

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : ماستر  
فرع : علوم التسيير  
تخصص : إدارة أعمال



كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم : ...

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

- حسين البار

- فاتح لبوازدة

تحت عنوان

أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية  
في المؤسسة الاقتصادية  
-دراسة حالة شركة كوندور برج بو عريريج-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة..المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة) الدكتور بوجمعة عمرون
مشرفا و مقررا	جامعة..المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة) الدكتور نور الدين عسلي
مناقشا	جامعة..المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة) الدكتور لعشاش عبد الحليم

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى التي كان لي بطنها مهذا وحملتني حتى كلت جهدا، وسقتني من صدرها شهدا، ولراحتي جعلت لي حجرها وهذا، وكانت دوما لي عوناً وسندا.. أُمِّي الغالية حفظها الله من كل سوء وأطال عمرها في طاعته.

إلى الذي ذاق من أجلي العذاب، وعلمني كيف أتخطى الصعاب، وسعى من أجل أن أكون في أسمى المراتب وأرقى المناصب، فله جميل الذكر والثناء.. أباي العزيز حما الله وحفظه وأطال عمره.

إلى الزوجة التي تشاركني الحياة سهلاً ومرها، إلى الإخوة

جمال علي نصرالدين.

واهدي هذا العمل إلى كل الزملاء من قريب أو بعيد.

البار حسين

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
إلى الوالدين

حفظهما الله وأطال عمرهما في راحة وعافية .

إلى فلذات أكبدي أحمد ريان ومحمد وياسين والزوجة الكريمة حفظهم  
الله جميعا وأعزهم ، وجعل حياتهم سعادة وطاعة .

و إلى الأهل والأقارب واهدي هذا العمل إلى كل الزملاء والمعارف  
من قريب أو بعيد .

فاتح لبوازدة

## \*\* كلمة شكر \*\*

أولا الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و الشكر له الذي كان فضله و عطاؤه كريما نحمده لأنه سهل لنا المبتغى و أعاننا على إتمام هذا العمل و ذلل لنا الصعاب و هون لنا المتاعب .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: { من لم يشكر الناس لم يشكر الله }

ومن هناك لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا.

للدكتور الفاضل " نور الدين عسلي " الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة والذي أحاطنا بكل الاهتمام فلم يحرمانا وقته ولا جهده في إتمام هذا العمل وتقديم التوجيهات المناسبة جزاه الله علنا كل خير.

كما نشكر عمال شركة كوندور الذين استقبلونا أحسن استقبال و قدموا لنا المعلومات التي نريدها , وكذلك نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين بذلوا جهدا في تصحيح المذكرة و تقديم التوجيهات و النصائح , وكل من مد يد العون لنا بإبداء ملاحظة أو تقديم معلومة أو بكتابة و طباعة البحث

والحمد لله أولا و آخرا و الصلاة و السلام على الرسول المصطفى و على آله و أصحابه السادة النجباء

- ✓ البار حسين
- ✓ لبوازدة فاتح

## الملخص

تهدف الدراسة الى توضيح مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها المختلفة (الالتزام بالإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، نظام المعلومات، العلاقة مع الموردين) ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بالدراسة الميدانية حول شركة كوندور وركزت دراستنا على قسم الإدارة المركزية للشركة . واستخدمنا أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعطيات ثم قمنا بتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

توصلنا إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

أي أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد فقط ذات دلالة إحصائية وهي التركيز على الزبائن، التعاون والمشاركة الجماعية، نظام المعلومات، العلاقة مع الموردين. أي إثبات الفرضية الرئيسية جزئياً

ولقد توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بنسبة 79.8 % في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، نظام المعلومات، العلاقة مع الموردين، الميزة التنافسية.

## Résumé

L'étude vise à clarifier la contribution de TQM à la réalisation d'un avantage concurrentiel. À travers ses différentes dimensions (Engagement envers la direction, orientation client, amélioration continue, collaboration et participation collective, système d'information, relation avec les fournisseurs) Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude de terrain sur Condor et nous avons concentré notre étude sur le service de gestion centrale de la société.

Nous avons utilisé l'outil de questionnaire comme outil de collecte de données, puis nous avons analysé les résultats de l'étude à partir des résultats de spss.

Dans la dernière étude, nous avons constaté qu'il existait une relation statistiquement significative entre la gestion de la qualité totale et l'avantage concurrentiel.

En d'autres termes, la gestion de la qualité totale contribue à l'obtention d'un avantage concurrentiel par le biais de quatre dimensions d'importance statistique. Ils se concentrent sur les clients, la coopération et la participation collective, le système d'information, les relations avec les fournisseurs. C'est-à-dire pour prouver l'hypothèse principale en partie

Nous avons conclu que TQM contribue pour 79,8% à la création d'un avantage concurrentiel.

**Mots-clés:** Gestion de la qualité totale, Amélioration continue, Orientation client, Système d'information, Relation avec les fournisseurs, Avantage concurrentiel.

# فهرس المحتويات

المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	البسمة
I	اهداء
II	كلمة الشكر
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
أ-ب-ت- ج-ث	مقدمة عامة
01	الفصل الأول الإطار النظري لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة
06	المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة ونماذجها
17	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة (المتطلبات والمراحل)
20	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
25	المطلب الثاني: محددات وعوامل الميزة التنافسية
27	المطلب الثالث: أساليب استمرارية الميزة التنافسية
29	المبحث الثالث: بناء نموذج الدراسة الربط بين ادارة للجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة للمتغيرين. ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
32	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة لكل متغير على حدى
37	المطلب الثالث: تحديد ابعاد المتغيرات والفرضيات
40	الفصل التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة حالة شركة كوندور برج

	بوعرييرج
42	المبحث الأول: تقديم عرض عام لشركة كوندور وعينة الدراسة
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها :
51	المطلب الثاني: واقع مكانة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الشركة.
53	المطالب الثالث : منهجية وعينة الدراسة الميدانية
59	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
60	المطلب الأول: تحليل أجزاء الاستبيان الخاصة بأبعاد المتغير المستقل
67	المطلب الثاني: تحليل أجزاء الاستبيان الخاصة بأبعاد المتغير التابع
70	المطلب الثالث : العلاقة بين المتغيرات أي بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
71	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
71	المطلب الأول : اختبار الفرضيات
73	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية
81	المطلب الثالث: تحليل جدول الانحدار المتعدد
85	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول والأشكال :

### 1-/فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة	54
02	خصائص العينة	54
03	أبعاد المتغير المستقل	58
04	جدول إثبات الاستبيان $\alpha$ كرونباخ	59
05	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	60
06	مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا	61
07	مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة ببعء التركيز على الزبون	62
08	مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة التحسين المستمر C	63
09	مدى اهتمام أفراد القسم ببعء التعاون والمشاركة الجماعية	64
10	مدى اهتمام أفراد القسم ببعء نظام المعلومات	65
11	مدى اهتمام أفراد القسم ببعء العلاقة مع الموردين	66
12	تخفيض التكلفة	67
13	التميز في المنتجات	68
14	الاستجابة للزبائن	69
15	مصفوفة الارتباط : علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية	70
16	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	71
17	اختبار مسوى مقبول لمتغيرات أبعاد ادارة الجودة الشاملة	73
18	اختبار مسوى مقبول لمتغيرات الميزة التنافسية	74
19	الالتزام بالإدارة العليا له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	75

76	التركيز على الزبائن له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	20
76	التحسين المستمر له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	21
77	التعاون والمشاركة الجماعية له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	22
78	نظام المعلومات له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	23
79	العلاقة مع الموردين له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	24
81	تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	25

## 2- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	النموذج الأولي للدراسة	01
12	مثلث ديمينج	02
25	دورة حياة الميزة التنافسية	03
38	نموذج الدراسة	04
45	الهيكل التنظيمي لشركة كوندور الجزائر	05
83	النموذج النهائي للدراسة	06



مقدمة  
عامة

## مقدمة

إن ما تشهده المؤسسة الاقتصادية في العصر الحالي من تطور متسارع ، وما نتج عنه من انفتاح اقتصادي شمل جميع المجالات خاصة المؤسسات الاقتصادية ، والتطور التكنولوجي وما نتج عنه من تطور لأنظمة المعلومات واستعمال للمعلومة . كل هذا وغيره فرض على هذه المؤسسات تحديات جد قوية وسريعة ، مما زاد من شدة المنافسة داخليا وخارجيا ، ولهذا أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تحافظ على مركزها التنافسي في السوق ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا بالتميز والإبداع للحصول على ميزة تنافسية .

حيث تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها مما يضمن لها تحقيق الريادة والتفوق والاستمرار في السوق . ولقد سعت المؤسسات لتحقيق ذلك ضمنا لمركزها التنافسي في ظل كل هذه التحديات ، ولتتمكن المؤسسة من الوصول إلى هدفها عليها الاهتمام بالجودة ووضعها في سلم أولوياتها وبشكل شامل فظهر ما يسمى نظام إدارة الجودة الشاملة . حيث تشير الجودة إلى (عمل الشيء الصحيح بشكل صحيح لأول مرة و بأقل تكلفة) وهناك من يعرفها (الدرجة التي قد تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا) أما إدارة الجودة الشاملة فهي تعبر عن تطور فكري وفلسفي ، وثقافة تنظيمية جديدة شاملة لكل المستويات ومكوناتها . وهي تعني أيضا "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها توظيف مواهب و قدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المؤسسة " .

وحتى تواجه المؤسسة تلك التحديات والتغيرات المفاجئة في المحيط وتحقق أهدافها في ظل كل هذا كان لزاما عليها تبني نظام إدارة الجودة الشاملة .

## إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمثل في :

ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

## الأسئلة الفرعية :

من الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما مدى مساهمة التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى مساهمة التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما مدى مساهمة التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى مساهمة التعاون والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى مساهمة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة ؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة الرئيسية :

**H1** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية :

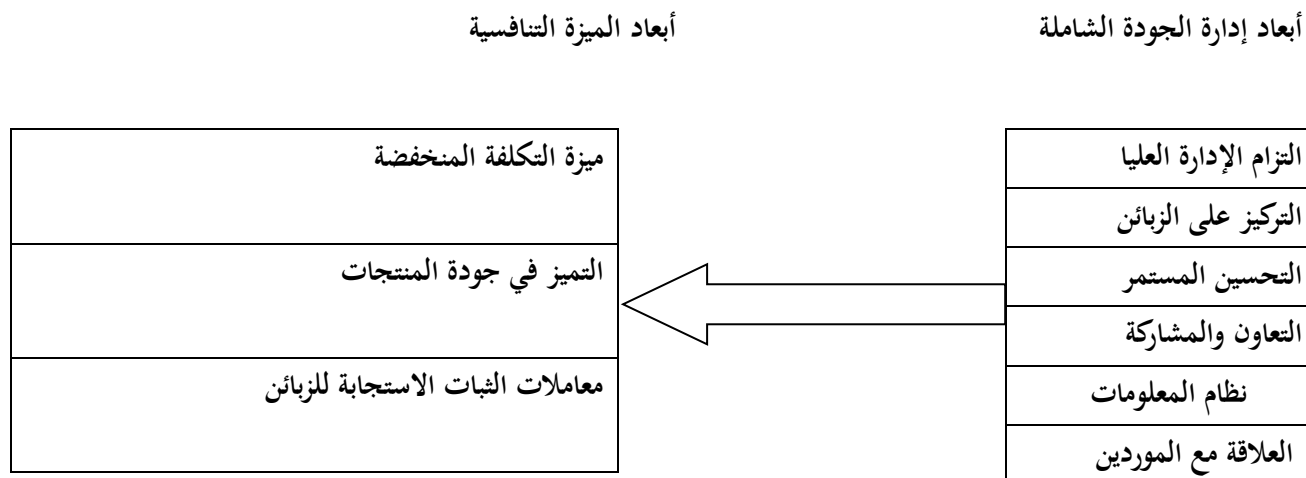
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادي محل الدراسة .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

## نموذج البحث:

يمكن تلخيص أبعاد متغيرات الدراسة وعلاقة هذه الأبعاد مع بعضها أي ومدى مساهمة ابعء إدارة الجودة

الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بشكل مختصر كما يلي :

نموذج الدراسة :



الشكل -1 نموذج أولي للدراسة

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أهمها:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات في حد ذاتها أي أهمية إدارة الجودة الشاملة كمفهوم فلسفي واداري جديد وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة .
- موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين ، والدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة اليابانية منها.
- نظرا لأن بيئة الأعمال أصبحت تنافسية بدرجة عالية وجب على المؤسسة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كمفهوم جديد وشامل حتى تحافظ على مركزها التنافسي .
- تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي إدارة الجودة الشاملة يمكنها النجاح في مواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق ميزة تنافسية لها.

أهداف الدراسة :تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

- أ - توضيح ورفع الغموض عن مفاهيم كل من إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية
- ب- تحديد أبعاد كل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .
- ج - تحديد مدى مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .
- د- التوصل إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة .

## أسباب اختيار الموضوع :

- طبيعة التخصص العلمي " إدارة الأعمال " ، حيث أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.
- الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا منا بأهميته، وكذا ميلنا إلى الاهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة.
  - أهمية الجودة كأهم عامل للنجاح الحقيقي وأهم مطلب يطلبه المستهلك من السلع والخدمات التي يريد اقتناءها وشراءها .

## منهجية الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة، بالإضافة إلى استعمال استمارات الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصا لإغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمه وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية 22 spss .

## الإطار الزمني والمكاني :

- تزامنت الدراسة النظرية مع الدراسة التطبيقية، بهدف تحقيق التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .
- أما فيما يخص الحدود الزمنية للدراسة، فقد كان في السنة الجامعية 2018/2019.
- أما الإطار المكاني للدراسة فقد قمنا بالدراسة التطبيقية في شركة كوندور بولاية برج بوعرييج .

## هيكل الدراسة :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمدنا على خطة من جزأين :سيتناول الجزء الأول الدراسة النظرية من خلال تحليل طبيعة مكونات متغيرات الدراسة و المتمثلة في الإطار النظري و المفاهيمي لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كفصل أول ،ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول :** ويتعلق بمدخل إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد المفهوم والأهمية وتطرقنا فيه إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة ونماذجها المختلفة ،و تطبيقها على أرض الواقع بذكر المتطلبات والمراحل .

أما **المبحث الثاني** فإنه يتطرق إلى الميزة التنافسية مفاهيم و إبعاد والعوامل المحددة و ختمناه بأساليب استمرارية الميزة التنافسية .

والمبحث الثالث فيتعلق ببناء نموذج الدراسة الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية وقد تطرقنا فيه بعض الدراسات السابقة حول المتغيرين وختمنا بدراسة أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا وبعض هذه الدراسات، ثم توصلنا فيه إلى بناء نموذج أولي للدراسة كما ذكرناه سابقا .

- الجزء الثاني فيتناول الجانب التطبيقي والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول:
  - المبحث الأول دراسة تقديم عام لشركة كوندور وعينة الدراسة .
  - المبحث الثاني فيتعلق بالتحليل الوصفي لعبارات الاستبيان .
  - المبحث الثالث اختبار الفرضيات ومناقشتها .
- وختمنا الدراسة على شكل خاتمة متمثلة في نتائج الدراسة وبعض التوصيات .

## ❖ الفصل الأول :

# الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة

# الجودة الشاملة والميزة التنافسية

- 1- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة الجودة الشاملة .
- 2- المبحث الثاني : الميزة التنافسية .
- 3- المبحث الثالث : بناء نموذج الدراسة الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

## تمهيد:

تزداد درجة المنافسة بين منظمات الأعمال في الأسواق العالمية، حيث يتصف عالم الأعمال اليوم بأنه ذو طابع عالمي، إذ أن التطور في التكنولوجيا والاتصالات جعلت العالم المتباعد الأطراف قرية صغيرة ، وهذا ما زاد من شدة التنافس بين المؤسسات داخليا وخارجيا مما دفع بهذه المؤسسات إلى استخدام كل السبل والأساليب للحفاظ على مركزها التنافسي ، معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، ومن بين الأساليب تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري جديد وشامل لجميع مستويات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة لتحقيق التميز والريادة على شكل ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين في نفس المجال والنشاط .

ولهذا سنتناول في هذا الفصل النظري مفاهيم وأبعاد كل من المتغيرين على حدى ثم الربط بينهما في ثلاثة مباحث

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني :الميزة التنافسية

المبحث الثالث : بناء نموذج الدراسة الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة الجودة الشاملة :

### المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات ، هذا كما تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات مختلفة ومجالات عديدة<sup>1</sup>.

أولا : مفاهيم أساسية :

#### - ماهية الجودة

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها أي منظمة لعملائها، حيث تلبي رغبتهم واحتياجاتهم ، وذلك ما يفرض عليها إعطاء الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وتعميمه على أفراد المنظمة خاصة مع التنافسية الشديدة.(1) ولهذا فلجودة تعتبر بمثابة الدرع الواقي للمؤسسة الذي يمكنها من الصمود في ضل المنافسة الحادة وتقلبات المحيط والبيئة الخارجية في الوقت الراهن.

ولقد كان الدين الإسلامي السباق لمثل هذه القيم فقد حث على الجودة وحبب فيها وذلك في الكثير من المواضع قال تعالى (( صُنِعَ اللَّهُ أَلَدِي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ )) سورة السجدة .. والزم العامل في شتى النشاطات والأعمال بالاجتهاد وتحمل المسؤولية قال صلى الله عليه وسلم: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)).

#### مفهوم الجودة :

الجودة :لغة من الجود والجيد نقيض الرديء.<sup>2</sup>

أما اصطلاحا : يرجع مفهوم الجودة إلى (quality) الى (qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقد بما كانت تعني الدقة والإتقان .

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي نادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2006 ، ص146

<sup>2</sup> مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1 ، دار جرير، عمان، 2007 ، ص27

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدراذكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2015 ، ص 03

## - مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين، وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

ولهذا لا يمكن الاتفاق على تعريف واحد لإدارة الجودة الشاملة، وكل تعريف سنتطرق إليه نحاول أن نتناول من خلاله سمة أو خاصية أو سمات وخصائص تتميز بها إدارة الجودة الشاملة، وهذه مجموعة من التعاريف وأهمها:<sup>2</sup>

**تعريف 01 :** ويعرفها معهد الجودة الفيديرالي أنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء."<sup>3</sup>

**تعريف 02 :** " الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة للحصول على رضا العملاء بأقل التكاليف."<sup>4</sup>

**تعريف 03 : تعريف خضير كاظم حمود**

" تعني إدارة الجودة الشاملة الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة (المادية، المالية، المعلوماتية، والبشرية بغية تحقيق هدف المنظمة المتمثل في الوصول إلى الإشباع الأمثل لحاجة المستهلك الأخير من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة جيدة وسعر ملائم لقدرته الشرائية."<sup>5</sup>

**تعريف 04 جابلون سكي Jablonski:** إدارة الجودة الشاملة هي مظهر تعاوني لتأدية الأعمال باستخدام "مواهب وقدرات العاملين العملية والإدارية، من أجل التحسين المستمر للجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل، وسينعكس النجاح على أي منظمة من خلال العوامل الثلاث التالية:

- الإدارة التشاركية.

- التحسين المستمر للعمليات.

<sup>1</sup> فاروق عزون ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مرجع سابق ص19

<sup>2</sup> فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 30 ، العدد 01 ، يوليه 1997 ، ص09 .

<sup>3</sup> قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3- الجزائر العاصمة، سنة 2010/2011 ،ص10

6-Michel Périgord, Réussir la qualité totale, édition d'organisation, paris, France, 1987, p.72.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، ط2 ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005 ، ص 74

-استخدام فرق العمل<sup>1</sup> .

يركز هذا التعريف على مجموعة مهمة من أبعاد الجودة الشاملة مثل الإدارة العليا ،التحسين المستمر ،التعاون والمشاركة

من خلال هذا التعريف السابقة يمكن التوصل إلى تعريف شامل بالدمج بين التعاريف وفي هذا يمكن ان نعرف إدارة الجودة الشاملة ((مجموعة المبادئ والطرق في إستراتيجية شاملة باستخدام مواهب وقدرات العاملين العلمية والإدارية للقيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح لأول مرة من اجل التحسين المستمر للجودة والى تعبئة المؤسسة للحصول على رضا العاملين بأقل تكلفة ))

ثانيا :خصائص إدارة الجودة الشاملة :

وهناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عاجلت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي :

-إن النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة يشمل الأنشطة التالية :

-اختيار مستو الجودة للسلعة والخدمة وتصميم المنتج .

-كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة .

-الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة .

2- أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة

3-أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها .

4-أن إدارة الجودة تُطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية ،وتعود أهمية تطبيق إدارة

الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستو الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء ،فعلى

سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل :-درجة تنوع

السلع المعروضة

- مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل

-إتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة -طريقة دفع الحساب

1 -Joseph R. Jablonski, implementing total quality management: an over view, san Diego, California: Pfeiffer and company, 1991, p.04.

