

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد  
UNIVERSITY OF TLEMCEEN



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مخبر البحث في إدارة الأفراد والمنظمات

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية

تخصص: إدارة التسويق

بعنوان

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

-دراسة مقارنة بين شركة موبيليس وأوريدو للاتصالات باستخدام النمذجة SEM-PLS-

من إعداد الطالبة:

مالكي نادية فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بطاهر سمير
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. قريش بن علال
مشرفة مساعدة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ. د. غماري سهيلة
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. رماس محمد أمين
ممتحنة	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د. خديم أمال

السنة الجامعية

2023 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة  
١٤٢٠ هـ

# إهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره

أهدي هذا العمل إلى:

❖ والدي العزيزين اللذين لم يدخرا جهدا من أجل تعليمي وتربيتي فليحفظهما الرحمن

وليرزقهما من نعيم الدنيا والآخرة.

❖ إلى أختاي اللتين أنارتا دربي في الحياة.

❖ إلى عماتي اللواتي أكن لهن كل الإحترام والتقدير.

❖ إلى أخي العزيز وزوجته الكريمة وبناته.

❖ إلى روح جدتي التي أهدتني الأمل في الحياة.

❖ إلى روح جدي الشهيد.

❖ إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا.

❖ إلى كل أصدقائي.

❖ إلى كل من أحبهم قلبي وأحبوني في الله.

❖ وإلى نفسي.

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي رزقني من العلم والفهم ومن علي بإتمام هذا العمل المتواضع والذي من خلاله أتقدم بأسمى عبارات العرفان والتقدير إلى كل من علمني حرفاً، وإلى كل الأساتذة الأفاضل الذين درسوني ووجهوني طيلة مشواري الدراسي ، والذين صاغوا لنا من علمهم كلمات ومن فكرهم منارات تنير لنا دروب النجاح والمعرفة خاصة الأستاذ مالكي محمد، الأستاذة غماري سهيلة على مجهوداتها وفضلها وتحفيزها الكبير لي، الأستاذة Elisabeth Brito والأستاذة قريش بن علال.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر العظيم والإمتنان الخالص للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة المتواضعة.

وإلى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى من بعيد أو قريب في اكتمال هذا المنتج العلمي.

والله ولي التوفيق

## الملخص

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنظمة الإدارية الحديثة، التي تساعد المنظمات على البقاء والإستمرارية، أمام المنافسة الشديدة، في ظل ديناميكية الأسواق وكثرة التغيرات، من خلال مساعدتها على امتلاك ميزة تنافسية تساعدها على النمو والتميز أمام المنافسين. ولمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، تم إجراء دراسة مقارنة بين شركة موبيليس وشركة أوريدو للإتصالات، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على موظفي شركة موبيليس البالغ عددهم 85 موظف في كل من مصلحة الإدارة العليا، ضمان الجودة، مراقبة الجودة، البحث والتطوير، الإنتاج، خدمة العملاء، وكذا وموظفي شركة أوريدو البالغ عددهم 75 موظف في نفس المصالح، حيث استردت 80 استبانة على مستوى شركة موبيليس، و72 استبانة على مستوى شركة أوريدو. وبغية تحليل النتائج الوصفية للدراسة تم استخدام برنامج Spss.V.25، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى SEM، من خلال برنامج Smart Pls4 لاختبار فرضيات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية على مستوى شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو بدرجات مختلفة. وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى جميع المنظمات، وفي مختلف المجالات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، نظام الإيزو، الميزة التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية.

### Abstract

Total Quality Management (TQM) is one of the most important modern management systems that help organizations to survive and remain competitive in the dynamic market with frequent changes. It assists them in gaining a competitive advantage, growth, and excellence compared to their competitors. To understand the impact of TQM on competitive advantage in economic companies, a comparative study was conducted between Mobilis Company and Ooredoo Telecommunications Company. A questionnaire was designed and distributed to Mobilis' 85 employees in each of the departments of leadership, quality assurance, quality control, research and development, production, customer service, Similarly, the questionnaire was distributed among 75 employees of Ooredoo in the same departments, resulting in the retrieval of 80 questionnaires from Mobilis and 72 from Ooredoo. To analyze the descriptive results of the study, the SPSS software version 25 was used. Additionally, Structural Equation Modeling (SEM) with the help of Smart Pls4 software was utilized to test the study's hypotheses.

The study concluded that there is an impact between total quality management and competitive advantage at the level of Mobilis Telecom and Ooredoo to different degrees. On this basis, the study recommended the need to implement the total quality management system at the level of all organizations and in various fields.

