تعرف الميزة التنافسية على انها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميّز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيّم ومنافع للعملاء تزيد عمّا يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميّز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيّم والتي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".[1]

ب- وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصّل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر، بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.[2]

ت- وتعرف أيضا على انها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية

[1] علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة – 2001، ص. 104.

[2] عمار بوشناق: "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصاديةوعلوم التسيير"جامعة الجزائر، 2002 ص16

والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميّز.[1]

ث- كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على انها: "ميزة او عنصر تفوق المؤسسةبتحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معيّنة للتنافس.[2]

يرتكز التعريف الأول على خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيّم المقدمة من قبل المنافسين، اما التعريف الثاني فيهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الابداع، في حين يركز التعريف الثالث على قدرة تميّز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها، ويؤكد التعريف الرابع على ان استراتيجية التنافس تعدّ أحد مصادر الميزة التنافسية.

وتعدّ المزايا التنافسية نابحة لسعي الانسان واستعماله لمتلكاته، مواهبه وقدرته على الابتكار والتطوير، وايجاده للبديل واكتشافه للجديد.

وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفرها في قطاع الاعمال خلال المرحلة القادمة استعدادا لمرحلة ما بعد الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.[3]

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية،ما يلي:

[1] معالي فهمي حيدر: "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2002، ص. 8

[2] نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 1996، ص. 37

[3] محسن احمد الخضيري: "صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص. 23

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعَدُ أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، او نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسات بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها.[1]

وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما بعد البيع، وكذا الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل.

أما العنصر الثاني فهو على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم.

[1]Porter MichelM « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ». Ed. Dunod, Paris, 1997, P8

ثانيا : تعريف الميزة التنافسية المستدامة

ان موضوع الميزة التنافسية المستدامة Sustainablecompétitive هو واحد من الموضوعات التقليدية والمعاصرة في آن واحد وهي قديمة قدم المزايا التي سعت من خلالها المؤسسات العسكرية او منظمات المؤسسات لتحقيقها.

يتكون مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من مقطعين: الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الاستراتيجية من خلال التأكيد على ان المؤسسات متباينة في مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به المؤسسات المتشابهة، أما صفة الاستدامة (Sustainale) فإنها تأخذ بالعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة غير محدودة للمؤسسة من اجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك يخلق ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة.[1]

عرّف الدليمي الميزة التنافسية المستدامة أنها المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال تميزها على منافسيها في مجالات السعر والتكلفة والتركيز على المنتج.[2]

كما أشار اليها (Hoffman) ان الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمؤسسة، ويتم بناءها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة ودائمة ولا يتمكن المنافسين من تقليدها او محاكاتها.[3]

[1] سملالي يحضية: "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد السابع، العدد السادس، ورقلة 2004، ص7

[2] نصر الدين بن نذير، الزين منصوري: "الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال"، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2008، ص 43

[3] غالب محمد البستنجي: "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، السعودية 2011، ص 09

فلقد امتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين الى تحديد مفهوم الاستدامة أيضا، إذ نجد البعض يعبر عنها بالربحية طويلة الاجل، كما أشار اليها البعض الاخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة من هم للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي اليها تلك المؤسسة، ومن هنا نجد ان مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل.[1]

فيما استخدم (Barney) مصطلح الزمن بوصفه مصدر الاستدامة المزايا التنافسية، التي استمرت المؤسسة بحالة الاحتفاظ بها بعد ان ضاقت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العلمي، من جهته تبنى البعض اراء كل من Porter و Barney لأغراض تحديد ما اذا كان بالإمكان اعتبار الأداء الاقتصادي المتميز للمؤسسة يمكنه عده مقياسا لعملية المقارنة فيما بين أداء المؤسسة وأداء القطاع الذي تنتمي اليه والذي يمكن ان يستمر في اطار المدى الزمني، والذي يمكن ان يختلف من صناعة الى أخرى اعتمادا على مجموعة من العوامل منها ما هو خارجي مثل دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة توصف بانها ذات دورة حياة قصيرة او طويلة نسبيا .[2]

كما يرى نبيل خليل مرسي بان الميزة التنافسية المستدامة لها علاقة وطيدة بالاستراتيجية التنافسية واحد مقوماتها، وتبعا لذلك نجد بان استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية وهي:[3]

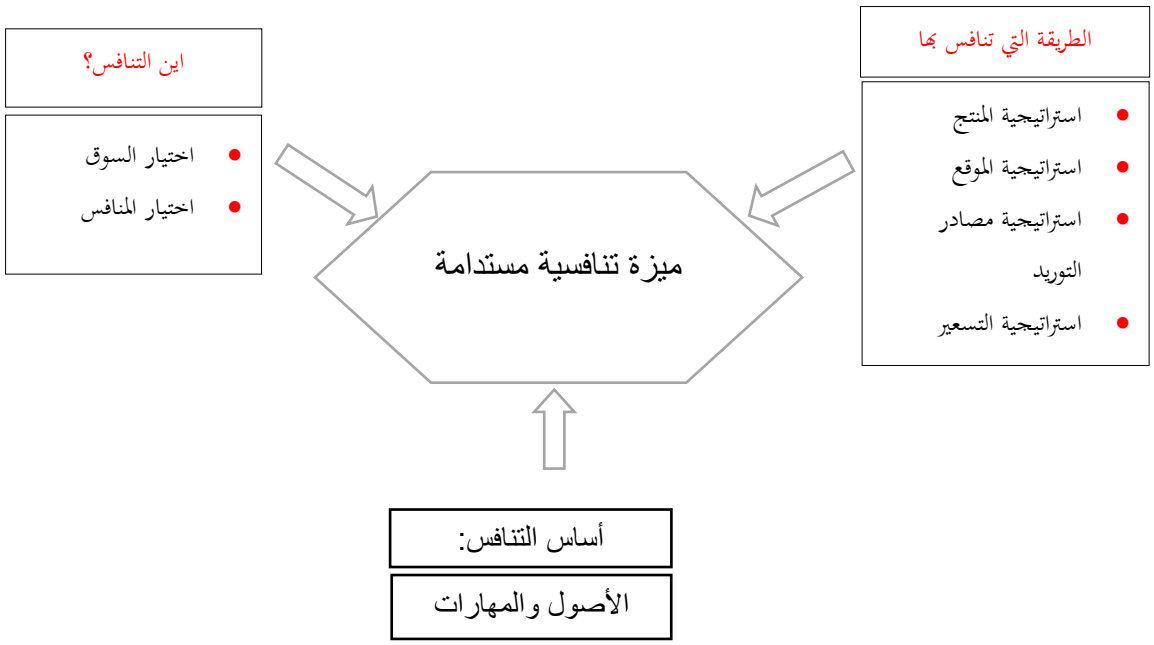
[1] رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب: "إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، التواصل، عدد 20 جامعة عنابة، الجزائر – ديسمبر 2007، ص. 133

[2] عبد الله بالنواس، بوزيد لمجد: "طريقة بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس, الجزائر 2013 ص. 04

[3] نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998، ص. 102

- طريقة التنافس: استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسيير.....الخ
- خلية التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة.

الشكل رقم (02 – 01)مقومات الحصول على ميز ة تنافسية مستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل: "**الميز ة التنافسية في مجال الاعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية،1998ص 75

المطلب الثاني: الانتقال من الميزة التنافسية الى الميزة التنافسية المستدامة.

يرى كل من Porter&Day (1984) بان الميزة التنافسية أصبحت هدفا استراتيجيا،[1] إذا فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة على استمراريتها لتضمن تحقيق فوائد على المدى الطويل وبالتالي ظهر مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة".