- 5- أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك .
- 6- أن الوصول لتحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة .
- ويتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين أ/- أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة ب/- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة<sup>1</sup>

### ثالثاً / أهمية إدارة الجودة الشاملة

اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

- أ. انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.
- ب. تقليص تكاليف النوعية
- ت. زيادة الحصة السوقية
- لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- ث. تقليص الحوادث والشكاوى
- ج. زيادة الكفاءة :
- ح. زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية:
- خ. تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة ونماذجها

#### أولاً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تختلف أبعاد الجودة من مفكر لآخر ومن باحث لآخر لكن هناك مجموعة أبعاد يتفق فيها الأغلبية نذكر منها :

#### 1-اهتمام والتزام الإدارة العليا :

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2015، ص 53

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 78-80

"إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية، لذا فإن التزام الإدارة العليا في دعم، تنشيط، وتطوير حركة القائمين عليها تعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف، [ويتبين] التزام الإدارة العليا من خلال تعزيز ثقافة الجودة، دعم وتطوير إمكانيات العمال في أدائهم، توفير رؤيا إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها"<sup>1</sup>.

إن الخطوة الأولى في إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مدى التزام الإدارات بتطبيق مفهوم الجودة على خدماتها وتكريس كل الجهود واستغلال جميع الفرص للتسويق لمفهوم وطبيعة إدارة الجودة الشاملة، عن منافعتها في كل المحافل وكذلك الوقوف ضد المعارضين لسياسة التغيير على جميع الأصعدة ومديري إدارة الجودة الشاملة يعملون ذلك بتفكير عميق وتدبر، مدركين أن هذا الالتزام سيعيد تحديد أدوارهم طوال بقائهم كقادة) جورج وويمركيرس 1998 :

وبذلك تكون مسؤولية الجودة من أولويات اهتمام الإدارة العليا، كون المديرين هم الذين يضعون السياسة العامة للمنظمة، ويقومون أيضًا بتحديد كيفية (Hackman). تصميم الإنتاج للسلع والخدمات (1995). وحتى يكتب النجاح لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها لابد من قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائد الجودة وأهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم، وذلك للوصول إلى مركز تنافسي مرموق لهذه المنظمة في السوق حيث أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارًا استراتيجيًا يمس حاضر ومستقبل المنظمة).

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يترجم على شكل توفير الموارد التي تهدف إلى تعليم وتدريب الموظفين وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، بالإضافة إلى إجراءات التغييرات اللازمة في هيكل المنظمة - متى ما دعت الحاجة إلى ذلك - وخصوصًا في عمليات التخطيط وأنظمة الرقابة والمكافآت) أبو ليلي (1998 ويرى (جورج وويمركيرس (1998: أن من مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- إنقاص عدد المستويات الإدارية الإشرافية وزيادة نطاق الإشراف.
- التنظيم لأحجام أكثر قابلية للإدارة، وإعطاء الموظفين حسًا أكبر للرقابة.
- الاندماج والتكامل بين أنشطة المنظمة الداخلية، وذلك لكسر الجدران المصطنعة للأقسام وتخطيها.
- تغيير دور المنظمة التقليدي من الإشراف الشرطي إلى التدريب والتوجيه.
- جعل الجودة في المقام الأول لأنشطة المنظمة الإدارية منها والتوجيه.

إذن فالمديرون هم الذين يقودون عملية تحسين الجودة لا أحد آخر في المنظمة يستطيع قيادتها بفعالية، فهم الذين يشجعون هذه العملية، كما أنهم هم الذين يتفهمون حاجات زبائنهم وتوقعاتهم، وهم الذين يستخدمون عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 1

<sup>2</sup> د. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع - يناير 2014 مص 37-38

## 2- التركيز على الزبائن :

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء . فالعمليل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)، وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.

يجب على المؤسسات إدراج الزبون في أية عملية اتخاذ قرار، فهو سبب وجودها بمجال الأعمال، ومن دونه فلن يكون هناك عمل لإنجازه ولا حاجيات لتلبيتها، وما من سبب يدفع إلى اقتناء منتجات المؤسسة . ويوجد نوعان من الزبائن: الداخلي والخارجي، فالزبون الخارجي هو الذي يمنح المؤسسة دخلا من خلال شراء منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها، بينما يمثل الزبون الداخلي في العمال الذين يعملون بدورهم على إشباع رغبات الزبون الخارجي . وكلاهما جد مهم لنجاح وازدهار المؤسسة.<sup>1</sup>

## 3- التحسين المستمر : يمكن إعطاء التعاريف التالية:

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا تام للزبون.<sup>2</sup>

التحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر ، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار ، فالبقاء على القدم يعني الزوال ، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ، ولا يقف عند حد معين ، ويشمل كافة العمليات.<sup>3</sup>

وهناك من يعرف التحسين المستمر : هو الجهود المبذولة لإحداث التغييرات والتعديلات بصفة مستمرة بهدف الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، الأمر الذي يتطلب تحفيز المسؤولين عن عمليات التحسين لضمان استمرارهم في هذا الجهد ، والذي يستدعي توفير نظام للتقدير والمكافآت، مع الالتزام من الإدارة بمساندتها لخطوات التحسين المستمر.<sup>4</sup>

## - طرق وتقنيات التحسين المستمر :

## التقنيات والأساليب:

<sup>1</sup> Jack P.Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, American society for testing and materials, Philadelphia, 1995 .PP. 4-5

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنن كاظم الموسوي، الإدارة ( نحات معا صرة )، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2001، ص151

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001، ص130

<sup>4</sup> قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية مرجع سابق ص46

- تستخدم المؤسسة عدة تقنيات تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها ، يقع على رأسها إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، ومن بين التقنيات :
- حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء
  - تحليل العمليات والتشخيص الذاتي
  - تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات
  - إعادة الهندسة والقياس المقارن
  - الإدارة بالمشروع والإدارة بالمعرفة<sup>1</sup>
- وأهم الطرق في مجال التحسين المستمر ، والتي رأينا أنه من الضروري التعرض لها هي: 1- مثلث جوران ، 2- طريقة حل المشاكل 3- طريقة القياس المقارن بأفضل أداء.
- 4- وطريقة إعادة الهندسة.<sup>2</sup>

#### 4- التعاون والمشاركة

يعد العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد من المرتكزات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، أي اعتماد اللامركزية والاتصالات الأفقية ، ويعتبر أسلوب المشاركة أداة فعالة في اكتشاف المشاكل التي تؤثر على الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها ، كما يساعد على تحسين أداء الأفراد وتشجيعهم على التحسين المستمر للجودة.<sup>3</sup>

#### 5. نظام المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

أن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق.

ونظام المعلومات المحوسبة يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة ، ص 28

<sup>2</sup> كريمة سلطان، طرق تحسين المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم تسيير، جامعة 20ات

1955 سكيكدة، سنة 2006/2007، ص56

<sup>3</sup> كريمة سلطان، طرق تحسين المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف، مرجع سابق، ص25

<sup>4</sup> موقع انترنيت ، ابعاد ادارة الجودة الشاملة الكلية الادارة والاقتصاد القسم قسم الادارة الصناعية أستاذ المادة كامل شكير عبيس الوطيفي 25/04/2016 .

## 6- العلاقة مع الموردين :

المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء، وإحدى الوسائل الرئيسية للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة هي العمل مع الموردين في جو من الانسجام والشراكة للحصول على ذات النوعية التي يتم تحقيقها داخل المنظمة. يعتبر "توطيد العلاقة مع الموردين" مبدأً مكملًا ومتكاملاً مع مبدأ "التركيز على العميل والانطلاق منه" في فلسفة الجودة الشاملة، فالمنظمة تحتاج إلى مدخلات مادية من مخرجاتها، فمهما بذلت المنظمة من جهود لتلبية رغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل (في الجودة، الكمية أو السعر) يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل.

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة استراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استحباب المورد لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده، ولا يتم التوطيد مع جميع الموردين، بل يجب تحديد فئة الموردين الذين يجري معهم توطيد العلاقة في ضوء أهمية المدخلات التي يقدموها للمنظمة، ومدى تأثيرها في تلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم. لا يقتصر توطيد العلاقة مع الموردين على الخارجيين منهم، بل يمتد تطبيقه داخل المنظمة في مختلف الأنشطة والعمليات خلال سلاسل الجودة.<sup>1</sup>

ويعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز والأبعاد المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.<sup>2</sup>

## ثانيا : النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا العنوان هو: هل إدارة الجودة الشاملة تمثل إعادة لفكرة قديمة، أم أنها شيء جديد؟، وإذا كانت التعاريف لم تعطنا جواباً كافياً حول ذلك وفما واضحاً لفلسفة ومنهجية هذه الإدارة، فإن تتبع نشأة وتطور هذا المدخل قد يعطينا جواباً على ذلك بالتطرق إلى النقاط التالية:

مدخل الرواد في تفسير التميز بالجودة الشاملة.

المدخل المعدلة في تفسير التميز بالجودة الشاملة.

3-المدخل الحديثة في تفسير التميز بالجودة الشاملة.

<sup>1</sup> ديمسي قدادة ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، ص 197

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 101

<sup>3</sup> قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، مرجع سابق ص 28

مداخل ورواد في تفسير التميز بالجودة الشاملة:

## 1/ : نموذج إدوارد ديمينج: Edouard Deming<sup>1</sup>

ولقد رأى ديمينج (أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، وهو ما يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئاسي للإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها، وتركزت أهم أفكاره في:

### 1- مبادئ ديمينج: وتتضمن 14 نقطة:<sup>2</sup>

- 1 - خلق هدف مستقر وثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- 2 - تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- 3- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- 4- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط.
- 5- التحسين المستمر للأبد لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف.
- 6- الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم على العمل، بما في ذلك رجال الإدارة.
- 7- تبني أساليب جديدة في الإشراف، وتحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة بهدف مساعدة العمالة وحسن استخدام الآلات.
- 8 - إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، والعمل على تنفيذ المناخ الملائم الحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل الشركة.
- 9- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة لمواجهة مشاكل الإنتاج كفريق واحد.
- 10 - التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جديدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل، والعمل على تجسيد حق العاملين في أن يكون هدفهم الوصول إلى العيوب الصفرية، من خلال التوصل إلى الأساليب العلمية المحققة لذلك؛ عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛
- 11 - إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التباهي والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي.

<sup>1</sup> د. فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 11-10.

<sup>2</sup> د. عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المناهج التدريسية المتكاملة، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، الدقي، مصر، الطبعة الثالثة، سنة 2004، ص 03.

12- تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.

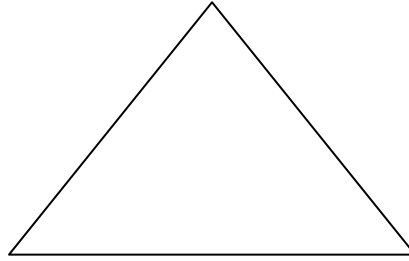
13 - تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

14 - 1<sup>1</sup> إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة .

من خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب ديمينج خطة عمل متوالية وفق ترتيب هذه المبادئ ، وقد مثلها بمثلث ديمينج الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي ، كما يوضحه الشكل الموالي .

### الشكل رقم 02 : مثلث ديمينج:

دعم وموازة الإدارة للتحسين النقاط.(1.14.2)



تحسين العلاقات الداخلية

تطبيق المنهج الإحصائي

( 4.8.12.11.10.7.4 )

النقاط(3.5.13.6)

المصدر : مأمون سليمان دراركة، " الجودة في المنظمات الحديثة" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط ، ص 36

يوضح الشكل السابق أن النقاط(2، 14، 1) في نموذج ديمينج تركز و تهتم بالأداء، والذي يعني التركيز والتوجيه من أجل التحسين،

أما النقاط(4.8.12.11.10.7.4) فإنها تخص عمل الفريق، والذي يعني أن كل فرد في المنظمة يخدم الآخر، أو كل مجموعة تخدم الأخرى، ومنه القضاء على الحواجز التنظيمية.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 33

ويمثل الجزء الثالث من المثلث الرقابة الإحصائية للعملية، ووهي عملية تحليل ورقابة المخرجات ومتغيرات العملية، وحتى تتمكن مقاييس الرقابة من العمل بشكل جيد فإننا نحتاج إلى تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة<sup>1</sup>، وهو ما نجده ضمن النقاط، (3.5.13.6) والتي تهتم بالتدريب والتعليم وتطوير الأساليب.

ولاختصار ذلك المثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة " ديينج " في دراسة الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

- دعم وموازة الإدارة للتحسن.
  - تطبيق المنهج الإحصائي.
  - تحسين العلاقات الداخلية.
- 2/ نموذج جوزيف جوران:

أمريكي الجنسية اهتم بإدارة الجودة الشاملة وعرفها بأنها "ملاءمة الاستعمال أو الهدف" وهو ما يعني انه يرى الجودة من خلال رؤيتين :

- الرؤية الأولى تحاول تخفيض النقص في المنتج أو الخدمة المقدمة، ومنه تخفيض معدلات الأخطاء.
  - الرؤية الثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته من أجل تحقيق إشباع الاحتياجات ومتطلبات العملاء و توقعاتهم ، ويضيف جوران أن ذلك سيعمل على:
  - زيادة درجة رضا العملاء.
  - زيادة المقدرة على التنافس مع المنشآت المماثلة.
  - زيادة الربحية على المدى الطويل.
  - انخفاض معدلات الأخطاء.
  - انخفاض الازدواجية في العمل.
  - انخفاض معدلات الخسائر والتلفيات.
- وقد انصبت جهود جوران حول كيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم، وشملت أفكاره:

### 1- ثلاثية الجودة<sup>3</sup>: وتضمنت ثلاثة أبعاد:

أ - البعد الأول (تخطيط الجودة): ويشمل:

<sup>1</sup> . رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء الدين، دمشق، سورية، سنة 2002 ، ص 174 .  
<sup>2</sup> عبد العظيم بضيدي ، " المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007 ، ص 64  
<sup>3</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 8 14 .

- تحديد من هم المستهلكون.
- تحديد احتياجات المستهلكين.
- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك.
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
- تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل

ب- البعد الثاني: مراقبة الجودة: (ويتضمن:

- تقييم الأداء الحالي للتشغيل.
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف .
- التصرف وفقا للاختلافات.

ج- البعد الثالث تحسين الجودة وركز فيها جوران على:

- اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة.
- ترجع عملية التحسين إلى جودة العمليات وليس جودة السلعة والخدمة فقط.
- تصنيف المستهلكين أو العملاء إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة.

3/ كروسي للجودة :

إن عمل (كروسي) في مشروع صواريخ "برشينغ" حينما كان مديرا للجودة بشركة "مارتن ماريتا".

بدأ كروسي حياته العملية بوظيفة مشرف على خطوط الإنتاج في شركة ITT الأمريكية وتدرج في عد مناصب فيها حتى وصل إلى منصب نائب المدير ر وقد شغل بذلك منصب القيادة 14 عاما وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين شهيرين في هذا المجال الأول بعنوان ( Qualityis free و الثاني (ualitywithouttears) يقوم برنامج كروسي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق ابعاد من العيوب في الأداء ولذلك يعتبر من نادى بمفهوم العيوب الصفرية ، ويختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف ولكن ما بين 98% و 95% ، بدون عيوب<sup>1</sup>.

ومن الأفكار الأساسية التي أسهم فيها :

1- يرى كروسي أن مسلمات إدارة الجودة تركز على :

- أن الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج والسلعة للمتطلبات والمواصفات.

<sup>1</sup> لفظ علي، "إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة و التسيير ، الجزائر، دفع 2008 2009 ص36

- أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحلها، ومن الضروري احترام الجودة بشكل لا جدي .
  - إن الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء والعيوب هذا يتطلب الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب .
  - أن يكون المعيار الأساسي للأداء في المؤسسة هو (منتج بل عيوب) .
  - إذ أنه يمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدار الثمن النقدي أو العيني الذي تدفعه المؤسسة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعية، فكلما زاد مقدار هذا الثمن دل على وجود جودة منخفضة و، كلما انخفض دل ذلك على وجود جودة مرتفعة في هذه المؤسسة .
- 2- يرى كروسي أن العناصر الأساسية التالية: هي من الأمور الضرورية الواجب توفرها في أي مؤسسة لتحسين وتطوير الجودة، وهي :

- 1- جدية الإدارة العليا التزامها بالعمل على التحسين والتطوير.
  - 2- الاهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة .
  - 3- تطبيق مسلمات الجودة على أرض الواقع بشك خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المؤسسة .<sup>1</sup>
- 4 / : نموذج فايجنوم للجودة:

قدم فايجنوم سنة 1951 تعريفاً للجودة وصفها بأنها " : قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup> وهو صاحب فكرة تكلفة الجودة، باعتبارها الوسيلة التي تعبر على العائد من وراء تبني إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى ذلك اعتبر فايجنوم أن الجودة مسؤولية جماعية لا تخص إدارة التصنيع فقط، ولكن تعداها إلى كل الإدارات الأخرى، مما يدل حسب فايجنوم أن الجودة لا تتحقق في ميدان التصنيع إذا كان تصميم المنتجات رديء ونظام التوزيع غير فعال، وبقية الأنظمة كالتسويق غير السليم وعدم مناسبة الدعم والمساندة في موقع العميل.

وقد أسهم فايجنوم كثيراً في تطوير وإيجاد آليات نجاح الجودة، و هذا بإدخال مفهوم الرقابة الشاملة للجودة، Total Quality Control (T.Q.C) الذي أوضح فيه هدف الصناعة التنافسية بقوله " : إن هدف الصناعة التنافسية هو تقديم السلعة والخدمة إلى أي جودة تصمم وتسوق وتبنى ويحافظ عليها في التكاليف الاقتصادية التي تسمح بتحقيق الرضا الكامل للزبون."<sup>3</sup> وأكد فايجنوم أن الرقابة الشاملة للجودة لها مفهوم أفقي بمعنى أنها تمتد عبر وظائف المنظمة كلها.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 56

<sup>2</sup> .خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

<sup>3</sup> قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، مرجع سابق ص 37

## /5 - نموذج كايزو إيشيكاوا: Cairo Ichikawa:

يعرف بأنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة، واعتبر التدريب والتعليم للموظفين كبداية ونهاية للجودة الشاملة، وأكد على ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك، ويمكن تلخيص أهم ما جاء به إيشيكاوا من أفكار في:

## 5-1- فكرة حلقات الجودة :

والتي يقول عنها إيشيكاوا بأنها: "مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 03 إلى 15 فرداً.<sup>1</sup> على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً، وتهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتطوير الأداء وتحسينه، ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات الإنسانية، واعتبار حلقات الجودة مكاملة ومدخل إدارة الجودة الشاملة والتي من أهدافها التحسين المستمر من خلال فرق العمل. وتعرف حلقات الجودة أيضاً بأنها: "وحدات عمل ذاتية تتكون من 03 إلى 12 عاملاً يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ على العاملين، وهو الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشاكل، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق".

ومن الملاحظات التي يمكن إبدائها حول حلقات الجودة، الاختلاف العددي في عدد أعضائها ، وبالتحديد في الحد الأقصى الذي يرجعه البعض إلى 12 أو 15 كما ذكرنا سابقاً، وهناك من يحدده بـ 10 ولو أن ذلك حسب رأينا لن يكون له أثر كبير إذا تمت مراعاة جوانب أهمية الفرد ودرجة القبول في الحلقة،

## - خطوات الجودة الشاملة:

- قدم إيشيكاوا مجموعة من الخطوات اللازمة لإدخال مفهوم الجودة الشاملة في المنظمة و هي :
- العمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات وحلها .
  - التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
  - تكوين حلقات مراقبة الجودة.
  - مراجعة مراقبة الجودة الكلية.
  - التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
  - تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى الدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليام ل. مور وهربرت مور، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفيظي، حلقات الجودة، تغيير انطباعات الأفراد في العمل، معهد الإدارة العامة، السعودية، سنة 1991، ص35 .

<sup>2</sup> قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية ، نفس المرجع ص41

ونشير إلى أن كايرو ايشيكاوا قد أسهم في تطوير الأساليب العلمية والأدوات الإحصائية التي سماها "الأدوات السبع"<sup>1</sup>، لمساعدة الموظفين والعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان هدفه تمكين المنظمة من السيطرة على 95% من مشكلاتها، وهذه الأدوات هي: 1:

- 1-/- خرائط باريتو. 2-/- مضع ايشيكاوا. 3-/- المدرج التكراري. 4-/- خريطة الانتشار. 5-/- خريطة المراقبة.
- 6-/- الخرائط الانسيابية. 7-/- قائمة الفحص.