**Keywords:** Total Quality Management, ISO System, Competitive Advantage, Competitive Strategies.

### Resumo

A gestão da qualidade total é um dos sistemas de gestão modernos mais importantes que ajudam as organizações a sobreviver e perdurar, face à concorrência acirrada, ao dinamismo dos mercados e à abundância de mudanças, ajudando-as a ter uma vantagem competitiva que as ajuda a serem únicas e diferenciadas perante os concorrentes. Para investigar o impacto da gestão da qualidade total na vantagem competitiva das organizações realizou-se um estudo comparativo entre a Mobilis Telecom e a Ooredoo. Foi elaborado um questionário e distribuído aos 85 funcionários da Mobilis nos departamentos da alta administração, garantia da qualidade, controlo da qualidade, pesquisa e desenvolvimento, produção, atendimento ao cliente, bem como aos 75 funcionários da Ooredoo nos mesmos departamentos. Foram validados 80 questionários da Mobilis e 72 da Ooredoo. Para análise dos resultados descritivos do estudo foi utilizado o programa SPSS 25 e o modelo de equações estruturais (SEM) pelo programa Smart Pls4 para testar as hipóteses do estudo.

O estudo concluiu que existe um impacto da gestão da qualidade total na vantagem competitiva na Mobilis Telecom e na Ooredoo em diferentes graus. Tendo por base estes resultados o estudo recomenda a necessidade de implementar o sistema de gestão da qualidade total em todas as organizações

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade Total, Nomas ISSO, vantagem competitiva, estratégia competitiva.

## الفهرس العام

	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
خ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
06	مقدمة الفصل
07	أولاً: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
07	1-1 ماهية الجودة
07	1.1.1 مفهوم الجودة
08	2.1.1 أصناف الجودة
09	3.1.1 أهمية وأهداف وتكاليف الجودة
13	2-1 نظام إدارة الجودة الشاملة
13	1.2.1 مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
16	2.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
19	3.2.1 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
22	3-1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدواتها
22	1.3.1 أدوات نظام إدارة الجودة الشاملة
27	2.3.1 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	3.3.1 أسباب تبني نظام إدارة الجودة الشاملة
30	4.3.1 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	5.3.1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

31	6.3.1 عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	4-1 نماذج ومبادئ رواد إدارة الجودة الشاملة
32	1.4.1 نماذج إدارة الجودة الشاملة
38	2.4.1 المقارنة بين أهم النماذج لإدارة الجودة الشاملة
39	ثانيا: نظام إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بنظام إدارة الجودة العالمي إيزو
39	1-2 ماهية إيزو والمنظمة العالمية للتقييس
40	1.1.2 المنظمة العالمية للتقييس ISO
40	2.1.2 أنواع المواصفات الدولية للتقييس
41	2-2 الإيزو 9000، 9001 ومبادئها
41	1.2.2 ماهية إيزو 9001/9000
42	2.2.2 مزايا تطبيق سلسلة الإيزو 9000
43	3.2.2 مبادئ إيزو 2015/9001
44	2-3 علاقات معايير الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة
45	ثالثا: الميزة التنافسية
45	1-3 ماهية الميزة التنافسية
45	1.1.3 أسباب التنافسية
46	2.1.3 مفهوم الميزة التنافسية
47	3.1.3 أنواع الميزة التنافسية
48	4.1.3 دور التحليل البيئي في تطوير الميزة التنافسية
50	2-3 أبعاد ومحددات الميزة التنافسية
50	1.2.3 أبعاد الميزة التنافسية
52	2.2.3 محددات الميزة التنافسية
54	3-3 نماذج الميزة التنافسية
54	1.3.3 نموذج VRIN
55	2.3.3 نموذج القوى الخمس للصناعة PORTER
59	4-3 الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

59	1.4.3 الإستراتيجيات العامة للتنافس
62	2.4.3 مزايا الإستراتيجيات التنافسية
64	3.4.3 مخاطر الإستراتيجيات التنافسية
65	3-5 دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية
69	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها
70	مقدمة الفصل
71	أولاً: تحليل الدراسات السابقة
71	1-1 الدراسات التي تخص متغير إدارة الجودة الشاملة
92	1-2 الدراسات التي تخص متغير الميزة التنافسية
101	1-3 الدراسات التي تخص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
111	ثانياً: التحليل الإحصائي لبناءات إدارة الجودة الشاملة
112	1.2 إحصاء بناءات إدارة الجودة الشاملة
114	2.2 إحصاء الإختبارات الإحصائية المعتمدة
114	ثالثاً: الفجوة العلمية
114	1-3 أوجه التشابه بين الدراسات
115	2-3 أوجه الإختلاف
116	3-3 تميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات
118	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
119	مقدمة الفصل
120	أولاً: التحليل البيئي والتنافسي لشركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو
120	1-1 نبذة عن شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو
120	1.1.1 البطاقة تقنية لمجمع اتصالات الجزائر
121	2.1.1 البطاقة التقنية لشركة موبيليس للإتصالات
123	3.1.1 البطاقة التقنية لشركة أوريدو

