

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة علوم إقتصادية

التخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - سعيدة -

تحت إشراف الدكتور:

يعقوبي خليفة

إعداد الطلبة:

عتيق عزيز

طاهري مختارية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ بدري عبد المجيد رئيسا

الأستاذ يعقوبي خليفة مشرفا ومقررا

الأستاذ عشعاشي مصطفى عضوا وممتحنا

السنة الجامعية 2017 - 2018

الإهداء والتشكرات

إلى الوالدين الكريمين أعز ما نملك في الوجود

إلى الإخوة و الأخوات.....

إلى أعز الأصدقاء.....

إلى كل هؤلاء.....

تهدى هذا العمل المتواضع، راجين من الله القبول.

قال رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

لهذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

أساتذتنا اللذين ساهموا في تكويننا و سهروا على تعليمنا

إلى جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر

إلى كل من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل

ملخص

تهدف الدراسة الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، تم استخدام اداة الاستبانة لمعرفة آراء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا بتوزيع 60 استبانة وتم استرجاع 50 استبانة صالحة للدراسة. تم معالجة النتائج عن طريق برنامج SPSS V24 .

تم التوصل الى وجود علاقة طردية قوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لدى عاملين مؤسسة اتصالات الجزائر كما بينت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية 0.05 تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية: الجودة ، ادارة الجودة الشاملة،التنافسية، الميزة التنافسية.

Summary

The study aims to identify TQM as a means of achieving competitive advantage. The questionnaire was used to know the opinions of the employees of the Algerian Telecom Corporation. We distributed 60 questionnaires and 50 questionnaires were retrieved. The results were processed by SPSS V24.

There was a strong positive relationship between TQM and the competitive advantage of the operators of Algeria Telecom Corporation. The results showed that there were no statistically significant differences of (0.05) to the variable (sexe, age, scientific level, professional experience).

Keywords: Quality, Total Quality Management, Competitiveness, Competitive Advantage

الإهداء والتشكرات	
ملخص	
الدراسة.....	
I.....	فهرس المحتويات
IV.....	فهرس الجداول
V.....	فهرس الأشكال
V.....	فهرس الملاحق
أ-هـ.....	مقدمة
01.....	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
02.....	تمهيد :
03.....	المبحث الأول : أساسيات إدارة الجودة الشاملة
03.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
09.....	المطلب الثاني : أهداف ومزايا ادارة الجودة الشاملة
12.....	المطلب الثالث : الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة
14.....	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14.....	المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
17.....	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19.....	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20.....	خلاصة الفصل
21.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة

22	تمهيد :
23	المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية
23	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الميزة التنافسية
25	المطلب الثاني : استراتيجيات الميزة التنافسية و أنواعها
28	المطلب الثالث : أبعاد و محددات الميزة التنافسية
33	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.....
33	المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....
34	المطلب الثاني : العلاقة بين شهادة ISO و تنافسية المؤسسة.....
35	المطلب الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.....
38	خلاصة الفصل.....
39	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
40	تمهيد :
41	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة.....
41	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
46	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستمارة.....
47	المطلب الرابع: المعالجة الاحصائية المستخدمة
49	المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج
49	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.....
54	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.....
69	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....
76	المطلب الرابع: نتائج الدراسة

78.....	خلاصة الفصل
80.....	خاتمة عامة
82	قائمة المراجع
87.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	أهم الإختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الجودة	01
15	المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة	02
28	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية	03
44	عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة	04
45	مقياس ليكارث	05
46	معامل الفاكرومباخ	06
47	مجالات المتوسط الحسابي	07
48	أنواع الإرتباط واتجاه العلاقة وشكل الإنتشار لكل نوع	08
49	توزيع افراد العينة حسب الجنس	09
50	توزيع افراد العينة حسب العمر	10
51	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستواهم العلمي	11
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	12
54	تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها	13
55	يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة	14
56	تعتبر المؤسسة شكاوي الزبائن دافعا لتحسين الخدمات المقدمة	15
58	تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون	16
59	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء	17
61	تقدم المؤسسة خدمات منافسة في السوق	18
62	تقوم المؤسسة بعمل تغيرات متكررة لنماذج الخدمات بغرض تمييزها عن خدمات المنافسين	19
63	تعتبر منتجات المؤسسة صعبة التقليد	20
65	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الأول	21
67	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثاني	22
69	نتائج تحليل اختبار الحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية	23
72	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات حسب متغير الجنس	24
73	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات حسب متغير العمر	25
74	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات حسب متغير المستوى العلمي	26
75	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات حسب متغير الخبرة المهنية	27

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	إدارة الجودة الشاملة	01
11	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	02
26	أنواع الميزة التنافسية	03
30	دورة حياة الميزة التنافسية	04
37	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة	05
43	الميكال التنظيمي للمؤسسة	06
49	توزيع اقراد العينة حسب الجنس	07
51	توزيع افراد العينة حسب العمر	08
52	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي	09
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	10
54	تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها	11
56	يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة	12
57	تعتبر المؤسسة شكاوي الزبائن دافعا لتحسين الخدمات المقدمة	13
59	تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون	14
60	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء	15
61	تقدم المؤسسة خدمات منافسة في السوق	16
63	تقوم المؤسسة بعمل تغيرات متكررة لنماذج الخدمات بغرض تمييزها عن خدمات المنافسين	17
64	تعتبر منتجات المؤسسة صعبة التقليد	18
70	منحنى التوزيع الطبيعي	19
70	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	20

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87	إستمارة الإستبيان	01
90	مخرجات spss v24 ألفا كرونباخ من برنامج	02
93	مخرجات spss v24 لتوزيع أفراد العينة حسب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية	03
95	مخرجات spss v24 المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات العينة محور إدارة الجودة الشاملة	04
97	مخرجات spss v24 إختيار الانحدار البسيط	05
98	الهيكل التنظيمي من وثائق المؤسسة	06
99	شعار مؤسسة اتصالات الجزائر	07
100	الشبكة الوطنية لاتصالات الجزائر	08
101	الموقع الرسمي للمؤسسة على الأنترنت	09

مقدمة عامة

توطئة:

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة في مختلف الأوساط، والآن يكاد لا تمض دقيقة من الوقت إلا ونسمع كلمة الجودة، مما لها من أهمية في جميع مناحي الحياة، في الصناعة والتجارة والأعمال، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management مفهوما عالميا يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالمية من الأداء إضافة إلى تخفيض التكاليف والتحكم في الوقت، فالجودة الشاملة تهدف إلى تلبية إحتياجات المستفيدين المختلفة وتوقعاتهم بشكل مستمر، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة.

كما تعد من أهم الأدوات التي استعانت بها مؤسسات كبرى للتقدم على منافسيها، مثلا تتيح المؤسسة أفضل السلع أم تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم فيه وقت التسليم أو شروط الخدمة، فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس، وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الإهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في مؤسسة إتصالات الجزائر منها تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية وكالات الإتصال المنافسة لها في السوق.

ولن يتحقق ذلك إلا عندما تتمكن من الحياة عن عنصر أو عناصر تتميز بها عن منافسيها. وقد تم دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة، إذ عرف قطاع الإتصالات نموا معتبرا بفضل فتح المجال للإستثمار في هذا القطاع جعلها تخوض منافسة قوية، وهذا من خلال تقديم الخدمات التي ترضي زبائنها بأقل تكلفة وبجودة عالية، وذلك بإستعمال أحدث التكنولوجيات وتبنيها أسلوب إدارة الجودة الشاملة في عمل المؤسسة بغية تحقيق التفوق على منافسيها.

طرح الإشكالية:

في ظل تبني المؤسسات نظام إدارة الجودة الشاملة وحدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي.

وهذا ما نحاول معرفته من خلال دراستنا و انطلاقا من الإشكالية التالية:

❖ ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها:

❖ يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

بحيث تم وضع أربع فرضيات فرعية كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

أسباب إختيار الموضوع:

✓ زيادة الإهتمام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها.

✓ زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات.

✓ سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا الموضوع:

✓ محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وتطبيقاتها.

✓ محاولة إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وانواعها ومحدداتها.

✓ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال ادارة الجودة الشاملة.

أهميتها:

وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

✓ توضيح الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

✓ محاولة لفت انتباه المؤسسة الى موضوع ادارة الجودة الشاملة.

✓ ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات.

✓ محاولة الربط بين اثر تبني ادارة الجودة الشاملة وحسن تطبيقاتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وبما

يقود إلى تحقيق أداء متميز تهدف إليه المؤسسات من أجل البقاء والتطور.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الإعتماد على مصادر جمع البيانات غير المباشرة كالكتب، المجلات، المذكرات... أما الدراسة الميدانية تم الإعتماد على الإستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.

تم الإستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما. ومن ثم الخروج من هذا التحليل بنتائج يمكن إعتمادها وتعميمها على الأقل على مستوى مؤسسات الغرب الجزائري، كما تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل البيانات المستخرجة بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss v24، ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لإيجاد العلاقة وتفسيرها.

صعوبات البحث:

✓ ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع إذ يوجد مراجع تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة وتعمق فيها،

ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة في حين قل مانجد مراجع تربط إدارة الجودة الشاملة

والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.

✓ رفض وكالة موبيليس ودجيزي لإجراء التريص.

الدراسات السابقة:

أ- دراسة (العيهار فلة، 2005) بعنوان : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2005.

وهدفت هذه الدراسة إلى :

❖ التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

❖ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

ب- دراسة (لعشعاشي مصطفى، 2011) بعنوان: إدارة الجودة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، آفاق وتحديات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

❖ الإشارة إلى الظروف المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسة الإقتصادية ودور إدارة الجودة في هذه الظروف.

❖ محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية.

ج- دراسة (عمار بوشناف، 2002) بعنوان : الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2002.

هدفت الدراسة إلى:

❖ رفع الغموض عن الميزة التنافسية بإعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد.

❖ توضيح كيفية إنشاء ميزة تنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر.

د- دراسة (قويدر عياش، 2011) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى:

❖ معرفة المنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ومختلف التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسة

في ظل التحولات العالمية، وتحقيقها التنافسية المطلوبة في الأسواق المحلية والعالمية.

تقسيمات البحث:

طبقا للإشكالية العامة للبحث، ومع الأخذ بالفرضيات التي تنطلق منها الدراسة، تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، وكل فصل إلى مبحثين، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، وسنعرض هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، وكل فصل إلى مبحثين، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، ونعرض هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، ونستهله بالتعرض لأهم المفاهيم العامة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المبحث الأول، إذ نتطرق من خلاله إلى أهم التعاريف التي جاءت عن إدارة الجودة الشاملة وأهمية هذه الأخيرة في المطلب الأول، لننتقل بعدها إلى أهداف ومزايا إدارة الجودة الشاملة في المطلب الثاني، ثم نتعرض إلى الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة في المطلب الثالث.

أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تنقسم إلى مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المطلب الأول، و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث نتطرق فيه إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني: فيتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتعرض أولا إلى أساسيات الميزة التنافسية في المبحث الأول، إذ نستهل هذا المبحث بمفهوم وأهمية الميزة التنافسية في المطلب الأول، ثم إلى استراتيجيات الميزة التنافسية وأنواعها في المطلب الثاني، بعدها إلى أبعاد ومحددات الميزة التنافسية في المطلب الثالث.

ونتطرق في المبحث الثاني إلى إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، وهو يتجزأ إلى ثلاث مطالب كانت كالتالي:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المطلب الأول، و العلاقة بين شهادة الإيزو وتنافسية المؤسسة في المطلب الثاني، أما فيما يخص المطلب الثالث إستعرضنا فيه دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث: يتضمن دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك بعرض وتحليل البيانات بإستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V24، وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن التحديات العالمية المعاصرة كعولمة الإقتصاد، وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وظهور كنظمة المواصفات العالمية الإيزو ISO، فرضت على المؤسسات بكافة أشكالها إنتهاج الأسلوب العلمي في مواجهة هذه التحديات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر الجوانب الهادفة لمواجهة هذه التحديات فهي تعد وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، وإستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى تحقيق رضا عملائها و المحافظة عليهم.

وعليه يتناول هذا الفصل في مبحثه الأول أساسيات إدارة الجودة الشاملة، في حين يتطرق المبحث الثاني لهذا الفصل: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المبحث يتم التعرف على مختلف المفاهيم و التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها ثم تحديد أهداف ومزايا إدارة الجودة الشاملة والعلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو. ومن أجل الإلمام بذلك، التطرق إلى مفهوم الجودة و أهميتها إضافة إلى الأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1-1 مفهوم الجودة.

يرجع مفهوم الجودة للكلمة اللاتينية Qualitos التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء و درجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان.¹

يعرفها إدوارد ديمينج بأنها: "درجة متوقعة من التناسق و الإعتماد، تناسب السوق بتكلفة منخفضة".²

عرفها كروسي أنها: "المطابقة للمواصفات".³

الدين الإسلامي أعطى إهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل الجاد والنافع لقوله تعالى " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"⁴

وعرفها Feignbaum بأنها: " ناتج تفاعل خصائص نشاطات تسويق و الهندسة و الصناعة و الصيانة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العمل ورغباته."⁵

¹ - حسين محمد الحارشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان، دار جليس الزمان، 2010، ص 25.

² - المرجع السابق، ص 27.

³ - فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير. سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2015، ص 12.

⁴ - سورة التوبة الآية (105)

⁵ - مريم خلع، عبد القادر براينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الإقتصاد الجديد، 2016، المجلد 01، العدد 14، ص 107.

تعرفها المنظمة الدولية للمعايير ايزو (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحه أو ضمنية.¹

1-2 أهمية الجودة:

للجودة أهميه كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

1- بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاوله تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.²

2- المسؤولية القانونية للجودة:

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أوخدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء إستخدامه لهذه المنتجات. كما ان سوء تصميم او تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.³

3- المنافسة العالمية:

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق الجودة بهدف الحفاظ على أكبر حصة سوقية و تحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما إنخفض مستوى جودة المنتجات إنخفضت أرباح المؤسسات وتنافسيتها العالمية.⁴

¹ - حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. تلمسان : جامعة أويكر بلقايد، 2011، ص 48.

² - بوغان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2007، ص 07.

³ - عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير. تلمسان: جامعة أويكر بلقايد، 2009، ص 16.

⁴ - فاروق عزون، مرجع سابق، ص 16.

4- حماية المستهلك :

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي ذلك إلى احجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.¹

5- التكاليف و حصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

إن الارباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها، كما أن المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة.²

1-3. أبعاد الجودة: يمكن إيجازها فيما يلي:

الأداء: Performance خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للأداء.

الخصائص الثانوية: Features يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافة الي وظيفته القاعدية، كجهاز التحكم عن بعد.

الاعتمادية: Reliability مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.

¹ - بوغان نورالدين، مرجع سابق، ص 07.

² - عيسى نبوية، مرجع سابق، ص 17.

المطابقة: Conformance بما أن المنتج غالبا ما يعرف من خلال مجموعة من المواصفات، فإنه يكون ذو جودة عالية كلما كانت المواصفات المطلوبة تتوافق ورغبات المستهلك.¹

الصلاحية: Durability وهي العمر التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج والخدمة صالحة.²

الجمالية: وتمثل جانبا ذاتيا للفرد، وتتضمن معايير: التصميم، الذوق، الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت، التحسس وأهميتها تزداد في بعض الصناعات الإبداعية كأساس لجذب المستهلك نحو المنتج، كالسلع الكمالية، الملابس وغيرها.³

القدرة على الخدمة: Ability to service وتشمل توفر خدمات الصيانة والاصلاح اللازمة لإعادة المنتج للعمل أو استخدامه بعد العطل، وتقاس هذه الخدمات بمدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها وزمن الصيانة والاصلاح.⁴

قدرة التحسس بالجودة: وهي الصورة المرسومة في ذهن المستهلك عن المنتج، والتي يكتسبها من خلال سمعة المنتج، الدعاية والاعلان، واتجاهات السوق.

فشركه فيليبس Philips تركت لدى مستهلكيها انطباعا عن جودة منتجاتها تعدى الى مستهلكين لم يستخدموا منتجاتها او يروها من قبل.⁵

4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حسب وجهة نظر كل عالم.

من وجهة نظر ريتشارد وليامز: أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة في جودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة.⁶

¹ - مريم خليج، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 107.

² - حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص 26.

³ - قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر-3، 2011، ص 09.

⁴ - قويدر عياش، المرجع السابق، ص 10.

⁵ - نفسه.

⁶ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الطبعة الأولى. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 26.

يعرفها فيليب كروسي **Philip Crosby** : بأنها " الطريقة المنتهجة للمنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الامثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً.¹

إدارة الجودة الشاملة بالانجليزية total quality Management هي إدارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات، وتستخدم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة، وصناعات الخدمة و البرامج العلمية.²

✓ و يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح:³

إدارة: الإستخدام الفعال و الكفاءة للموارد البشرية و المادية والمالية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال العمليات الادارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الاهداف.

الجودة: وتعني الالتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.

الشاملة: تشمل جميع عناصر العمل و يشارك فيها جميع العاملين.

أما وجهات النظر الأمريكية فتعرف TQM: " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر و هي اساليب كميته بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين ".⁴

وعرفها هارفر: " أنها أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ.⁵

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد، 2013، ص 23.