### المطلب الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً متطور يستدعي القيام بعدد النشاطات نحو تهيئة الطرق المناسبة لإنجاحه<sup>2</sup>.

#### أولاً :متطلبات تطبيق الجودة الشاملة<sup>3</sup>

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة .
2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
3. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
4. الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة.
5. التعليم والتدريب المستمر.
6. تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
7. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
8. مشاركة جميع العاملين من الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة
9. التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة<sup>4</sup>.

#### ثانياً :مراحل تطبيق الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج الجودة الشاملة يشمل ثلاثة مراحل أساسية هي مرحلة الإعداد ومرحلة التحضير ومن ثم مرحلة التنفيذ والتطبيق<sup>(5)</sup>.

☑ **مرحلة الإعداد :** تشمل مرحلة الإعداد الخطوات الآتية :

1) تقوم الإدارة العليا باختيار وتسمية الفريق الذي سيشكل مجلس إدارة الجودة ، حيث يرأس المجلس مدير المنظمة ... ويعتبر مجلس إدارة الجودة الجهة الرسمية المسؤولة على متابعة تنفيذ متطلبات الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> د.رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص81

<sup>2</sup> أحمد بن عباس ، إدارة الجودة الشاملة -الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية ، مرجع سابق ؟، ص135

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 38 - 39.

<sup>4</sup> فريد زين الدين الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص22

<sup>5</sup> سمير كامل الخطيب ،: ادارة الجودة الشاملة والايزو . مدخل معاصر: ص79-79

- 2) قبل البدء بتنفيذ أي عمل من الأعمال ، يخضع المجلس لتدري ب مكثف عن كيفية بناء فرق العمل بالإضافة إلى تدريب المجلس على مفهوم وفلسفة الجودة الشاملة ، أساليبها وأدواتها ... وعادة ما يستعان بمستشار فني للقيام بهذه المهمة.
- 3) أول عمل حقيقي يقوم به المجلس بمبادرة من مدير المنظمة وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف والمبادئ الأساسية التي ستدار على أساسها.
- 4) يقوم المجلس بعد ذلك بوضع أهداف إستراتيجية عامة للمنظمة بما يتوافق مع الرؤية العامة ... وعادة ما تكون الأهداف عامة ويتبعها بعض المؤشرات التي تشرح كيفية تنفيذ تلك الأهداف.
- 5) خلال المراحل السابقة ، يقوم مدير المنظمة بالتعاون مع مجلس إدارة الجودة بتعميم ما يتم إنجازه اول بأول ، وعليه فإن كل فرد من أفراد المنظمة يجب أن يكون على علم كامل ودراية بما يحدث داخل المنظمة ممن تطورات وأهداف جديدة ، لذلك فإن من مسؤوليات مدير المنظمة ومجلس الجودة شرح الرؤية العامة للمنظمة إضافة إلى جميع الأهداف والمبادئ والأسس التي ستعمل بموجبها المنظمة بالأسلوب واللغة التي تتناسب مع جميع مستويات العاملين
- 6) يقوم مجلس إدارة الجودة بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنظمة بموضوعية كاملة.
- 7) يقوم المجلس بتحديد الجهات التي تقاوم تطبيق هذا التوجه ، وان تحديد هذه الجهات تساعد المجلس على اختيار أعضاء الفريق الذي سيشارك في تنفيذ المشاريع.
- 8) يقوم المجلس بتقييم الوضع العام والحالي للعاملين في المنظمة من حيث المقدرة والأوضاع النفسية إن القيام بهذا التقييم يساعد على قياس التطور الحاصل في أداء العاملين ومعنوياتهم بعد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- 9) يقوم المجلس بالتعاون مع دائرة التسويق بالتعرف على آراء وأفكار العملاء ومدى اقتناعهم وارتياحهم بمستوى الجودة لدى المنظمة ... وذلك للتمكن من قياس نتائج تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على العملاء.

### ☑ مرحلة التحضير

تشمل مرحلة التحضير القيام بالمهام الآتية:

- 1) تبدأ هنا مهمة مجلس إدارة الجودة بالتخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة ، هذه الخطوة تكون مستمرة ذلك انه عندما نبدأ بمرحلة التنفيذ للمشاريع عادة ما ينتج بعض الأخطاء والذي يتطلب تعديلات مستمرة ، إضافة إلى ذلك فإن مهمة المجلس هي البحث الدائم والمستمر عن مشاريع جديدة واختيار فرق عمل مناسبة وذلك لتحقيق غايات إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بشكل رئيسي بالتطوير والتحسين المستمرين.
- 2) في هذه المرحلة تكون مسؤولية المجلس اختيار مشاريع الجودة الشاملة اعتماداً على نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها في مرحلة الإعداد وكذلك اعتماداً على طبيعة الأفراد والرؤية والأهداف التي تسير عليها المنظمة، إن مجلس إدارة الجودة يجب أن يقوم باختيار دقيق للمشاريع وباستشارة جميع الأفراد ذوي العلاقة ذلك أن نجاح تلك المشاريع سيكون الأساس لمواجهة تحديات أكبر في المستقبل.

- 3) بعد اختيار المشاريع المناسبة ، يقوم مجلس إدارة الجودة باختيار فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ تلك المشاريع ، حيث يجب أن تحتوي فرق العمل على أفراد من مختلف الأقسام والتخصصات بما يتلاءم وطبيعة تلك المشروعات.
- 4) قبل قيام أفراد الفريق الجديد بتنفيذ المشروعات، يقوم احد أفراد مجلس إدارة الجودة بتدريب أعضاء الفريق على المفاهيم الأساسية والأساليب والطرق المستخدمة لإدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها بالمشروعات المناط بهم تنفيذها.

### ☑ مرحلة التنفيذ والتطبيق<sup>1</sup>

تشمل مرحلة التنفيذ والتطبيق القيام بالمهام الآتية :

- 1) يقوم مجلس إدارة الجودة بإعطاء توجيهاته لأعضاء الفريق وتفعيل دور الفريق ومراجعة أعماله وتقييمها باستمرار ، و يقوم أعضاء الفريق بتنفيذ المشاريع المحددة لهم باستخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تدرّبوا عليها ، وعادة ما يستخدم أسلوب التخطيط التنفيذ، التدقيق ، ومن ثم التعديل كنموذج لإدارة الجودة الشاملة (عجلة Deming).
- 2) خلال هذه الفترة ، يقوم أعضاء الفريق بتزويد مجلس إدارة الجودة بمعلومات تتعلق بتطور العمل والنتائج ، وعادة ما يتم عرض نتائج تطور العمل من خلال محاضرات وجلسات يتم تقديمها لأعضاء مجلس إدارة الجودة ، في البداية تكون الاجتماعات بشكل أسبوعي ولكن عندما يستقر المشروع تصبح الاجتماعات شهرية كحد أقصى .
- يقوم مجلس إدارة الجودة باستخدام تلك النتائج والمعلومات لتحديد الحاجة لإجراء أي نوع من التعديلات أو التغييرات ، إن أي تعديل يتم إقراره من قبل المجلس يتم تحويله إلى أعضاء الفريق لمناقشته ومن ثم تنفيذه.
- 3) بعض المشاريع تكون مهمتها الحصول على المعلومات الراجعة (Freed back) من الزبائن الداخليين أو الخارجيين وهذا يتم عادة عن طريق القيام بمسوحات سنوية إضافة إلى أي معلومات ترد إلى قسم التسويق.
- يقوم مجلس إدارة الجودة بدراسة تلك التقارير وتحليلها بشكل دائم ومستمر ، وقد ينتج عن هذه الدراسات بعض التغييرات التي قد تؤثر على توجه المنظمة بشكل عام وبالتالي ينعكس على تغيير في نشاطات ومشاريع فرق العمل المختلفة.
- 4) بعض فرق العمل الأخرى تكون مهمتها الحصول على معلومات من العاملين للتعرف على معنوياتهم ودرجة ارتباطهم بالمنظمة ، قد تتم هذه العملية من خلال مسوحات دورية إضافة إلى ضرورة تفاعل أفراد مجلس إدارة الجودة مع العاملين بشكل كبير وذلك للوقوف على مشاكلهم وتقييم مدى ارتباطهم بشكل أكثر دقة.
- 5) إن جميع المعلومات التي يحصل عليها المجلس من الخطوات السابقة تساعد أعضاء المجلس على تحديد التغييرات الضرورية في بنية المنظمة الأساسية ، الأساليب والعمليات القائمة ، الهيكل التنظيمي ، برامج الحوافز للعاملين وغير ذلك.
- 6) وفي كثير من الأحيان يكون تنفيذ تلك التغييرات من مسؤولية مجلس إدارة الجودة كتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة على سبيل المثال ، وفي بعض الأحيان تُعطى فرق العمل مسؤولية إجراء التغييرات المناسبة والضرورية.

<sup>1</sup> سمير كامل الخطيب ، : إدارة الجودة الشاملة والإيزو - مدخل معاصر ، نفس المرجع ص 82-89

## المبحث الثاني : الميزة التنافسية

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والنمو في السوق، ويتطلب التفوق على المنافسين الاعتماد على المزايا التنافسية التي يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين. ولا يمكن للمؤسسة تحقيق هذا إلا بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها في السوق .

### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

إن المنافسة هي سلوك تسلكه مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات مختلفة، والهدف من هذا التسابق في السوق هو التسابق على أكبر حصة من السوق المستهدف ، بحيث تسعى كل شركة إلى استقطاب أكبر عدد من الزبائن لصالحها ، و يتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات ، تخفيض التكاليف .... وكل شركة تسعى لكي تبقى في السوق وحتى تحقق ذلك في ظل المنافسة الشديدة يستوجب عليها ان تحوز على ميزة تنافسية فعالة .<sup>1</sup>

### أولا /تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون "<sup>2</sup>

"وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث الشركة لعملية إبداع .بمفهومه الواسع"<sup>3</sup>

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية -مدخل سلوك المستهلك -، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، سنة 2015 ، ص71

<sup>2</sup> علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 103

(3) M. porter. lavantageconcurrentiel.EDITION dunod.3eme edition.pariss France.2003.Pag 48

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996 ، ص 37

وتعرف أيضاً على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>1</sup> "

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف الميزة التنافسية ، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي :  
يعرف " بورتر " الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر وبمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع<sup>2</sup>

تعرف الميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"<sup>3</sup>  
"وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس

وتعرف أيضاً على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية و المادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، " نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002 ، ص 8

<sup>2</sup> عبدسعيد العزيز، - " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات " ،رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية الاقتصاد ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة تلمسان، 2006 ،ص36

<sup>3</sup> علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية" ، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001،ص104

## 1. تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة" أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.<sup>1</sup>

## 2. تعريف ماك فتريدج:

"ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية وأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح."<sup>2</sup>

## 3. تعريف ماكمالون وتامبو :

"الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين."<sup>3</sup>

رغم تعدد التعاريف ولكن يبقى مفهومها بصفة عامة أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة و العاملين فيها، وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تملك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ، وقد يطول أو يقتصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية

## تعريف شامل :

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي ، ذلك أنه يعد أساساً لنجاح المؤسسة ولكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها. لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية<sup>4</sup>.

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

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

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص37

<sup>2</sup> أحمد بلال، "تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة"، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافس للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005، ص01

<sup>3</sup> ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص192

<sup>4</sup> JO KUNG Octave et autres, " Introduction au management de la valeur", P 23

**ثانيا / فوائد الميزة التنافسية :**

فوائد الميزة التنافسية تسويقيا:

من ابرز فوائد الميزة التنافسية للشركة:

- 1 - قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من منتجات تتميز بها على المنافسين ويحقق تطلعاتهم
  - 2 - في حال تحقق رضا المستهلك
  - زيادة الحصة السوقية فإن استمرار أرباح الشركة في زيادة مما يحقق عوائد مالية و ارباح صافية مع نهاية كل عام
  - 3 - في حال تحقق رضا المستهلك
- يمكن للشركة ان ترفع من حصتها السوقية بم توافق مع خططها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

**ثالثا /مصادر الميزة التنافسية :**

مع تطور المنافسة ولكون الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها الشركة فهذا الهدف لم يعد مقتصر على التكلفة الأقل أو تحقيق الأسبقية على مستوى الجودة بل تعدى ذلك إلى اكتشاف مصادر الامتياز، والعمل على تنويع مدخلات الأفضلية التنافسية، ومن هذه المصادر :

**- الكفاءة والجودة :**

حيث أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات، ونميز فيها نوعين من الموارد 1/موارد ملموسة وموارد غير ملموسة .

أما الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة عامل أساسي في تحريك سلوك المستهلكين، هذا ما أوجب على الشركة التي ترغب في البقاء في المنافسة الاهتمام بالجودة .

**- المعرفة والابتكار :**

**1- / المعرفة** تعد موردا أساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا وبشكل واضح وفعال، فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتم المعرفة في حد ذاتها بقدر ما يهتمها توظيف هذه المعرفة واستغلالها استراتيجيا كأحد الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة.<sup>2</sup>

الابتكار: لقد أصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة، فمن المعلوم أن نمو الشركة وقدرتها على التنافس مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على التجديد والتطوير .

<sup>1</sup> سليمان الثويني، مفكرة التسويق، إدارة التسويق 2017 المجلة رقم:2

<sup>2</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية -مدخل سلوك المستهلك -، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 82-83

## - المرونة والوقت :

- المرونة: قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف .
- الوقت: يعتبر الزمن عنصرا ذا أهمية أكثر مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبائن أسرع من الوصول إلى المنافسين يمثل ميزة تنافسية يمكن تحديدها من خلال: 1- اختصار الوقت بين استلام المواد الأولية وإخراجها لاني شكل منتج ونهائي، فيسمح للشركة بتقليص التكاليف المرتبطة بالتخزين والمنتجات النهائية .
- 2- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، يسمح للشركة بكسب ثقة الزبون والقدرة على التكيف مع رغباته.<sup>1</sup>

---

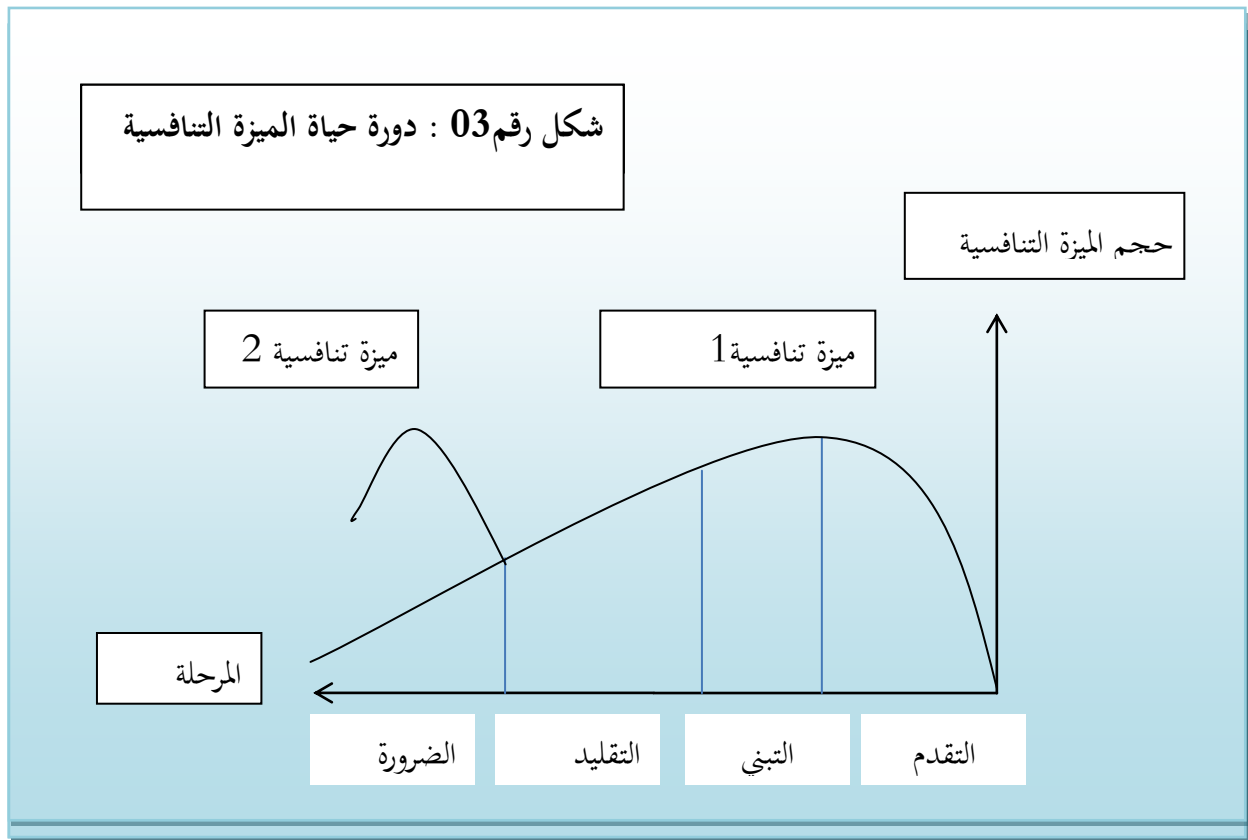
<sup>1</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية - مرجع سابق ص 84

## المطلب الثاني : محددات وعوامل الميزة التنافسية :

أولاً: المحددات

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرات أو بعدين هامين هما:<sup>1</sup>

1. **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة ،سواء من ناحية التكلفة أو التميز ،فإن هذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة للتغلب عليها أو تحييد أثرها،وكما ذكرنا سابقاً أنه من شروط فعالية الميزة التنافسية الاستمرار خلال الزمن وهذا يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل منتج ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموضح أدناه.



المصدر :د. نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص86، بتصرف

<sup>1</sup> طارق قندوز، نفس المرجع ص77

ويمكن إيجاز هذه المراحل في :

**مرحلة التقديم:** تعد من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المالي والمادي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً واسعاً، من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج <sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين <sup>2</sup>

**مرحلة التنبؤ من قبل المؤسسات المنافسة:** تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك و على حصصهم السوقية ، فيحول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها ، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين <sup>3</sup>

**مرحلة التقليد (الركود):** في هذه الرحلة تشهد الميزة التنافسية تراجعاً نحو الركود، لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد ميزة المؤسسة ومحاولة التفوق عليها، وبالتالي تراجع أسبقيتها ، مما يعني انخفاض حجم المبيعات المحققة، وهذا الوضع يحتم على المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء في السوق <sup>4</sup>

**مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها قيمة أكبر للعميل ، في هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها. <sup>5</sup>

**2/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة،

<sup>1</sup> سامية حول "التسويق والمزايا التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 51.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان الأردن، 2008، ص 196

<sup>3</sup> فرحات غول الميزة التنافسية لربح معركة التنافس في دراسات اقتصادية (الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، 2009) ص 98

<sup>4</sup> محمد جميل العضال "أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة مؤتة، 2004) ص 55

<sup>5</sup> أنيس كشاط "دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص أدار أعمال (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، سطيف 2006) ص 16

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية هي:

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.<sup>1</sup>

### ثانيا: عوامل الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية وخارجية

- 1- **العوامل الخارجية:** تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية والاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات .

التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق .

ومن هنا تظهر قدرة أهمية المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات

- 2- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين . فالمطعم الذي ينتج ايس كريم بطعم مميز ومحجب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد ايس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد ايس كريم .

الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.<sup>2</sup>

## 2-3/المطلب الثالث : أساليب استمرارية الميزة التنافسية:

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخر يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية:

- 1 - **الكفاءة المتفوقة :** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما إن الإستراتيجية التنافسية والهيكلة التنظيمية المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.<sup>3</sup>
- 2 - **الجودة المتفوقة:** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبون ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات و الجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذو سمعة جيدة وتقليل الجهد

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص39

<sup>3</sup> محسن أحمد الحضيري، الإدارة التنافسية للوقت، المنظمة المتكاملة لامتلاك الميزة التنافسية الشاملة لعصر العولمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص49.

الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولذلك يجب النظر على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه مما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.<sup>1</sup>

**3- الإبداع والتفوق:** ويتحقق خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد ومختلف عن المنافسين .

**4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن:** هناك حساسية عالية ومعرفة دقيقة أو لا يتم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى الجودة ويصعب تحقيق من قبل المنافسين ، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادرا على التشكيل السريع مع تطوير الاحتياجات والأذواق و إلا أصبح المنتج يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء.<sup>2</sup>

**5- اليقظة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية**

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم.. الخ، وكذا كل التطورات الاقتصادية، السياسة، الاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، أي هي في عمل دائم على مساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية ومدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، ومنه فاليقظة الإستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي أخذها بعين الاعتبار يمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية نجحت في كسب ولاء العملاء وترسيخ علامة منتجات المؤسسة في أذهانهم.