[1] Nicole P Hoffman : « an examination of the sustainable competitive advantage concept : past, présent and future ». Académy of marketing science review, http://www.ansereview.org/articles/hoffman04-2000 pdf P6

حسب هيل وجونز: "تملك المؤسسة ميزة مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية اعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات"[1]، وعليه فان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا.

أما حسب Barney "نقول ان المؤسسة تملك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق استراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، وفي نفس الوقت ليس من مقدور المتنافسين الحاليين او المحتملين تطبيقها مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات.[2]

ووفقا للتحقيق الذي جاء به Barney فان مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بتحقيق عوائد على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجية تمكّن المؤسسة من خلق قيمة متفردة – تحقيق حالة من التميّز – ليس بمقدور المنافسين الحاليين او المحتملين تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات.

إذا فالميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجديدة، والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا.

استنادا الى ما سبق، يمكن استخراج النقاط التالية:

- أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبنّي استراتيجية تؤكد تميّزها، وتضمن لها زيادة حصتها السوقية، كما تمكّنها من تحقيق ربحية أعلى.
- تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها.
- تعكس تحقيق حالة من التميّز.
- الاستدامة فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.

وعليه تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في.

[1] شارل هيل، جاريث جونز: "الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل"، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض 2008ص.183

[2] - Nicole P. Hoffman, Ibid. P6

- أنها تمكّن المؤسسة من تحقيق ربحية أعلى.
- كما تمكّنها من تحقيق حصة سوقية أكبر.
- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية وتتضمن:[1]

- التركيز على تقديم منتجات/خدمات أكثر جاذبية.
- تحقيق سعر ملائم وخلق قيمة متفوّقة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتنمي ولائهم للمؤسسة.
- جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة.
- التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقا وجاذبية من المنافسين.

المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

ان الميزة التنافسية هي ان تكون الأفضل من المنافسين في واحد او أكثر من ابعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الابداع....) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكون المؤسسة قادرة على الابداعات المستمرة في تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية ولذلك ينبغي ان تكون المؤسسات ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والاجود والمتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الاليات التالية:

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول الى منتجات جديدة جيّدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة اقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.

[1] بوزايد وسيلة: "مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مرجع سابق، ص-ص 6 - 7

- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الابداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الالكتروني للوثائق التي تمكّنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق [1] والمؤمن لهم والمنافسين.
- أداء الخدمة او العلامة التجارية.
- المحافظة على المظهر العام للمؤسسة.
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات المؤسسة.[2]

[1] جابر محمد جابر: " محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القاهرة 1990، ص. 55

[2] الزهيري، احمد خلف حسين: "تأثير التسويق الالكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد 2001، ص.

المبحث الثاني: العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

لقد برزت كتابات ونقاشات واسعة جديدة بلورة العديد من المفاهيم الاقتصادية ولعلى أهمها الميزة التنافسية المستدامة التي شهدتها بيئة الأعمال المالية على المستويين المحلي والدولي وهذا ما أدى الى بروز عدة اهتمامات لدى المؤسسات الاقتصادية انصبت أساسا في كل ماله علاقة بالمنافسة والبحث عن الاستراتيجيات التي تحقق التميز والتفوق وهذا ما سنتطرق اليه في مبحثنا هذا:

المطلب الأول: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

لقد أكد *إدوارد يمنج* على أن الجودة الشاملة التي تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل ،فالجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي كما تضمن استمرارها و نموها[1] .

وتعني كلمة* تمييز *حاليا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة الشاملة مع تكلفة أقل ولا تكون هذه من مسؤولية المدير و المسيرين فحسب، بل تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة ، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين الجودة الشاملة من خلال أفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله ،مما يمنح ميزة تنافسية.

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

-1مخاطر تتحملها المؤسسة و تشمل[2] :

[1] فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، 2002 ص11.

[2] خديجة عرابي هريش،بن دالي براهيم سارة ، آليات تطوير الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية،مذكرة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2009/2008 ص12

-تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها.

-خسارة حصص وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة.

-شكاوي العملاء و متطلباتهم بتعويضات.

-المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة.

-إهدار موارد مالية و بشرية في محاولة تدارك صور القصور و تصحيح الانحرافات كتخفيض الأسعار.

-2مخاطر يتحملها العملاء :

-أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي.

-تكلفة الصيانة والإصلاح.

-تكلفة الاستغناء عن السلعة أو خدمة معينة.

-أثر سلبي على الجداول وجودة العمليات الإنتاجية و مخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجا معتمدا على ما يتلقاه من المورد

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة الشاملة وتحقيق مستوى عالي في الجودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة يعود عليها بالفوائد التالية:

-ولاء أكثر من العملاء.

-تحسين الحصة السوقية.

-ارتفاع أسعار الأسهم.

-أسعار أعلى للمنتجات.

-تحسين الإنتاجية.

ومن المزايا التي تمنحها الجودة الشاملة أيضا المؤسسة :

-تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل.

-تخفيض العائد في الإنتاج.

توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر.

-ضمان التوريد و التسليم.

-تحقيق رضا العملاء[1].

وتلعب جودة المنتج دورا هاما في تحقيق تنافسية للمؤسسة، ذاك أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العملاء، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ الانتقادات التي يبديها عملاؤها على المنتج وضع تصميم لهذه الأخيرة.

ولقد حدد David garvenخير الجودة، بجامعة هارفد الأمريكية خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة الشاملة كأداة تنافسية وهي[2]:

-يجب تحديد الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل.

-يجب ربط الجودة الشاملة مع الربحية مع النظر إلى تكلفة و متطلبات السوق.

-يجب النظر إلى الجودة الشاملة على أنها أداة تنافسية.

-يجب بناء الجودة الشاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

-يجب أن تحصل الجودة الشاملة على الالتزام الكامل بالمؤسسة.

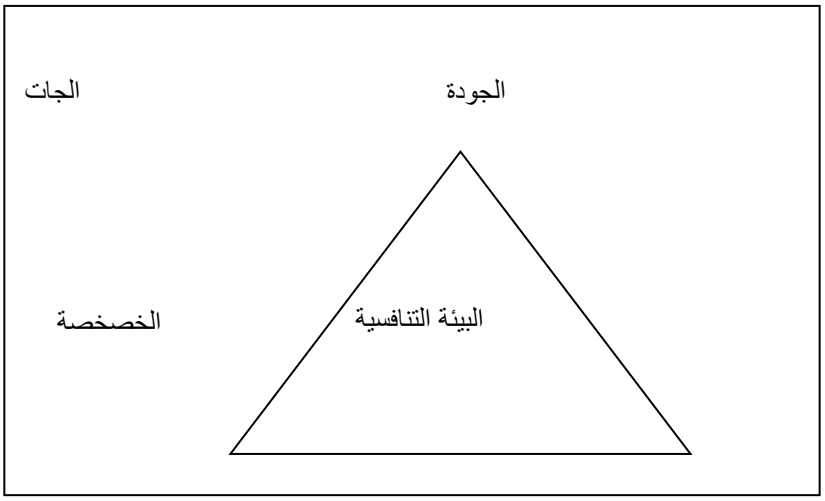
[1] روبرت أنيس ديفيلي،عبد الخزاني ، الادارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية ،دار الفجر للتوزيع ،ط2008،01ص192.

[2] روبرت أنيس ديفيلي، مرجع سابق،ص 193

وتمثل الجودة الشاملة شرطا جوهريا لقبول المنتجة و نجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة الشاملة.