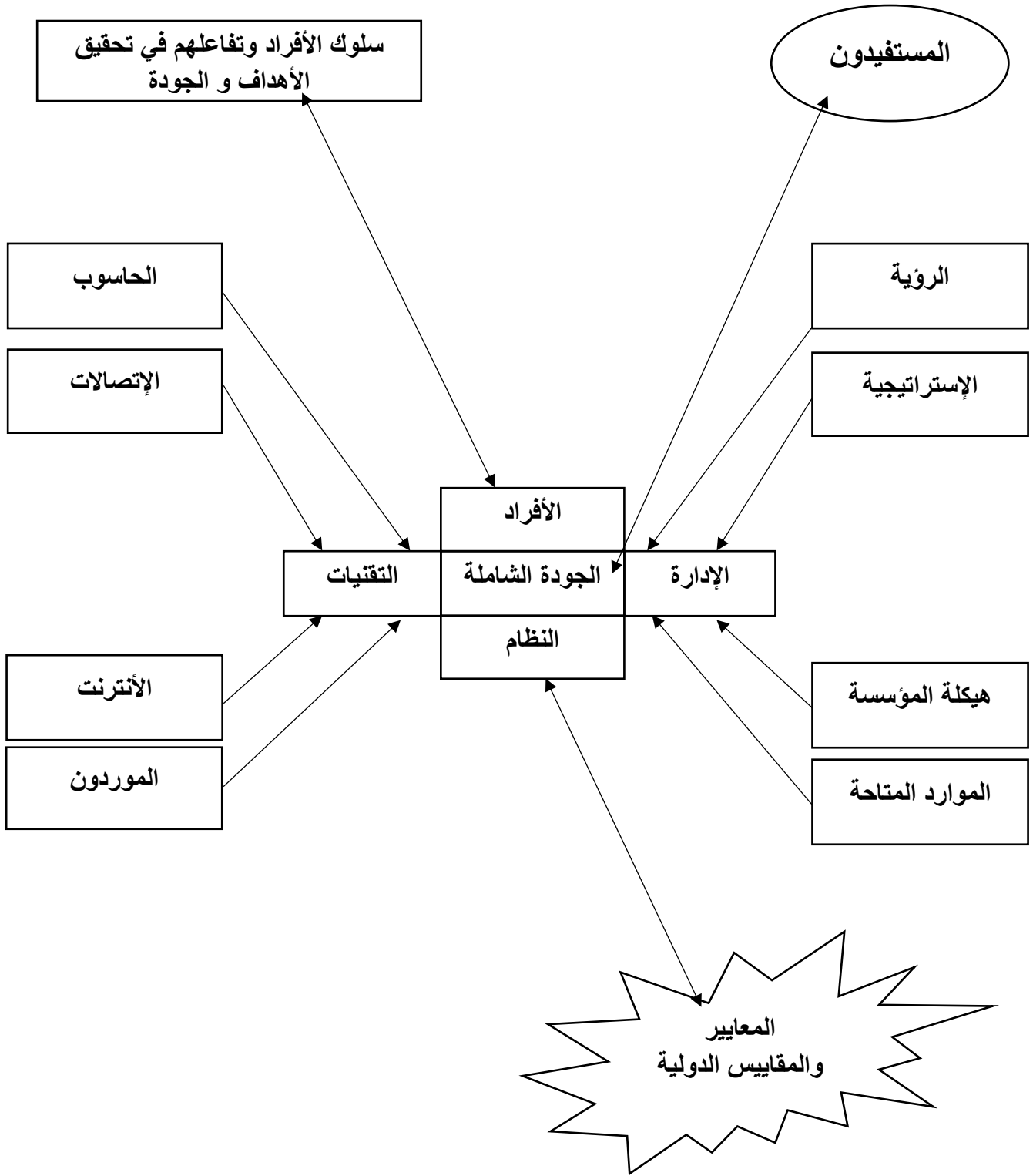
² - فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. عمان: دار البداية، 2015، ص 11.

³ - مريم خلع، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 108.

⁴ - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة و بناء المنظمات الإجتماعية، الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الكتب و الوثائق القومية، 2012، ص 181.

⁵ - لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق و تحديات، مذكرة ماجستير. جامعة أبو بكر بلقايد، 2011، ص 27.

الشكل رقم 01: إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير. سطيف:

جامعة فرحات عباس، 2015، ص 21.

من خلال الشكل رقم 01 لإدارة الجودة الشاملة فهي تمثل استراتيجية عمل ومبادئ فنية، فهي تعتبر أساس لعملية التطوير و التحسين المستمر بهدف تحقيق رؤية المؤسسة، فهي تسهم في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات المواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة و السعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية.¹

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات، يمكن إجمالها في النقاط التالية:²

- ✓ يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
 - ✓ تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك .
 - ✓ يحقق إدارة الجودة ميزة وعائدا مرتفعا.
 - ✓ أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
 - ✓ إعطاء السمعة الطيبة في نظر العملاء الخارجيين.
- كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق والإحساس بالفشل والإعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة.

المطلب الثاني: أهداف ومزايا ادارة الجودة الشاملة

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة يوجد مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها وأهمها:³

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء و التفوق والتميز على المنافسين.
- ✓ ضمان التحسين الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

كما نجد بعض المنظمات لها أهداف أخرى من بينها:⁴

¹ - عزون فاروق، مرجع سابق، ص 20-21.
² - بوخلدة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه. ورقلة: جامعة قاصدي مرياح، 2016، ص 16.
³ - مريم خليج، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 111.
⁴ - عزون فاروق، مرجع سابق، ص 28.

- ✓ توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الانتاج و الأداء الجيد.
- ✓ إختصار الوقت و الروتين في إنجاز الأعمال.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل.
- ✓ خفض تكاليف الخدمة أو المنتج.
- ✓ تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

ثانيا: مزايا إدارة الجودة الشاملة.

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي: ¹

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق و رفع معدلات الربحية: عن طريق الجودة الشاملة تستطيع أن تحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة والأرباح ستكون مرتفعة.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات.
- إزدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية.

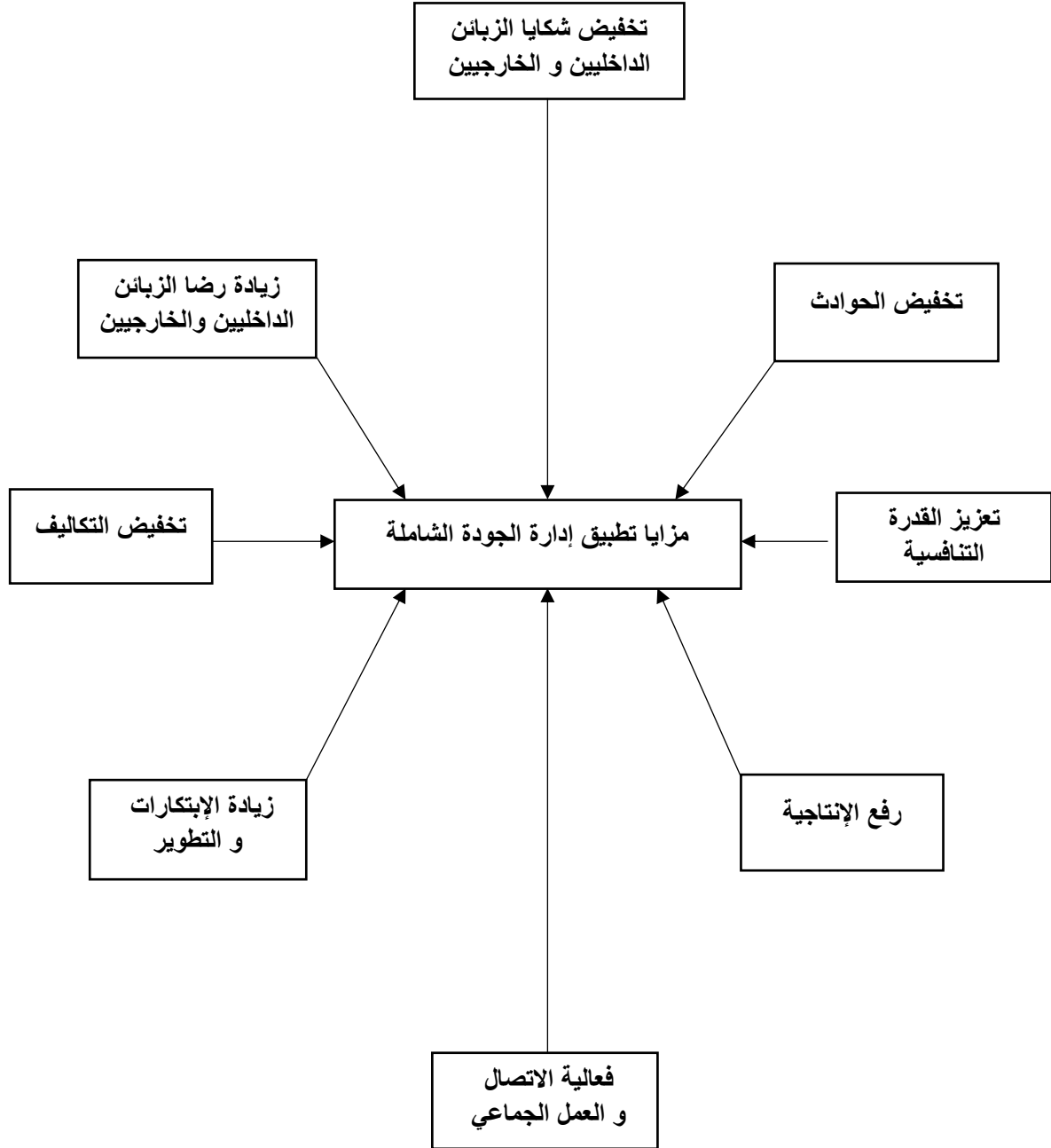
و لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا أخرى يمكن إجمالها فيما يلي: ²

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات بجودة عالية وتكاليف أقل.
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح لمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية.
- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات وإستجابتها للسرعة و المرونة.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والإتصالات المفتوحة و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها.

¹ - مريم خليج، عبد القادر برانيس، مرجع سابق، ص 111.

² - ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2014، ص ص 29- 30 .

الشكل رقم 02: يوضح مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة

محمد خيضر، 2014، ص 31.

المطلب الثالث: الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات و النظم التي تؤدي للتفوق و تمنع الأخطاء، و تؤكد أن كل نشاط بالمؤسسة مرتبط بجادات العملاء، بينما تتواجد مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة و تتباين على المستوى العالمي، فإن الإيزو 9000 هي مواصفة محددة لها وهذا يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي.

فيرى "هيتوشي كيومي" ⁽¹⁾ أن مواصفات الإيزو تمقل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لإستباق حاجاتهم وتوقعها بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة و دعم نمو المؤسسة.

الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وتعد الأيزو جواز حجر الزاوية للوصول يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.²

إن الإيزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة إتحما ليستا متعارضتين فهما متكاملتان، وغالبا ما يكون التساؤل عما إذا كان الحصول على شهادة الإيزو يعني على نظام أو فلسفة إدارة الجودة و الإجابة هي أنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو.³

ويمكن إنجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الجودة فيما يلي:

¹ - أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو و رئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة تاجودة و برنامج تأهيل الشركات اليابانية للإيزو.

² - سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 23، 2016، ص 108.

³ - باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عن السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، (1) ملكرة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص ص 44 - 45.

الجدول رقم 01: أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و المواصفات الدولية للتقييس

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة	إدارة الجودة من منظور شامل
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت	تهتم بالتحسين المستمر
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل
تتم عملية تدقيق خارجية لمطابقة المواصفة	عملية التقييم ذاتية للبحث عن فرص التحسين المحتملة

المصدر: باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عن السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية،

(1) مذكرة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص40.

من خلال ما سبق نخلص إلى أنهما إذن متكاملتان وليستا بديلتان أو متعارضتان.

-فيمكن الحصول على (الإيزو) بدون (TQM) .

-ويمكن تبني (TQM) دون الحصول على (الإيزو).

-أو يمكن تبني (TQM) كمدخل الحصول على (الإيزو).

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ودعم وإلتزام الإدارة العليا بتحسين المستمر والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات، ثم يلي ذلك التطبيق الفعلي، ومتابعة التطبيق.

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، إضافة إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى وهذا يتضح فيما يلي:

1- التركيز على العملاء:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك إبتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن وإحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية إتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفر الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت المكان والتكلفة بالإضافة إلى التحسين والتطوير.¹

2- التحسين المستمر:

يهدف إلى إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم المنتج أو الخدمة في ضوء البيانات المتجددة و الناتجة عن تغير حاجات المستفيدين وإحتياجات الأسواق والمجتمع، للوصول إلى حالة الكمال المنشودة.²

3- التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة النابض لبقائها في عالم الاعمال، يستخدم التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة، إتجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة

¹ - فداء حامد، مرجع سابق، ص 63-64.

² - بودية بشير، "أثر تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية"، مجلة البشائر الاقتصادية، 2017، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 169.

الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف، الخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد و الابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن¹.

4- التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن إلتزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها و تنشيط حركه القائمين عليها، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزامها في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها، وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.²

جدول رقم 02: المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة

<ul style="list-style-type: none"> — رؤيا — التزام — استراتيجية — قدرة — توجيه 	الإدارة العليا
<ul style="list-style-type: none"> — معالم محددة — تحسين مستمر — وضع معايير — توضيح عمليات 	الإدارة الوسطى

¹ - سعدي نوال، "تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، العدد23، ص110.

² - فداء حامد، مرجع سابق، ص67.

<ul style="list-style-type: none"> — تهيئة المناخ — الشرح والتدريب 	
<ul style="list-style-type: none"> — تعاون للتحسين — تنمية ذاتية — فريق متكامل — حل المشكلات 	الإدارة المباشرة

المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر-3، 2011، ص9.

مبدأ إتخاذ القرار على أساس الحقائق:

لابد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن تعتمد على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد خاصة مع تطور العلم و التكنولوجيا و ظهور أساليب تقلل حالات عدم التأكد والمجهول، وذلك بالإعتماد على الأساليب الكمية مثل شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية و الحاسوبية.¹

الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها:

يقصد بما تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي القضاء على الأخطاء الناتجة من الموارد الغير كفوءة، على سبيل المثال الأخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في التقارير والتي يتطلب القيام بتصحيحها ثم طبعها مرة ثانية.

¹ - جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2011، ص 27.

لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر مراقبة الجودة وتفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، إلا أن هذا الأسلوب تقليدي، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، إنخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية.¹

التغذية العكسية:

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة، و التي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة و التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.²

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) خمس مراحل للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحله الإعداد.

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعياً وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب.

وفي هذه المرحلة نجد المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المنظمة و وضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى لمنهج الجودة والتحسين المستمر.³

ثانياً: مرحلة التخطيط:

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، و تحديد الهيكل الدائم، والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وأيضاً يتم اختيار:

– الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

¹ – عيسى نبوية، مرجع سابق، ص 62.

² – بوعنان نورالدين، مرجع سابق، ص 15.

³ – مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير. الجزائر، 2012 ص ص 73-74.

- المقررين.
- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.¹

ثالثا: مرحلة التقييم:

وتبدأ هذه المرحلة غالبا ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الاجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأهم هذه الأسئلة:

- ماهي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ماهي المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الاداء؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي متطلبات تطبيق النظام بفاعلية داخل المنشأة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟²

رابعا: مرحلة التنفيذ:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة عقب موافقة لجنة التوجيه على الخطة الموضوعية، سيما بعد إعداد العاملين وتدريبهم على مختلف طرق ووسائل النظام الجديد، كما يتم معالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة؛
- تحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين؛
- مراجعه الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛³

¹ - صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011، ص 93.

² - صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 94.

³ - جباري فادية، مرجع سابق، ص ص 36-37.

خامسا: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات:

يوفر تنفيذ المرحلة السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة، يمكن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، كما يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

1

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يمثل ضمان للنجاح بل في حالات كثيرة قد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية، ويؤدي هذا التنفيذ إلى نتائج سلبية، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي: ²

1. ضعف المتابعة الإدارية على الأدوات والأقسام؛
 2. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار؛
 3. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب؛
- ❖ كما يمكن إضافة معوقات أخرى قد تكون أكثر وضوح وهي: ³
4. التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بنظمتها، بالإضافة إلى الإهتمامات المختلفة لكل قيادة؛
 5. سك المنظمات في تحدي احتياجاتها التدريبية بسؤال موظفيها عن رغباتهم التدريبية إقتناعا بأن هذه الطريقة تشكل حافزا لدى الموظفين، تدفعهم للإستفادة القصوى من التدريب، أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإنه يفرض التدريب على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد.
 6. يركز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على إشباع حاجات المستفيد، وعند تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة سيواجه صعوبه تحديد المستفيدين من خدماتها بدقة؛
 7. من الملاحظ أن قضية جمع وتحليل المعلومات لم تكن عقبة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص عند الدول المتقدمة على عكس ما تواجه أنظمة المعلومات في دول العالم النامي؛
 8. طول الوقت اللازم لتطبيق وتفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية؛

¹ - فاروق عزون، مرجع سابق، ص 48.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 38.

³ - مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير. الجزائر: 2014، ص 77.

خلاصة الفصل:

لقد اتضح من خلال هذا الفصل أن إدارة الجودة الشاملة تعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال تحسين و تطوير مستمر لمهارات و قدرات الكفاءات و تنميتها و توظيفها، مع التزام الإدارة العليا بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، فنظام إدارة الجودة الشاملة أصبح سلاحا استراتيجيا تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميز، و هذا ما جعل المؤسسات تتخذ التدابير اللازمة من خلال منظمات دولية ولعل من أبرزها منظمة المقاييس العالمية و هي الإيزو.

ولهذا تم توضيح مفاهيم الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في الفصل الموالي الذي يعالج مختلف التداخلات بين المتغيرين.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للميزة
التنافسية و علاقتها بإدارة
الجودة الشاملة

تمهيد :

تجمع الأدبيات الإقتصادية بأنه يمكن القول عن المؤسسة أنّها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة¹.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: تم التطرق في المبحث الأول عن أساسيات الميزة التنافسية المبحث الثاني ثم تناول فيه إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ - محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية"، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص77.

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصر أساسي وجوهري للنجاح، لذلك على العمل الدائم والمستمر كتاب والمحافظة والإستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول، وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها إضافة إلى أنواعها و أهم استراتيجياتها إضافة إلى محددات و مصادر الميزة التنافسية وقبل كل هذا التعرّيج إلى مفهوم التنافسية وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وجب معرفة معنى التنافسية، إذ يختلف مفهومها حسب المنظمة، أو القطاع، أو الدولة.

1-1: على مستوى المنظمة: تعني الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها¹.

2-1: تنافسية القطاع: تعني "قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة².