والهدف الأساسي لنظام اليقظة الإستراتيجية هو الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وهذا لخدمة صناع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، فالمعلومات المنتقاة بشكل علمي أو عن طريق وسائل متطورة واحترافية ، يمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الإستراتيجية التي يتم تحليل صياغتها في شكل تقارير ومعلومات معالجة، ثم نشرها في الوقت المناسب، ووضعها في متناول متخذي القرار، فبفضل تلك القرارات يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل اتخاذ قرار رشيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير 2010/2011 ص 200 .

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 25.

<sup>3</sup> عبد الفتاح أبو مخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 11

## المبحث الثالث : بناء نموذج الدراسة الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

تستعمل المؤسسات إدارة الجودة الشاملة وإبعادها بمختلف تقنياتها وأساليبها لرفع الجودة في مختلف مستويات المؤسسة بفعالية وذلك لبناء وتحقيق الميزة التنافسية واستمرارها .

وفي هذا المبحث سنتناول مجموعة من الدراسات السابقة حول كل من المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بشكل مرتبط ومنفصل أي كل متغير على حدا. من خلال ثلاث مطالب نتكلم في الأول على الدراسات السابقة التي تتناول المتغيرين مع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية . وفي المطلب الثاني نتطرق إلى الدراسات السابقة التي تتناول إدارة الجودة الشاملة على حدى والدراسات التي تتناول الميزة التنافسية على حدى ، أما في المطلب الثالث سنحاول تناول أبعاد المتغيرين واستخراج فرضيات ونموذج الدراسة من خلال دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وبقية الدراسات

### المطلب الأول : الدراسات السابقة للمتغيرين .إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

1-/- :<sup>1</sup> دراسة آسية دهنوه ،بعنوان دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - حالة

اتصالات الجزائر الوادي - ،سنة 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة الى : - رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارها مفهومين متعددي الأبعاد، التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية، توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة، ويستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة. كما تتضح أهداف البحث أيضا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك نظام للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- هل تمتلك مؤسسة مزايا تنافسية و تسعى إلى تدعيمها ؟

ولقد تم معالجة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من انسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصا لإغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمه وذلك بالاعتماد على تحليل

<sup>1</sup> آسية دهنوه ،دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - حالة اتصالات الجزائر الوادي - ،مذكرة للإستكمال شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم إقتصادية ،جامعة حمة لخضر الوادي ،تخصص اقتصادعمومي وتسيير مؤسسة ،سنة 2015/2014.

نتائج الاستبيان. الذي تم توزيعه في مجتمع يتكون من 70 عامل يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، وقد تم استعادة 45 نسخة أعتمد منها 30 استبعد 15 نسخة<sup>1</sup>.

ولقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج الآتية : يساهم كل من تعزيز رضا العميل واعادة الهندسة والقياس المقارن على تحسين الجودة وتلالي تحقيق الميزة التنافسية، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته، لشركة اتصالات الجزائر نظام جودة شاملة تتبناه، كما انها تمتلك ميزة تنافسية وتسعى لتدعيمها.

## 2-دراسة العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهوميين متعددي الأبعاد مع التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية وتوضيح كيفية ذلك، مع معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .

وقدم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على منهج التحليل الوصفي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة، الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما. ومن ثم الخروج من هذا التحليل بنتائج تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ. كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها. ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع، تم الاستناد إلى أمثلة واقعية لمؤسسات الدول المتطورة، مما يساهم في تكامل منهجية الموضوع.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : - يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة التنفيذ، وجودة الأداء. - الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة. ولهذا يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، جودة المنتجات والخدمات تؤثر على سمعة المؤسسة وحصتها السوقية، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته. وذلك لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

<sup>1</sup> آسية دهنوه، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق ص72

<sup>2</sup> فلة العيهار. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، 2005 .

3-دراسة فاروق عزون ،إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،سنة 2015/2014<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى -التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. كما هدفت الى تقديم دليل علمي على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة و تأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من أجل تدعيم. مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها في السوق.

و من أجل دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بالوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة، وكذا توفير البيانات المتعلقة بها، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد فيها على كل من المقابلة والاستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة<sup>2</sup>. وقد تم اعتماد المنهج الإحصائي لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. ولتحقيق ذلك قام الباحث بالدراسة الميدانية حيث يتمثل مجتمع الدراسة في 11 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وذلك بغض النظر عن حجمها (كبيرة، صغيرة ومتوسطة)، وطبيعتها (عمومية، خاصة)، ومجال نشاطها. إذ حاول توزيع الاستبيان على أكبر عدد ممكن من إطرارات هذه المؤسسات (أفراد الإدارة العليا والوسطى) وبعد تنقل الباحث إلى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والمقدرة بإحدى عشرة مؤسسة، تم توزيع 55 استبيان، استرجع 53 منه فقط، أي بنسبة 96.36 %، منهم 51 استبيان صالحة و 2 غير صالحة<sup>3</sup>.

واستخلص الباحث عدة نتائج، أهمها: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها المسطرة؛

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق؛ يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي والمتمثل في العامل أو الخارجي وهو المشتري من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؛ هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000 ، فالحصول على هذه الأخيرة .يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

<sup>1</sup> دراسة فاروق عزون ،إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم تسيير ،جامعة فرحات عباس 1 ،سنة 2015/2014

<sup>2</sup> دراسة فاروق عزون ،إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، نفس المرجع ص08

<sup>3</sup> دراسة فاروق عزون ،إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، نفس المرجع ص130

لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقنياتها ومختلف مبادئها دور مهم وفعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة. للتحسين والتطوير المستمر دور كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة؛ هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة<sup>1</sup>.

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

ركزت بعض الدراسات على أهمية ومساهمة تعزيز رضا الزبون والقياس المقارن وإعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية، وان إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى رضا العميل وولائه . بينما تركز دراسات أخرى فلة العيهار /2005 تؤكد على أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وان تحقيق الجودة من مسؤولية جميع أفراد المؤسسة ويجب أن تكون في كطل مراحل الإنتاج، مع مراعاة إستراتيجية العامة للمؤسسة . وان إدارة الجودة الشاملة بعملها هذا تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وولائه من اجل زيادة القدرة التنافسية وضمان بقائها واستمرارها في السوق . إلا أن دراسة عزون فاروق اعتبار إدارة الجودة الشاملة مدخل من مداخل الإدارة الحديثة يركز على مجموعة من المبادئ تتفق مع بعض الدراسات الأخرى مثل التركيز على الزبون ولكن هذه الدراسة أولت الاهتمام بمبادئ أخرى كالتزام الإدارة العليا نظام المعلومات ، التعاون والمشاركة . كما توصلت إلى علاقة التكامل بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو .

### المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة لكل متغير على حدى

#### الفرع الأول : عرض الدراسات

أولاً :الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة :

1-دراسة شرف الدين اسديرة ، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية -، سنة 2017/2016<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى :تسليط الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في قطاع الصحة والتعرف على المفاهيم المختلفة الذي تناولته .مثل تحديد معايير الجودة الشاملة في قطاع الصحة ،النماذج التي تطبقها المستشفيات ،طرق ربط الجودة بالمستشفى ،توضيح أهمية مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات الصحية،مع وجوب إدراك مقدمي الخدمة الصحية لضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري جديد.

ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة للتحتمية التي تملحها طبيعة الموضوع ،وذلك لأننا بصدد بجمع وتلخيص المفاهيم والحقائق النظرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة فتجدر الإشارة إلى أن الباحث اعتمد على

<sup>1</sup> دراسة فاروق عزون ،إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق ص172

<sup>2</sup> شرف الدين اسديرة ، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورائي علوم تسيير ،تخصص ماجمحت المنظلمات ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم تسيير ،جامعة محمد خيضر ابسكرة ، سنة 2017/2016

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، الإصدار spss.23 للحصول على النتائج وإجراء الاختبارات الإحصائية الضرورية .

ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : أن لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقا لاتجاهات الأفراد المجهين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية و مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة يهدف لتحقيق أهداف مسطرة بطريقة أكثر فاعلية ، تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق؛ هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000 ، فالوصول على هذه الأخيرة يعتبر بمثابة خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتحقق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها؛

## 2- دراسة قويدر عياش إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية ،سنة 2011/2010<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة الإطار والمنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة من خلال التدرج في مراحل تطور المدخل كأسلوب إداري حديث ومعرفة الرواد الأوائل ومن جاء بعدهم ومساهماتهم في تطوير فلسفة الإدارة وخاصة الجودة الشاملة .إظهار أهمية التغيير الثقافي في المؤسسة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة،معرفة المنظومة الاقتصادية العالمية ومختلف التحديات التي أصبحت تواجهها المنظمة في ظل التحولات العالمية والتحالفات المعقدة المتداخلة وتحقيقها التنافسية المطلوبة في الأسواق المحلية والعالمية.

لقد تم التطرق للموضوع ودراسته من خلال المنهج الوصفي للتحليل .أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام مجموعة استبيانات وزعت على مجموع شركات ووحدات إحدى المؤسسات الوطنية (مجمع ايناد ENAD لمنتجات التنظيف)ويتم التحليل بواسطة برامج SPSS

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها : الجودة نظام متكامل بمدخلاته المتمثلة في سياسات التخطيط،المتطلبات المادية والفنية ..وعملياته المتضمنة في النشاطات الخاصة بنظام الجودة من خلال وظائف الإدارة وتطبيق معايير الجودة عند التصنيع والرقابة، منطلق الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ينبع من أهميتها لمختلف الأطراف مستهلك عامل مؤسسة، يعد كل من التزام الإدارة العليا العميل نظام المعلومات ثقافة التعاون والعمل الجماعي التدريب والتعليم المستمر التحسين المستمر أبعاد مهمة لايمكن الاستغناء عنها في ادارة الجودة الشاملة ،فمنها التزام

<sup>1</sup> قويدر عياش إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية ،اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر

الإدارة العليا يعد العمود الفقري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اعتبار العميل هو المدير الحقيقي للمؤسسة بتلبية رغباته من خلال تحديد المواصفات التي يطلبها ، لنظام المعلومات أهمية بالغة في توفير الحقائق الصحيحة القادرة على اتخاذ قرارات صحيحة ، التدريب والتعليم المستمرين أداة لاغنى عنها لمن يتبنى منهاج إدارة الجودة ،التحسين المستمر هدف المؤسسة في ظل تبنيها إدارة الجودة الشاملة كما أنه ثقافة متأصلة تعتمد الاستمرار والشمول بكافة نواحي المؤسسة كروية طويلة الأجل، إن فرق العمل والعمل الجماعي من أسس إدارة الجودة الشاملة والعمل على تأسيسها ومتابعتها ضرورة .

### باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

ركزت الدراسات السابقة على بعض مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة فقد ركزت الدراسة الأولى شرف الدين اسديرة 2017 كانت تعالج أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية. وهدفت على تحديد معايير الجودة الشاملة في القطاع الصحي .بينما عاجلت دراسة قويدر عياش 2005 المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في ظل التحولات الاقتصادية وركزت على أهمية أبعاد الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مثل أهمية التزام الإدارة العليا ،رضا العميل ،نظام المعلومات ، التحسين المستمر ، التدريب ،فرق العمل والعمل الجماعي ...،واعتربت الجودة الشاملة نظام متكامل يهتم بالعمليات مثلما يهتم بالنتائج .

### ثانيا : عرض الدراسات السابقة للمتغير الثاني الميزة التنافسية :

**1-دراسة شعبان بعيطيش ،بعنوان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ، سنة 2016/2015.**<sup>1</sup> هدفت الدراسة إلى تقديم إطار وبرؤية متكاملة عن التسويق بالعلاقات، وكيف أن هذا المفهوم بدأ يعادل الميزة التنافسية وتحقيقها للكثير من المؤسسات عند اعتماده؛ تحديد أبعاد التسويق بالعلاقات المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية ؛ التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية للصناعات الكهرو منزلية وتدعيمها.

من اجل الإجابة على إشكالية البحث سنعتمد على المنهج الوصفي في التحليل الذي يقوم على تحليل الظواهر والعلاقات فيما بينها، وكشف طبيعة وكيفية تأثير التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية. إلى جانب ذلك نحاول الاعتماد أيضا على أسلوب الدراسة الميدانية بناء على جمع البيانات والحقائق حول الظاهرة باستعمال الاستبيانات الموزعة على عينة من تجار التجزئة للمؤسسات العاملة في مجال الصناعة الكهرو منزلية.

<sup>1</sup> شعبان بعيطيش ،بعنوان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ،المؤسسة الصناعية الجزائرية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم تسيير ،جامعة المسيلة ،سنة 2016/2015

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها :

أظهرت الدراسة أن للتسويق بالعلاقات ومن خلال أبعاده (القيمة، الثقة، الاتصال، الالتزام، الرضا والولاء) له الأثر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال: تخفيض التكاليف من خلال تقوية العلاقة، التميز بتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون و شخصيتها الاستجابة لرغبات واحتياجات الزبائن لتشبع الجوانب الإنسانية والنفسية من خلال جودة العلاقة. كما أظهرت الدراسة أن الميزة التنافسية تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة.

### 3-دراسة: معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية 2013<sup>1</sup>،

وهدفت الدراسة إلى معرفة الدوافع المحددة للميزة التنافسية الأكثر تأثيراً على قرارات الزبائن في اختيار مؤسسات التأمين بولاية سعيدة.

و كانت أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على درجة الرضا للزبائن المتعاملين مع أغلب المؤسسات، كما خلصت الدراسة إلى غياب الشبه التام لثقافة التأمين لدى الزبائن في هذا القطاع ما يفرض على المؤسسات بذل جهودات على المستوى الداخلي فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي والخارجي و بإرساء نظام اتصال فعال مع الزبائن لبعث ثقافة تأمينية.

### 4- دراسة قائد عبده محمد ، :دور مدخل إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية ، 2008

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور مدخل إدارة معرفة الزبون كأحد المدخل الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية من حيث كل من رضا الزبائن و النمو في الزبائن وتحقيق التميز في الخدمة، ومعرفة مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة الزبون، ومدى تواجد مصادر إدارة المعرفة، وتحديد نوعية معوقات إدارة المعرفة.

وكانت أهم نتائج التي أظهرتها الدراسة<sup>2</sup> أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مدخل إدارة معرفة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، وأن البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن تتبنى مدخل إدارة معرفة الزبون بدرجة فوق المتوسط، وأيضاً تواجد مصادر إدارة المعرفة في تلك البنوك بدرجة فوق المتوسط، كما بينت الدراسة عدم وجود

<sup>1</sup> دراسة : معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013

<sup>2</sup> قائد عبده محمد، دور مدخل إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، لقاهرة مصر، 2008

اختلافات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن من حيث كلمن تبني مدخل إدارة معرفة الزبون، وتواجد مصادر إدارة المعرفة، ونوعية معوقات إدارة المعرفة.

### الفرع الثاني: انتقادات الدراسة :

من خلال الدراسات السابقة لكل من متغيرات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وبمقارنة هذه الدراسات مع دراستنا أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. يلاحظ وجود تشابه في كثير من النقاط مع بعض الدراسات واختلاف مع أخرى في مجموعة من النقاط.

نبدأ بمناقشة أوجه التشابه بين دراستنا ومختلف الدراسات :- اعتماد كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل المتغيرات والعلاقة بينها بما في ذلك دراستنا .

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة للمتغيرين والسالفة الذكر باستثناء دراسة فلة العيهار، في اعتماد الاستبيان وتحليله كأداة ووسيلة مساعدة في استخلاص النتائج في الدراسات التطبيقية

-تهدف دراستنا ودراسة كل من دراسة آسية دهنون ،فلة العيهار ، فاروق عزون ، قويدر عياش إلى رفع الغموض عن مفاهيم كل من الجودة وإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ،

- توصلت كل من دراستنا ودراسات كل من فلة العيهار ، آسية دهنون ،قويدر عياش إلى أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم فلسفي يتكون من مجموعة من الأبعاد لها علاقة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية .

- ركزت كل الدراسات السابقة على أهمية ودور رضا العميل كبعد مهم وضروري من ابعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،وتتفق دراستنا مع دراسة كل من 1/ قويدر عياش إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ضل التحولات الاقتصادية، 2/دراسة فاروق عزون ،إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة آسية دهنون ،بعنوان دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة من الأبعاد لإدارة الجودة والتي لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية مثل رضا العميل نظام المعلومات التعاون والمشاركة الجماعية التحسين المستمر .

- تتفق دراستنا مع كل من دراسة آسية دهنون ،فلة العيهار في أن كل منهما يهدف إلى رفع الغموض عن إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

- تتفق دراستنا مع كل من دراسة بعيطيش شعبان ،دراسة آسية دهنون ،دراسة معا ريف محمد ،دراسة فاروق عزون،دراسة فلة العيهار بأن كل من هذه الدراسات يهدف إلى رفع الغموض عن مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسة ، وكذلك تركز كل من منهم وتتفق على ثلاثة أبعاد للميزة التنافسية هي تخفيض التكلفة ، التميز في المنتجات ، الاستجابة للزبائن ،لكن هناك من يضيف أبعاد أخرى للميزة التنافسية نذكرها في أوجه الاختلاف .

ورغم هذا التشابه بين دراستنا والدراسات الأخرى إلا أن هناك أوجه اختلاف نذكر منها :

تختلف دراستنا عن بقية الدراسات في كونها تعالج ست أبعاد لإدارة الجودة الشاملة وهي التزام الإدارة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، نظام المعلومات، التعاون، العلاقة مع الموردين. أما بقية الدراسات فكل دراسة تعالج أبعاد تختلف عن الأخرى في العدد والنوع وأغلبها لم يذكر بعد العلاقة مع الموردين في دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تركز دراستنا على ثلاث أبعاد فقط للميزة التنافسية وهي التكلفة الجودة الاستجابة للزبائن بينما تعالج بقية الدراسات أبعاد أخرى مثل دراسة بعيثيش شعبان التي تعالج مجموعة مصادر و أبعاد للميزة التنافسية وهي المرونة، الإبداع، التكلفة، الجودة، التحالفات، والوقت. ويذكر ثلاث أبعاد فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية وهي تحليل قوى التنافس، المقدرات الجوهرية<sup>1</sup>، سلسلة القيمة.

### المطلب الثالث: تحديد أبعاد المتغيرات والفرضيات

من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن تحديد أبعاد كل من إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

نلاحظ أن هناك اختلاف في أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعددها فقد كان لدى الباحث قويدر عياش 2011 أن هناك أكثر من عشر 10 أبعاد حيث يرى أن أبعاد الجودة الشاملة هي: 1- التزام الإدارة العليا، 2- التدريب والتعليم المستمر، 3- نظام المعلومات، 4- التركيز على العميل، 5- أهمية المورد البشري، 6- ثقافة التعاون العمل الجماعي. ، 7- القيادة، 8- التحسين المستمر، 9- فرق العمل والعمل الجماعي، 10- استخدام أساليب الإدارة الحديثة وظهور ما يسمى المدير العالمي مفهوم جديد و مهم لإدارة الجودة الشاملة .

بينما ترى كل من آسية دهنون - 2015 - وفله العيهار - 2005 - أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة بعد تتمثل عموماً في 1- تعزيز رضا الزبون 2- والقياس المقارن 3- وإعادة الهندسة وبدورنا فإن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وحسب طبيعة المؤسسة المدروسة ست أبعاد تتمثل في: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، نظام المعلومات، التحسين المستمر، التعاون والمشاركة، العلاقة مع الموردين .

أبعاد الميزة التنافسية :

نلاحظ أن هناك اختلاف في أبعاداً لميزة التنافسية لدى الباحثين حيث يرى كل من:

شعبان بعيثيش 2016/2015 أن أبعاد الميزة التنافسية هي: 1- تخفيض التكلفة 2- التميز في جودة الخدمة. 3- الاستجابة للزبائن

<sup>1</sup> شعبان بعيثيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق ص165

بينما ترى آسية دهنون 2015/2014 أن محددات وأبعاد الميزة التنافسية تتمثل في بعدين هما حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس.