و تعتبر الجودة الشاملة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي ، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى و ذلك كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(02-02) مثلث البيئة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

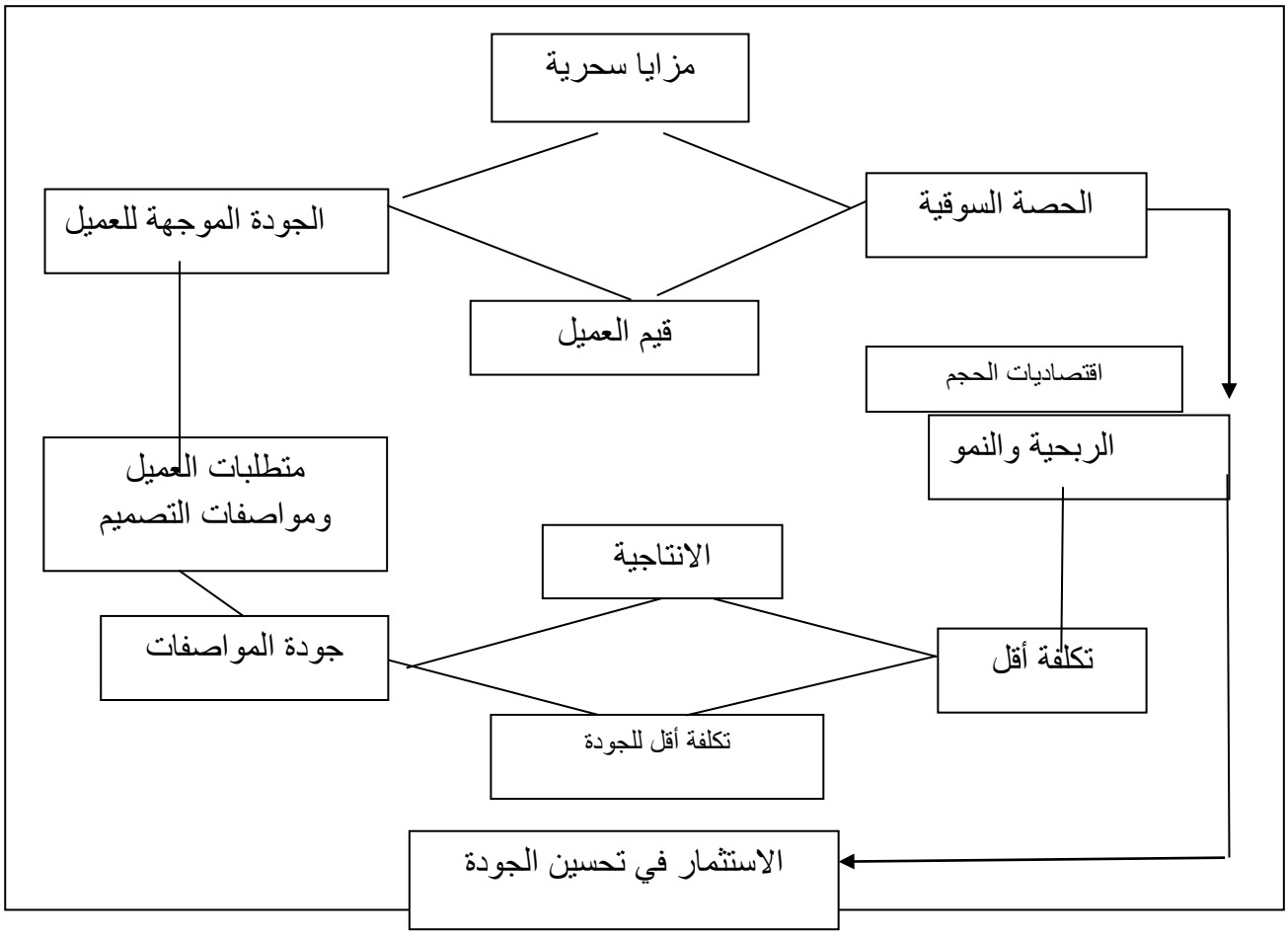
ويتضح لنا من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاثة أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة الجات أو اتفاقية تحرير التجارة ،و الخصخصة وكل هاته القوى معا تؤثر بشكل أو بآخر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

والجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه العميل دائما، وتهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق الربح من خلال رضا العملاء، وتعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء ، لذا يجب أن تحرص المؤسسة على تقديم المستوى العالي لجودة منتجاتها ومعرفة احتياجاتها و توقعات عملائها لتحقيق التطابق بينهما، كما يجب عليها أيضا رصد التغيرات التي تحدث في كيفية تعيين العملاء للجودة الشاملة و الإصغاء لهم فيما يخص فرص تطوير منتجات جديدة[1] .

[1] عبد السلام أبو قحف ، التنافسية وتغيير اللعبة رؤية مستقبلية ،ص ص 101،102. [1]

ومن العناصر الواجب ضبطها في الجودة التكاليف(تكاليف الجودة) ،إذا تستعمل المؤسسة هذه التكاليف في سعيها لتحقيق رضا العميل و تعزيز مركزها السوقي و تعظيم ربحيتها، ويعد ارتفاع الجودة الشاملة مؤثرا لعدم فعالية الادارة والذي يوثر سلبا على الموقف التنافسي للمؤسسة ولقد أصبح ينظر حاليا إلى الجودة على أنها فلسفة إدارية وسلاح استراتيجي تتسلح به المؤسسة للحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية التي تسود البيئة التنافسية، و يؤدي تبني فلسفة الجودة الشاملة إلى تفوق وتميز أداء المؤسسة وذلك من خلال تقليص نسبة المعيب كما هو موضح في الشكل التالي[1]

الشكل رقم(02-03) يمثل دورة الجودة



المصدر : سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات ،مدخل النظم، الإسكندرية ،الدار الجامعية للنشر والطبع2002، ص293.

[1]عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق،ص103.

يتضح لنا من خلال الشكل أن تحسين الجودة الشاملة وتقليص تكاليفها يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للمؤسسة و بالتالي زيادة ربحيتها و تعزيز نموها ، مما يساعدها على زيادة الاستثمار في مجال البحوث و التطوير ،وهذا يعني قدرتها على تطوير و تقديم منتجات جديدة على الدوام ترضى و تتجنب التغيرات الطارئة في أذواق واحتياجات عملائها ، مما يضمن لها ولاءهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة

المطلب الثاني :إدارة الجودة الشاملة كإحدى الإستراتيجيات التنافسية.

إن النظرة الحديثة لتنافسية المؤسسات الاقتصادية ألزمت هذه الأخيرة على وضع إستراتيجيات حديثة لتدعيم الموقع التنافسي للمؤسسة ومن هذه الإستراتيجيات نجد أهم ثلاث إستراتيجيات نوجزها من خلال :

- إستراتيجية إعادة الهندسة

اختلفت حولها وجهات النظر وذلك حسب التوجهات وطرق التفكير لكن الأهم من ذلك أنها قسمت إلى قسمين:

أ. إعادة هندسة الإدارة:

وكما يطلق عليها مصطلح "الهندرة " وتعرف كما يلي هي عملية إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات فائقة وليست هامشية في معايير الإدارة العامة مثل التكلفة ،الجودة ،الخدمة ،والسرعة.

من التعريف السابق نستنتج أن الهندرة هي:

*إعادة التفكير بصورة أساسية.

*إعادة التصميم بصورة جذرية.

*نتائج التحسين تكون هائلة دوما.

*العمليات الرئيسية هي المعنية بالتغيير.

أما ما يمكننا استخلاصه من خصائص الهندرة ما يلي:

- دمج عدد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- الموظفون يتخذون القرار.
- تعدد خصائص العمليات.
- إنجاز العمل في مكانه
- حفظ مستويات الرقابة والمراجعة.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
- توحيد وجهة نظر الاتصالات.
- الجمع بين المركزية ولا مركزية[1] .