3-1: تنافسية الدولة: وتعني " قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، أو الجاذبية التي يتمتع بها البلد لإستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عباء ضريبي منخفض³.

أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

1- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

¹ - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير . الجزائر: جامعة الجزائر، 2014، ص 50.

² - فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2016، ص 143.

³ - بوزعرور عمار، رزيق كمال، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول الإقتصاد الجديد في الألفية الثالثة، كلية العلوم الإقتصادية. البلدة: جامعة سعد دحلب، 21 - 22 ماي 2000، ص 01.

2- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسة المنافسة.

3- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها¹.

1-4: مفهوم الميزة التنافسية.

- يعرفها دافيد **DAVID** على أنها: العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخص أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام و توفر الموارد المحددة.²
- تعرف الميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد أو القدرات التي تنتج للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، يحق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.³
- تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنه "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".⁴
- يعرفها بورتير (**porter**) على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه".⁵
- تعرف أيضا على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل من إمكانيات و الموارد الفنية و المادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها

¹ - صلاح الشنواني، اقتصاديات الاعمال، الطبعة رقم 01، مركز الاسكندرية للكتاب، 2000، ص50.

² - عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية. عمان: دار الأيام، 2014، ص 45.

³ - مريم خلع، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 113.

⁴ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميزها وتطورها. الجزائر: جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

⁵ - بن جلدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير. سطيف: جامعة سطيف 1، 2013، ص 44.

من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز¹.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها على أنها مجموعة العمليات التي يلجأ إليها كيان ما لمواجهة من يتصدها لتحقيق التفوق والتميز والشهرة.

أهمية الميزة التنافسية: للميزة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة يمكن حصرها فيما يلي²:

1. خلق قيمة للعملاء: تلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في نظرهم؛
2. تحقيق حصة سوقية أفضل للمؤسسة .
3. زيادة العوائد المالية المحققة و الأرباح الصافية .
4. تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
5. تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً، و أفضلية على المنافسين وبالتالي ينتج لها تحقيق نتائج أداء عالية³.

المطلب الثاني : استراتيجيات الميزة التنافسية و أنواعها

I. أنواع الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل :

يمكن القول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل^(*) إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس⁴.

ثانياً: تكلفة التميز:

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة

¹ - العيهار فلة، مرجع سابق، ص 107.

² - مريم خلع، عبد القادر براينيس، مرجع سابق ص ص 113 - 114.

³ - فاروق عزون، مرجع سابق، ص 73.

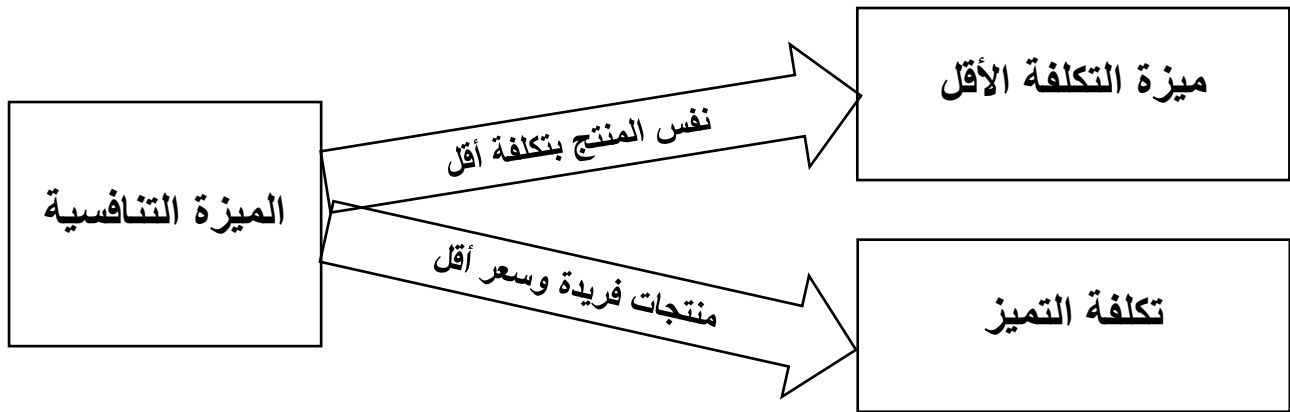
^(*) القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

⁴ - M porter, l'avantage conscientiel: comment devancer Ses convents et maintenir son avance. Inter édition, 1986,

للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلاً، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمرًا مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين، لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

كما تختلف تكلفة التميّز من مؤسسة لأخرى وذلك حسب موقع المؤسسات اتّجاه عوامل تطور التكاليف المختلفة.¹

الشكل رقم 03: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة.

II. استراتيجيات الميزة التنافسية.

هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمؤسسات، وهذه الاستراتيجيات هي

2 - 1 : استراتيجية قيادة التكلفة:

تبنى على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، حيث تتطلب هذه الاستراتيجية بأن تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما، بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية و الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية كما

¹ - عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 75.

تبيع بسر أقل لتكتسب حصة سوقية، وكلما كانت الصناعة أكثر نضجا و الأسعار في الإنخفاض كلما حققت ربحا عاليا¹.

2 - 2 : استراتيجية التميز :

تعني هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين.²

وقد تختلف طرق التميز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها³:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.

- تكنولوجيا مميزة.

- خصائص مميزة للمنتج.

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

2 - 3 : استراتيجية التركيز :

تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي، إضافة إلى التركيز على قطاع معين من السوق، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة والثاني في تميز المركز، ولاتباع هذه الاستراتيجية هناك بعض المبررات هي:

1- الاستفادة من مزايا التخصص.

2- القدرة على التجديد والابتكار.

3- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين⁴.

¹ - عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 75.

² - Jean Charles Malté, Management stratégique conscientiel, Librairie Vuibert, Germain, 2001, p102.

³ - مريم خليج، عبد القادر برانيس، مرجع سابق، ص 117.

⁴ - علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 77.

جدول رقم 03 : المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية

استراتيجية قيادة الكلفة	استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	استراتيجية التركيز مع التمايز
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع في التكنولوجيا و الابتكار. - تعزيز الإبداع. - حصة سوقية كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل تكاليف التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتجات الخاصة - إنتاج سلع وخدمات - للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.

المصدر: عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية. عمان: دار الأيام، 2014، ص 78.

المطلب الثالث: أبعاد و محددات الميزة التنافسية

أولا : أبعاد الميزة التنافسية

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر وهي:

- 1- **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية¹ ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:
 - ❖ الإستثمار الأقل في الموارد وخاصة المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
 - ❖ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف.

¹ - عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 72.

❖ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج¹.

2- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها، سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لإستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات²، وتحقيق الجودة يتم من خلال³:

☐ جودة التصميم: وتعبر عن درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

☐ جودة المطابقة: وتشمل درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة والتخفيض المعترف لنسبة المعيب والتلف.

☐ جودة الخدمة: يتوقف قرار الشراء الكثير من المنتجات على نوع الخدمات المرافقة لها فهي تزيد من قيمة المنتج وجودته.

3- وقت الدخول للسوق: يمكن للمؤسسات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على إعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للإلتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر تطوير المنتجات و تقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها⁴.

4- إعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عادة المؤسسات إلى خدمات ما بعد البيع، و تتمثل في إعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدا تنافسياً، وينشأ عادة عن هذه الإعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية⁵.

¹ - فاروق عزون، مرجع سابق، ص 76.

² - عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 72.

³ - فاروق عزون، مرجع سابق، ص 76.

⁴ - عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 72.

⁵ - المرجع السابق، ص 72.

5- إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فإن المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة¹.

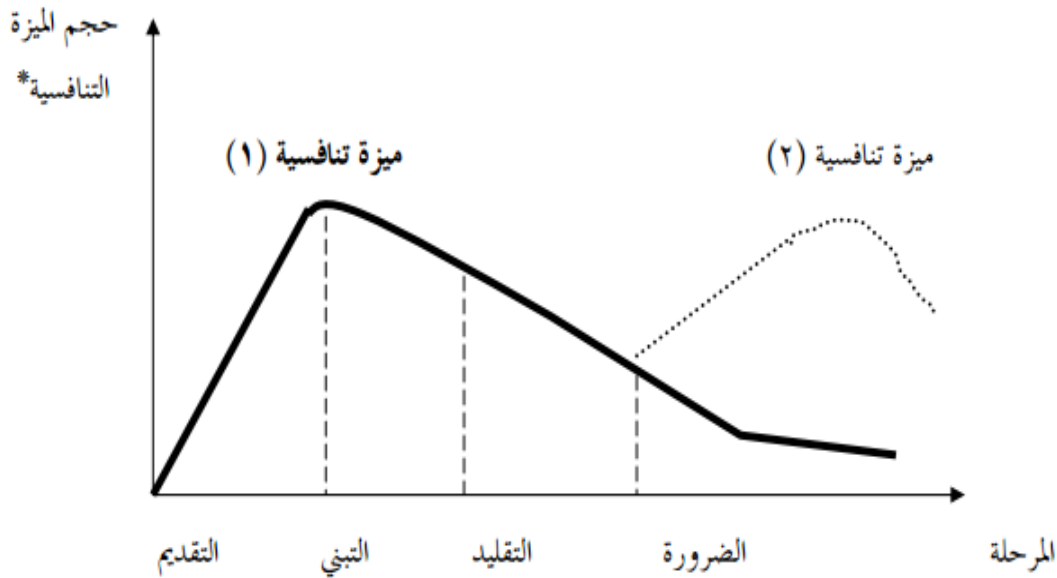
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أو بعدين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولا: حجم الميزة التنافسية:

إن قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها يتوقف على حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها فكلما كانت أكبر صعب على منافسيها تقليدها، هذه الميزة لها دورة حياة مثلها مثل المنتج² وهو ما يوضحه الشكل رقم 04:

الشكل رقم 04: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 86.

¹ - المرجع السابق، ص 73.

² - واصل خولة، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. ورقة: جامعة قاصدي مرياح، 2013، ص 38.

✓ مرحلة التقديم : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإنزال ميزتها التنافسية المحققة إلى السوق، حيث تعرف مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر بسبب قبولها من قبل المستهلكين وعدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة¹.

✓ مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن².

✓ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفورات³.

✓ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة أو إنشاء ميزة جديدة، لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة⁴.

ثانياً: نطاق التنافس :

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

✓ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

✓ درجة التكامل الأمامي: بمعنى إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، فعندما يكون التكامل الأمامي مرتفع مقارنة بالمنافس يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

✓ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية

¹- فاروق عزون، مرجع سابق، ص 75.

²- عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 25.

³- نفسه.

⁴- واصل خولة، مرجع سابق، ص 38.

هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم¹.

✓ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.

وهذا يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة².

¹ - عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 27.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 88 - 87.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة في استراتيجيات التسويق التنافسي على مستوى المؤسسات، تمثل محددًا لسلوك فئة من المستهلكين، لذا أصبح إجباريًا على مستوى مؤسسات الأعمال أن تقدم سلعا وخدمات ذات جودة عالية تكسبها قدرة تنافسية في الأسواق، وتم التطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية و أثر مواصفات الإيزو 9000 على تنافسية المؤسسة إضافة إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالآتي¹:

- 1- إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل و الاحتفاظ به، سينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- 2- تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمؤسسة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة.
- 3- إن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن يرفع من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق ميزة تنافسية.
- 4- إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المؤسسة على السرعة والإستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
- 5- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة التركيز على الزبون والوفاء بمحاجاته و رغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).
- 6- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تكاليف إدارة التشغيل وتكاليف التصليح مما يساعد المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.

¹ - اسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. فلسطين: جامعة الأقصى، 2016، ص54.

من خلال النقاط السابقة يتضح لنا أن ما تحققه إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة، وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

المطلب الثاني: العلاقة بين شهادة ISO و تنافسية المؤسسة

إن مواكبة التغيرات الطارئة على الساحة العالمية، أصبح مهما في حياة المؤسسات، مما أدى بالمؤسسة إلى إتباع مختلف المعايير الدولية، ومن أهم هذه المواصفات و المعايير شهادة الإيزو والتي أبرزت أهميتها وقدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: العلاقة بين الإيزو 9000 و تنافسية المؤسسة

يمكن إيجاد تأثير لمواصفة الإيزو 9000 (ISO 9000) على تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال النقاط التالية¹:

- ❖ التطوير والتحسين لجودة المنتج.
- ❖ تقليص شكاوي الزبائن والمستهلكين.
- ❖ اكتساب ثقة الزبائن وزيادة سمعة المؤسسة الجيدة.
- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة.
- ❖ إحترام معايير الجودة العالمية مما يسهل عملية اقتحام الأسواق العالمية.
- ❖ المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين الإيزو 14000 و تنافسية المؤسسة

¹ - سمالي محمد بخصينة، بلالي أحمد، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي، الملتقى الدولي: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، قسم التسيير و العلوم التجارية، 8-9/03/2005، ص 187.

إن هذه المواصفة وحصول المؤسسة عليها دلالة على أن المؤسسة تحترم بصفة دائمة مختلف معايير البيئة، وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية ويكسبها رضا العميل¹.

وتظهر هذه المواصفة من خلال:

❖ تزويد المؤسسة بمعلومات وأدوات للتحسين في مجال البيئة.

❖ زيادة ثقة الزبون.

❖ تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.

ثالثا: العلاقة بين الإيزو 18000 وتنافسية المؤسسة

إن هدف هذه المواصفة هو تعريف المؤسسة بكيفية التعامل مع أخطار وحوادث العمل وسلامة الأفراد العاملين من أجل رفع انتاجيتهم. وبالتالي اكتساب ميزات تنافسية دائمة وذلك من خلال:

❖ رفع أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

❖ خلق جو محفز للعاملين وبالتالي زيادة ثقتهم بالمؤسسة.

❖ تخفيض التكاليف الناجمة عن الخسائر البشرية².

المطلب الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تعد جودة المنتجات والخدمات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، والاستجابة السليمة والفعالة لإحتياجات العملاء تسمح بتحقيق رضاهم، وبالتالي إكتساب حصص سوقية³.

ويعتمد التميز على مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D: Littele) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم

¹- Saïd boumenjel; contribution à la réflexion critique portant sur management stratégique intégré des entreprise face à un environnement mondial séminaire international: la compétitive de l'entreprises et mutation de l'environnement OP.P.253.

²- Ibid.P.253.

³- العيهار فلة، مرجع سابق، ص 195.

التنافسية كما تشير الدراسات على أن 93 % من الشركات الصناعية و الأمريكية وحوالي 69 % من شركات الخدمات قامت بتطبيق شكل آخر من أشكال إدارة الجودة الشاملة¹.

وتساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها لعملاء وذلك بهدف الإرتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الإلتزام بالجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومساهمتها في تحقيق رضا العميل يؤدي إلى بقائها وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

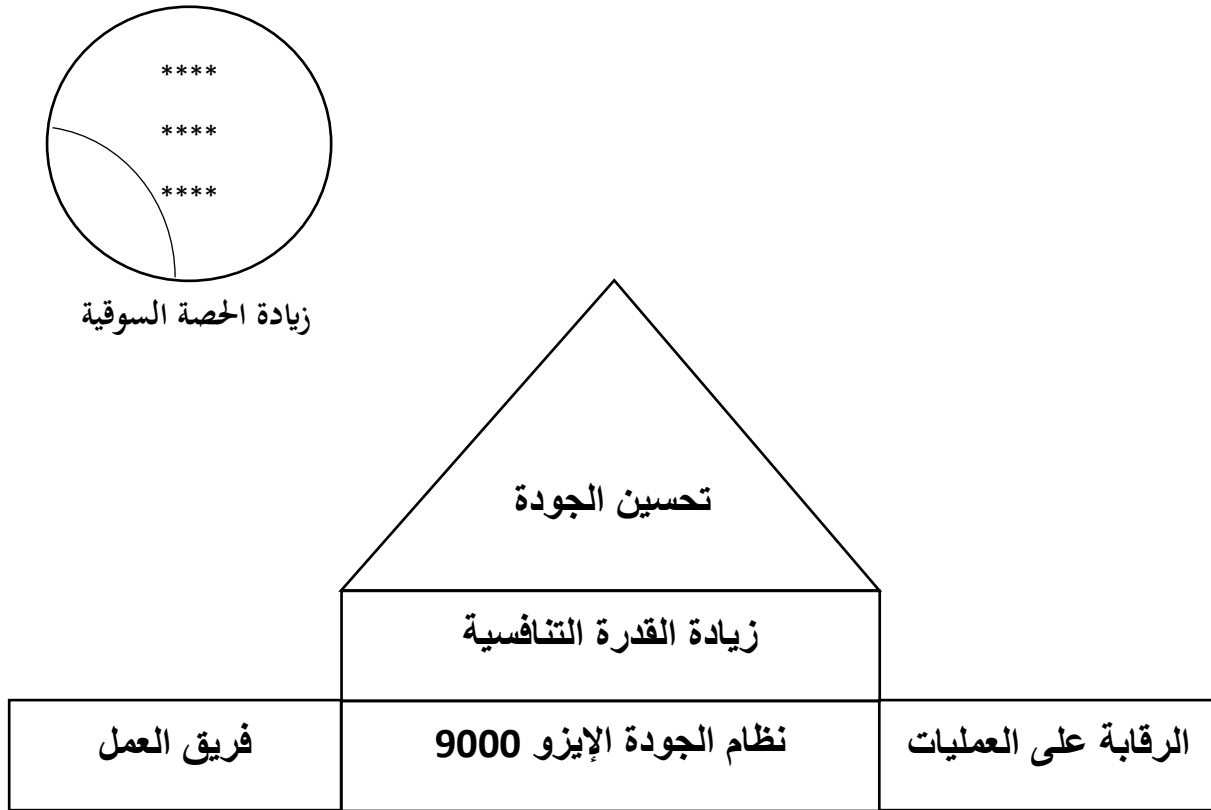
ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة²:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص و المخاطر).
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003، ص411.

² - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص 40.

الشكل رقم 05: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 49.