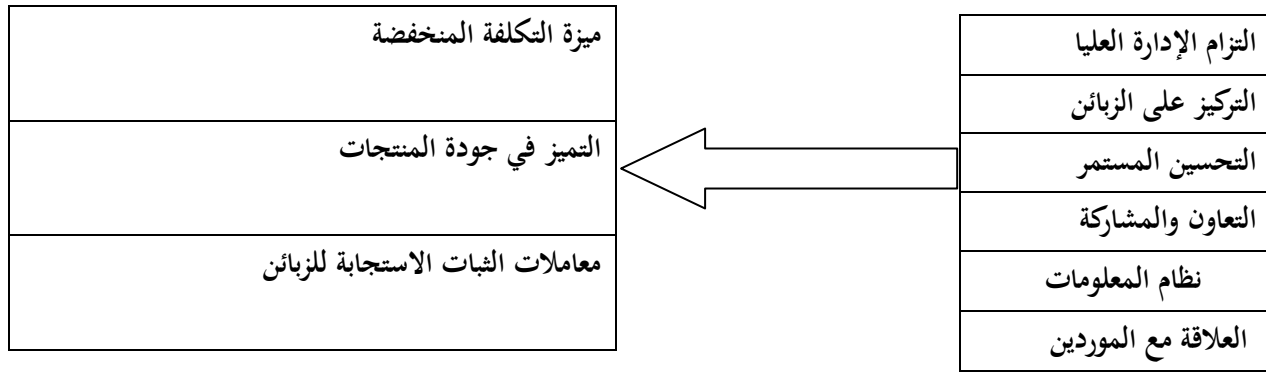
وبدورنا وحسب طبيعة المؤسسة المدروسة فإن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في ثلاث أبعاد : تخفيض التكلفة ، التميز في جودة المنتجات ، الاستجابة للزبائن .

من خلال استقراء نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة التي قمنا بها فإنه يمكن استخلاص النموذج التالي للدراسة .

### نموذج الدراسة :

أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد ادارة الجودة الشاملة



### الشكل 04 نموذج الدراسة

انطلاقاً من هذا الشكل تكون فرضيات الدراسة كما يلي :

- إن الاهتمام والالتزام بالإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية
- الاهتمام برغبات العملاء والتركيز على الزبائن يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية
- عمليات التحسين والتطوير المستمر للمنتجات يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية
- التعاون والمشاركة يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية
- إنشاء نظام معلومات فعال يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية
- تحسين العلاقة مع الموردين يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية

## خلاصة الفصل :

يعتبر تحقيق التميز والتفوق من أهم أسباب البقاء في مجال الأعمال، ولهذا تسعى مؤسسات اليوم جاهدة لتحقيق وضمان الميزة التنافسية واستمرارها، إلا أن ازدياد الصعوبات يوماً بعد يوم بسبب العولمة وانجر عليها من تطور تكنولوجي واشتداد في المنافسة أوجب على المؤسسات انتهاج آليات حديثة للتغلب على هذه الصعوبات .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية إذ تتطلب تغيير جذري وشامل في ممارسات وأنماط تسيير الإدارة ومختلف الأعمال المرتبطة بالمؤسسة، وذلك من خلال الانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث باستخدام إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الستة كمحل جديد للمساهمة في تحقيق رضا الزبون واكتساب الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي .

## ❖ الفصل التطبيقي :

الدراسة التطبيقية دراسة حالة شركة كوندور

--- حالة شركة كوندور----

- 1-المبحث الأول : تقديم عام لشركة كون دور وعينة الدراسة
- 2-المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
- 3-المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشتها .

**تمهيد**

بعد الدراسة التي قمنا بها والتي تطرقنا فيها لدور وأثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة التقنيات و الأساليب التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية ولمعرفة أكثر في هذا المجال قمنا بدراسة تطبيقية للشركة كون دور الجزائر قسم الإدارة المركزية .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني الشركة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصل النظري ، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي :

- المبحث الأول تقديم عام لشركة كون دور وعينة الدراسة
- المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
- المبحث الثالث اختبار الفرضيات ومناقشتها .

## المبحث الأول : تقديم وعرض عام لشركة كوندور وعينة الدراسة

كوندور Condor : هي علامة تجارية قوية للغاية ، وتشتهر بقدراتها على الابتكار ، ومنتجات ذات جودة عالية والتزامها المستمر برضا العملاء.

تحتل كوندور مكانة رائدة في الجزائر في معظم أنشطتها ، وهي واحدة من أشهر العلامات التجارية للجزائريين .

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ونشأتها<sup>1</sup> :

أولا : التعريف بالمؤسسة

#### 1/ تعريف بالمؤسسة:

مؤسسة كوندور " condor " أو باسمها التجاري عنتر للتجارة " Antar Trade " ، مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، شكلها القانوني أصبح في سنة 2012 هو " SPA " مؤسسة خاصة ذات الأسهم. تنشأ المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 200 كشركة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL" ومع مدير واحد واستثمارات صغيرة، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريبرج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب : 2م112559 وهي بملكية كاملة للمؤسسة، في سنة (2014) بلغ عدد عمالها 4600 عامل موزعين على الوحدات و المصالح حسب التخصص.

أما بالنسبة لأسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الإسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات و الابتكارات " L'INAPI " في 31 أبريل 2003، و كلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، وشعار المؤسسة كان "الحياة ابتكار Innovation Is Life " ثم أصبح شعارها " جزائري الأصل " «Algérien d'origine» ، و اللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق.

#### 2/ نشأة وتطور المؤسسة :

كوندور هي شركة صناعية تشكل جزءاً من مجموعة بن حمادي وكانت في ذلك الوقت شركة أغذية وعقارية تديرها شركة الحاج محمد طاهر بن حمادي التي أعطت الفكرة الأولى لإنشاء المجموعة ،جميع منتجاتها محملة بأحدث التقنيات و بمستوى استثنائي من الجودة.

<sup>1</sup> بناء على وثائق المؤسسة. 2019

بفضل التسعير القوي و الموثوقية وخدمات ما بعد البيع ، تمكنت من تصنيف أفضل العلامات التجارية الجزائرية في البلاد والفوز بقلوب الجزائريين.

يدل النجاح الهائل لمنتجاتها في السوق الجزائرية وما وراء حدودها على الجودة العالية للغاية للتصنيع وكفاءة الأجهزة التي يمكن أن تجعل الآن فخر الجزائر ، وهذا ، عشية انضمامها إلى منظمة التجارة

### 3/ تطور الشركة

تعتبر المؤسسة حاليا مؤسسة منتجة على خلاف بدايتها ، وحيث أن المؤسسة مرت بعدة مراحل تتمثل في:

#### 1- مرحلة الشراء للبيع (Vent en Etat):

حيث كانت المؤسسة الصينية (Hisense Technology) تباع المنتجات الالكترونية جاهزة لمؤسسة كوندور، وقامت هذه الأخيرة بشراء ترخيص لوضع اسم علامة كوندور على منتجات الشركة الصينية.

#### 2- مرحلة شراء المنتج المفكك جزئيا (Sem knock Down):

في هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا أهمها:

- تخفيض تكلفة الشراء ومنه تخفيض أسعار البيع.

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والاعانة الحكومية لها.

#### 3- مرحلة شراء المنتج المفكك كليا (complet knock down):

أي شراء المنتجات مفككة كليا إعادة تركيبها، وفي هذه الحالة يمكن الاستفادة أيضا من المزايا التالية:

- المنتج المفكك كليا يتيح للمؤسسة التعرف على المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وبتكلفة أقل .

#### 4- مرحلة الإنتاج:

بعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد

الإمكانيات التي يمكن شراءها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق له سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن

طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من المؤسسة Hisense الصينية.

## . وحدات وفروع الشركة :

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي :

مؤسسة " Gerbior " : و هي وحدة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.

مؤسسة " Polyben " : و هي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

مؤسسة " Gemac " : و هي وحدة لإنتاج البلاط و مواد البناء.

## SPA CONDOR كوندور للإلكترونيات: SPA Condor Eléctronics

هي شركة جزائرية خاصة متخصصة في تصنيع وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والأجهزة

الكهربائية وأجهزة الكمبيوتر والألواح الشمسية ، تم إنشاؤها في عام 2002 من قبل مجموعة

BENHAMMADI في الشكل القانوني للشركة للسهم الواحد ، يبلغ رأسماله 2450،000،000

دينار ، ويبلغ حجم مبيعاته في يونيو 2014 8،403،613،300 دينار. توظف 5000 موظف ، مما

سمح لنا بتجميع عدد كبير من الأعمال والمشاريع.

-- Aglotubes : الشركة التأسيسية للمجموعة ، أول لبنة تم إيقافها مؤقتاً بواسطة الحاج محمد طاهر بن

حمادي. شركة تسويق ثم صناعة مواد البناء.

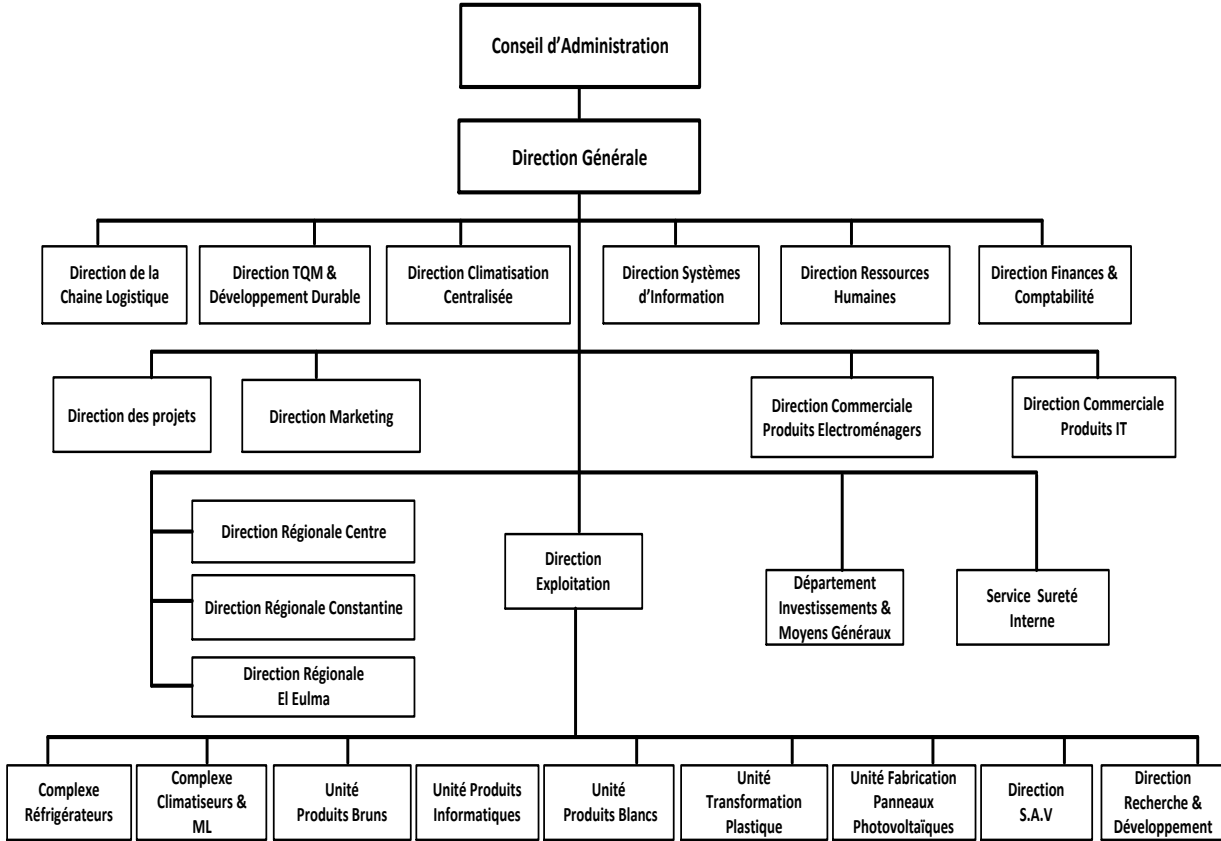
ARGILOR : إنها وحدة صناعة الطوب من الطين. هدفها الرئيسي هو رد على الطوب المنتج في

الجزائر بكل ألقاب النبلاء. التحدي الذي يواجهه ، والذي على وشك أن يتم رفعه ، هو بدء تشغيل وحدة

إنتاج تبلغ طاقتها الإنتاجية 210،000 طن سنوياً.

## ثانيا : الهيكل التنظيمي للشركة .

1/ الهيكل التنظيمي للشركة : Organigramme structurel



الشكل (05) : الهيكل التنظيمي لشركة كوندور الجزائر

. مهام الهياكل المختلفة : Les missions des différentes structures :

2/دراسة الهيكل التنظيمي للشركة :

أ- / أقسام ووحدات الشركة :

- 01- الإدارة العامة .
- 02- جهاز الأمن الداخلي
- 03- قسم البحث والتطوير
- 04- إدارة الموارد البشرية
- 05- اتجاه التسويق .

06- دائرة المالية والمحاسبة

07- مديرية نظم المعلومات.

08- مديرية المشاريع ..

09- مديرية النقل والإمداد

10- الإدارة الإقليمية للمراكز.

11- مجمعات الثلجات ..

12- مجمعات مكيفات الهواء

13- وحدة المنتجات البني

14- وحدة معالجة البلاستيك

15- وحدة البضائع البيضاء ..

16- وحدة الألواح الضوئية .

ب- / مديريات الشركة :

1- المديرية العامة : تتكون من المدير العام ونائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال

الجودة، ومن أبرز مهامها :

- اتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات .

- تقرير الأولويات العامة، وضمان السير الحسن للمؤسسة .

- تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية بين الأفراد .

- الإشراف على إعداد برامج الإنتاج.

2- مديرية الموارد البشرية : تشرف على .

- إدارة تسيير المستخدمين وتوظيف العمال .

- تطبيق مخطط التكوين للعمال .

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن .

### 3- مصلحة العتاد :

تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة عن طريق الصيانة وتسيير القطع المستهلكة .

### 4- مصلحة المحاسبة والمالية :

تتمثل مهامها في القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة والعمليات الجبائية : (إعداد الميزانية ، متابعة حسابات الخزينة ، التخطيط المالي على المدى القصير والطويل ) .

### 5- مصلحة الأمن والوقاية :

تهتم بسلامة العمال والممتلكات والأجهزة وكذلك تنشيط وتسيير البرنامج العام للوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة .

### 6- المديرية التقنية:

تتمثل مهامها في تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات :

- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار؛
- القيام ببرامج صيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .
- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .

### 7- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- استقبال الزبائن .
- دراسة السوق وتسيير المخزون .
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها .

### 8- مصلحة المشتريات:

تتمثل مهام المصلحة في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور ، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة الإمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية الأزمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيره من الوسائل الأخرى.

## 9- مديرية التسويق:

تتمثل مهامها في :

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإعلان في كافة وسائل الإعلام .

## ج- وحدات الإنتاج :

- وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء: تركيب المكيفات الهوائية بكل أنواعها .
- وحدة إنتاج الثلاجات: تركيب الثلاجات .
- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي: إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في أجهزة الاستقبال الرقمي
- وحدة إنتاج التلفاز: تقوم بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة التلفاز
- وحدة التكييف المركزي: إنتاج وتجهيز المنشآت الجماعية والإدارات والمؤسسات الكبرى بأجهزة التكييف المركزي .
- وحدة إنتاج البلاستيك: تقوم بإنتاج المواد البلاستيكية التي تدخل في صناعة التلفاز والمكيفات الهوائية ، الثلاجات، إعادة تدوير الباقي من العمليات الإنتاجية .
- وحدة إنتاج البوليستيران : صناعة مواد التغليف المستعملة في حماية الأجهزة .

## ثالثا / الأهداف العامة لشركة كوندور للإلكترونيات :

☑ الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- تعظيم الربح .
- ترشيد الإنتاج
- زيادة حصتها في السوق من خلال جذب عملاء جدد.
- إضفاء الحيوية على عملائها.
- ضمان نسبة جودة / سعر جيد.
- تطوير الاحتراف بين موظفيها.
- تعزيز العلامة التجارية كوندور في السوق الجزائرية.
- إنشاء دورات التكوين و البحث والابتكار باستمرار.

✓ / إستراتيجية الشركة وسياساتها :

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار "انطلق" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية :

تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

التواجد عبر كامل التراب الوطني.

التصدير.

كما نجد أن المؤسسة تتواجد تقريبا في 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع المختلفة أو المعارض ، وكذلك امتدت إلى بعض الدول الإفريقية التي تصدر لها منتجاتها.

4/ مفاتيح نجاح كوندور:

في المقام الأول ، ترتبط جاذبية وامتصاص كوندور بسلطته في اختيار موظفيه والعامل البشري ، وثانياً بسياسة التسعير و موثوقية خدمته التي جعلت كوندور من بين أكثر المنتجات المعروفة والأكثر نجاحا. يعتمد التوسع في كوندور على عدة عناصر إستراتيجية مثل إدارة العمليات ، زيادة الأسواق والعملاء ، الإدارة المالية ، البحث والتطوير.

5/ بعض الشهادات و التشجيعات المحصل عليها :

في سياق العولمة المتزايدة والمواعيد النهائية للتطوير الأقصر من أي وقت مضى ، يجب أن تضمن المعدات باستمرار أن تكون عملية التطوير قوية بما يكفي لضمان توافق المنتجات في وقت تسويقها. بالإضافة إلى تصنيع منتج ما ، من الضروري احترام المتطلبات التنظيمية الجزائرية والإفريقية والدولية وكذلك تطوير معايير وثائقية من أجل تحقيق مستويات استثنائية من الجودة والإنتاجية والقدرة التنافسية ، وكذلك تحسن مستمر.

تتطلب العديد من الشركات المصنعة في مجال الأجهزة الإلكترونية والأجهزة المنزلية من مورديها الامتثال للمواصفات الفنية الصارمة المنصوص عليها في معايير إدارة الجودة ، لذلك يجب احترام أي مشروع وفقاً لمعايير كوندور.

يضمن تصميم المشروع الفردي لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة وجود عدد معين من وفورات الحجم الكبيرة مقارنة بثلاثة مشاريع يتم تنفيذها بشكل منفصل وتأخر زمني. سيتطلب التنفيذ المزيد من الجهد. في المقابل ، يمثل الحصول على شهادة ثلاثية ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة التي تمتلكها.

من حيث الجودة والسلامة والنظافة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية ، يتم أخذ أربعة معايير دولية في الاعتبار من قبل

كوندور:

2.2.1. ISO 9001: 2008 - تحدد هذه المواصفة القياسية متطلبات نظام إدارة الجودة ، وهذه المتطلبات عامة وتهدف إلى تطبيقها على أي مؤسسة ، بغض النظر عن نوعها وحجمها ومنتجها. هذا الإصدار (الرابع) يلغي ويستبدل الإصدار الثالث (ISO 9001: 2000) توضح التغييرات أساسًا عناصر نص الإصدار السابق وتحسين التوافق مع المعايير البيئية الدولية ، ISO 14001: 2004 ، ، ينعكس هذا التوافق مع المتطلبات البيئية بوضوح في مقدمة المعيار

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000، لنشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

معيار الاختيار ISO 18001: 2007 شهادة رقم 011131420739 ،مقدمة لشركة كوندور بينت  
المراجعة BSOHSAS 18001 : 2007

مدة الصلاحية من 07/03/2018 إلى 2021/03/11 سلمت بتاريخ 07/03/2018

مجال السريان : تصميم وتصنيع وبيع الثلاجات ومكيفات الهواء والغسالات واجهزة استقبال الاقمار الاصطناعية  
والمواقد وغسالات الصحون والأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وألواح الطاقة الشمسية .

معيار الاختيار ISO 14001: 2015 شهادة رقم 01104 1420739 ،مقدمة لشركة كوندور . بينت  
المراجعة ISO14001 :2015

مدة الصلاحية من 07/08/2018 إلى 2021/07/06 سلمت بتاريخ 07/08/2018

مجال السريان : تصميم وتصنيع وبيع الثلاجات ومكيفات الهواء والغسالات واجهزة استقبال الاقمار الاصطناعية  
والمواقد وغسالات الصحون والأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وألواح الطاقة الشمسية .

معيار الاختيار ISO 9001 2015 شهادة رقم 011001420739 ،مقدمة لشركة كوندور

مدة الصلاحية من 07/03/2018 إلى 2021/07/06 سلمت بتاريخ 07/03/2018.

مجال السريان : تصميم وتصنيع وبيع الثلاجات ومكيفات الهواء والغسالات واجهزة استقبال الاقمار الاصطناعية  
والمواقد وغسالات الصحون والأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وألواح الطاقة الشمسية .

للإطلاع على نسخ الشهادات الثلاثة السابقة تجدها مع الملاحق .

## رابعاً / المنافسون في السوق الوطنية والأجنبية :

1- / السوق الدولي لشركة كوندور تتعامل كوندور مع العديد من الدول بيعة وشراء للمواد الأولية منها :

تونس، ليبيا، الأردن، دبي، فرنسا، مصر، موريطانيا، المغرب، كوناقة، السينغال، مالي، البنين، باكستان، إيطاليا.

## المنافسون في السوق الوطنية والأجنبية :

تواجه شركة كوندور منافسة شديدة في السوق الوطنية والدولية بمنتجات مختلفة نذكر منها : - منتجات: Brown

تواجه شركة Condor منافسة أجنبية قوية جداً من العلامات التجارية التلفزيونية مثل Sony و Samsung و

... LG إلخ. والعلامات التجارية للعروض التوضيحية الرقمية مثل Giant و Cristor و ... Cobra إلخ.