ب. إعادة هندسة العمليات :

لا تختلف كثيرا عن سابقتها إلا أنها تهتم أساسا بالعمليات الإنتاج، التوزيع التموين، إذ يتخذ التحسين هنا موقف الزيادة أين يتم إعادة هندسة مدة الأنشطة للوصول إلى عمليات جديدة متماشية مع متطلبات التنافسية للمؤسسة[2].

[1] محمد أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى ، القاهرة،مجموعة لنيل العربية 2004،ص 85.

[2] محمد أحمد الخضري ، مرجع سابق ، ص85

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الموضوعات الأساسية خلال الفترة الماضية في أغلب دول العالم وتحديدا منذ انبثاق النظام الاقتصادي العالمي الجديد ,وقد ساعد على ذلك مما أفرزته العولمة من المعطيات ومما أفرزته العولمة من معطيات وما برز نتيجة التطور التقني من عوامل مساعدة أخرى.

إن أنظمة الجودة الشاملة بما تحتويه من مزايا متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكثير لحاجات الزبائن ,بحيث أصبحت منظمات الأعمال تركز بصورة على بناء هيكلة تنافسية.

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة والتي سرعان ما تحولت من أطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات السريعة في عالم الأعمال ،وقد تعاظم دورها بعد إدراك منظمات الأعمال أن بناء ميزة تنافسية وإمداداتها يعتمد على إدارة الجودة الشاملة وتحديد مستويات المنتجات ، مما يعزز من الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية والذي يعتبر هو لآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة ،ويعني ذلك تعزيز معايير الأسبقيات التنافسية في مجال الجودة والتكلفة والمرونة ووقت التعليم والإبداع فإدارة الجودة الشاملة تحقق المنافسة على الوقت في إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن ،وبذلك تحقق الإدارة الوصول إلى الزبون والإيفاء بمتطلبات السوق قبل المنافسين ،كما تلعب دورا خطيرا في مساعدة الإدارة من المنافسة على الوقت وما توفره من إمكانيات[1] .

ولا شك أن قدرة الإدارة على تطبيق الجودة الشاملة تطبيقا أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج من المنتجات كما تساهم في تحقيق تكلفة الموارد البشرية والأولوية وكذلك تقليل الأيدي العاملة الأزمة للإنتاج ،وإحلال عناصر من العاملين الأكثر مهارة وكفاءة محل العمال قليلو الكفاءة والمهارة وتسمح

[1] محمدعلي ،نحو تنمية الموارد البشرية في ايطار تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ،2013/2012،ص 189

بفرص لا متناهية لتطوير وتصميم واستخدام منتجات جديدة ، مما يحقق التوسع والانتشار وفتح أسواق جديدة "المقترحات

وبعد العرض الأسبق للحقائق التي لها علاقة بالجودة الشاملة في جميع أقسام ودورها في خلق الميزة التنافسية قد توصل الباحثون إلى عدة مقترحات هي:

1. تبديل الأساليب والطرق التقليدية بأساليب وبرامج إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام ووحدات المنظمات التقليدية.
2. تحسين الجودة للمنتجات والخدمات أمر استراتيجي وضرورة ملاحقة المنظمات التقليدية.
3. تحديد المواصفات القياسية للمنتجات ،ورفع كفاءة المعاملة وتحديث أجهزتها ومعداته.
4. الاهتمام بتطوير الأنظمة الإدارية التي تشجع التغير التكنولوجي في المنظمات التقليدية.
5. خلق الفرص الكافية لتنمية العنصر البشري .

خلاصة

أدركت مؤسسات الاعمال وفي ظل بيئة التنافس القائمة في السوق، والضغوط والتهديدات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها، بانها ملزمة في انتاج توجه بيئي جديد في مسار عملها، فأصبح التبني لمفهوم الاستدامة في ذلك التعبير الميداني والتطبيقي لأعمال المؤسسات، لكي تبقى وتستمر وتتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها.

ولكي تحقق المؤسسات هذا التوجه، كان لا بدّ من اعتماد توجه استراتيجي للربط ما بين الاستدامة بمعانيها الحقيقية وما تمتلكه من ميزة تنافسية في سوق الاعمال. فاصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقا في الربط ما بين الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة في مجال الاعمال.

فهرس المحتويات

شكر.....I
اهداء.....II
فهرس المحتويات.....III
فهرس الجداول.....IV
فهرس الاشكال V
فهرس الملاحق.....VI
مستخلص.....VII
مقدمة عامة.....أ
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة الشاملة.....08
تمهيد.....09
المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة.....10
المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وأهميتها.....10
المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة الشاملة وأهم الاتجاهات الحديثة فيها.....11
المطلب الثالث: مظاهر الجودة الشاملة.....15
المبحث الثاني: أساليب الجودة الشاملة.....20
المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....20
المطلب الثاني: مراحل تطبيق الجودة الشاملة وأدوات قياسها.....26
المطلب الثالث: الأخطاء والمعوقات الشائعة عند تطبق الجودة الشاملة.....32
خلاصة 34
الفصل الثاني: الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة.....**35**
تمهيد: 36
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة: 37
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.....37

المطلب الثاني: الانتقال من الميزة التنافسية الى الميزة التنافسية المستدامة.....42
المطلب الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة.....44
المبحث الثاني: العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.....46
المطلب الأول: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية 46
المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التنافسية.....51
المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية 53
خلاصة: 55
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.....56
تمهيد: 57
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية.....58
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.....58
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.....60
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية.....62
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 67
المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة.....67
المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعالجة الاحصائية 68
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....70
المبحث الثالث: معالجة النتائج وتحليلها احصائيا.....74
المطلب الأول: عرض وتفسير الاستبيان.....74
المطلب الثاني: تحليل الاستبيان وعرض نتائجه.....78
خلاصة.....84
خاتمة.....86
قائمة المراجع.....89
الملاحق.....96

مقدمة عامة

يطرح مجال الاعمال الحديث العديد من التحديات للمؤسسات، ولعلى ما يميزه اليوم هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم، تماشيا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي جعلت من العالم قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر. اذ أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب بطبيعة الحال في المحافظة على استمرارية نشاطها والسعي الى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي، تحت قيود ما يسمى بعولمة المنافسة.

وتشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة والتفوق. ولكن طبيعة مناخ الاعمال المتقلب في ضل عصر السرعة وحتى التكنولوجيا الحديثة أدت الى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا. لذي أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من اجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها، وقد انتقل اهتمام المؤسسات الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية الى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتركيز على البحث عن مصادر تحقيق هذه الأخيرة من خلال سواء تلك الاستراتيجيات المتعلقة بتميز المنتوج او تلك الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بمنافسيها مراعية عنصر الجودة الشاملة

تعدّ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من اجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي تميزه التحولات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار حيث ان إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغيرات بداية من جودة المواد الأولية، الى جودة الموارد البشرية وصولا الى تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية

لذا على المؤسسة ان تثمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة تواجه بها منافسيها الحالين والمحتملين.

وتؤثر الجودة الشاملة على سلوك المستهلك، ذلك ان هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج او خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته. وفي ظل حدّة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسة تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة الى بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، وتُعد الجودة الشاملة من اهم المعايير التي تعتمد عليها في مواجهة المنافسين، وفي ضمان ووفاء العملاء، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

أولا: إشكالية الدراسة

هل للجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالجودة الشاملة؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟
3. هل هناك علاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة؟
4. هل للجودة الشاملة دور في اكتساب وتحقيق ميزة التميز؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

بالرجوع الى الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

للجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1. اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالجودة الشاملة ضعيف

2. للميزة التنافسية المستدامة مستويات عديدة ومتميزة تتبناها المؤسسات لمزاولة نشاطها.