125	4.1.1 مؤشرات سوق الإتصال بالجزائر
124	2-1 التحليل البيئي حسب مصفوفة SWOT
126	1.2.1 تحليل SWOT لشركة موبيليس
128	2.2.1 تحليل SWOT لشركة أوريدو
130	3-1 تحليل التنافسية حسب بورتر PORTER
133	ثانيا: التحليل الوصفي لأفراد العينة
133	1-2 الإجراءات المنهجية للبحث الميداني
134	1.1.2 المنهج المستخدم في البحث الميداني
134	2.1.2 أدوات وطرق جمع بيانات البحث الميداني
134	3.1.2 تحليل محتوى الإستمارة
135	4.1.2 مجتمع وعينة الدراسة
136	2-2 التحليل الوصفي لعينة شركة موبيليس وشركة أوريدو
136	1.2.2 تحليل خصائص العينة لشركة موبيليس وشركة أوريدو
144	2.2.2 صدق وثبات الإستبيان
144	3-2 تحليل أجوبة أفراد العينة
144	1.3.2 عينة شركة موبيليس للإتصالات
146	2.3.2 عينة شركة أوريدو
147	3.3.2 المقارنة الوصفية بين شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو
148	ثالثا: الدراسة القياسية باستخدام PLS-SEM
148	1-3 النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM
148	1.1.3 مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM
149	2.1.3 أنواع المتغيرات في النمذجة بالمعادلات الهيكلية
149	3.1.3 تحليل نموذج الدراسة والفرضيات الإحصائية
152	2-3 التقييم القياسي للنموذج
153	1.2.3 الصدق التقاربي
162	2.2.3 الصدق التمييزي

166	3-3 تقييم النموذج الهيكلي
166	1.3.3 معامل التحديد R-Square
167	2.3.3 معامل حجم الأثر f-Square
168	3.3.3 معامل جودة التنبؤ Q-Square
169	4-3 اختبار الفرضيات
176	5-3 التفسير الاقتصادي
180	خاتمة الفصل
181	الخاتمة العامة
181	النتائج
183	التوصيات
185	آفاق الدراسة
186	قائمة المراجع
202	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	أهم الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات	01
24	النموذج الحديث لمخطط هيكل السمكة	02
25	مخطط باريتو	03
49	مصفوفة Swot	04
53	دورة حياة الميزة التنافسية	05
58	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس	06
68	مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك وتحقيق التميز التنافسي	07
127	تحليل Swot لشركة موبيليس للإتصالات	08
129	تحليل Swot لشركة أوريدو	09
131	نموذج بورتر للقوى الخمس لجاذبية الصناعة لكل من شركة موبيليس وأوريدو	10
137	توزيع أفراد عينة موبيليس حسب الجنس	11
137	توزيع أفراد عينة أوريدو حسب الجنس	12
138	توزيع أفراد العينة لشركة موبيليس حسب السن	13
138	توزيع أفراد العينة لشركة أوريدو حسب السن	14
140	توزيع أفراد العينة لشركة موبيليس حسب المؤهل العلمي	15
140	توزيع أفراد العينة لشركة أوريدو حسب المؤهل العلمي	16
141	توزيع أفراد العينة لشركة موبيليس حسب سنوات الخبرة	17
141	توزيع أفراد العينة لشركة أوريدو حسب سنوات الخبرة	18
143	توزيع أفراد العينة لشركة موبيليس حسب المنصب الوظيفي	19
143	توزيع أفراد العينة لشركة أوريدو حسب المنصب الوظيفي	20
151	نموذج الدراسة الأولى	21
156	نموذج الدراسة الخاص بشركة موبيليس للإتصالات بعد التشبعات	22
157	نموذج الدراسة الخاص بشركة أوريدو بعد التشبعات	23

171	معاملات المسار لنموذج الدراسة لشركة موبيليس للإتصالات	24
174	معاملات المسار لنموذج الدراسة لشركة أوريدو	25