يبين الشكل أن تطبيق نظام الجودة الإيزو 9000 والرقابة على العمليات وتعزيز فكرة فريق العمل ترفع من مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يساعد على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية من خلال حدة المنافسة لزيادة حصصها السوقية.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العمل على التخلص من الأسلوب التقليدي للإدارة والانتقال إلى الأسلوب الذي يعتمد على التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة، ومحاولة بناء ميزة تنافسية تعبر فيها المؤسسة عن قدرتها على التفوق باستمرار على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات الزبون بطرق فريدة ودائمة، يصعب تقليدها أو محاكاتها.

ولإثبات أو نفي وجود هذه العلاقة تم التطرق إليها في الفصل الثالث الذي يتناول دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها والتي تطرقنا فيها إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ودراسة التقنيات و الأساليب التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية ولمعرفة أكثر في هذا المجال إرتأينا إلى دراسة تطبيقية لحالة مؤسسة إتصالات الجزائر (الوكالة التجارية بسعيدة) لإثبات ماترقنا إليه في الفصلين النظريين، وهذا ما ندرجه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة

❖ المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة

تنصب الدراسة التطبيقية على مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة، وهذا من أجل معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

أولاً: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر:

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

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.



ثانيا: قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية 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 تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ثالثا: 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

رابعا: أهدافها:

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما **الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.**

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

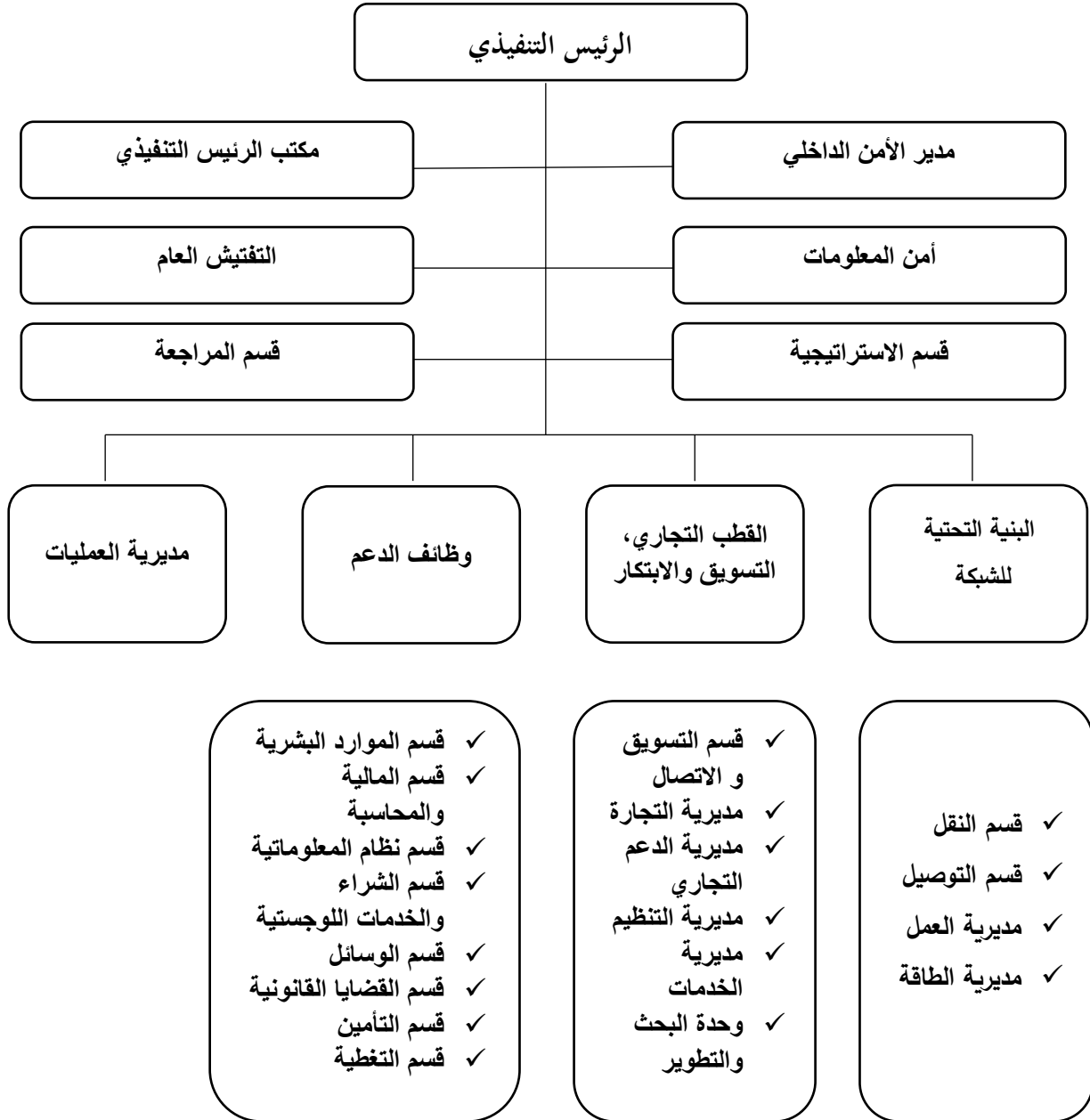
خامسا: نشاطاتها :

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعملي شبكة الاتصالات.

سادسا: الهيكل التنظيمي :

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتمثل المنهج المتبع في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو نظام الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك دور لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعتمد في على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

أولاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية سعيدة والتي يبلغ عدد عمالها أكثر من 60 عامل، حيث تم استطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الإستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول تقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

عينة الدراسة:

تم حصر عينة الدراسة في 50 مفردة من مجتمع الدراسة تم اختيارها وفقاً لمجتمع الدراسة، حيث شملت توزيع 60 إستمارة .

بعد فرز وتنظيم الاستمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 50 إستمارة من مجموع الإستمارات المستلمة لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 05 إستمارات بسبب نقص المعلومات فيها، و 05 إستمارات لم تستلم.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) : عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة

العدد	البيان
60	الإستمارات الموزعة
50	الإستمارات المستلمة
10	الإستمارات غير المستلمة
50	الاستمارات المعتمدة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على إستمارات الإستبيان

ثانيا: حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية: وقد حدد وقت جمع البيانات منذ منتصف شهر أفريل إلى غاية شهر ماي من عام 2018

2- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر

3- الحدود البشرية: شملت عدد من الافراد العاملين بالمؤسسة السالفة الذكر

ثالثا: ادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الاولية من خلال:

- **الاستمارة:** بناء الاستمارة إستنادا إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضية الدراسة، والتي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكارث الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V24)

وتضمنت الاستمارة جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: خاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت 28 عبارة موزعة على محورين على النحو التالي:

✓ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة: يتكون هذا المحور من 14 عبارة .

✓ المحور الثاني: الميزة التنافسية: ويتكون هذا المحور من 14 عبارة تجسد المتغير التابع ألا وهو الميزة التنافسية.

وقد تراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكارث الخماسي لقياس إستجابات العمال لعبارات الإستمارة والمقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم (05): يبين مقياس ليكارث

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستمارة وبشكلها النهائي من 28 عبارة بمقياس ليكارث الخماسي.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على إستمارة الإستبيان

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستمارة:

أولاً: صدق الاستمارة:

نقصد بصدق الاستمارة دراسة دقة أسئلتها، فبعد صياغتها وإعادة النظر في بعد العبارات من الحذف والتعديل إلى خرجت الاستمارة في صورتها النهائية القابلة للتوزيع كما هي موضحة في الملاحق.

ثانياً: ثبات الاستمارة:

المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويبدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرّر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج، فهذا هو الثبات.

وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال طريقة معامل الفا كرومباخ لقياس مدى التناسق لقياس مدى التناسق في اجابات عينة الدراسة على كل العبارات الموجودة في المقياس، وكانت النتائج كما في الجدول:

جدول رقم (06): معامل الفا كرومباخ

رقم المحور	إسم المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
1	إدارة الجودة الشاملة	14	0.835
2	الميزة التنافسية	14	0.941
	جميع عبارات الاستبيان	28	0.943

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

اتضح من نتائج الجدول ان قيمة معامل الفا كرومباخ كانت مرتفعة بالنسبة للمحور الأول (0.835) وبالنسبة (0.941)، وكانت قيمة معامل الفا كرومباخ لجميع عبارات الاستمارة تساوي 0.943 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة للتوزيع.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستمارة الموجه لأغراض الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج وإختبار فرضياتها والإجابة على أسئلة الدراسة.

المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومن اجل تحليل ودراسة نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة SPSS V24.

من أهمها ما يلي:

المتوسط الحسابي:

المتوسط الحسابي أو ما يسميه البعض الوسيط أو المعدل الحسابي، هو أحد مقاييس الترتبة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه الترتبة المركزية ايجابية إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة بحسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم (07): مجالات المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	المستوى
من 1 الى 1.79	غير موافق اطلاقا
من 1.80 الى 2.59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 الى 5	موافق بشدة

المصدر : وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 1430هـ، ص 26.

الانحراف المعياري:

هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تركز الوسط الحسابي لفقرات الإستبانة، وذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسها الحسابي لإجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان.

تحليل التباين ANOVA:

تم تحليل التباين لاختبار ومعرفة التباين والاختلاف في آراء فئات عينة الدراسة.

النسب المئوية:

تم الاعتماد على النسب المئوية لتحليل ووصف وتلخيص الصفات المتعلقة بالجوانب الشخصية وكذا متغيرا الدراسة لأفراد فئات العينة.

معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط:

الإرتباط: هو تعيين طبيعة و قوة العلاقة بين متغيرين أو عدمها.

ومعامل الارتباط $Corrélation\ Coefficient$ هو مؤشر هذه العلاقة، و الجدول التالي يوضح أنواع الإرتباط واتجاه العلاقة وشكل الإنتشار لكل نوع.

الجدول رقم(08) : أنواع الإرتباط واتجاه العلاقة وشكل الإنتشار لكل نوع

المعنى	قيمة معامل الإرتباط
ارتباط طردي تام	+ 1
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد ارتباط	0

❖ وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي (مع وضع إشارة سالبة)

❖ المصدر : أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، مركز الاسكندرية للكتاب، 2008، ص100.

الانحدار الخطي البسيط : فكلمة " بسيط " تعني أن المتغير التابع Y يعتمد على متغير مستقل واحد وهو X وكلمة " خطي " تعني أن العلاقة بين المتغيرين (X , Y) علاقة خطية.

إختبار (ت) لعينتين مستقلتين: وهي أكثر الحالات استخداماً والتي يتم المقارنة بين متوسطين مجموعتين مختلفتين.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة فيما كان هناك أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق التحليل الكمي لعناصر الاستمارة، إختبار الفرضية وعرض أهم النتائج.

المطلب الاول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

1- توزيع افراد العينة وفق الجنس:

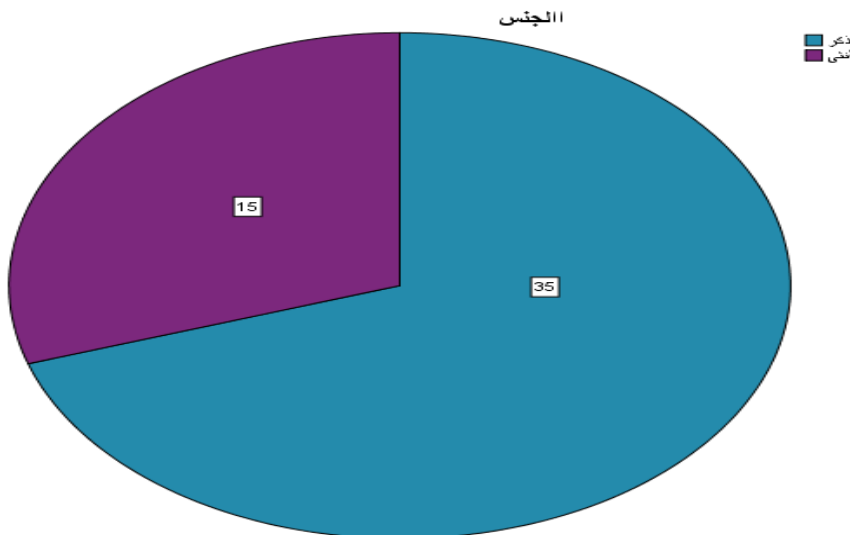
جدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
1 ذكر	35	70 %
2 أنثى	15	30 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss v24

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

يلاحظ من خلال الجدول (09) أن عدد الذكور بلغ (35) بنسبة (70%) وعدد الإناث (15) بنسبة (30%) (أي أن عينة الدراسة غير متوازنة فعدد الذكور أكبر من عدد الإناث، و أيضا من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد في استقطابها للعمال نسبة كبيرة من الذكور. أي أن أغلب استجابات المبحوثين على استبانة الدراسة كانت من الذكور وهذا ربما يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة .

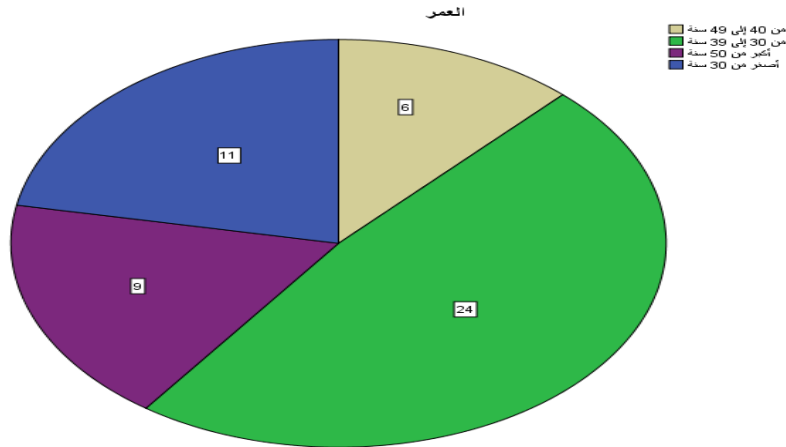
2- توزيع افراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب العمر

العدد	النسبة المئوية%	العمر	
11	22 %	أصغر من 30 سنة	1
24	48 %	من 30 الى 39 سنة	2
06	12 %	من 40 الى 49 سنة	3
09	18 %	أكبر من 50 سنة	4
50	100 %		المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

إن معظم عمال مؤسسة إتصالات الجزائر هي فئة تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة بنسبة 48 % وتأتي في المركز الثاني الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 22 % ومنه نلاحظ أن نسبة كبيرة من عمال الشركة تتراوح أعمارهم أقل من 30 إلى 39 سنة بنسبة 70 % حيث نستنتج من هذا أن المؤسسة تركز في استراتيجيتها للتشغيل على هاته الفئة كونها فئة شبانية بعيدة كل البعد عن التقاعد مما يساعد ذلك على نوع من الاستقرار في العمل.

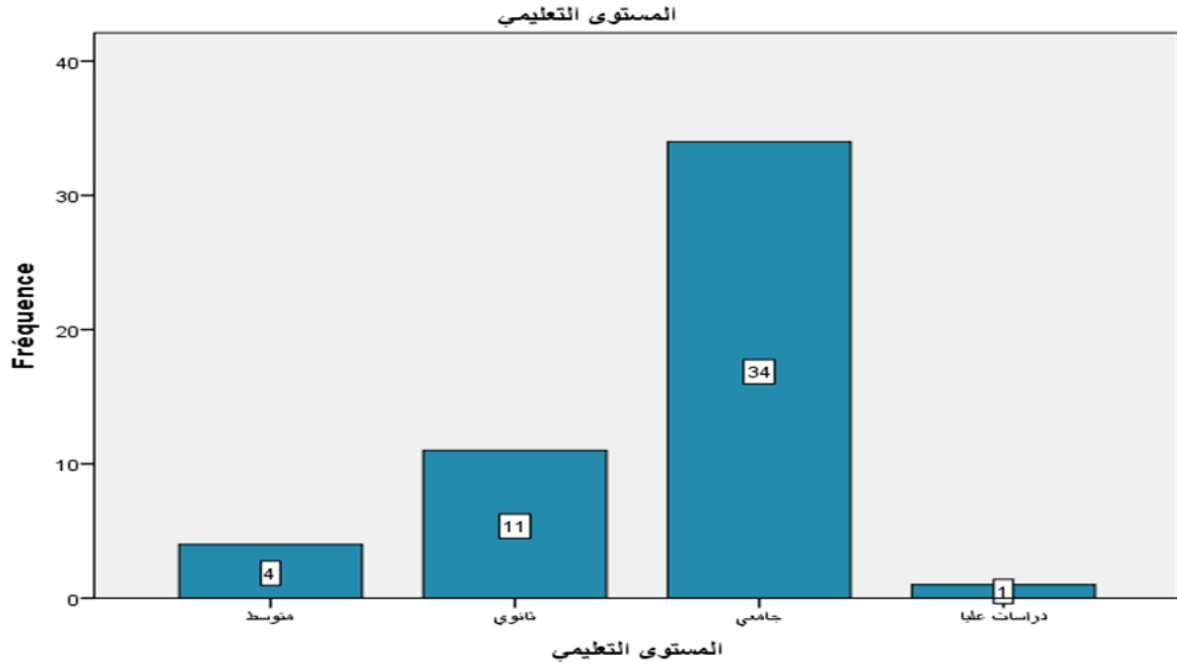
3- توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

جدول رقم (11): توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستواهم العلمي

العدد	المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
1	متوسط	04	08 %
2	ثانوي	11	22 %
3	جامعي	34	68 %
4	دراسات عليا	01	02 %
	المجموع	50	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة 68% من عمال المؤسسة جامعيون كون هذه المؤسسة تقدم خدمات فإنها تعتمد على كفاءات بنسبة كبيرة يتمتعون بمستوى جامعي يؤهلهم لشغل هذه المناصب كونهم حائزون على رصيد من المفاهيم النظرية والتقنية التي تساعدهم في الحياة الوظيفية.

4- توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

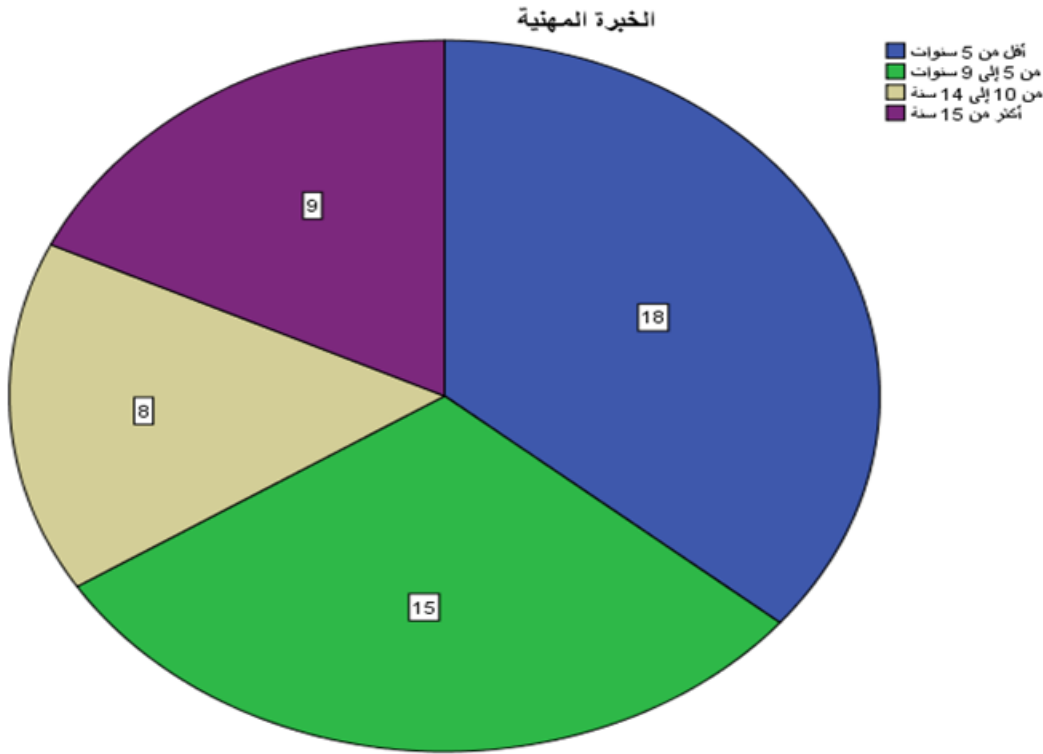
جدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	18	36%
من 5 سنوات الى 9 سنوات	15	30%
من 10 سنوات الى 14 سنوات	08	16%

4	أكثر من 15 سنوات	09	18 %
المجموع		50	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

حسب الجدول أعلاه يتضح بأن توزيع أفراد العينة كان كالاتي 36% من افراد العينة كان عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 30% للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 الى 9 سنوات، ونسبة 18% الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة أما نسبة 16 % فكانت للأفراد الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة. وهذا يوضح أن ما يقارب 66% من الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر، تتراوح سنوات خدمتهم في فئة أقل من 5 سنوات وفئة 9 سنوات فأقل، و ربما يرجع ذلك إلى حداثة نشأة المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

نستعرض في هذا المطلب نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة افراد عينة الدراسة من المتغيرات التي اعتمدنا فمن خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المتغيرات الدراسة

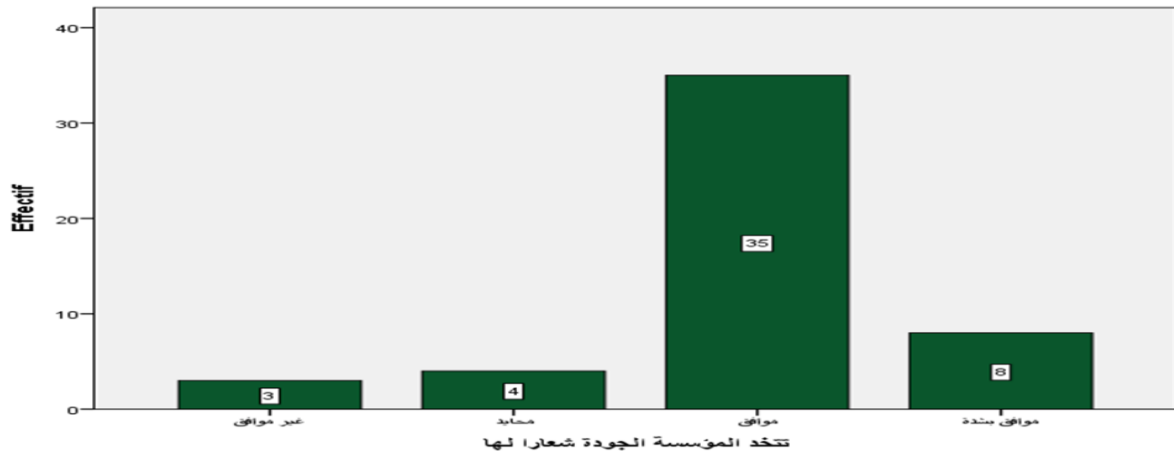
1- تحليل بعض عبارات المحور الأول " إدارة الجودة الشاملة "

جدول رقم (13) يمثل العبارة 01: تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	00	%00
2	03	%06
3	04	%08
4	35	%70
5	08	%16
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(11): تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

قد تبين من الجدول و الرسم البياني أعلاه أن ما نسبته 70 % من موظفي المؤسسة أجابوا بموافق و 16% أجابوا بموافق بشدة، فيما أن 8% كانت إجاباتهم محايدة و 3% لم يوافقوا على العبارة.

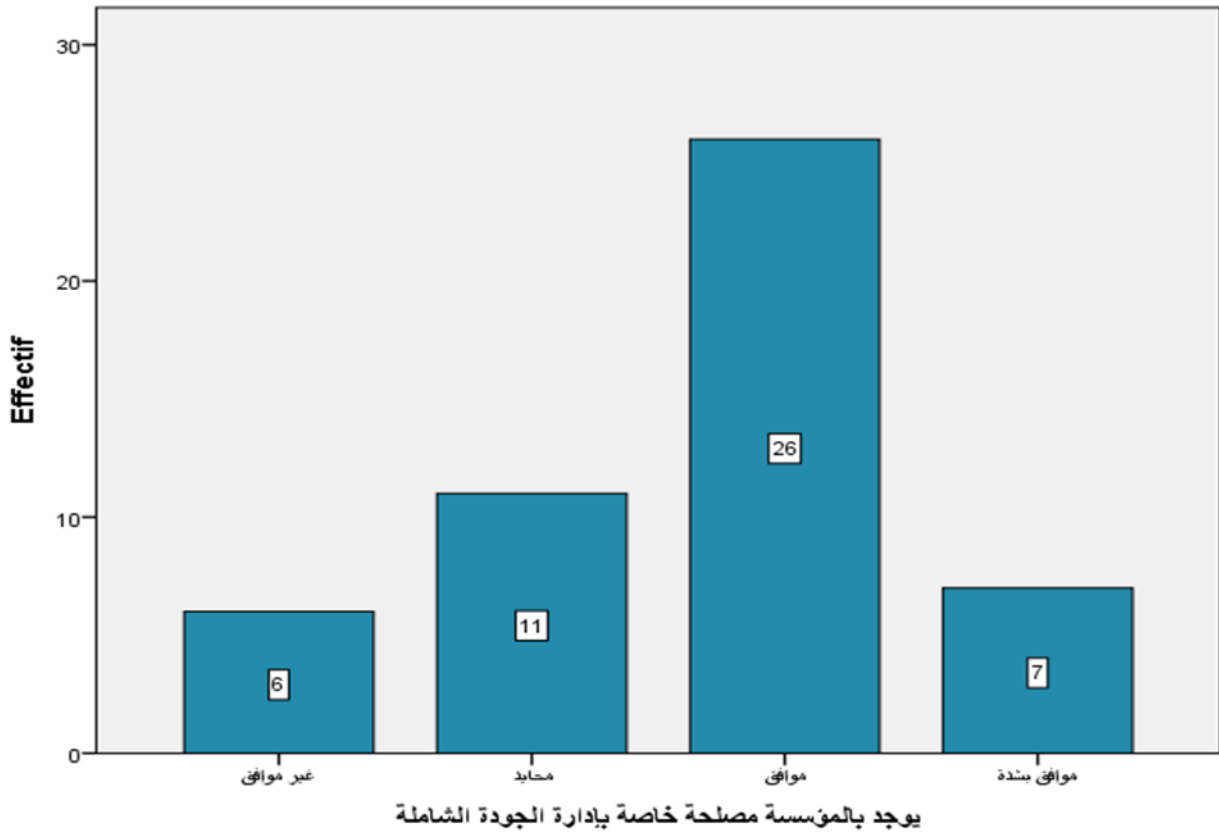
ومن هنا نستنتج أن ما يقارب 86% من العمال يرون أن المؤسسة التي يعملون بها تتخذ الجودة كشعار لها. أما فيما يخص النسب الأخرى قد يكونون من العمال الجدد الذين لم يتعرفوا أكثر على طبيعة عمل المؤسسة.

جدول رقم (14) يمثل العبارة 02 : يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	00	00%
2	06	12%
3	11	22%
4	26	52%
5	07	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(12):يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة 52% من الموظفين أجابوا بالموافقة و 14% وافقوا بشدة على العبارة، فيما أن نسبة 12% أجابوا بالحياد، و 12% لم يوافقوا.

ويتضح لنا أن ما يقارب 66% من موظفي المؤسسة لهم علم كبير بمصلحة إدارة الجودة الشاملة.

أما النسب المتبقية فيرى الباحثين أنه ربما يعود لنقص المعلومات لدى هؤلاء الموظفين فيما يخص وجود مصلحة إدارة الجودة الشاملة.

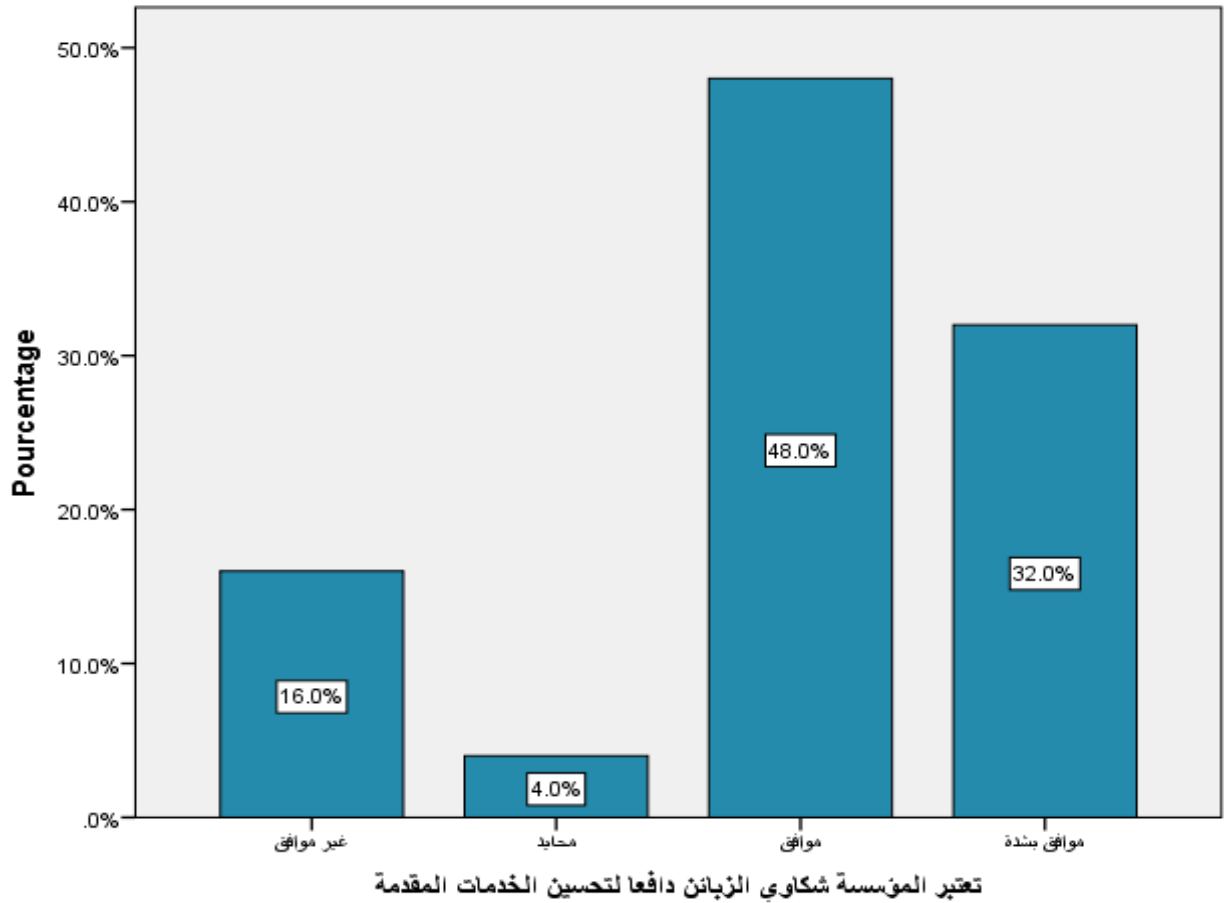
جدول رقم (15) يمثل العبارة 03: تعتبر المؤسسة شكاوي الزبائن دافعا لتحسين الخدمات المقدمة

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	00	%00

2	غير موافق	08	16%
3	محايد	02	4%
4	موافق	24	48%
5	موافق بشدة	16	32%
المجموع		50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(13): تعتبر المؤسسة شكاوي الزبائن دافعا لتحسين الخدمات المقدمة



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل

يبين الجدول و الرسم البياني أعلاه أن ما نسبته 48% من الموظفين أجابوا بالموافقة على العبارة و 32% وافقوا بشدة، وما تبقى من النسب كانت 16% غير موافق، 4% محايد.

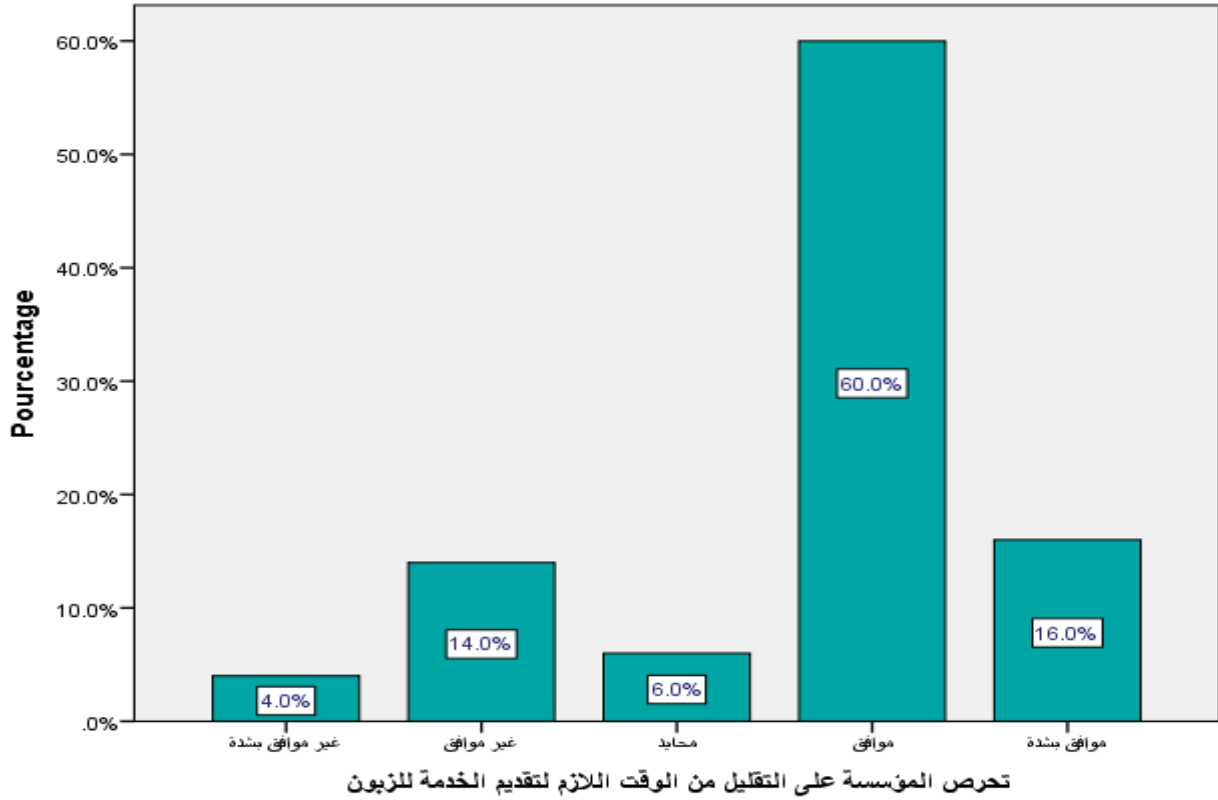
ونستنتج أن ما يقارب ل 80% من الموظفين يرون بأن المؤسسة تعتبر شكاوي الزبائن دافعا لها لتحسين الخدمات المقدمة.

جدول رقم (16) يمثل العبارة 04: تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	02	04%
2	07	14%
3	03	06%
4	30	60%
5	08	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(14): تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل

قد تبين من الجدول السابق أن نسبة 60% من الموظفين أجابوا على العبارة بموافق، و 16% أجابوا بموافق بشدة، فيما تبقى من النسب توزعت على النحو التالي : 14% غير موافق، 6% محايد، 4% غير موافق بشدة. ويتضح لنا أنه ما يقارب 76% من الموظفين يرون أن المؤسسة تحرص على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون.