3. لا يوجد علاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

4. تؤدي الجودة الشاملة الى تحقيق الاستمرارية والتميز.

ثالثا: أهمية الدراسة:

– تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال متطلبات المنافسة المستدامة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات الى تطبيق التوجيهات الحديثة لمواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

– يعود اختيار موضوع الدراسة الى الدوافع والمبررات التالية:

– طبيعة التخصص العلمي "**إدارة الأعمال**" حيث ان كل من الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.

– حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر الاستدامة في الميزة التنافسية.

– الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع.

خامسا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

1. نشر الوعي بمفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في البيئة الخدماتية.

2. توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الجودة الشاملة.

3. التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

4. اختبار العلاقة التي تربط الجودة الشاملة بالميزة التنافسية المستدامة.

سادسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر التي تزاول نشاطها بولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** انطلقت هذه الدراسة من بداية شهر فيفري 2018 الى غاية نهاية شهر ماي من نفس السنة.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الجزئي (مؤسسة اتصالات الجزائر المدية) وليس الكلي (البلد) نضرا لطبيعة الموضوع.
- **المجال البشري:** لقد اقتصرت هذه الدراسة على افراد الإدارة لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية. وتشمل هذه الفئة كل من المدير ونائبه، رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام.....

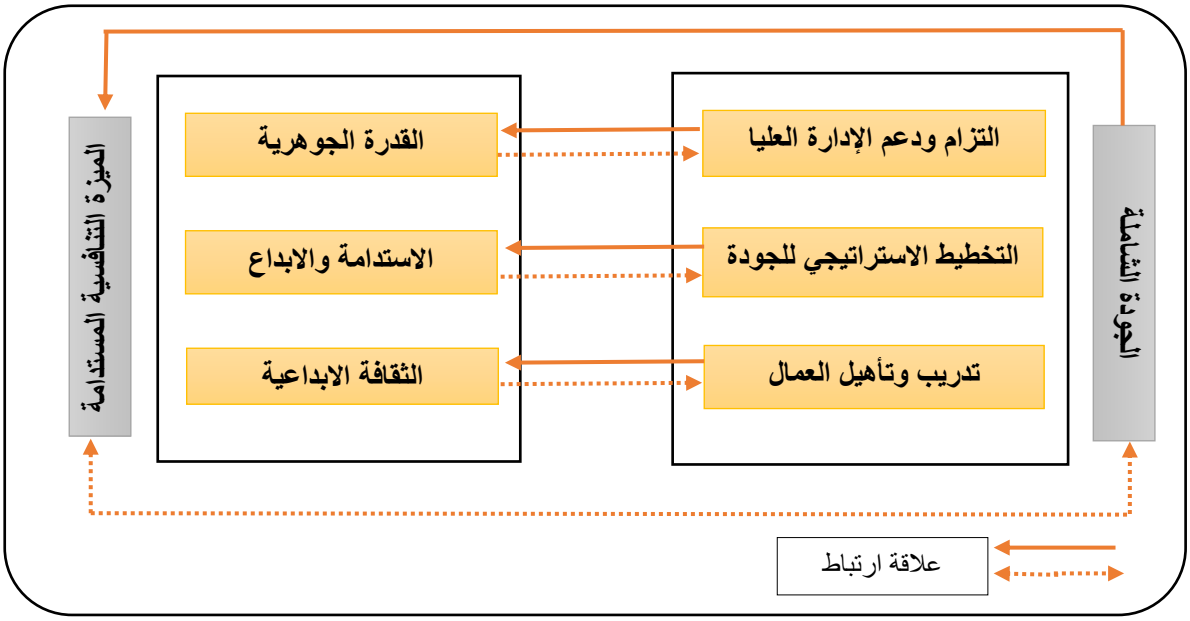
سابعا: متغيرات الدراسة:

في دراساتنا هذه يوجد متغيرين هما:

1. المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة.
2. المتغير المستقل: الجودة الشاملة.

ان توضيح ابعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضي، ويوضح الشكل أدناه نموذج الدراسة.

نموذج الدراسة.



ثامنا: منهج الدراسة:

وقد تمّ الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة والعلاقة بينهما. ومن ثمّ الخروج من هذا التحليل بنتائج تتعلق ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها.

ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع، تم الاستناد الى أمثلة واقعية لمؤسسات الدول المتطورة، مما يساهم في تكامل منهجية الموضوع، وكذلك دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.

تاسعا: الدراسات السابقة:

- ✓ دراسة (فلة عيهار) دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خروبة، الجزائر،2005/2004.

وهدفت الدراسة الى:

- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة والتأكد من أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- تأثر مستوى جودة المنتجات والخدمات الى سمعة المؤسسة، كما تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط المستوى الجودة أولا ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء.

✓ دراسة (آسية دهنون) دور نضام الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ،2015/2014.

وهدفت الدراسة الى:

- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.

وتوصلت الى عدة نتائج نذكر منها:

- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر القياس المقارن الية لتحقيق الميزة التنافسية

✓ دراسة (فاروق عزون) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1- 2015/2014.

وهدفت الدراسة الى مايلي:

- تقديم دليل علمي على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة والتعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تعزيز وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

كما تولت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- مستوى اهتمام المؤسسات بالجودة الشاملة ضعيف ومستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققه المؤسسات محل الدراسة متوسط

عاشرا: صعوبات الدراسة:

الصعوبات التي واجهتها الدراسة هي:

- نقص المراجع المتخصصة وذات الصلة بموضوع الميزة التنافسية المستدامة.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان من المؤسسة محل الدراسة، ورفض بعضهم الإجابة عليه.

الحادي عشر : تقسيمات البحث.

لمعالجة إشكالية بحثنا والاجابة على التساؤلات الفرعية وغيرها، مع الاخذ بعين الاعتبار الفرضيات التي تنطلق منها الدراسة وتطبيقا للمنهج الذي حددناه، فقد قسمنا الدراسة الى ثلاث فصول كالآتي:

- الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة الشاملة، ونستهله بالتعرض لأهم المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة الشاملة، إذ نتطرق من خلاله الى أهم التعاريف لننتقل بعد هذا الى مراحل تطور حركة الجودة الشاملة وأهم الاتجاهات الحديثة فيها.
- الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة اذ نتطرق من خلاله الى اهم التعاريف العامة المتعلقة بالميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة وبعدها الانتقال من الميزة التنافسية الى الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم العلاقة التي تربط بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

- الفصل الثالث: بينما خصص هذا الفصل في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية والذي تطرقنا فيه الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والطريقة المتبعة وأدوات الدراسة وفي الأخير الى المعالجة الإحصائية وعرض تحليل نتائج الاستبيان.