معدات الكمبيوتر والهواتف: كوندور لديها أيضا منافسين كبار. في الهواتف المحمول Apple و Samsung و

... Nokia إلخ.

في أجهزة الكمبيوتر Sony Vaio و Dell و Apple و HP و Toshiba و ... Acer إلخ

الثلاجات: منافسيها هم ENIEM و LG و ... Whirpool إلخ.

**المطلب الثاني : واقع و مكانة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الشركة**

لم يعد منهج الجودة كما كان من قبل علاقة بسيطة بين العميل والمورد. بل أصبح اليوم ذا أهمية كبيرة ، بسبب

المنافسة ، والسعي وراء رضا العملاء ، ولهذا تهدف كوندور إلى كسب ولاء العملاء الإستراتيجيين. لأن العملاء اليوم

لديهم خيارات أكثر من أي وقت مضى مع العديد من المنتجات التي تبدو على حد سواء. فلماذا انطلقت كوندور

في نهج الجودة لأنها تسعى إلى تمييز نفسها من خلال إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل في جميع المستويات

والأنشطة .

**أولاً / واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة :**

أصبحت إدارة الجودة الشاملة واقع ملموس في الشركة وذلك من خلال :

- تخصيص قسم إداري خاص بإدارة الجودة وذلك بالرجوع للهيكل التنظيمي .

- اهتمام الشركة بالجودة في مختلف المجالات.

- عمليات الجودة في مختلف الأقسام .

### الإدارة والجودة. :

بناءً على نتائج تحليل المخاطر ، تعبر الإدارة عن كيفية وضعها في مركز عملياتها ، بما يرضي احتياجات العملاء.

تدير برامج التشغيل مؤشرات الكفاءة التي لا تسمح لهم بالإبلاغ فحسب ، بل وأيضاً بالتدخل في الوقت الفعلي بمجرد اكتشاف الأعطال.

على الرغم من أنه قد ثبت في كثير من الأحيان مدى أهمية الإشارة إلى مبادئ الجودة ، فقد أصبح من الضروري فهم أصلها من أجل إتقان مبادئ الإدارة الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك .

**نظام الإدارة المتكاملة :** نظام الإدارة المتكامل هو مبادرة تطوعية بادرت بها إدارة الشركات ، والتي تتيح الإدارة الشاملة للأجزاء الشائعة من اثنين على الأقل من المعايير ، سواء كانت الجودة والسلامة أو البيئة والنظافة ... داخل كوندور . يجمع هذا النوع من النظام بين متطلبات المعايير المختلفة (ISO 9001 للجودة ، ISO 14001 للبيئة ، ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية) والمعيير (OHSAS 18001 للصحة والسلامة في العمل) بحيث الشركة لدينا نظام إدارة عالمي موثوق وفعال.

**إتباع سياسة الجودة ، معايير الجودة الدولية ، وبالتالي وفقاً لمعايير ISO 9000: 2000 3.4**

فإن سياسة الجودة هي "توجهات الشركة العامة والنوايا المتعلقة بالجودة كما وضعت رسمياً من قبل الإدارة ملاحظتان إكمالاً لهذا التعريف .

• **الملاحظة 1:** "تتوافق سياسة الجودة عموماً مع السياسة العامة للمنظمة وتوفر إطاراً لتحديد أهداف الجودة".

**الملاحظة 2:** "يمكن أن تستند سياسة الجودة إلى مبادئ إدارة الجودة المذكورة في هذا المعيار الدولي.

تعد الجودة - وكذلك المتطلبات الرئيسية الأخرى لإدارة الإنتاج - مبدأً تنظيمياً واتحادياً لوظيفة الإنتاج. هو النظر في هذا البعد التكاملية في الشركة وبين الشركات التي تنتج الأساليب الحالية لإدارة الجودة.

**ثانياً : واقع الميزة التنافسية في الشركة .**

بعد الدراسة التي قمنا بها حول الشركة نلاحظ أن هذه الأخيرة تعطي أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استمراريتها وذلك من خلال الجهود التي تبذلها ومن خلال السياسات المتبعة فهي تضع أهمية كبيرة للميزة التنافسية في سياساتها العامة والتي نذكر منها :

- سياسات البحث والتطوير

- ابتكار منتجات جديدة
  - خفض التكاليف
  - تطوير العلامة التجارية دوليا
  - الاحتفاظ بالموظفين والعمل على احترافهم كاستراتيجية تعمل كوندور من اجلها .
- كذلك بالرجوع إلى الأهداف العامة للشركة نجد أنها تعطي أهمية كبيرة للميزة التنافسية حيث من أهداف الشركة :
- ترشيد الإنتاج
  - زيادة حصتها في السوق من خلال جذب عملاء جدد.
  - ضمان نسبة جودة / سعر جيد.
  - تطوير الاحتراف بين موظفيها.
  - تعزيز العلامة التجارية كوندور في السوق الجزائرية.
  - إنشاء أقسام الإبداع والابتكار باستمرار.

### المطالب الثالث : منهجية وعينة الدراسة الميدانية :

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

#### أولا : / عينة ومجتمع الدراسة :

#### 1- مجتمع الدراسة: عمال الإدارة المركزية لشركة كوندور :

يتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسة كوندور الجزائر بولاية برج بوعرييج والتي يبلغ عدد عمالها أكثر من 4000 عامل. حيث تم استطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة في قسم الإدارة المركزية ، من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة . اتجاهها هم حول بني إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية

#### 2- عينة الدراسة : وبعد تنقلنا إلى الشركة محل الدراسة قسم الإدارة المركزية للشركة ، تم توزيع 50 استبيان، استرجع

49 منه فقط، أي بنسبة % 98.00 ، كلها صالحة وواحدة فقط لم تسترجع .

بعد فرز وتنظيم الاستثمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 49. استمارة من مجموع الاستثمارات المستلمة لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 01 استمارة بسبب عدم استرجاعها فيها والجدول التالي يوضح ذلك:

**1- الجدول رقم 01 ( عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة )**

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	50
الاستثمارات الملغاة	0
الاستثمارات المستلمة	49
الاستثمارات المعتمدة	49

المصدر : إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان

**3- الإطار الزمني والمكاني للدراسة :**

قمنا بالدراسة في شركة كون دور وقمنا بتوزيع 50 نسخة استبيان على عمال الإدارة المركزية للشركة الذين يعملون في مختلف مستويات القسم .

ودامت الدراسة أكثر من 15 يوم ابتداء من 28/04/2019 إلى 15/05/2019

**4 - خصائص العينة :** جدول رقم 02 (خصائص العينة)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	57.1%
	أنثى	21	42.9%
العمر	20-30	12	24.5%
	31-40	26	53.1%

41-50	9	%18.4	
أكثر من 50	2	%4.1	
ليسانس	14	%28.6	المؤهل
ماستر	19	%38.8	
ماجستير	14	%28.6	
دكتوراه	2	%4.1	
محاسبة	10	%20.4	التخصص
ادارة أعمال	23	%46.9	
مالية	11	%22.4	
اقتصاد	4	%8.2	
جباية	1	%2.0	
اقل من 5 سنوات	18	%36.7	الخبرة
من 5 إلى 10	22	%44.9	
من 11 - 15	5	%10.2	
أكثر من 15	4	%8.2	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث هذا راجع عادة لطبيعة القسم كون العينة مأخوذة من قسم الإدارة المركزية، ويلاحظ أيضا أن اغلب أفراد وعمال هذا القسم من فئة الشباب واغلبهم

تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وذلك بنسبة 53.1% وهذا أيضا يرجع لسياسات التشغيل لدى المؤسسة فهي تشجع الشباب والإطارات .

أما المؤهل العلمي فيلاحظ أن المؤسسة توظف إطارات في الإدارة العليا إذ يلاحظ أن كل أفراد العينة لهم مستوى جامعي لسانس أو ماست راو دكتور واغلبهم بمستوى الماستر مانسبته أكثر من 38%. وليه مباشرة الماجستير والليسانس وبنسبة صغيرة إطارات الدكتور 4%.

كما يمكن ملاحظة أن اغلب عمال هذا القسم متخصصين في إدارة الأعمال وهذا مانسبته 46% وبدرجة أقل المالية والمحاسبة بنسبة أكثر من 20.4%. ونلاحظ انخفاض كبير نسبة تخصص الجباية 02% مقارنة مع التخصصات الباقية .

أما عن الخبرة فيلاحظ أن النسبة الكبيرة من العمال تتراوح الخبرة لديهم بين 05 و10 سنوات مانسبته 44.9%، وهذا راجع لحدثة إنشاء المؤسسة سنة 2002

## ثانياً: أدوات الدراسة :

### 1/المقابلة :

لقد استعنا بمقابلة بعض المسؤولين من الشركة في الحصول على معلومات الشركة ووثائق خاصة بها مثل تاريخ وتطور الشركة ، الهيكل التنظيمي ، بعض شهادات الجودة التي تحصلت عليها الشركة ونسخ هذه الشهادات مرفقة في الملاحق .

### 2/ الاستبيان

أ- عرض الاستبيان : يعتبر الاستبيان من أهم الوسائل التي يمكن استعمالها في الدراسات الاستطلاعية التي تهتم بقياس الاتجاهات، والعلاقات المختلفة بين المتغيرات محل الدراسة بغية الوقوف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة. بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع مثل دراسة شعبان بعبطيش 2016 ودراسة فاروق عزون 2015.

ب- مكونات الاستبيان : تتكون استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول في الواجهة الأمامية يبدأ بتعريف بمعلومات الباحث والجامعة الخاصة به، ثم كلمة ترحيبية تحفز أفراد الدراسة للإجابة على فقرات الاستبيان .

وفي الأسفل قسم خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما الجزأين الباقيين فهما خاصين بالمحاور التي تمثل أبعاد الدراسة .

- ج- هيكل الاستبيان: يتمثل هيكل الاستبيان في جزء المعلومات الشخصية ومحاور الدراسة  
جزء المعلومات الشخصية هي أسئلة تكون الإجابة عليها باختيار الإجابة الصحيحة ويتعلق الأمر بجنس العامل  
وعمره ومستواه الدراسي والشهادة أو التخصص الخاص به وكذلك الخبرة الوظيفية في الشركة .
- أ- المحور الأول: نحاول من خلاله تقييم اتجاهات و آراء العاملين حول مساهمة أبعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة  
وذلك من خلال ست فقرات ( أسئلة) حول أبعاد ادارة الجودة الشاملة .
- ب- المحور الثاني: حاولنا من خلاله تقييم اتجاهات العاملين لمستويات وأبعاد الميزة التنافسية وذلك من خلال  
ثلاث فقرات تمثل أبعاد الميزة التنافسية كل فقرة تتكون من مجموعة من الأسئلة التابعة لهذا البعد 1- / بعد تخفيض  
التكلفة، 2- / التميز في المنتجات، 3- / الاستجابة للزبائن .

### 3 / الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس ..أدوات الدراسة

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 ، من أهمها ما يلي  
spss: الجاهزة.

- 1الوسط الحسابي
- 2الانحراف المعياري
- 3 ANOVA:تحليل التباين
- 4النسب المئوية
- 5اختبار التوزيع الطبيعي

### ثالثا: / متغيرات الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، و الدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب  
أهداف الدراسة وتتفق و المفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة والجدول الآتي يوضح أبعاد المتغير المستقل .

أ : المتغيرات المستقلة – أبعاد إدارة الجودة الشاملة –

جدول رقم 03 أبعاد المتغير المستقل

الرقم	المتغير	المجال والعبارات
01	التزام الإدارة العليا	من a1 إلى a5 حسب الاستبيان
01	التركيز على الزبائن	من b1 إلى b6 حسب الاستبيان
03	التحسين المستمر	من c1 إلى c5 حسب الاستبيان
04	التعاون والمشاركة الجماعية	من d1 إلى d6 حسب الاستبيان
05	نظام المعلومات	من E1 إلى E4 حسب الاستبيان
06	العلاقة مع الموردين	من F1 إلى F3

المصدر من إعداد الطالبين

ب : المتغيرات التابعة – أبعاد الميزة التنافسية –

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة الميزة التنافسية دون التفصيل في أبعادها

## رابعا / جدول إثبات الاستبيان $\alpha$ كرونباخ

### جدول رقم 04 جدول إثبات الاستبيان $\alpha$ كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	معامل $\alpha$ كرونباخ	
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	5	0.842
	التركيز على الزبائن	6	0.737
	التحسين المستمر	5	0.739
	التعاون والمشاركة	6	0.806
	نظام المعلومات	4	0.739
	العلاقة مع الموردين	3	0.804
الميزة التنافسية	تخفيض التكلفة	6	0.763
	التميز في المنتجات	7	0.817
	الاستجابة للزبائن	5	0.803

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات  $\alpha$  كرونباخ لمتغيرات الاستبيان كلها تتراوح بين 0.7 و0.85 أي أكبر من 0.6 وهو الحد الأدنى المقبول، وكانت كل الأبعاد متقاربة من حيث درجة الثبات 0.842، 0.763، 0.717 ..... .وحيث أن قيمة  $\alpha$  كرونباخ أكبر من 0.6 هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبيان .

### المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان :

بعد توضيح توزيع أفراد المؤسسات محل الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية، سيتم في ما يلي تشخيص مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها .

سنتناول في هذه الجزء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة ، حيث يقوم بتوضيح بيانات الجدال الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة ، حيث تتم الاستعانة بالجدول رقم ... لتحديد اتجاهات إجابات العينة باعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم

تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة حيث :  $5/8=0.8$  والجدول التالي رقم 05 يوضح ذلك .

جدول رقم 05 درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

من 4.20 إلى	من 3.40 إلى	من 2.60 إلى	من 1.80 إلى	من 1 إلى 1.79	مجال المتوسط الحسابي
5.00	4.19	3.39	2.59		
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	درجة الموافقة
-قوي جدا -	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	التقييم

المصدر من إعداد الطالبين

### المطلب الأول : تحليل أجزاء الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

أولا : تحليل أجزاء الاستبيان الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

#### 1/ مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا :

يمثل الجدول رقم 06 كل من معطيات المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات

حسب درجة الموافقة عليها مدى اهتمام أفراد وعمال قسم الإدارة المركزية للشركة محل الدراسة بعد الالتزام بالإدارة العليا .

جدول رقم 06 مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها	4.4694	0.58102	1	قوي جدا
2	تُلزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة	4.1429	0.54006	3	قوي
3	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال)، أفراد،.. للتطوير المستمر في أنظمتها	3.9592	0.76265	5	قوي
4	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة	4.1633	0.71726	2	قوي
5	تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات	4.0612	0.71903	4	قوي
	الاجمالي	4.1592	0.52437		قوي

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 3.95 و 4.46 والمتوسط العام هو 4.15 وهذا مايدل اتجاه الباحثين نحوى الاتجاه القوي أي بالموافقة ومن ناحية الترتيب حسب المتوسط نجد أن العبارة الأولى - تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها - جاءت باتجاه قوي جدا والمرتبة الأولى بمتوسط 4.46 وانحراف معياري 0.58102، أما بقية العبارات فقد أخذت الاتجاه القوي أي بالموافقة على الطرح،ومنه فبعد الالتزام بالإدارة العليا قد أخذ موافقة أغلبية أفراد العينة.

2/ مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة ببعد التركيز على الزبون :

يمثل الجدول رقم 07 معطيات كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها

لمدى اهتمام أفراد وعمال قسم الإدارة المركزية للشركة محل الدراسة ببعد التركيز على الزبائن .

جدول رقم 07 .. مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة بعد التركيز على الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل ادق على رغبات الزبائن	4.2653	.67006	1	قوي جدا
2	تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة	4.1224	.69620	3	قوي
3	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة	4.1224	.75368	4	قوي
4	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين مايتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة	4.1020	.71429	5	قوي
5	تحرص مؤسساتكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن	4.1020	.79700	6	قوي
6	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائننا مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها	4.2449	.72257	2	قوي جدا
	الكلية	4.1599	.47745		قوي

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 4.10 و 4.26 والمتوسط العام هو 4.15 وهذا مايدل اتجاه الباحثين نحوى الاتجاه القوي أي بالموافقة ومن ناحية الترتيب حسب المتوسط نجد أن العبارة الأولى - يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن - جاءت المرتبة الأولى بمتوسط 4.26 وانحراف معياري 0.67006. في اتجاه قوي جدا تليها العبارة السادسة - تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائننا مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها- في المرتبة الثانية بمتوسط 4.2449 وانحراف معياري 0.47745. وبقية العبارات أخذت الاتجاه القوي أي ب

3- / مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة التحسين المستمر C :

يمثل الجدول رقم 08 كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها مدى اهتمام أفراد وعمال قسم الإدارة المركزية للشركة محل الدراسة ببعدها التحسين المستمر.

**جدول رقم 08 مدى اهتمام أفراد القسم محل الدراسة التحسين المستمر C**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين المستمر مطلباً أساسياً لمتطلبات تحقيق الجودة العالية	4.4286	.54006	1	قوي جدا
2	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة	4.4286	.57735	2	قوي جدا
3	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات الروتينية الزائدة	4.1837	.48620	4	قوي
4	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار	4.2449	.59619	3	قوي جدا
5	تسعى مؤسستكم إلى تقليل أخطاء وعيوب الإنتاج	4.1429	.57735	5	قوي
	الكلبي	4.2857	.38944		قوي جدا

**من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss**

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 4.10 و 4.42 والمتوسط العام هو 4.28 وهذا ما يدل اتجاه الباحثين نحو الاتجاه القوي جدا أي بالموافقة تماما ومن ناحية الترتيب حسب المتوسط نجد أن العبارة الأولى - تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلباً أساسياً لمتطلبات تحقيق الجودة العالية - جاءت المرتبة الأولى بمتوسط 4.42 وانحراف معياري 0.54006 في اتجاه قوي جدا تليها العبارة الثانية - عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة - في المرتبة الثانية بمتوسط 4.2486 وانحراف معياري 0.57735 وبقية العبارات أخذت الاتجاه القوي جدا أي بالموافقة تماما معدا العبارة الرابعة والخامسة .

4/مدى اهتمام أفراد القسم ببعدها التعاون والمشاركة الجماعية d

يمثل الجدول رقم 09 كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها مدى اهتمام أفراد وعمال قسم الإدارة المركزية للشركة محل الدراسة ببعث التعاون والمشاركة الجماعية .

**جدول رقم 09 . مدى اهتمام أفراد القسم ببعث التعاون والمشاركة الجماعية d**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تقوم ادارة مؤسستكم بإشراك العاملين باتخاذ قرار.	4.4490	.86750	1	قوي جدا
2	يشجع المشرفين بمؤسستكم العمال على العمل الجماعي .	4.3061	.65205	3	قوي جدا
3	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض صلاحيات للعاملين بها	4.1429	.61237	4	قوي
4	يتم اخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بإعمالهم بالمؤسسة	4.1020	.62065	6	قوي
5	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة	4.3061	.61928	2	قوي جدا
6	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المعدة للزيائن	4.1224	.63353	5	قوي
	الكلبي	4.2381	.47992		قوي جدا

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 4.10 و 4.44 والمتوسط العام هو 4.23 وهذا ما يدل اتجاه الباحثين نحو الاتجاه القوي والقوي جدا أي بالموافقة تماما ومن ناحية الترتيب حسب المتوسط نجد أن العبارة الأولى - تقوم ادارة مؤسستكم بإشراك العاملين باتخاذ قرار. - جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.44 وانحراف معياري 0.86750. في اتجاه قوي جدا تليها العبارة الخامسة - تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة - في المرتبة الثانية بمتوسط 4.3061 وانحراف معياري 0.63353 وبقية العبارات الثالثة والرابعة والسادسة أخذت الاتجاه القوي أي بالموافقة .

5/مدى اهتمام أفراد القسم ببعث نظام المعلومات :

## جدول رقم 10. بعد نظام المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ قرار	4.3878	.67133	1	قوي جدا
2	تقوم ادارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	4.1224	.52570	3	قوي
3	توضح برامج التدريب بمؤسستكم بناء على أسس علمية واضحة	4.1224	.59974	4	قوي
4	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة انترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة	4.2449	.59619	2	قوي جدا
	الكلبي	4.2194	.44963		قوي جدا

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول مدى اهتمام أفراد قسم الإدارة المركزية بعد نظام المعلومات ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الفقرات والأسئلة المتعلقة بالموضوع، وبعد إجابات أفراد القسم على الأسئلة. لوحظ من الجدول السابق رقم 10 أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 4.12 و 4.38 والمتوسط العام هو 4.21 وهذا ما يدل اتجاه الباحثين نحو الاتجاه القوي جدا والاتجاه القوي أي بالموافقة والموافقة تماما ومن ناحية الترتيب حسب المتوسط نجد أن العبارة الأولى - تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ قرار - جاءت المرتبة الأولى بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0.67133. في اتجاه قوي جدا تليها العبارة الرابعة يتوفر لدى مؤسستكم شبكة انترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة - في المرتبة الثانية بمتوسط 4.2449 وانحراف معياري 0.59619 وبقية العبارات أخذت الاتجاه القوي أي بالموافقة.