2- تحليل بعض عبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية "

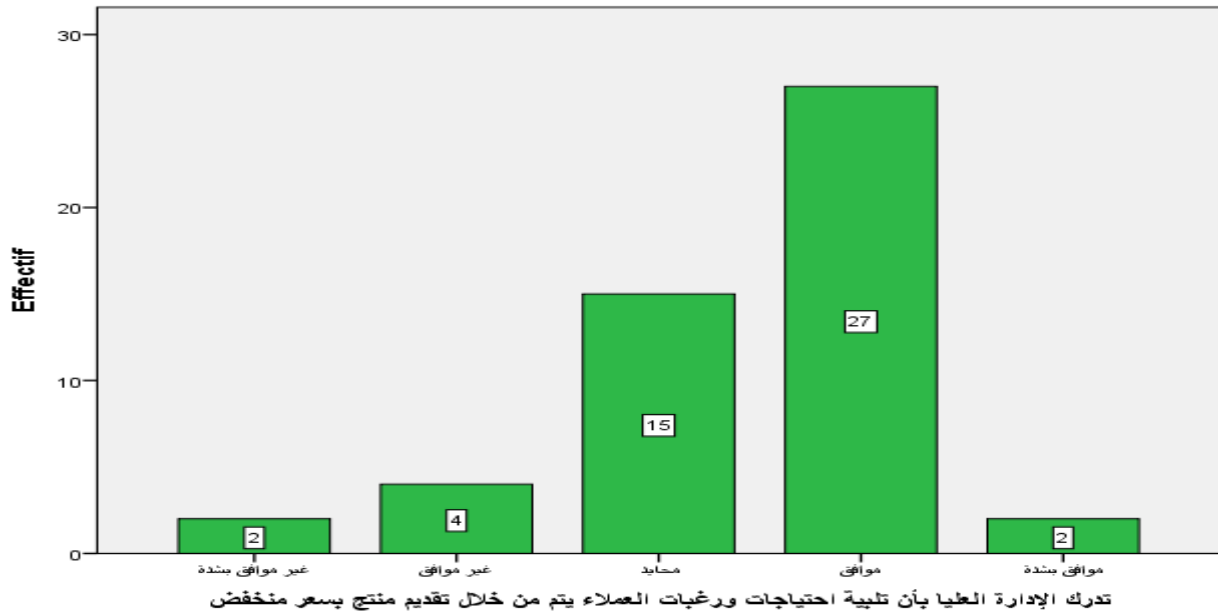
جدول رقم (17) يمثل العبارة 01: تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	02	4%

2	غير موافق	04	08%
3	محايد	15	30%
4	موافق	27	54%
5	موافق بشدة	02	04%
المجموع		50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(15):تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء.....



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

التحليل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه و الرسم البياني تبين أن نسبة 54% من موظفي المؤسسة أجابوا بموافق على العبارة، و 30% إلتزموا بالحيداء، أما فيما يخص النسب الباقية كانت كالتالي: 8% غير موافق، 4% موافق بشدة، و 4% غير موافق بشدة.

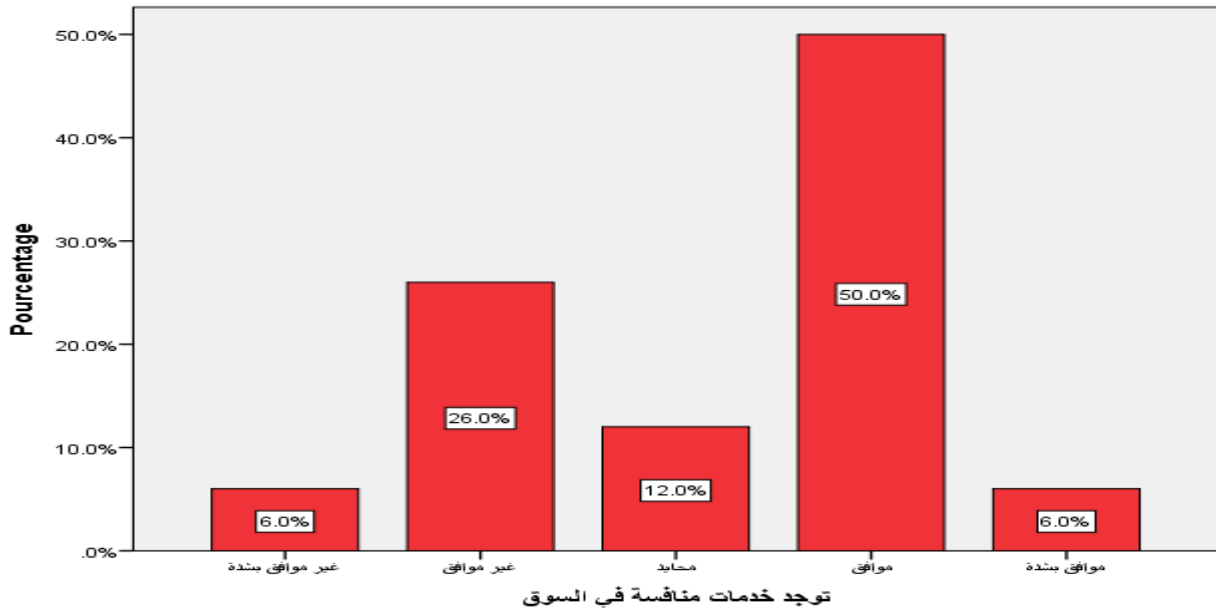
وهنا يتضح لنا أن ما يقارب 58% من الموظفين يرون أن الإدارة العليا تدرك بأن تلبية رغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض.

جدول رقم (18) يمثل العبارة 02: تقدم المؤسسة خدمات منافسة في السوق

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	03	6%
2	13	26%
3	06	12%
4	25	50%
5	03	6%
المجموع		100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(16):تقدم المؤسسة خدمات منافسة في السوق



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل

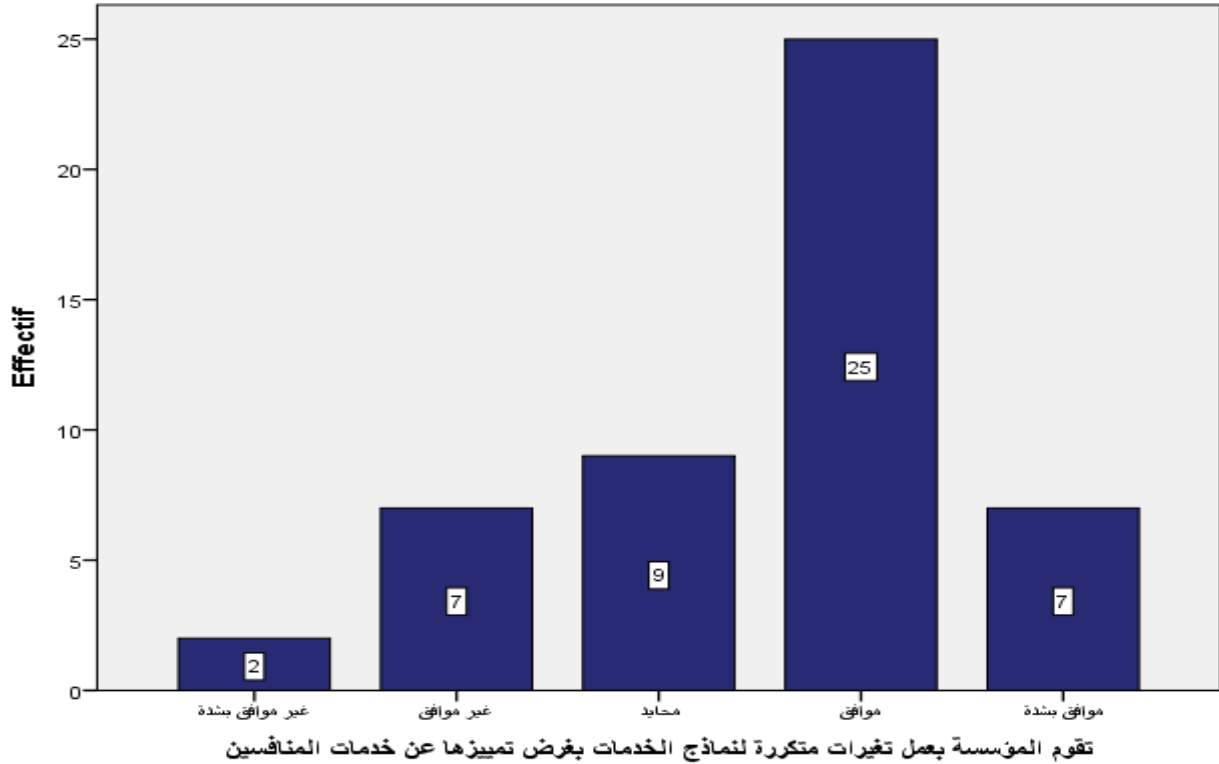
يبين الجدول و الرسم البياني أعلاه أن نسبة 50% من الموظفين أجابوا بموافق على العبارة، بينما 26% أجابوا بغير موافق، و 12% منهم أجاب بمحايد، و النسب الباقية كانت 6% موافق بشدة، 6% غير موافق بشدة. ونلاحظ أن ما يقارب 56% من الموظفين يرون أن المؤسسة التي يعملون بها تقدم خدمات منافسة في السوق، وأيضا ما نسبة 33% لم يوافقوا على العبارة.

جدول رقم (19) يمثل العبارة 03: تقوم المؤسسة بعمل تغيرات متكررة لنماذج الخدمات بغرض تمييزها عن خدمات المنافسين

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	02	4%
2	07	14%
3	09	18%
4	25	50%
5	07	14%
المجموع		100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(17):تقوم المؤسسة بعمل تغييرات متكررة لنماذج الخدمات بغرض تمييزها عن خدمات المنافسين



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل

من الجدول و الرسم البياني أعلاه نلاحظ أن ما يقارب 64% من الموظفين كانت إجاباتهم موزعة بين موافق بنسبة 50% و موافق بشدة 14% وهم يرون أن المؤسسة تقوم بعمل تعبيرات متكررة لنماذج الخدمات بغرض تمييزها عن خدمات المنافسين.

وما نسبته 18% من موظفي المؤسسة كانت اجابتهم موزعة بين غير موافق بنسبة 14% و غير موافق بشدة ب 4% أي أنهم لا يوافقون على العبارة.

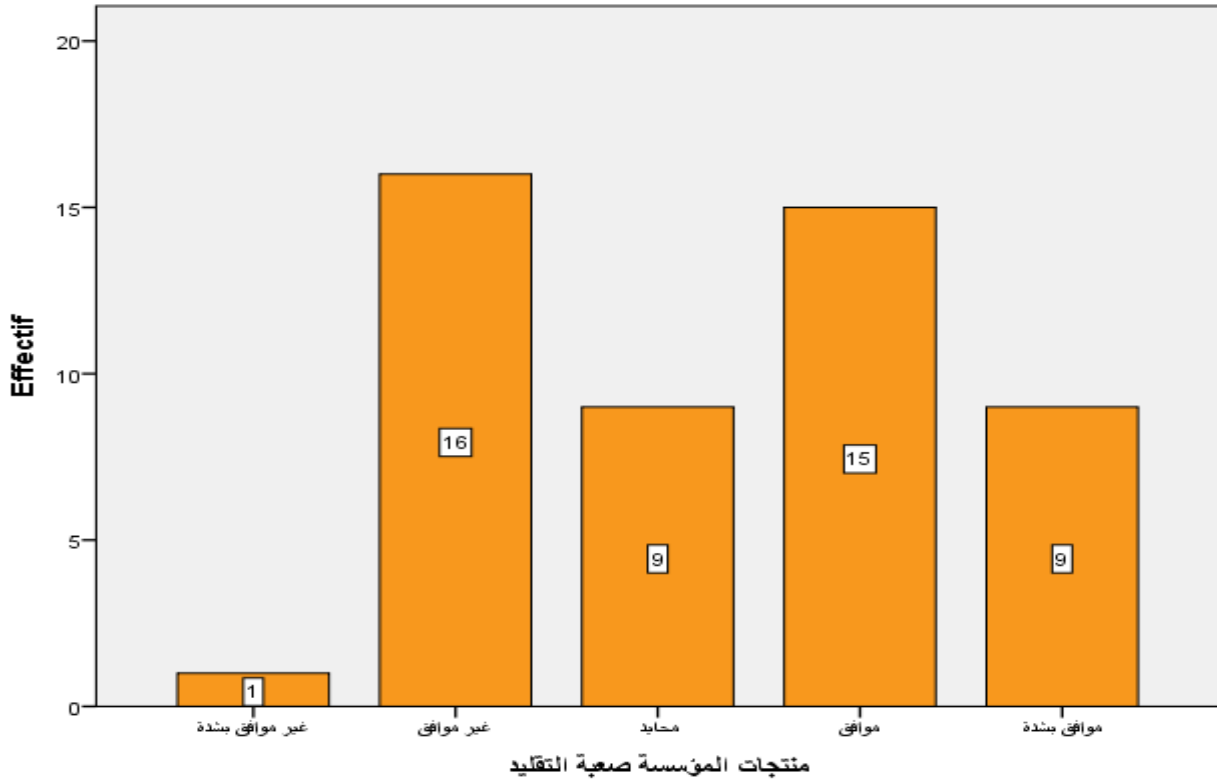
جدول رقم (20) يمثل العبارة 04: تعتبر منتجات المؤسسة صعبة التقليد

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية%
1	01	2%

2	غير موافق	16	32%
3	محايد	09	18%
4	موافق	15	30%
5	موافق بشدة	09	18%
المجموع		50	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

الشكل رقم(18):تعتبر منتجات المؤسسة صعبة التقليد



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل

قد تبين من الجدول و الرسم البياني أعلاه أن ما نسبته 48% من الموظفين توزعت إيجابتهم بين موافق بنسبة 30% و موافق بشدة بنسبة 18% يعتبرون أن منتجات المؤسسة صعبة التقليد.

فيما أن نسبة 34% من الموظفين توزعت إيجابتهم بين غير موافق بنسبة 32% و غير موافق بشدة بنسبة 2% لم يوافقوا على العبارة، و النسبة المتبقية 18% إلتزموا بالحياد.

3- حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة في شكل مشابه لمقياس لكارث

بالاستعانة بجدول لكارث الخماسي نحصل على جدول الاتجاهات الحديثة للمحورين الإثنين في صورة نهائية. فبالنسبة للمحور الأول يمكن عرضه على الصورة التالية:

جدول رقم (21): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الأول

درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	
موافق	0.699	3.96	8	35	4	3	0	التكرار	العبارة 01
			16	70	8	6	0	النسبة	
موافق	0.868	3.68	7	26	11	6	0	التكرار	العبارة 02
			14	52	22	12	0	النسبة	
موافق	1.009	3.96	16	24	2	8	0	التكرار	العبارة 03
			32	48	4	16	0	النسبة	
موافق	1.035	3.70	8	30	3	7	2	التكرار	العبارة 04
			16	60	6	14	4	النسبة	
محايد	0.886	3.30	2	23	13	12	0	التكرار	العبارة 05
			4	46	26	24	0	النسبة	
محايد	1.019	3.32	2	27	9	9	3	التكرار	العبارة 06
			4	54	18	18	6	النسبة	
محايد	1.064	3.36	6	19	15	7	3	التكرار	العبارة 07
			12	38	30	14	6	النسبة	

العبارة 08	التكرار	2	11	4	23	10	3.56	1.163	موافق
	النسبة	4	22	8	46	20			
العبارة 09	التكرار	3	4	7	34	2	3.56	0.929	موافق
	النسبة	6	8	14	68	4			
العبارة 10	التكرار	0	5	11	28	6	3.70	0.814	موافق
	النسبة	0	10	22	56	12			
العبارة 11	التكرار	6	7	10	23	4	3.24	1.170	محايد
	النسبة	12	14	20	46	8			
العبارة 12	التكرار	2	4	12	25	7	3.62	0.967	موافق
	النسبة	4	8	24	50	14			
العبارة 13	التكرار	4	4	8	27	7	3.58	1.090	موافق
	النسبة	8	8	16	54	14			
العبارة 14	التكرار	2	2	4	33	9	3.90	0.886	موافق
	النسبة	4	4	8	66	18			
		تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة							
موافق		0.97135	3.6028						

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

قد تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الجودة الشاملة كان (3.6028) و بإنحراف معياري قدره (0.971) ما يعني أن هناك درجة عالية من الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي و أن ترتيب العبارات المكونة لهذا المتغير جاءت كالتالي:

أعلى ترتيب عبارة هو العبارة رقم 03 " تعتبر المؤسسة شكاوي الزبائن دافعا لتحسين الخدمات المقدمة " و جاءت بمتوسط حسابي (3.96) و إنحراف معياري قدره (1.009) و هي بدرجة موافق، ويتضح لنا هنا أن المؤسسة تهتم بالزبون وتستمع لشكاويه المقدمة حول الخدمة وهذا كله من أجل تحسين تلك الخدمة و القضاء على ذلك المشكل الذي يزعج الزبون، و لاحظنا أن هناك مصلحة خاصة لتلقي الشكاوي.

وتليها في نفس الترتيب العبارة رقم 01 " تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها " و قد جاءت بمتوسط حسابي (3.96) و إنحراف معياري قدره (0.699) و هي بدرجة موافق، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق نظام الجودة، ويحظى هذا المصطلح باهتمام كبير، وهناك قسم خاص بالمؤسسة يهتم بالجودة.

أدنى ترتيب عبارة حصلت عليه العبارة رقم 11 " تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة " وقد جاءت بمتوسط حسابي (3.24) و إنحراف معياري قدره (1.170) و هي بدرجة محايد، أي أن المؤسسة لا تسعى لإعاقة دخول منافسين لها من خلال التركيز على الجودة.

أما بالنسبة للمحور الثاني يمكن عرضه على النحو التالي:

الجدول رقم (22): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثاني

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الميزة التنافسية:	المحور الثاني:
موافق	0.862	3.46	2	27	15	4	2	التكرار	العبارة 01
			4	54	30	8	4	النسبة	
محايد	1.098	3.24	3	25	6	13	3	التكرار	العبارة 02
			6	50	12	26	6	النسبة	
موافق	1.033	3.56	7	25	9	7	2	التكرار	العبارة 03
			14	50	18	14	4	النسبة	
محايد	1.165	3.30	9	15	9	16	1	التكرار	العبارة 04
			18	30	18	32	2	النسبة	
موافق	0.904	3.72	9	24	11	6	0	التكرار	العبارة 05
			18	48	22	12	0	النسبة	
موافق	0.931	3.52	3	30	9	6	2	التكرار	العبارة 06
			6	60	18	12	4	النسبة	
موافق	0.982	3.66	7	28	8	5	2	التكرار	العبارة 07

			14	56	16	10	4	النسبة	
موافق	0.638	3.96	7	36	5	2	0	التكرار	العبارة 08
			14	72	10	4	0	النسبة	
موافق	0.762	3.54	3	26	16	5	0	التكرار	العبارة 09
			6	52	32	10	0	النسبة	
موافق	0.857	3.80	6	34	6	2	2	التكرار	العبارة 10
			12	68	12	4	4	النسبة	
موافق	1.030	3.80	11	27	5	5	2	التكرار	العبارة 11
			22	54	10	10	4	النسبة	
موافق	0.990	3.60	7	25	5	5	2	التكرار	العبارة 12
			14	50	10	10	4	النسبة	
موافق	0.945	3.62	7	24	3	3	2	التكرار	العبارة 13
			14	48	6	6	4	النسبة	
موافق	0.961	3.66	6	29	2	2	3	التكرار	العبارة 14
			12	58	4	4	6	النسبة	
موافق	0.93985	3.6028	الميزة التنافسية						

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

قد تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية كان (3.6028) و بانحراف معياري قدره (0.93985) ما يعني أن هناك درجة عالية من الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي و أن ترتيب العبارات المكونة لهذا المتغير جاءت كالتالي:

أعلى ترتيب عبارة هو العبارة رقم 08 " يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة " وجاءت بمتوسط حسابي (3.96) و إنحراف معياري قدره (0.638) و هي بدرجة موافق، ويتضح لنا هنا أن المؤسسة تسعى دائما لتحسين أسعارها و جعلها في المستوى الذي يساعد كافة طبقات المجتمع، و أيضا المؤسسة تضع بين أيدي زبائنها خدمات متعددة بأسعار منخفضة و مغرية لجلبهم و الحفاظ عليهم.