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	01
25	إنحرافات العمليات الإنتاجية في الأقمشة	02
38	المقارنة بين أهم نماذج رواد إدارة الجودة الشاملة	03
41	أبرز المواصفات الدولية للتقييم	04
50	الإستراتيجيات المنتهجة في مصفوفة Swot	05
64	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	06
112	جدول بناءات إدارة الجودة الشاملة	07
114	جدول الإختبارات الإحصائية	08
125	مرصد سوق الهاتف النقل للمتعاملين موبيليس وأوريدو	09
126	التوزيع حسب نوع التكنولوجيا ( الأنترنت )	10
135	مقياس سلم ليكرت الخماسي	11
136	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
137	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
139	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14
141	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	15
142	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	16
144	معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ	17
144	إجابات أفراد العينة الخاصة بشركة موبيليس للإتصالات	18
146	إجابات أفراد العينة الخاصة بشركة أوريدو	19
149	أنواع المتغيرات في SEM	20
152	تقييم المعاملات	21
153	نتائج معاملات التحميل الخارجي Outer Loadings	22
158	موثوقية الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha	23
159	معامل Rho De Joreskog	24

160	Composite Reliability معامل الموثوقية المركبة	25
161	Average Variance Extracted AVE متوسط التباين المستخرج	26
163	Variable Correlation-R <sup>2</sup> of AVE تداخل الأبعاد مع بعضها في شركة موبيليس	27
165	Variable Correlation-R <sup>2</sup> of AVE تداخل الأبعاد مع بعضها في شركة أوريدو	28
166	R <sup>2</sup> في نموذج شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو	29
167	F <sup>2</sup> في النموذج الخاص بشركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو	30
168	Q <sup>2</sup> في النموذج الخاص بشركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو	31
170	Path Coefficients لشركة موبيليس للإتصالات	32
173	Path Coefficients لشركة أوريدو	33

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
202	الإستبيان	01
208	معايير إيزو 9001 لسنة 2015	02
212	توزيع الجيل الرابع عبر الولايات الجزائرية	03
217	شهادة إيزو 2015/9001 لشركة أوريدو	04
220	الدول الأعضاء في منظمة التقييس الدولية ISO	05

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

إن وجود منتجات وخدمات عالية الجودة أصبح مطلباً ضرورياً لخلق ميزة تنافسية تمكن المنظمات من التميز عن باقي المنافسين وتضمن لها البقاء والإستمرارية في أسواق تنافسية ديناميكية كثيرة التغيرات تتميز بالتعقيد خاصة في ظل تأثير الخوصصة، تحرير التجارة، العولمة، والتكنولوجيا. لذا تسعى الشركات للصدوم ضد هذه المتغيرات من خلال تبني نهج أو نظام للإستجابة بفعالية للتغيرات البيئية. ومن بين هذه الأنظمة نجد نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر بمثابة إستراتيجية لتلبية أو تجاوز متطلبات العملاء وتوقعاتهم، والتميز في جميع جوانب العمل من خلال عمليات التحسين المستمر على مستوى المنظمة، والالتزام، والتركيز على العملاء. حيث يمكن تحقيق فوائد كثيرة من التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد مختلف المبادئ والأبعاد، وممارسات الجودة الشاملة، حيث اعتبر الباحثون بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تضمن الأداء التنافسي الأمثل للمنظمات إذا ما طبقت بشكل صحيح.

ومن هنا يمكن القول أن تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة قد ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي عام 1980 وذلك استجابة للمنافسة الشديدة لينتقل بعدها ويتطور في الشركات اليابانية، مروراً إلى الدول الناشئة. حيث كان الإهتمام بهذا النظام يخص فقط قطاع الصناعات التحويلية ثم تحول إلى القطاع الخدمي حديثاً بسبب نجاحه في قطاع التصنيع، إذ بدأ الباحثون في دراسة إمكانية نقل وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الخدمية، على الرغم من صعوبة ذلك بسبب الخصائص التي تميز القطاع الخدمي عن القطاع الصناعي التحويلي مثل: اللاملموسية، عدم التجانس، ومخرجات الخدمات، والتي قد تؤثر على نقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى بيئة الخدمة التي تتناقض مع بيئة الصناعات التحويلية التي تعد أكثر قابلية للقياس. غير أن التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت بشكل كبير على القضاء على صعوبات القطاع الخدمي التي ترجع إلى خصائص الخدمة، ومع هذا وفي ظل الإختلافات بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع

الصناعي والخدمي، أكد مختلف الباحثون أن إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، والتي أصبحت تشكل تحديا هاما أمام كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها.