شكر

لا بد لي وانا اخطو خطواتي الاخيرة في حياتي
الجامعية وقبل ان امضي
اتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير
والمحبة الى الاساتذة الافاضل وأخص بالذكر
اللذان قدما لي يد العون ومدا لي يد المساعدة
وزوداني بالمعلومات اللازمة

الاستاذ محمد بولصنام الاستاذ خيرة بلحمري

واقدم الشكر الجزيل الى الاخان والزميلان
والصديقان اللذان لم يبخلا عليا بأي شيء سواء ماديا
او معنويا في اتمام هذا البحث وكانا عونا لي في
بحثي هذا :

حمادو عبد القادر عبد السلام ترتراست

والى كل من كان له ذرة مساهمة في نجاحي
وتوفيقي في مشواري الدراسي

إهداء

الى روح ابى الطاهرة رحمة الله عليه

الى من لهما الفضل فى تربيتى وتعليمى أمى الغالية اطال الله فى عمرها

اخى وسندى محمد حفظة الله ورعاه

الى اخوتى واخواتى واولادهم

الى من احبنى الله فيه زوجى الكريم

الى جميع اصدقائى وصديقاتى فى حياتى العملية والتعليمية

الى روح من فقدتهم ولا يزالون يعيشون فى قلبى

الى جميع الاشخاص الذين احبهم ولن يتسنى لى ان اذكرهم



الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة الشاملة

الفصل الثاني: الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر المدية

مقدمة عامة

خاتمة

فهرس الجداول والأشكال

قائمة المراجع

فهرس الملاحق

قائمة الكتب بالعربية:

1.علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ن دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995 .

2.اسماعيل ابراهيم الفزاز وآخرون ، ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009.

3.الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 .

4.النجار فريد راغب ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، إبتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 .

5.جون مارش ، إدارة الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ، الجزء الثالث ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، مصر .

6.حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة TQm والإيزو iso ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.

7.خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.

8.رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

9.ريتشارد ل وليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، الرياض ، مكتبة جرير ، 1999

10.شارل هير جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2008 .

11.عبد الرحمان توفيق ، المناهج التدريبية المتكاملة ، الطبعة الثانية ، بميك للنشر، مصر ، 2004 .

12.علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 .

13.عمر وصفي عقيلي ، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .

14.عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .

15.قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2006 .

16.قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001: 2000 ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 .

17.قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .

18.كلالدة طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1997 .

19.مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2002 .

20.محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004 .

21.محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 .

22.محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، 14000 و iso 9000 ،

23.معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002

24.مؤيد عبد الحسن الفضل ورضا صاحب أبو أحمد ، الإقتصاد الإداري ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .

25.مؤيد عبد الحسين الفضل ورضا صاحب أبو أحمد ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

26.مؤيد عبد الحسين الفضل يوسف حجمي الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .

27.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1996 .

28.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، 1998.

المذكرات :

1- تنوم محمد ، أثر إعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، إدارة أعمال ، الجزائر ، 2004.

2- راضي ميرفت ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التقنية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012 .

3- عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ، تنميتها تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 .

4- نصر الدين بن نذير ، الزين منصوري ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة من منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2008 .

5- جابر محمد جابر ، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، 1990 .

6- الزهيدي أحمد خلف حسين ، تأثير التسويق الالكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية ، رسالة ماجستير ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، 2001 .

7- جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة القهارة 1990.

8- الزهيري احمد خلف حسين، تاثير التسويق الالكتروني في عناصرالمزيج التسويقي للخدمة التامينية، رسالة ماجدستر،المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد 2001.

9- خديجة عرابة هريش، بن دالي براهيم سارة، اليات تطوير الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير جامعة المدية 2009/2008.

10- روبرت انيس، دفيلي عبد الخزاني، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية،الطبعة الأولى، دار الفجرللتوزيع، 2008.

11- محمد احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية،2004.

محمد علي، تنمية الموارد البشرية في اطار تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية2013/2012

الملتقيات

- غالب محمد البستنجي ، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية ، أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد التاسع ، السعودية ، 2011.
- رجم نصيب فاطمة الزهراء شايب ، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، التواصل ، العدد 20 جامعة عنابة ، الجزائر ، ديسمبر 2007 .
- برجومة عبد الحميد وشريف مراد ، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، أبحاث إقتصادية ، العدد الثالث ، جوان 2008 .
- تقرير المؤسسة العالمية للمعايير مارس 1987 .

- تقرير مقدم من قبل الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR 50-109 المنشورة في ديسمبر 1979 .
- سملالي يحظة التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد السابع ، العدد السادس ، ورقلة ، 2004 .
- عبد الله بالوناس ، بوزيد لمجد ، طريقة بناء الميزة التنافسية المستدامة ، مدخل حلقة القيمة لبورتر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة بومرداس الجزائر ، 2013 .
- تعريف مقدم من طرف الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR 50-109 المنشورة في ديسمبر 1979 -12 .

قائمة الكتب بالفرنسية:

- 1- Evamsj.r.applid production and aperation management Hth west , publishinng c o , 1993 .
- 2- Octave gelinien , guide qualité pour la direction générale (paris les documents d'entreprise CEGOS1983).
- 3- PH.Aarmel : qualité et managtement stratégique du mythique au réel (paris les editions d'organisation , 1989).
- 4- Stora G.et J.Montaigne : la qualité total dans l'entreprise (paris les editions d'organisation 1986) .

الموقع الالكتروني:

الموقع الاكتروني الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية

http://www.algerie.telecom.dz

VI: فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر المدية Dot direction opérationnel télécom	96
02	الاستبيان	97
03	مخرجات SPSS	102

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	97.1
	Excluded[a]	1	2.9
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	10

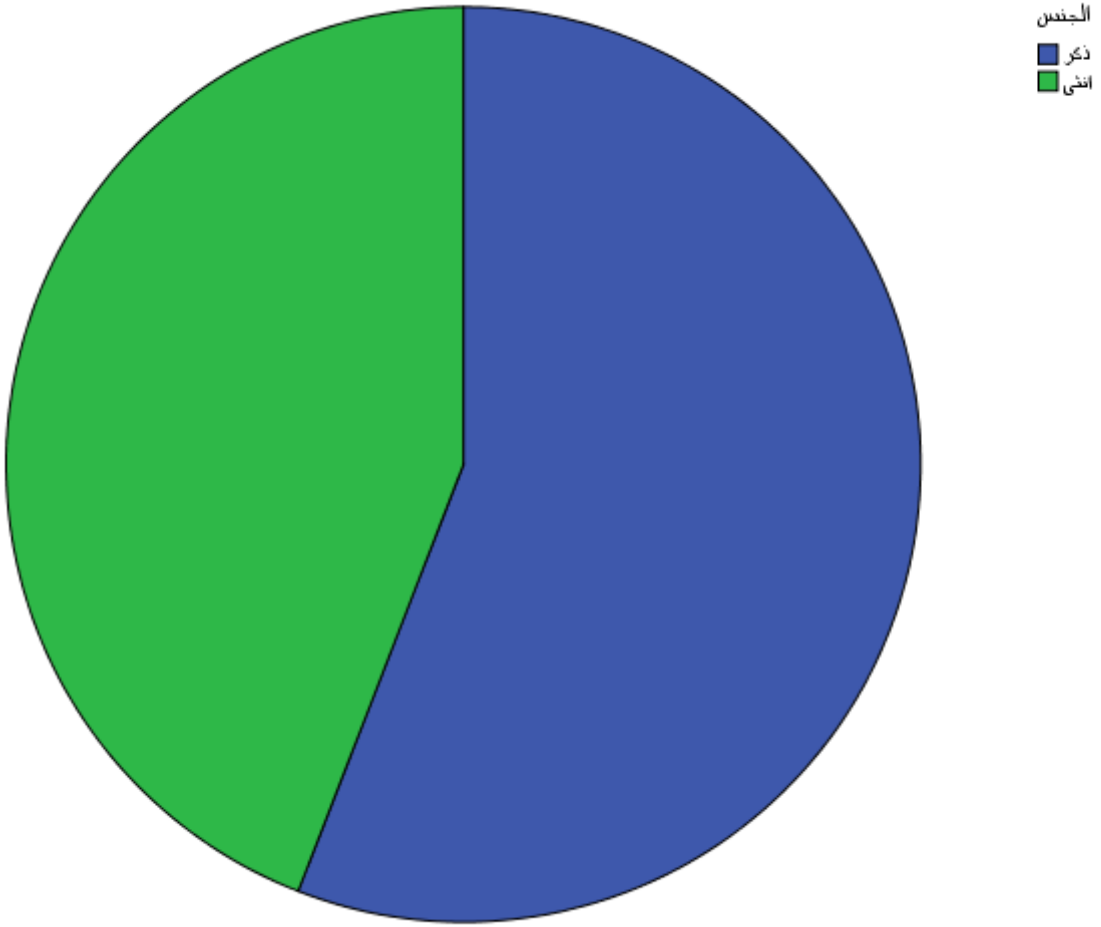
Statistics

الجنس

N	Valid	34
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	55.9	55.9	55.9
	انثى	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