أدنى ترتيب عبارة حصلت عليه العبارة رقم 02 " توجد خدمات منافسة في السوق " وقد جاءت بمتوسط حسابي (3.24) و إنحراف معياري قدره (1.098) و هي بدرجة محايد، أي أن المؤسسة لها خدمات تنافسها في السوق في نفس مجالها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

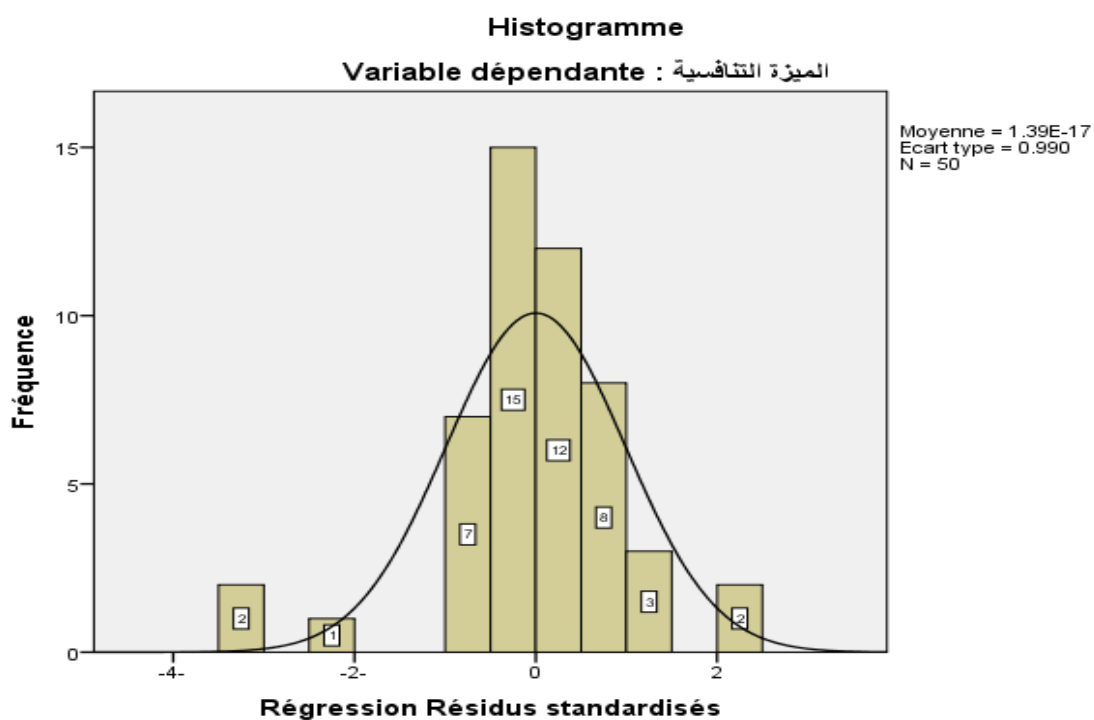
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23) يبين نتائج تحليل إختبار انحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

الميزة التنافسية						إدارة الجودة الشاملة
Sig	F	Beta	B	R-deux	R	
0.000	98.281	0.850	1.058	.672	.820	

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

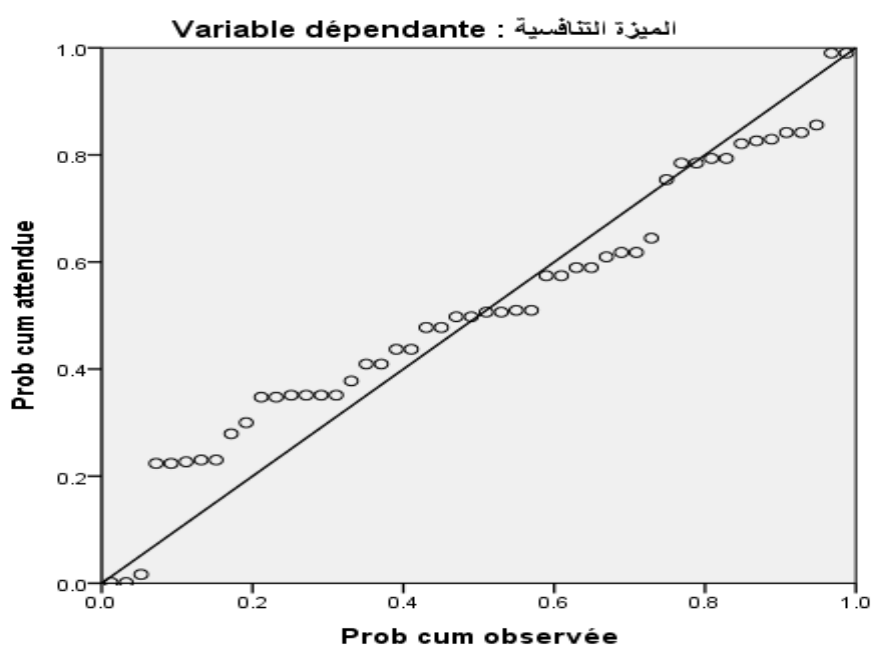
الشكل رقم (19): منحى التوزيع الطبيعي



الشكل رقم (20): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.820$ وهذا يوضح وجود ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية بينما كان معامل التحديد $R^2 = 0.672$ أي 67.2% حيث يفسر معامل التحديد نسبة التغير في المتغير التابع الميزة التنافسية و التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والنسبة الباقية 32.8% تعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما كان الخطأ المعياري للتقدير قد بلغ 5.781 حيث أنه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فإن ذلك يعني أن حجم أخطاء التقدير أقل و هذا هو الملاحظ في هذه الحالة.

كما نلاحظ من الجدول أن معامل الإنحدار $B = 1.058$ و هذا يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت $F = 98.281$ و نلاحظ أن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما يشير جدول المعاملات من مخرجات **spss v24** إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.

$$Y = a + bx$$

$$Y = 2.941 + 1.058x$$

علما بأن Y تمثل المتغير التابع أي الميزة التنافسية.

A = قيمة ثابتة و هي تمثل البعد بين تقاطع خط المستقيم مع المحور Y ونقطة الأصل.

B = ميل الإنحدار (ميل الخط المستقيم).

x = المتغير المستقل.

تمثل هذه المعادلة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المعامل (B) وقيمته $1,058$ ، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مما ينتج عنه المعامل ($Beta$) البالغ $0,850$ والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية.

الرسم البياني Normale P-P Plot يبين أن البيانات المجموعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن النقاط متجمعة حول الخط و يؤكد ذلك رسم المدرج التكراري الموجود قبله.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Test T) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (24) نتائج تحليل الإختبار (ت) بين متوسطات محور الميزة التنافسية حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة (Sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	
0,942	10,933	50,37	35	ذكر	الميزة التنافسية
	7,670	50,60	15	أنثى	
	18,603	100,97	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (24) أعلاه إلى عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيمة : $\text{sig} = 0.942$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحور الميزة التنافسية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
العمر	بين المجموعات	3	1451.629	6.904	.061
	داخل المجموعات	46	210.269		
	المجموع	49	14027.280		

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (25) أعلاه إلى عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيمة : $\text{sig} = 0.061$ أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى العلمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحور الميزة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	3137.908	3	1045.969	4.418	.088
داخل المجموعات	10889.372	46	236.725		
المجموع	14027.280	49			

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (26) أعلاه إلى عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيمة : $\text{sig}=0.088$ أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الفرضية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحور الميزة التنافسية حسب متغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	5513.324	3	1837.775	9.929	.055
داخل المجموعات	8513.956	46	185.086		
المجموع	14027.280	49			

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss v24

التحليل:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (27) أعلاه إلى عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيمة : $\text{sig}=0.055$ أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من التحاليل السابقة الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج التي افرزتها الدراسة، فكانت كما يلي:

- افراد العينة غلب عليهم الطابع الذكوري، أي أن عينة الدراسة غير متوازنة فعدد الذكور أكبر من عدد الإناث، و أيضا من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد في استقطابها للعمال نسبة كبيرة من الذكور.
- ان غالبية افراد عينة الدراسة هم من فئة أقل من 30 سنة و فئة 30 إلى 39 سنة، حيث نستنتج من هذا أن المؤسسة تركز في استراتيجيتها للتشغيل على هاته الفئة كونها فئة شبانية بعيدة كل البعد عن التقاعد مما يساعد ذلك على نوع من الاستقرار في العمل.
- بينت النتائج ان اغلب افراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي بنسبة 68% كون هذه المؤسسة تقدم خدمات فإنها تعتمد على كفاءات بنسبة كبيرة يتمتعون بمستوى جامعي يؤهلهم لشغل هذه المناصب كونهم حائزون على رصيد من المفاهيم النظرية والتقنية التي تساعدهم في الحياة الوظيفية.
- كما بينت النتائج ان غالبية افراد العينة يعملون في المؤسسة ما يقارب 66% من الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر، تتراوح سنوات خدمتهم في فئة أقل من 5 سنوات وفئة 9 سنوات فأقل، و ربما يرجع ذلك إلى حداثة نشأة المؤسسة.
- كانت النتائج الخاصة بعبارات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وذلك بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.6028) وانحراف معياري يساوي (0.97135).
- كانت النتائج الخاصة بعبارات محور الميزة التنافسية تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وذلك بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.6028) وانحراف معياري قدره (0.93985)

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات فكانت نتائجها كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وإجراء الإختبارات المختلفة للمتغيرين تم التوصل إلى:

- رفض الفرضية الصفرية، قبول الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الأولى:

- تم قبول الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية:

- تم قبول الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثالثة:

- تم قبول الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الفرضية الرابعة:

- تم قبول الفرضية الصفرية (H0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر - سعيدة - قد حسنت من قدراتها التنافسية و بالتالي تعزيز ميزتها التنافسية بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة والوفاء بمتطلباتها.

وبعد تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية "تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر". والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث لكن يبقى العديد من القصور في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة إكتسب دلالات إستراتيجية، وأصبح تبنيتها في المؤسسات إلزامية لضمان الإستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي إنتشر بها هذا المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر، لا سيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيرها على المؤسسات، وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين إدارة الجودة الشاملة.

أما الدراسة التطبيقية وتحليلنا لإشكالية هذا الموضوع والمتمثلة "ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟" اتضح أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية، لما لها من أثر على المؤسسات الاقتصادية. لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية، وفي هذا الصدد يقول ديمنج "ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، وقد تم في هذا البحث بدراسة إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال فصلين نظريين حول المتغيرين التابع والمستقل، وفصل ثالث جاء في شكل دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة، فالمؤسسة تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، لذا وجب إدراج الجودة الشاملة للمؤسسة كمتغير إستراتيجي يضمن نجاحها في ظل إشتداد المنافسة.

النتائج:

لقد توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي لها علاقة مع الإشكالية المطروحة، و فيما يلي نستعرض النتائج التالية:

- ✓ تهدف إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا العميل وولائه، من خلال تقديم مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لعملائها.
- ✓ الجودة تعمل على تحسين قدرتها التنافسية، وتزيد من حصتها السوقية، وتخفض من تكلفة منتجاتها، وترفع من فاعليتها.
- ✓ تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، تعزيز مركزها التنافسي، ضمان بقائها وإستمرارها.
- ✓ تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إرضاء العملاء
- ✓ بالرغم من أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة ليست لها شهادة إيزو إلا أن هناك إقبال كبير على منتجاتها والخدمات التي تقدمها.

- ✓ التحسين المستمر هدف المؤسسة في ظل تبنيتها إدارة الجودة الشاملة، كما أنه ثقافة متأصلة تعتمد الإستمرار والشمول لكافة نواحي المؤسسة ك رؤية طويلة الأجل.
- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- ✓ تعد الإدارة الاستراتيجية مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية: التكلفة الأقل، التميز، التركيز.

التوصيات :

- أهم التوصيات التي يمكن تقديمها لمؤسسة اتصالات الجزائر للحصول على شهادة الإيزو أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية مايلي:
- ✓ يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة وتدريب العاملين، ليكسبو مهارات متنوعة تمكنهم من الإستجابة لحاجات العملاء من واقع تحقيق الميزة التنافسية.
 - ✓ التوجه بالعمل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تشكل فرصا قوية لخلق و تطوير منتجات وخدمات جديدة.
 - ✓ أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب جديد يجب ان تتبناه جميع المؤسسات التي لها رغبة في تدعيم ميزتها التنافسية.
 - ✓ يجب ان تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على الاعداد الجيد والدقيق للخدمات الجديدة التي تقدمها، لتلبية الاحتياجات وتوقعات الزبائن، وسوق العمل المستقبلية.
 - ✓ تعزيز التواصل بين مختلف الوحدات الادارية بالمؤسسة، مما يسهم في تطوير وتحسين الخدمات الحالية والمستقبلية.
 - ✓ ضرورة تبني مؤسسة اتصالات الجزائر المواصفات القياسية العالمية لمنتجاتها وخدماتها.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد، 2013.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الطبعة الأولى. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
3. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، مركز الاسكندرية للكتاب، 2008.
4. القرآن الكريم سورة التوبة الآية (105)
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003.
6. حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى. عمان، دار جليس الزمان، 2010.
7. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
8. صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011.
9. صلاح الشنواني، اقتصاديات الاعمال، الطبعة رقم 01، مركز الاسكندرية للكتاب، 2000.
10. عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية. عمان: دار الأيام، 2014.
11. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
12. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. عمان: دار البداية، 2015.
13. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة و بناء المنظمات الإجتماعية، الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الكتب والوثائق القومية، 2012.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
15. وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 1430هـ.

البحوث:

1. اسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة و علاقاتها بالميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. فلسطين: جامعة الأقصى، 2016.
2. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عن السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، (1) مذكرة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
3. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير. سطييف: جامعة سطييف 1، 2013.
4. بوخلدة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2016.
5. بوغان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2007.
6. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2001.
7. ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2014.
8. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. تلمسان : جامعة أبوبكر بلقايد، 2018.
9. عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير. سطييف: جامعة فرحات عباس، 2015.
10. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها. الجزائر: جامعة الجزائر، 2002.
11. عيسى نبوية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير. تلمسان: جامعة أبوبكر بلقايد، 2009.
12. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2014.

13. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2016.
14. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر-3، 2011.
15. لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق و تحديات، مذكرة ماجستير. جامعة أوبوكر بلقايد، 2011.
16. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير. الجزائر: 2014.
17. واصل خولة، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2013.

المقال:

1. بودية بشير، "أثر تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية"، مجلة البشائر الاقتصادية، 2017، المجلد الثالث، العدد الثاني.
2. سعدي نوال، "تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2017، العدد 23.
3. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية"، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.
4. مريم خلع، عبد القادر براينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الإقتصاد الجديد، 2016، المجلد 01، العدد 14.

التظاهرات العلمية:

1. بوزعرور عمار، رزيق كمال، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول الإقتصاد الجديد في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية. البليدة: جامعة سعد دحلب، 21 - 22 ماي 2000.
2. سملاي محمد يحضينة، بلالي أحمد، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي، الملتقى الدولي: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، قسم التسيير و العلوم التجارية، 8-9/03/2005.