6/مدى اهتمام أفراد القسم ببعد العلاقة مع الموردين :

جدول رقم 11 بعد العلاقة مع الموردين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة	4.5306	.61583	1	قوي جدا
2	تعمل المؤسسة على بناء علاقة تشاركية مورديها	4.1429	.61237	3	قوي
3	تعمل المؤسسة على الموردین في عملية تطوير منتجاتها	4.2449	.69314	2	قوي جدا
	الكلية	4.3061	.54364		

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول 11 أعلاه مدى اهتمام أفراد قسم الإدارة المركزية ببعد العلاقة مع الموردين ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الفقرات والأسئلة المتعلقة بالموضوع، وبعد إجابات أفراد القسم على الأسئلة .

لوحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 4.14 و 4.53 والمتوسط العام هو 4.30 وهذا مايدل اتجاه الباحثين نحوى الاتجاه القوي جدا أي بالموافقة تماما ومن ناحية الترتيب حسب المتوسط نجد أن العبارة الأولى - تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة - جاءت المرتبة الأولى بمتوسط 4.538 وانحراف معياري 0.61583. في اتجاه قوي جدا تليها العبارة الثالثة - يتوفر لدى مؤسستكم شبكة انترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة - في المرتبة الثانية بمتوسط 4.2449 وانحراف معياري 0 69314 والعبارة الثانية والأخيرة في الترتيب أخذت الاتجاه القوي أي بالموافقة .

## المطلب الثاني : تحليل أجزاء الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

تحليل أجزاء الاستبيان الخاصة بأبعاد إدارة الميزة التنافسية

1/ تخفيض التكلفة :

يمثل الجدول رقم 12 كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة

الموافقة عليها لدى اهتمام أفراد وعمال قسم الإدارة المركزية للشركة محل الدراسة ببعدها تخفيض التكلفة .

الجدول رقم 12 تخفيض التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة	4.4694	.68014	1	قوي جدا
2	تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	4.1224	.52570	4	قوي
3	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الناتج باستمرار	4.0816	.67196	5	قوي
4	تميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم	4.0408	.53848	6	قوي
5	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق	4.2857	.64550	2	قوي جدا
6	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار	4.2041	.57661	3	قوي جدا
	الكلي	4.2007	.41245		قوي جدا

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم 12 كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لدى اهتمام أفراد وعمال قسم الإدارة المركزية للشركة محل الدراسة ببعد تخفيض التكلفة .

يتضح مكن الجدول رقم 12 أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة و الموافقة تماما أي اتجاه قوي وقوي جدا على بعد تخفيض التكلفة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره 0.768 وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة ذات المرتبة الأولى - تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة- بمتوسط حسابي قدره 4.4694 وانحراف معياري قدر ب 0.68014. في حين كانت أقل العبارات في درجة القوة والموافقة هي العبارة ذات المرتبة السادسة - تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم- بمتوسط حسابي قدره 4.0408 لذا يجب على المؤسسة دراسة تكاليف المؤسسات المنافسة وتخفيض التكاليف بالمقارنة مع هذه المؤسسات .

## 2/ التميز في المنتجات :

### الجدول رقم 13 التميز في المنتجات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن المنتجات المنافسين	4.5102	.58175	1	قوي جدا
2	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد	4.1837	.56544	4	قوي
3	تعتمد مؤسستكم بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها	4.0408	.53848	7	قوي
4	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة	4.1633	.77317	5	قوي
5	تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها	4.1429	.67700	6	قوي
6	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء	4.2041	.57661	3	قوي جدا
7	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها	4.2449	.56016	2	قوي جدا
	الكلية	4.2128	.42471		

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول 13 مدى اهتمام أفراد القسم ببعد التميز في المنتجات كأحد أهم أبعاد الميزة التنافسية حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه .. أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة أي الإتجاه القوي على بعد التميز في المنتجات وذلك بمتوسط حسابي عام قدره 4.2128 وانحراف معياري قدره 0.42471 وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة ذات المرتبة الأولى - تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين - بمتوسط حسابي قدره 4.51 وانحراف معياري قدر ب 0 58175 في حين كانت أقل العبارات في درجة القوة والموافقة هي العبارة الثالثة ذات المرتبة السابعة - تعتمد مؤسستكم بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها - بمتوسط حسابي قدره 4.0408 لذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر ببعد جودة المنتجات والتميز فيها وخاصة إذا قورنت بالمؤسسات المنافسة من خلال تشجيع الإبداع أكثر حتى تبقى الشركة محافظة على التميز الحالي

3/ الاستجابة للزيائن :

الجدول رقم 14 الاستجابة للزيائن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	عدد المشترين لمنتجات المؤسسة في تزايد مستمر	4.4286	.61237	1	قوي جدا
2	تستطيع المؤسسة المحافظة على زبائنها	4.0612	.55558	5	قوي
3	المؤسسة تملك القدرة على الاستجابة للشكاوى المطروحة	4.1224	.66560	4	قوي
4	يمكنك أن تنصح زملائك بالتعامل مع المؤسسة	4.2245	.65400	3	قوي جدا
5	تميز الشركة بتشجيع الزبائن أصحاب الولاء	4.2653	.53133	2	قوي جدا
	الكلبي	4.2204	.45322		قوي جدا

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول 14 أعلاه . أن اتجاهات مفردات العينة قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الموافقة تماما أي اتجاه قوي جدا على بعد الاستجابة للزبائن ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.2204 وانحراف معياري قدره 0.45322 ولوحظ أيضا أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 4.06 و4.42 أي باتجاه قوي وقوي جدا ، كما يلاحظ أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة العبارة ذات المرتبة الأولى - عدد المشتريين لمنتجات المؤسسة في تزايد مستمر - بمتوسط حسابي قدره 4.4286 وانحراف معياري قدره 0.61237 . في حين كانت أقل العبارات في درجة القوة والموافقة هي العبارة الثانية ذات المرتبة الخامسة - تستطيع المؤسسة المحافظة على زبائنها - بمتوسط حسابي قدره 4.0612 ولهذا يجب على المؤسسة العمل على الحفاظ على زبائنها بمختلف الطرق والأساليب بدراسة حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والمحتملة مع الاستجابة لهذه الحاجات وتحقيقها لضمان ولائهم لكي تحافظ على الميزة التنافسية لها انطلاقا من التركيز على بعد الاستجابة للزبائن كأهم أبعاد الميزة التنافسية في ظل المنافسة الشرسة بينها وبين بقية المؤسسات .

### المطلب الثالث : العلاقة بين المتغيرات بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

بعد الانتهاء من عرض وتحليل بيانات الأجزاء الثلاثة المكونة للاستبيان، سنقوم بمحاولة معرفة نوع العلاقة القائمة بين المتغيرين التابع والمستقل إن وجدت، علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومدى قوتها من خلال معامل ارتباط.

#### جدول رقم 15 مصفوفة الارتباط : علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد ادارة الجودة الشاملة	قيمة معامل الارتباط مع الميزة التنافسية	مستوى الدلالة	القرار
1	النزام الإدارة العليا	0.533	0.000	دال إحصائيا
2	التركيز على الزبائن	0.677**	0.000	دال إحصائيا
3	التحسين المستمر	0.639**	0.000	دال إحصائيا
4	التعاون	0.751**	0.000	دال إحصائيا
5	نظام المعلومات	0.757	0.000	دال إحصائيا
6	العلاقة مع الموردین	0.657**	0.000	دال إحصائيا
	ادارة الجودة الشاملة	0.829**	0.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في أبعادها وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة يقدر ب 0,829 وهو دال عند مستوى الخطأ 0,05 ومستوى دلالة 0,000. أما بالنسبة لارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مع الميزة التنافسية ، فهي قوية مع أغلب المحاور إذ بلغ معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية 0.533، أما بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية فقد بلغ معامل الارتباط 0.677 وبلغ معامل الارتباط بين التحسين المستمر والميزة 0.639 وبين التعاون والمشاركة الجماعية مع الميزة التنافسية فقد بلغ معامل الارتباط 0.751 وهكذا مع بقية الأبعاد فكلها تدل على ارتباط جيد بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وبصورة إجمالية فهو ارتباط جيد بنسبة 0.829.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول : اختبار الفرضيات :

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول إخبار مستوى قبول المتغيرات من خلال الأساليب والطرق الإحصائية الآتية :

أولا -/ اختبار التوزيع الطبيعي:

نستخدم اختبار شابيرو ويلك Shapiro-Wilk من أجل معرفة إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ومن خلال مخرجات spss لدينا الجدول الآتي:

الجدول رقم 16 جدول اختبار التوزيع الطبيعي

الدلالة الاحصائية	Shapiro-Wilk		الميزة التنافسية
	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
.959	49	0.085	الميزة التنافسية
.970	49	0.247	ادارة الجودة الشاملة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة لكل من الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة يساوي 0.085، 0.247 على التوالي وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية من أجل اختبار الفرضيات المطروحة .

ثانيا / اختبار وجود مستوى مقبول للمتغيرات :

باستخدام اختبار T-TEST للعينة الأحادية حول متوسطات الأبعاد لكل من ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية نجد النتائج المشار إليها في الجدول التالي :

**جدول رقم 16 اختبار مستوى مقبول لمتغيرات أبعاد ادارة الجودة الشاملة**

الرقم	أبعاد ادارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المعامل T	مستوى الدلالة	النتيجة القرار-
1	التزام الإدارة العليا	4.1592	.52437	15.474	.000	دال إحصائيا
2	التركيز على الزبائن	4.1599	.47745	17.005	.000	دال إحصائيا
3	التحسين المستمر	4.2857	.38944	23.110	.000	دال إحصائيا
4	التعاون والمشاركة الجماعية	4.2381	.47992	18.059	.000	دال إحصائيا
5	نظام المعلومات	4.2194	.44963	18.984	.000	دال إحصائيا
6	العلاقة مع الموردين	4.3061	.54364	16.818	.000	دال إحصائيا
	الإجمالي	4.2210	.38191	22.379	.000	دال احصائيا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ أن كل متوسطات أبعاد ادارة الجودة الشاملة بين 4.00 إلى 4.30 وهذا ما يعني القبول و مستوى الدلالة لكل الأبعاد السابقة الذكر في الجدول أعلاه، ومستوى أقل من 0.05 وبالتالي يوجد مستوى مقبول للمتغيرات .

جدول رقم 17 اختبار مستوى مقبول لمتغيرات الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المعامل T	مستوى الدلالة	النتيجة القرار-
1	تخفيض التكلفة	4.2007	.41245	20.378	.000	دال إحصائيا
2	التميز في المنتجات	4.2128	.42471	19.990	.000	دال إحصائيا
3	الاستجابة للزبائن	4.2204	.45322	18.849	.000	دال إحصائيا
	الإجمالي	4.2109	.38988	21.741	.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول 17 أعلاه أن كل متوسطات إبعاد إدارة الجودة الشاملة بين 4.00 إلى 4.22 أي بالقبول و مستوى الدلالة لكل الإبعاد أقل من 0.05 وبالتالي يوجد مستوى مقبول للمتغيرات .

### المطلب الثاني / اختبار الفرضيات ومناقشتها :

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول الآن اختبار الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، من اجل الوقوف على درجة تحققها أو بطلانها. ولقد تم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب والتي تم صياغتها على أساس مشكلة الدراسة .

#### الفرضية الرئيسية :

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

ويتفرع عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية وهي :

#### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التزام الإدارة العليا بتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 فأقل .

لاختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين التزام الإدارة العليا و تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي :

**جدول رقم 18 الالتزام بالإدارة العليا له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية**

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية	0.53	0.284	18.67	0.000

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	SIG
	B	الانحراف المعياري S			
ثابت	2.56	0.385	BETA	6.667	0.000
التزام الإدارة العليا	0.396	0.533	0.533	4.32	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التزام الإدارة العليا وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة والتحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد  $R=0.53$ . عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومعامل التحديد  $r^2=0.284$ . أي ما قيمته 0.284 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في التزام الإدارة العليا، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B=0.396$  هذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التزام الإدارة العليا يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.396 وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة f المحسوبة والتي بلغت  $f=18.67$  عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعلمية نرفض الفرضية العدمية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مفهوم التزام الإدارة العليا وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل

الفرضية الفرعية الثانية :

**H0** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية **0.05** فأقل .

لاختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين بعد التركيز على الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي :

**جدول رقم 19 التركيز على الزبائن له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية**

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة
تأثير التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية	0.677	0.459	39.834	0.000

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	SIG
	B	الانحراف المعياري S			
ثابت	1.910	0.367	BETA	5.207	0.000
التركيز	0.553	0.088	0.677	6.311	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التركيز على الزبائن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

أظهرت نتائج الدراسة والتحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد  $R=0.677$  . عند مستوى معنوية اقل من 0.05 ومعامل التحديد  $r^2=0.459$  . أي ما قيمته 0.459 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغيير في التركيز على الزبائن ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B= 0.553$  هذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التركيز على الزبائن يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.553 وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة f المحسوبة والتي بلغت  $f=39.834$  عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الثانية ،وعليه نرفض الفرضية العدمية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مفهوم التركيز على الزبائن وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل .

لاختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين بعد التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم 20. التحسين المستمر له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة
تأثير التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية	0.639	0.409	32.474	0.000

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	SIG مستوى الدلالة
	B	الانحراف المعياري S			
ثابت	1.468	0.483	BETA	3.039	0.000
التحسين المستمر	0.640	0.112	0.639	5.699	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين التحسين المستمر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

أظهرت نتائج الدراسة والتحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد  $R=0.639$  . عند مستوى معنوية اقل من 0.05 ومعامل التحديد  $r^2=0.409$  م. أي ما قيمته 0.409 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغيير في التحسين المستمر ،

كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B= 0.640$  هذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.640 وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة f المحسوبة والتي بلغت  $f=32.474$  عند مستوى معنوية

أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الثالثة ،وعليه نرفض الفرضية العدمية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مفهوم التحسين المستمر وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل ..

الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعاون والمشاركة الجماعية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل .

لاختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين بعد التعاون والمشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم 21 التعاون والمشاركة الجماعية له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة
تأثير التعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية	0.751	0.564	60.734	0.000

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	SIG مستوى الدلالة
	B	الانحراف المعياري S			
ثابت	1.626	0.334	BETA	4.871	0.000
التعاون والمشاركة الجماعية	0.610	0.078	0.751	7.793	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين لتعاون والمشاركة الجماعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أظهرت نتائج الدراسة والتحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين لتعاون والمشاركة الجماعية وتحقيق الميزة التنافسية ،حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد  $R=0.751$  . عند مستوى معنوية اقل من 0.05 ومعامل التحديد  $r^2=0.564$  . أي ما قيمته 0.564 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في لتعاون والمشاركة الجماعية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B= 0.610$  هذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في لتعاون والمشاركة الجماعية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.610 وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $f=60.734$  عند مستوى

معنوية أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وعلية نرفض الفرضية العدمية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مفهوم التعاون والمشاركة الجماعية وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل ..

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد نظام المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل .

لاختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين بعد نظام المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم 22. نظام المعلومات له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة
تأثير نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية	0.757	0.573	63.183	0.000

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	SIG مستوى الدلالة
	الانحراف المعياري S	B			
ثابت	0.350	1.440	BETA	4.110	0.000
نظام المعلومات	0.083	0.657	0.757	7.949	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين نظام المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أظهرت نتائج الدراسة والتحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد  $R=0.757$  . عند مستوى معنوية اقل من 0.05 ومعامل التحديد  $R^2=0.573$  . أي ما قيمته 0.573 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في نظام المعلومات ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B= 0.657$  هذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في نظام المعلومات الجماعية يؤدي إلى زيادة الميزة

التنافسية بقيمة 0.657 وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة f المحسوبة والتي بلغت  $f=63.181$  عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الخامسة ،وعليه نرفض الفرضية العدمية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مفهوم نظام المعلومات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل ..

الفرضية الفرعية السادسة :

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

لاختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين بعد العلاقة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم 23 العلاقة مع الموردين له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	قيمة F	مستوى الدلالة
تأثير العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية	0.657	0.432	35.780	0.000

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	SIG مستوى الدلالة
	B	الانحراف المعياري S			
ثابت	2.181	0.342	BETA	6.375	0.000
العلاقة مع الموردين	0.471	0.079	0.657	5.982	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين العلاقة مع الموردين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أظهرت نتائج الدراسة والتحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية ،حيث بلغ معامل الارتباط لهذا البعد  $R=0.657$  . عند مستوى معنوية اقل من 0.05 ومعامل التحديد

$r^2=0.432$ م. أي ماقيمته 0.432 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في العلاقة مع الموردين ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B= 0.471$  هذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في العلاقة مع الموردين يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0.471 وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت  $f=35.780$  عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية السادسة ،وعليه نرفض الفرضية العدمية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مفهوم العلاقة مع الموردين وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل ..

## المطلب الثالث :تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية :

جدول رقم 24 تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية	0.893	0.798	27.672	0.000

SIG	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		المودج
			الانحراف المعياري S	B	
0.082	6.667	BETA	0.317	.563	ثابت
0.338	0.996	0.111	0.085	-.083-	التزام الإدارة العليا
0.05	1.958	0.232	0.097	.189	التركيز على الزبائن
0.592	0.540	0.06	0.111	-.060-	التحسين المستمر
0.000	4.130	0.435	0.086	.354	التعاون والمشاركة الجماعية
0.022	2.376	0.268	0.098	.233	نظام المعلومات
0.01	3.693	0.317	0.062	.228	العلاقة مع الموردين

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 24 أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للشركة متمثلة من خلال أبعادها الأربعة فقط حيث أن البعدين الأول والثالث ليسا ذوا دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة وجد أنه في هذين البعدين أكبر من 0.05 . حيث معاملات لأبعاد التي حققت العلاقة الدالة إحصائيا كما في الترتيب ( التركيز على الزبائن ، التعاون والمشاركة الجماعية ، نظام المعلومات ، العلاقة مع الموردين) ، إذ بلغت معاملات الارتباط (0.677) ، (0.751) ، (0.657) ، (0.657) للإبعاد السابقة لإدارة الجودة الشاملة على التوالي عند مستويات معنوية 0.05 ، 0.00 ، 0.022 ،

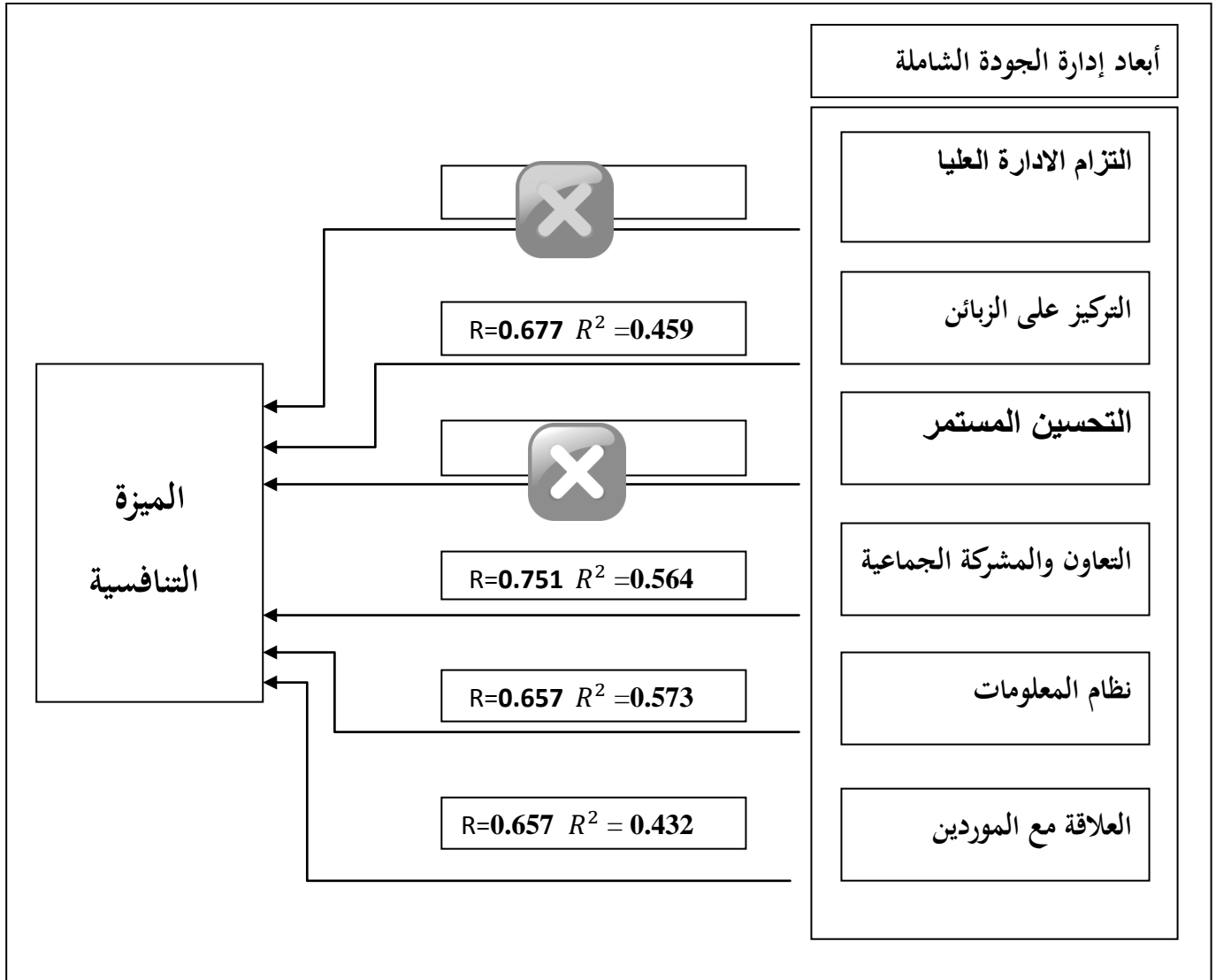
0.01 على الترتيب أقل من 0.05 وبمعاملات تحديد بلغت ،(0.459) ،(0.564) ،(0.753) ،(0.432) على التوالي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.189) (0.0354) (0.233) (0.228) على التوالي . وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في (التركيز على الزبائن ، التعاون والمشاركة الجماعية ، نظام المعلومات ، العلاقة مع الموردين) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الشركة لميزة تنافسية بقيمة (0.189) (0.0354) (0.233) (0.228) على التوالي ولكل متغير ، وتؤكد معنوية العلاقة قيم  $F$  المحسوبة والدالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ، 0.00 ، 0.022 ، 0.01 على الترتيب كما بلغت قيم  $F$  المحسوبة (18.67) ،(39.834) ،(32.474) ،(60.734) ،(63.183) ،(35.750) على التوالي . وعليه نرفض الفرضية العدمية الصفريّة ونقبل فرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل ..  
ويتأكد أن الفرضية الرئيسية محققة جزئياً

رابعا : نموذج الدراسة :

من خلال تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات والوصول إلى الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم 06 .