Statistics

العمر

N	Valid	34
	Missing	0

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	6	17.6	17.6	17.6
	من 30 الى 40 سنة	18	52.9	52.9	70.6
	من 40الى 50 سنة	9	26.5	26.5	97.1
	اكثر 50 سنة	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

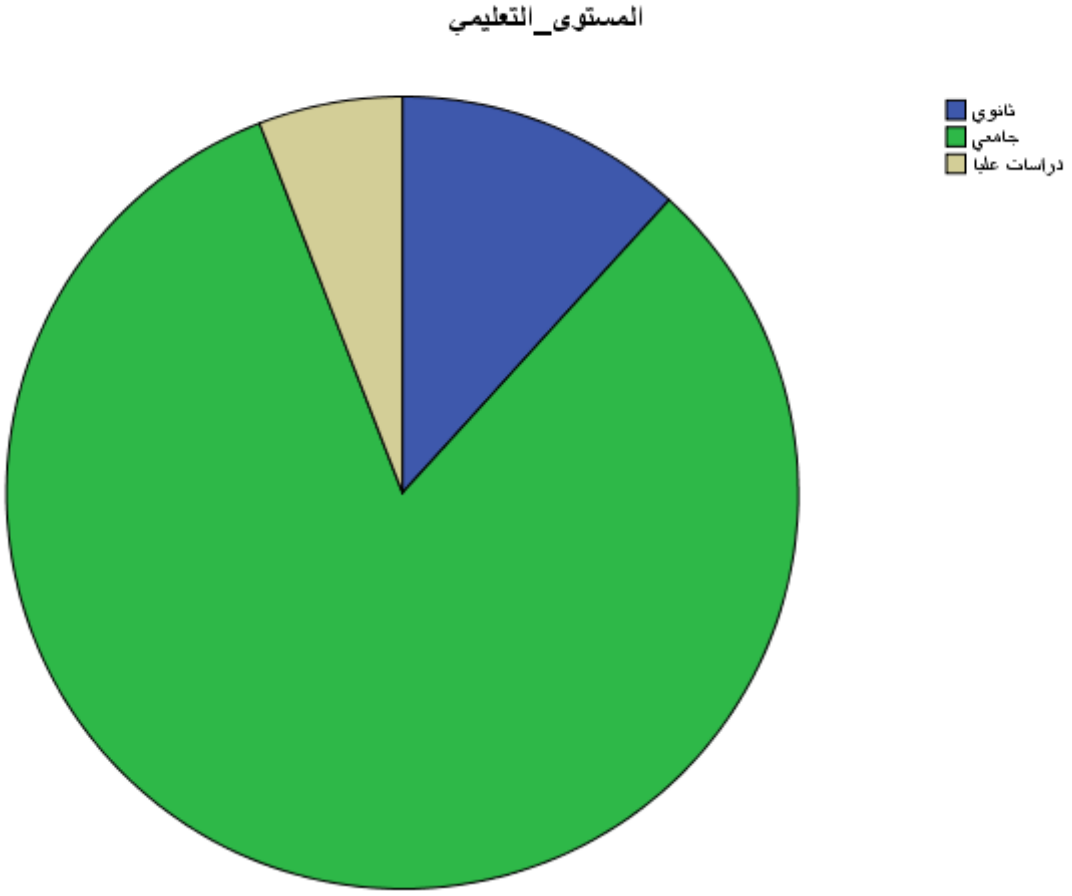
Statistics

المستوى_التعليمي

N	Valid	34
	Missing	0

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	11.8	11.8	11.8
	جامعي	28	82.4	82.4	94.1
	دراسات عليا	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	


المستوى_التعليمي
ثانوي
جامعي
دراسات عليا

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	97.1
	Excluded[a]	1	2.9
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	10

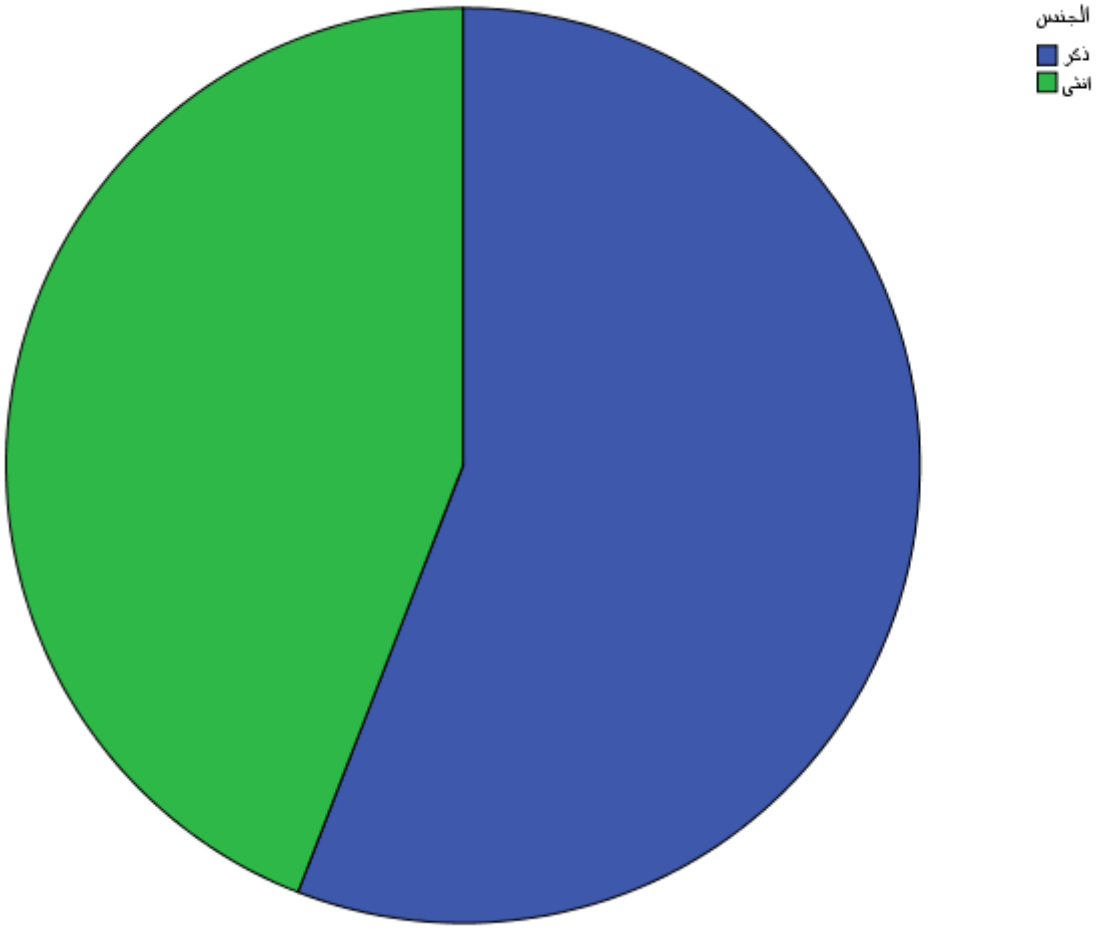
Statistics

الجنس

N	Valid	34
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	55.9	55.9	55.9
	انثى	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