1. Jean Charles Malté, **Management stratégique conscientiel**, Librairie Vuibert, Germain, 2001.
2. M porter, **l'avantage conscientiel: comment devancer Ses convents et maintenir son avance**. Inter édition, 1986.
3. Saïd boumenjel; contribution à la réflexion critique portant sur management stratégique intégré des entreprise face à un environnement mondial séminaire international: la compétitive de l'entreprises et mutation de l'environnement OP.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة-

قسم العلوم الإقتصادية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الإستمبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية" نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان. نعلمكم بأن إجاباتكم ستحظى بكامل السرية ولا تستخدم إلا لأغراض العلمية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أصغر من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة أكبر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني:

الخور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الرقم	العنوان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها					
02	يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة					
03	تعتبر المؤسسة شكاوي الزبائن دافعا لتحسين الخدمات المقدمة					
04	تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون					
05	تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات لمستوى رضا عملائها مع مؤسسات رائدة في نفس الوقت					
06	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاص بالجودة					
07	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة					
08	توفر المؤسسة الموارد الكافية لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة					
09	تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة					
10	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار					
11	تعمل المؤسسة على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة					
12	تعمل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على تخفيض أسعار خدماتها مقارنة بالمنافسين					
13	تعد جودة الخدمة عاملا رئيسيا في عملية مواجهة المنافسة لدى مؤسستكم					
14	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بخدماتها					

الخور الثاني: الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض					
02	تقدم المؤسسة خدمات منافسة في السوق					
03	تقوم المؤسسة بعمل تغييرات متكررة لنماذج الخدمات بغرض تمييزها عن خدمات المنافسين					
04	تعتبر منتجات المؤسسة صعبة التقليد					
05	تعتمد المؤسسة على الإبداع بشكل كبير في تقديم خدمات جديدة ومميزة					
06	تهدف المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم المنتج و تسويقه					
07	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخفيض في التكاليف					
08	يعد السعر عاملاً رئيسياً لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة					
09	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الإستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كماً ونوعاً و في الوقت والمكان المناسبين					
10	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة على المنافسين					
11	تعمق المؤسسة علاقاتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد					
12	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات لمعرفة استراتيجيات المنافسين					
13	تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة					
14	تقوم استراتيجيات التنافس في المؤسسة على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء					

الملحق رقم (02): مخرجات ألفا كرونباخ من برنامج spss v24

-1 ألفا كرونباخ لكل العبارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	28

-2 ألفا كرونباخ لمحور إدارة الجودة الشاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	14

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لها شعارا الجودة المؤسسة تتخذ	46.48	54.336	.487	.825
بإدارة خاصة مصلحة بالمؤسسة يوجد الشاملة الجودة	46.76	53.615	.431	.827
دافعا الزبائن شكاوي المؤسسة تعتبر المقدمة الخدمات لتحسين	46.48	55.112	.248	.839
الوقت من التقليل على المؤسسة تحرص للزبون الخدمة لتقديم اللازم	46.74	56.931	.118	.848
لمستوى مقارنات بإجراء المؤسسة تقوم في رائدة مؤسسات مع عملائها رضا الوقت نفس	47.14	50.449	.684	.811
في العاملين بإشراك المؤسسة إدارة تقوم بالجودة الخاص القرار إتخاذ	47.12	49.577	.643	.812

الجودة إدارة مفاهيم بنشر المؤسسة تقوم في فاعلة كعناصر العاملين بين الشاملة للجودة المستمر التحسين عملية	47.08	48.810	.666	.810
لضمان الكافية الموارد المؤسسة توفر الشاملة الجودة إدارة نجاح	46.88	50.924	.456	.826
تحقيق على الشاملة الجودة إدارة تؤثر للمؤسسة التنافسية الميزة ودعم	46.88	50.393	.651	.813
أجل من الجودة بتقييم المؤسسة تقوم باستمرار تحسينها	46.74	51.666	.642	.815
مناقسين دخول إعاقة على المؤسسة تعمل الجودة على التركيز خلال من جدد	47.20	50.816	.459	.826
المؤسسة في الشاملة الجودة إدارة تعمل مقارنة خدماتها أسعار تخفيض على بالمنافسين	46.82	53.008	.419	.828
عملية في رئيسي عامل الخدمة جودة تعد المنافسة مواجهة	46.86	52.653	.380	.831
احتياجات تلبية بأن العليا الإدارة تترك تعريفهم خلال من يتم العملاء ورغبات بخدماتها مستمر بشكل	46.54	53.274	.447	.826

ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية -3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	14

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
احتياجات تلبية بأن العليا الإدارة تترك منتج تقديم خلال من يتم العملاء ورغبات منخفض بسعر	46.98	94.796	.252	.948
السوق في منافسة خدمات توجد	47.20	86.939	.567	.941

متكررة تغييرات بعمل المؤسسة تقوم عن تمييزها بغرض الخدمات لنماذج المنافسين خدمات	46.88	83.291	.817	.933
التقليد صعبة المؤسسة منتجات	47.14	87.551	.498	.944
كبير بشكل الإبداع على المؤسسة تعتمد وتميزها جديدة خدمات تقديم في	46.72	86.655	.730	.936
تنافسية ميزة تحقيق إلى المؤسسة تهدف تسويقه و المنتج تصميم خلال من	46.92	84.687	.829	.933
تنافسية ميزة تحقيق إلى المؤسسة تسعى التكاليف نقص خلال من	46.78	84.542	.790	.934
في المؤسسة لدى رئيسي عامل السعر يعد المنافسة مواجهة عملية	46.48	91.806	.618	.939
على عالية بقدرة المؤسسة تتميز معها المتعاملين كافة لحاجات الإستجابة والمكان الوقت في و نوعاً و كمأ المناسيين	46.90	91.357	.537	.941
بمزايا خدمات تقديم على المؤسسة تعمل المنافسين على مختلفة وتحسينات جديدة	46.64	86.847	.762	.935
للحد الزبائن مع علاقاتها المؤسسة تعمق جدد منافسين دخول من	46.64	81.582	.920	.930
المعلومات جمع على المؤسسة تعمل المنافسين استراتيجيات لمعرفة	46.84	82.831	.885	.931
من تمكنها تنافسية ميزة المؤسسة تمتلك المنافسة مواجهة	46.82	83.375	.898	.931
المؤسسة في التنافس استراتيجيات تقوم للعلاء عليا قيمة تحقيق أساس على	46.78	83.481	.875	.932

Statistiques

الجنس

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		1.30
Mode		1

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	70.0	70.0	70.0
	أنثى	15	30.0	30.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Statistiques

العمر

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		2.26
Mode		2

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أصغر	11	22.0	22.0	22.0
	سنة 39 إلى 30 من	24	48.0	48.0	70.0
	سنة 49 إلى 40 من	6	12.0	12.0	82.0
	سنة 50 من أكبر	9	18.0	18.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Statistiques

التعليمي المستوى

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		2.64
Mode		3

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	8.0	8.0	8.0
	ثانوي	11	22.0	22.0	30.0
	جامعي	34	68.0	68.0	98.0
	عليا دراسات	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Statistiques

المهنية الخبرة

N	Valide	50
	Manquant	0
Moyenne		2.16
Mode		1

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	18	36.0	36.0	36.0
	سنوات 9 إلى 5 من	15	30.0	30.0	66.0
	سنة 14 إلى 10 من	8	16.0	16.0	82.0
	سنة 15 من أكثر	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): مخرجات spss v24 المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات العينة

محور إدارة الجودة الشاملة

Statistiques

	N		Moyenne	Mode	Ecart type
	Valide	Manquant			
لها شعرا الجودة المؤسسة تتخذ	50	0	3.96	4	.699
بإدارة خاصة مصلحة بالمؤسسة يوجد الشاملة الجودة	50	0	3.68	4	.868
دافعا الزبائن شكاوي المؤسسة تعتبر المقدمة الخدمات لتحسين	50	0	3.96	4	1.009
الوقت من التقليل على المؤسسة تحرص للزبون الخدمة لتقديم اللازم	50	0	3.70	4	1.035
لمستوى مقارنات بإجراء المؤسسة تقوم في رائدة مؤسسات مع عملائها رضا الوقت نفس	50	0	3.30	4	.886
في العاملين بإشراف المؤسسة إدارة تقوم بالجودة الخاص القرار إتخاذ	50	0	3.32	4	1.019
الجودة إدارة مفاهيم بنشر المؤسسة تقوم في فاعلة كعناصر العاملين بين الشاملة للجودة المستمر التحسين عملية	50	0	3.36	4	1.064
لضمان الكافية الموارد المؤسسة توفر الشاملة الجودة إدارة نجاح	50	0	3.56	4	1.163
تحقيق على الشاملة الجودة إدارة تؤثر للمؤسسة التنافسية الميزة ودعم	50	0	3.56	4	.929
أجل من الجودة بتقييم المؤسسة تقوم بإستمرار تحسينها	50	0	3.70	4	.814
منافسين دخول إعاقة على المؤسسة تعمل الجودة على التركيز خلال من جدد	50	0	3.24	4	1.170
المؤسسة في الشاملة الجودة إدارة تعمل مقارنة خدماتها أسعار تخفيض على بالمنافسين	50	0	3.62	4	.967
عملية في رئيسي عامل الخدمة جودة تعد المنافسة مواجهة	50	0	3.58	4	1.090
احتياجات تلبية بأن العليا الإدارة تترك تعريفهم خلال من يتم العملاء ورغبات بخدماتها مستمر بشكل	50	0	3.90	4	.886

Statistiques

	N		Moyenne	Mode	Ecart type
	Valide	Manquant			
احتياجات تلبية بأن العليا الإدارة تدرك منتج تقديم خلال من يتم العملاء ورغبات منخفض بسعر	50	0	3.46	4	.862
السوق في منافسة خدمات توجد	50	0	3.24	4	1.098
متكررة تغيرات بعمل المؤسسة تقوم عن تمييزها بغرض الخدمات لنماذج المنافسين خدمات	50	0	3.56	4	1.033
التقليد صعبة المؤسسة منتجات	50	0	3.30	2	1.165
كبير بشكل الإبداع على المؤسسة تعتمد وتميزها جديدة خدمات تقديم في	50	0	3.72	4	.904
تنافسية ميزة تحقيق إلى المؤسسة تهدف تسويقه و المنتج تصميم خلال من	50	0	3.52	4	.931
تنافسية ميزة تحقيق إلى المؤسسة تسعى التكاليف نقص خلال من	50	0	3.66	4	.982
في المؤسسة لدى رئيسي عامل السعر يعد المنافسة مواجهة عملية	50	0	3.96	4	.638
على عالية بقدرة المؤسسة تتميز معها المتعاملين كافة لحاجات الإستجابة والمكان الوقت في و نوعاً و كماً المناسبين	50	0	3.54	4	.762
بمزايا خدمات تقديم على المؤسسة تعمل المنافسين على مختلفة وتحسينات جديدة	50	0	3.80	4	.857
للحد الزبائن مع علاقاتها المؤسسة تعمق جدد منافسين دخول من	50	0	3.80	4	1.030
المعلومات جمع على المؤسسة تعمل المنافسين استراتيجيات لمعرفة	50	0	3.60	4	.990
من تمكثها تنافسية ميزة المؤسسة تمتلك المنافسة مواجهة	50	0	3.62	4	.945
المؤسسة في التنافس استراتيجيات تقوم للعملاء عليا قيمة تحقيق أساس على	50	0	3.66	4	.961

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.820 ^a	.672	.665	5.781

a. Prédicteurs : (Constante), الشاملة الجودة إدارة

b. Variable dépendante : التنافسية الميزة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3284.292	1	3284.292	98.281	.000 ^b
	Résidu	1604.028	48	33.417		
	Total	4888.320	49			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

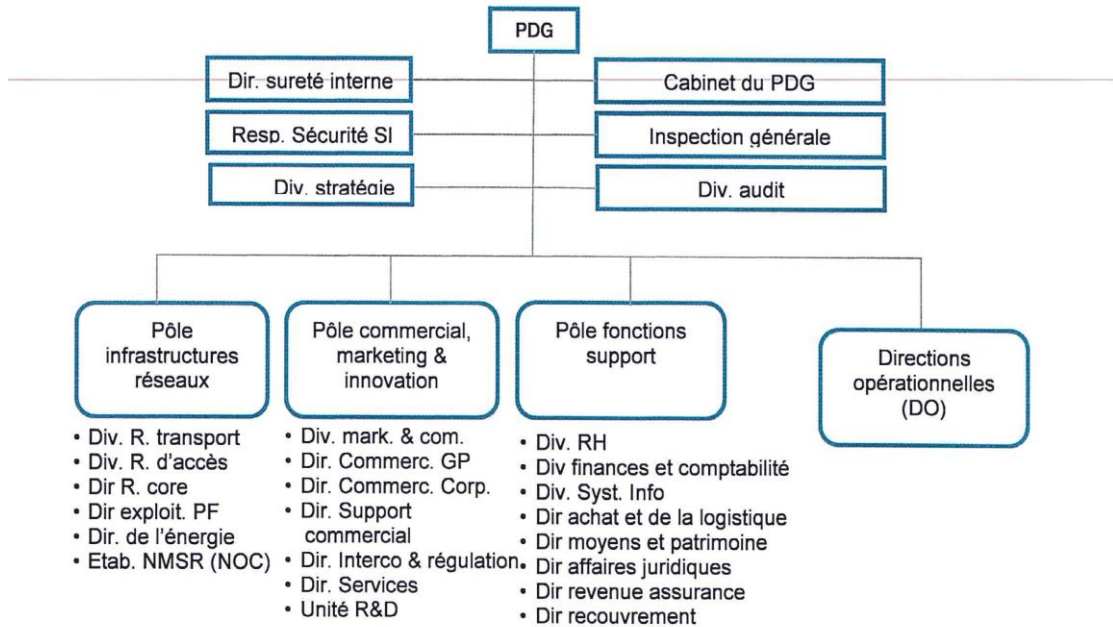
b. Prédicteurs : (Constante), الشاملة الجودة إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.941	5.446		.540	.592
	الشاملة الجودة إدارة	1.058	.107	.820	9.914	.000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

L'organigramme de la nouvelle organisation de l'entreprise est décrit par la figure suivante :

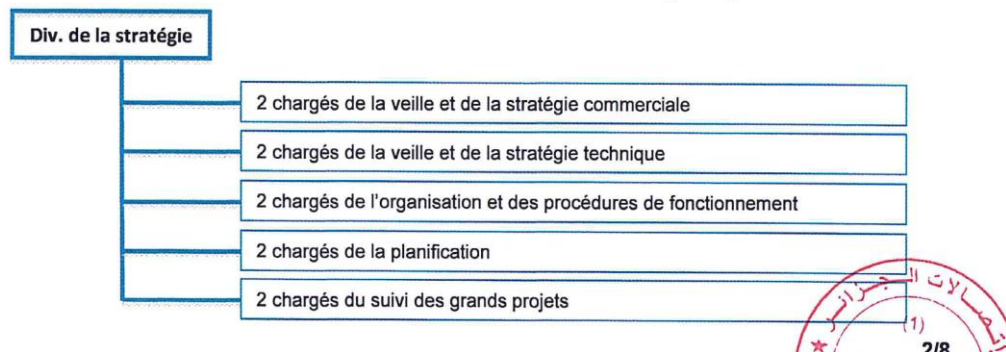


2.1 L'organisation de la Direction Générale

Une structure chargée de la sécurité des systèmes d'information, rattachée au PDG, est créée. Elle a pour mission d'auditer et de contrôler la sécurité de tous les systèmes d'information de l'entreprise. L'organisation de cette structure sera communiquée ultérieurement aux responsables concernés.

La division stratégie reste rattachée directement au PDG de l'entreprise du fait de son action transverse. Elle est composée d'experts et d'analystes dont la mission est de définir conjointement avec les DGAs, la stratégie technique, la stratégie commerciale et la stratégie de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise.

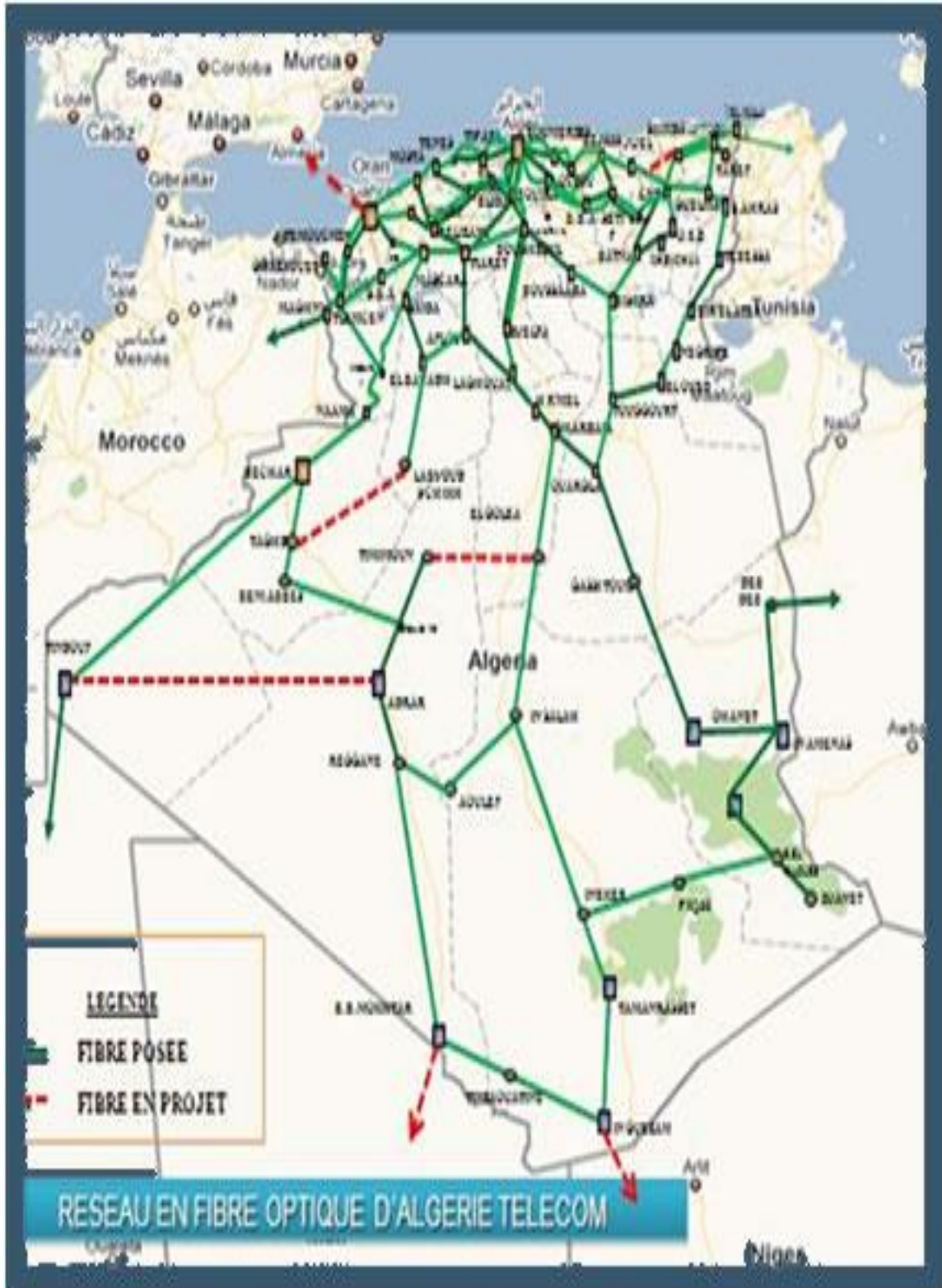
La nouvelle organisation de la division est décrite dans la figure qui suit :



الملحق رقم (07): شعار مؤسسة اتصالات الجزائر:



الملحق رقم (08): الشبكة الوطنية لاتصالات الجزائر



الملحق رقم (09): الموقع الرسمي للمؤسسة على الأنترنت