الشكل رقم 06 النموذج التجريبي النهائي للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

توصلنا من خلال النموذج السابق المتوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية إلى أن تبني شركة كوندور لنظام الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 079.8 % ، وذلك من خلال أبعادها ( التركيز على الزبائن ، التعاون والمشاركة الجماعية ، نظام المعلومات ، العلاقة مع الموردين ) ، كما لوحظ من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية .

ولهذا يجب على المؤسسة أن تراعي وتعطي أهمية أكبر لكل من بعدي الالتزام بالإدارة العليا والتحسين المستمر ، مع وجوب الاهتمام وتعزيز أكثر لبعدي التعاون والمشاركة الجماعية و نظام المعلومات في الشركة والعمل استخدام نظام معلومات فعال يتماشى ويستجيب للمتغيرات والتطورات الحديثة في التكنولوجيا والأسواق والتحولت المفاجئة في الاقتصاد .

## خلاصة الفصل :

تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تضمنتها الاستبيان هذا للوقوف على دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على الأدوات و المعالجة الإحصائية برنامج الحزم SPSS. وعرض وتحليل نتائج الاستبيان للوقوف على صحة الفرضيات من عدمها.

و هذا لمعرفة إذا ما كانت المؤسسة قيد الدراسة تتبنى نظام الجودة الشاملة أو لا، و هل تكتسب ميزة تنافسية حيث تحقق بنظام الجودة الشاملة، وهذا ما سنجيب عنه في الخاتمة العامة.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وجد أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ومعنوية 0.05 فأقل ..

أي تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 79.8 %

لكن من خلال تحليل جدول الانحدار المتعدد وجد أن :هناك أربعة أبعاد فقط تحقق الفرضية البديلة أي

- بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد لإدارة الجودة والميزة التنافسية -

عند مستوى أقل من 0.05 .

أي أنه يساهم كل من التركيز على الزبائن التعاون والمشاركة الجماعية نظام المعلومات ،العلاقة مع الموردين فقط في تحقيق الميزة التنافسية للشركة عند مستوى معنوية 0.05 فأقل .

العلمة العالمة

تبين لنا من خلال الدراسة أن بقاء المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال و التي تفرضها العولمة والانفتاح الاقتصادي واشتداد المنافسة أصبح يعتمد أساسا على امتلاكها لمزايا تنافسية مميزة يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين .

ولهذا فقد قمنا بدراستنا المتمثلة في اثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في فصلين نظري وفصل تطبيقي حول شركة كوندور ببرج بوعريريج .

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ يتوقف أداء المؤسسة على تطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها لمركزها التنافسي.

ولهذا يتوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية في ظل حدة المنافسة السائدة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، لذا تتجه إلى استخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليص التكلفة وتحسين أداء المنتج، وبالتالي تحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية.

ومن أجل إثبات ذلك عمليا قمنا بالدراسة التطبيقية في شركة كوندور لمعرفة آراء عمال الإدارة المركزية حول الموضوع ، وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بإجراء العمليات الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة .

ومن اجل الوصول إلى النتائج المرجوة فإننا سنقوم بالوقوف على إثبات أو نفي الفرضية ، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية من عدمها من خلال الدراسة الميدانية

### نتائج الدراسة

وبعد الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها المسطرة؛
- تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، نظام المعلومات ، العلاقة مع الموردين .
- تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في تخفيض التكلفة ، جودة المنتجات ، الاستجابة للزبائن .
- وجود علاقة ارتباط قوي وجيد بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية .

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تحقق أهداف المؤسسة الكفاءة اللازمة والمعرفة الضرورية في وقتها، مع ضرورة الإبداع والابتكار بصورة مستمرة ومتجددة .
  - من خلال الدراسة وبعد تحليل جدول الانحدار المتعدد اتضح مساهمة أبعاد إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي :
  - يساهم التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 45.9%
  - يساهم التعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 56.4%
  - يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 75.3%
  - يساهم العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 75.7%.
- ومن كل ما سبق يمكن التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بنسبة 79.8 % في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

## اقتراحات

- الجودة مفهوم ظهر كثيرا في الاقتصاد ولكن وحتى يؤدي دوره كما يجب علينا أن نجعل من الجودة ثقافة سائدة نؤمن بها ونطبقها في جميع مجالات الحياة للمؤسسة والمستهلك على حد سو بدء من التعليم وصولا إلى المؤسسات ومراكز الحكم. قال الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه).
- تشجيع المؤسسات وتحفيزها على الجودة بجوائز وتشريفات ولما لا امتيازات خاصة للمؤسسات ذات أحسن جودة
- تشجيع المؤسسات على البحث والتطوير أكثر ضمن والدخول إلى نظام الإنزو مع الشركات القوية لتتأقلم مع أي تغير مفاجئ في السوق .
- على شركة الاهتمام أكثر بالجودة خاصة من خلال اسلوب اليقظة الاستراتيجية في ضل التحولات الاقتصادية المتسارعة .
- ضرورة التزام الإدارة العليا أكثر في تجسيد ادارة الجودة الشاملة من أجل بناء وتعزيز الميزة التنافسية .
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالتحسين المستمر لمنتجاتها من خلال الأساليب المختلفة .

## أفاق الدراسة

- ولإثراء الموضوع أكثر والاستفادة منه عمليا فإنه يمكن التطرق للمواضيع:
- إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي .
  - ثقافة الجودة وأثرها المتوسط والبعيد في تحسين قدرات المؤسسات .
  - نظام المعلومات ومدى مساهمته في تحقيق وتحسين جودة الخدمات .
  - أثر الجودة الشاملة في كسب ولاء العملاء .
  - دور القيادة في نجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات .
  - مدى مساهمة التحسين المستمر في نجاح تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب :

- 01- أحمد بن عيشاوي ،إدارة الجودة الشاملة- الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية- ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ص 33.
- 02- ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008،
- 03- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره.
- 04- خضير كاظم حمود ،إدارة الجودة الشاملة ،دارالمسيرة للنشر والتوزيع ، ص101
- 05- د. عبد الرحمان توفيق، من هج الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المناهج التدريبية المتكاملة، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، الدقي، مصر، الطبعة الثالثة، سنة 2004 .
- 06- رضا صاحب أبو حمد آل علي ،سنان كاظم الموسوي ،الإدارة ( لمحات معاصرة ) ،الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2001 ، ص151
- 07- رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء الدين، دمشق، سورية، سنة 2002 .
- 08- ضدي عبد العظيم، " المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،<sup>1</sup>2007 .
- 09- طارق قندوز ،الميزة التنافسية -مدخل سلوك المستهلك -،دار زمزم ناشرون وموزعون،عمان الأردن، الطبعة الأولى ، سنة 2015.
- 10- عبد السلام ابو قحف ،التنافسية وتغيير قواعد اللعبة ،رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية 1996،
- 11- عبد العظيم بضدي ، " المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة" ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007
- 12- عبدو سعبد العزيز، - " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات " ،رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية الاقتصاد ،تخصص إدارة .الأعمال، جامعة تلمسان، 2006،
- 13- علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 14- علي ادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2006 .
- 15- عمر وصفي عقيلي ،مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن، 2001 ،
- 16- فريد زين الدين الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

17- مأمون سليمان دراركة ،ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2015.

18- مأمون سليمان دراركة، " الجودة في المنظمات الحديثة "، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 , 2002.

19- محسن أحمد الخضيرى ،الإدارة التنافسية للوزقت ،المنظومة المتكاملة لامتلاك الميزة التنافسية الشاملة لعصر العولمة ،إيتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2000.

20- معالي فهمي حيدر، " نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.

21- مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1 ، دار جرير، عمان، 2007

22- نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٦ .

23- وليام ل .مور وهيربرت مور، ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفيظي، حلقات الجودة، تغيير انطباعات الأفراد في العمل، مع الإدارة العامة، السعودية، سنة 1991 .

#### ب- الرسائل والأطروحات :

01- آسية دهنوه ،دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - حالة اتصالات الجزائر الوادي -  
مذكرة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم  
علوم اقتصادية ،جامعة حممة لخضر الوادي ،تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسة ،سنة  
2015/2014.

02- انيس كشاط " دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة  
مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص أدار أعمال (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسطيف  
2006).

03- سامية لحول "التسويق والمزايا التنافسية ...." أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة،  
2008/2007.

04- سلطان كريمة ،طرق تحسين المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف ،أطروحة ماجستير ،كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،قسم علوم تسيير ،جامعة 20اوت 1955 سكيكدة ،سنة  
2007/2006.

- 05- شرف الدين اسديرة ، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم تسيير ، تخصص مابجمنت المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016/2017
- 06- شعبان بعيطيش ، بعنوان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ، المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تسيير ، جامعة المسيلة ، سنة 2015/2016.
- 07- عبدو سعد العزيز ، - " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات " ، رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية الاقتصاد ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة تلمسان 2006.
- 08- عبدوس عبد العزيز ، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير 2010/2011.
- 09- عزون فاروق ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس 1، سطيف.
- 10- فلة العيهار. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، 2005 .
- 11- قائد عبده محمد ، دور مدخل إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية ، القاهرة مصر ، ا، 2008 .
- 12- قويدر عياش إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر -3 ، الجزائر العاصمة ، سنة 2010/2011.
- 13- لرقط علي ، " إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص الإدارة و التسيير ، الجزائر ، دفع 2008 2009 .
- 14- محمد جميل العضاليلية "أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة مؤتة ، 2004).

## ج- المجلات :

- 1- أ. د. حسن صادق حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، العدد الرابع -يناير 2014
- 2- سليمان الثويني ، مفكرة التسويق ،أدارة التسويق 2017 المجلة رقم: 23 .
- 3- فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 30 ، العدد 01 ، يولييه 1997 .

## د - الدراسات و المداخلات العلمية والملتقيات:

- 1- أحمد بلالي، "تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة"،مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافس للمؤسسات والاقتصاديات،بسكرة، نوفمبر 2005.
- 2- عبد الفتاح أبو مخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة،
- 3- فرحات غول الميزة التنافسية لربح معركة التنافس في دراسات اقتصادية (الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، 2009).

## المراجع باللغة الأجنبية

### أ - الكتب :

- 1- Joseph R. Jablonski, implementing total quality management: <sup>1</sup> -101 an over view, san Diego, California: Pfeiffer and company, 1991, p.04.
- 2- M.porter. France.2003.pag 48 .  
lavantageconcurrentiel.EDITION dunod.3eme edition.pariss
- 3- Joseph R. Jablonski, implementing total quality management: -102 an over view, san Diego, California: Pfeiffer and company, 1991, p.04
- 4- Michel Périgord, Réussir la qualité totale, édition -103 d'organisation, paris, France, 1987, p.72.
- 5- Jack P.Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, American society for testing and materials, Philadelphia, 1995 .PP. 4-5

الأملاحق

الأملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علوم التسيير الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أثر تبني ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .... دراسة حالة مؤسسة كوندور....

## استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحت عنوان **00** أثر تبني ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور **00** وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ولهذا وضعنا بين ايديكم هذا الاستبيان لذا يرجى التفضل بقراءة الاستبيان بتمعن والاجابة على جميع فقراته بدقة وذلك بوضع العلامة  على الخيار المناسب لإجابتك . علما أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال اجابتم ستحاط بالسرية التامة كما ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف:

الدكتور عسلي نورالدين

الباحث:

البار حسين

لبازدة فاتح

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية

1- الجنس : ذكر  انثى

2- العمر:

من 20--30  ، من 30—40  ، من 40—050  ، أكثر من 50

3 - المؤهل العلمي

ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه  اخرى  انكرها .....

4 - التخصص

محاسبة  إدارة أعمال  مالية  اقتصاد  آخر

في حالة تخصص آخر اذكره .....

5- عدد سنوات الخبرة الوظيفية

أقل من 05 سنوات  ، 5—10  ، 10—15  ، أكثر من 15

### الجزء الثاني: مدى اعتماد الجودة الشاملة في المؤسسة

## 1- التزام الإدارة العليا :

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها					
02	تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم مُختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة					
03	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (اموال ،أفراد للتطوير المستمر في انظمتها					
04	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة					
05	تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات					

## 2- التركيز على الزبون

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل ادق على رغبات الزبائن					
2	تقوم مؤسستكم بالاستماع الى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة					
3	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة					
4	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوى بين مايتوقعه الزبائن وما يدريكونه فعلا من المنتجات المقدمة					
5	تحرص مؤسساتكم على تلبية رغبات اكبر عدد ممكن من الزبائن					
6	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمسوى رضا زبائننا مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها					

## 3- التحسين والتطوير المستمر

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا اساسيا لمتطلبات تحقيق الجودة العالية					
2	عمال مؤسستكم ملتزمون بتحسين المستمر للمنتجات المقدمة					
3	تعمل مؤسستكم على تقليص					

					العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة
				4	تعمل مؤسساتكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار
				5	تسعى مؤسساتكم الى تقليل اخطاء وعيوب الإنتاج

#### 4- التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقوم ادارة مؤسساتكم باشتراك العاملين باتخاذ قرار.					
2	يشجع المشرفين بمؤسساتكم العمال على العمل الجماعي .					
3	تعتمد مؤسساتكم على سياسة تفويض صلاحيات للعاملين بها					
4	يتم اخذ اراء العنذمال عند اجراء أي تغيير مرتبط باعمالهم بالمؤسسة					
5	تتميز العلاقة بين الادارة والعاملين بالثقة المتبادلة					
6	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن					

#### 5- نظام المعلومات

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتوفر بمؤسساتكم تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ قرار					
2	تقوم ادارة مؤسساتكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة					
3	توضح برامج التدريب بمؤسساتكم بناء على اسسس علمية واضحة					
4	يتوفر لدى مؤسساتكم شبكة انترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة					

#### 6 - العلاقة مع الموردين

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة					
2	تعمل المؤسسة على بناء علاقة تشاركية مورديها					
3	تعمل المؤسسة على الموردبن في عملية تطوير منتجاتها					

#### الجزء الثالث : الميزة التنافسية

### 1- ميزة التكلفة المنخفضة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة					
2	تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف					
3	تسعى مؤسستكم الى تخفيض تكاليف الناتج باستمرار					
4	تتميز تكاليف الانتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم					
5	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الانفاق					
6	تحرص مؤسستكم على تجنب اخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار					

### 2- التميز في جودة المنتجات

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن المنتجات المنافسين					
2	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد					
3	تعتمد مؤسستكم بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها					
4	تسعى مؤسستكم الى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة					
5	تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها					
6	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحث الزبون على الشراء					
6	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائننا					

### 3- معاملات الثبات الاستجابة للزبائن

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	عدد المشترين لمنتجات المؤسسة في تزايد مستمر					
2	تسطيع المؤسسة المحافظة على زبائننا					
3	المؤسسة تملك القدرة على الاستجابة للشكاوى التي مطروحة					
4	يمكنك ان تنصح زملائك باتعامل مع المؤسسة					
5	تتميز الشركة بتشجيع الزبائن اصحاب الولاء					
6	الاجمالي					

# شهادات الجودة

# شهادة

BS OHSAS 18001:2007

معيار الاختبار:

01 113 1420739

رقم تسجيل الشهادة:

الشركة:

**Condor**

CONDOR ELECTRONICS SPA

شركة ذات أسهم،

منطقة النشاطات طريق المسيلة، قطعة 70 تجزئة 161

برج بوعريريج 34000،

الجزائر

مجال سريان المفعول: تصميم وتصنيع وبيع التلاجات ومكيفات الهواء والغسالات والتلفزيونات وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية والمواقد وغسالات الصحون والأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وألواح الطاقة الشمسية.

بينت المراجعة الإيفاء BS OHSAS 18001:2007.

الشهادة صالحة من 2018/08/03 إلى 2021/03/11.

الصلاحية:

*Kidlar*

2018/08/07

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln

# شهادة

ISO 9001:2015

معييار الاختبار:

01 100 1420739

رقم تسجيل الشهادة:

الشركة:



CONDOR ELECTRONICS SPA

شركة ذات أسهم،

منطقة النشاطات طريق المسيلة، قطعة 70 تجزئة 161

برج بوعرييج 34000،

الجزائر

مجال سريان المفعول: تصميم وتصنيع وبيع التلاجات ومكيفات الهواء والغسالات والتلفزيونات وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية والمواقد وغسالات الصحون والأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وألواح الطاقة الشمسية.

بينت المراجعة الإبقاء ISO 9001:2015.

الشهادة صالحة من 2018/08/03 إلى 2021/07/06.

الصلاحية:



2018/08/07

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln

10/201 10.17 E A4 © TÜV, TÜEV and TÜV are registered trademarks. Utilization and application requires prior approval.

# شهادة

معيار الاختبار: ISO 9001:2015

رقم تسجيل الشهادة: 01 100 1420739

الشركة:

**Condor**

**CONDOR ELECTRONICS SPA**

شركة ذات أسهم،

منطقة النشاطات طريق المسيلة، قطعة 70 تجزئة 161

برج بوعريويج 34000،

الجزائر

مجال سريان المفعول: تصميم وتصنيع وبيع الثلاجات ومكيفات الهواء والغسالات والتلفزيونات وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية والمواقف وغسالات الصحون والأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وألواح الطاقة الشمسية.

بينت المراجعة الإيفاء ISO 9001:2015.

الشهادة صالحة من 2018/08/03 إلى 2021/07/06. **الصلاحية:**

*Kidder*

2018/08/07

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln



# شهادة

ISO 14001:2015

معييار الاختبار:

01 104 1420739

رقم تسجيل الشهادة :

الشركة:



CONDOR ELECTRONICS SPA

شركة ذات أسهم،

منطقة النشاطات طريق المسيلة، قطعة 70 تجزئة 161

برج بوعريريج 34000،

الجزائر

مجال سريان المفعول: تصميم وتصنيع وبيع التلاجات ومكيفات الهواء والغسالات والتفريونات وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية والموافد وغسالات الصحون والأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة والهواتف النقالة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والنواح الطاقة الشمسية.

بينت المراجعة الإيفاء ISO 14001:2015.

الشهادة صالحة من 2018/08/03 إلى 2021/07/06.

الصلاحية:

2018/08/07

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein - 51105 Köln

www.tuv.com



DAKKS

Deutsche  
Akkreditierungsstelle  
D-ZM-16031-01-00



TÜVRheinland®  
Precisely Right.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