Statistics

العمر

N	Valid	34
	Missing	0

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	6	17.6	17.6	17.6
	من 30 الى 40 سنة	18	52.9	52.9	70.6
	من 40الى 50 سنة	9	26.5	26.5	97.1
	اكثر 50 سنة	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

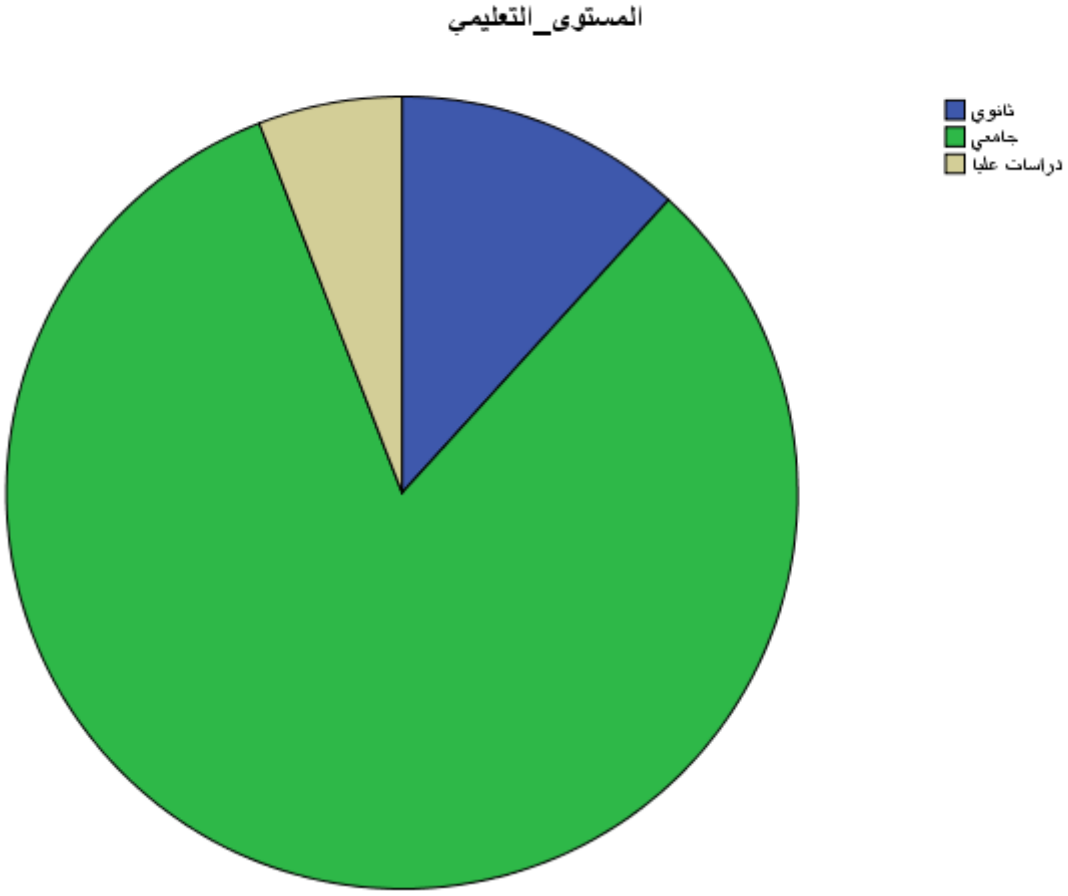
Statistics

المستوى_التعليمي

N	Valid	34
	Missing	0

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	11.8	11.8	11.8
	جامعي	28	82.4	82.4	94.1
	دراسات عليا	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	


المستوى_التعليمي
ثانوي
جامعي
دراسات عليا

مستخلص

يطرح مجال الاعمال العديد من التحديات للمؤسسات ولعلى اهم ما يميز هذا الأخير هو الانفتاح الاقتصادي الكبير والمنافسة الشديدة ومن هذا المنطلق تبرز للوجود حتمية الانتقال من طرف الإدارة والتسيير التقليدية الى اعتماد وتطبيق طرق إدارية حديثة التي تمكنها من مساعدة المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وقد تناولت هذه الدراسة موضوعا له درجة كبيرة من الأهمية وهو **دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** ، حيث أجريت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر المدية من خلال ابراز كل من دور الجودة الشاملة في المؤسسة، والميزة التنافسية بشكل عام والميزة التنافسية المستدامة بشكل خاص، والعلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، حيث اشارت نتائج الدراسة الى وجود دور بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

استمارة استبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر وضعنا بين أيديكم هذا الإستبانة التي

تهدف إلى معرفة آراءكم في الموضوع : **دور الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة**

ملاحظة هامة::

وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نرجو منك أن تضع علامة؛(X) تحت العبارة التي تصف وتعبر عن ما تشعر به، و نشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ، ولكننا نأمل أن نحصل على رأيك الحقيقي بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستمارة.

ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن تستخدم إلا لخدمة البحث

الطالبة: تافيفت وسيلة

اشراف الاستاذ: بولصنام محمد

الموسم الجامعي:2018/2017

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي : إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

☐ ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : العبارات المكونة للاستبيان

المحور الأول : الجودة الشاملة

رقم العبارة	العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الإدارة العليا بإقناع العاملين بضمان الجودة					
2	تركز المؤسسة على الزبون والسعي جاهد من أجل تقديم له أحسن خدمة					
3	تهتم مؤسستكم بمقترحات العاملين					
4	التركيز على جودة المنتجات من اجل كسب الزبون					
5	تتخذ مؤسستكم الجودة الشاملة شعار لها					
6	توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال بمجال الجودة					
7	تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن					
8	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات وإستخدامها بكل سهولة					
9	تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة					
10	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين المستمر والتطوير مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة					
11	تقدم المؤسسة مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بالجودة الشاملة					

المحور الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

رقم العبارة	العبـــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها					
02	تحقق المؤسسة تنافسية على أساس الخدمات المقدمة					
03	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة					
04	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق تنافسية مستدامة					
05	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف بإستمرار.					
06	التركيز على الزبون والمحافظة عليه بأفضل الطرق لضمان الاستمرارية					
07	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لكافة أنشطتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.					
08	تقوم المؤسسة بالعمل الجماعي ومشاركة عامليها في اتخاذ القرار					
09	تقوم المؤسسة بالإنفاق على عملية البحث والتطوير وذلك لضمان الاستمرارية					
10	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية في كيفية التعامل مع الزبون الحالي والمستقبلي					

المحور الثالث : العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

رقم العبارة	العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بالعمل على جودة المنتجات بغرض تميزها على منافسيها					
2	تعمل مؤسستكم على تميز منتجاتها بالجودة العالية من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
3	منتجات مؤسستكم ذات جودة عالية يصعب تقليدها مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة					
4	تعتمد مؤسستكم على الابداع بشكل كبير في تقديم منتجاتها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
5	تسعى مؤسستكم الى زيادة سرعة تقديم منتجات ذات جودة عالية وبصفة متميزة ومستمرة					
6	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر وتنافسي وذلك لجودة منتوجاتها					
7	الجودة الشاملة هي أساس الفكرة التنافسية بالمؤسسة					
8	الجودة الشاملة تساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي					
9	تعد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها لتحقيق مركزها التنافسي					