وتعتبر الجزائر من الدول التي تعمل مؤسساتها على تبني معايير الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق التميز في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع الإتصالات الذي ازداد الطلب على خدماته بشكل سريع بسبب التغيرات البيئية في نمط الحياة كفيروس Covid-19 الذي اجتاح العالم وكذا قوة التكنولوجيا، ضغوطات المنافسة، العولمة، الذكاء الاصطناعي، وتقلبات السوق، إضافة إلى تزايد طلب وتوقعات العملاء مما أدى إلى عولمة العمليات التجارية. مما وجب عليه ضرورة التركيز على خلق ميزة تنافسية وخدمة عملاء عالية الجودة من أجل البقاء في سوق تنافسي عالمي ومحلي. ومن هنا كان منطلق الدراسة للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات في قطاع الإتصالات، عن طريق دراسة مقارنة بين شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو العالمية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

### ❖ إشكالية الدراسة

ماأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية؟

للإحاطة بجوانب الموضوع يتم الإستعانة ببعض الأسئلة الفرعية:

- مالمقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي المزايا التنافسية التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟
- مالتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؟
- ماهي مؤشرات قياس الميزة التنافسية؟

### ❖ فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الإقتصادية التالية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.

### ❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

◆ أهمية القطاع المؤسسي لأنه من القطاعات الرئيسية التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن هنا تتبع

أهمية تطوير هذا القطاع من خلال إبراز أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

◆ تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة.

◆ ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات.

### ❖ أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث في مايلي:

- تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- التعرف على مختلف التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات.
- دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
- تقديم استراتيجيات ورؤى مستقبلية لإمكانية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات.

### ❖ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

■ **المحدد المكاني:** اقتصرت الدراسة على شركة موبيليس للإتصالات الوطنية وشركة أوريدو للإتصالات

الدولية في بعض ولايات الغرب الجزائري (وهران، تلمسان، سيدي بلعباس).

■ **المحدد البشري:** اشتملت الحدود البشرية على موظفي شركة موبيليس للإتصالات الجزائرية وموظفي شركة أوريدو للإتصالات الدولية في مصالح (الإدارة العليا، ضمان الجودة، مراقبة الجودة، البحث والتطوير، الإنتاج، خدمة العملاء)

■ **المحدد الزمني:** الفترة الزمنية التي أنجزت فيها الدراسة التطبيقية، هي من نوفمبر 2022 إلى غاية أبريل 2023.

#### ❖ صعوبة الدراسة

لقد تلقينا في هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات، ومن بينها رفض بعض أفراد العينة الإجابة عن الإستمارة، إضافة إلى عدم اهتمام بعض الموظفين بأهمية هذا البحث للإستفادة منه.

#### ❖ المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

لدراسة موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد تم استخدام المناهج المعتمدة في البحوث الإقتصادية بصفة عامة، وبالنسبة للجانب النظري قد عملنا على تجميع أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستوحاة من مختلف المراجع، ويعتبر الأسلوب الوصفي التحليلي مناسباً لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أمّا في الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة -دراسة حالة شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو-، بغية جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسات، بالإضافة إلى الإعتماد على المنهج الإحصائي عند تجميع ودراسة المعطيات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

أمّا بالنسبة لأدوات البحث والدراسة اعتمدنا في الجزء النظري على المسح الكتبي لمجموعة المراجع الحديثة المتنوعة من مقالات، كتب، ملتقيات، ومواقع الأنترنت.

أمّا فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم استخدام أدوات جمع البيانات وتحليلها من خلال الملاحظة والمقابلة والإستبيان.

❖ هيكل البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى 3 فصول :

➤ **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وهذا بالتطرق

إلى بعض المفاهيم الأساسية النظرية للجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية ومختلف استراتيجياتها.

➤ **الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل للتعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع إدارة

الجودة الشاملة وربطه بمختلف المتغيرات، إضافة إلى متغير الميزة التنافسية في مختلف القطاعات، مع ذكر

أوجه التشابه والاختلاف التي ميزت دراستنا عن جل الدراسات السابقة.

➤ **الفصل الثالث:** تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية الخاصة بأثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية في المؤسسات من خلال دراسة مقارنة بين شركة موبيليس للإتصالات الجزائرية وشركة

أوريدو العالمية، حيث قمنا بتقديم نبذة تعريفية عن المؤسستين، ثم تحليل الإستبيانات وصفيًا باستخدام

برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS.V.25**، وكذا البرنامج الإحصائي **Smart Pls4** من خلال نمذجة

المعادلات الهيكلية **SEM** بغية اختبار فرضيات الدراسة للحصول على نتائج قدمت على أساسها

توصيات ومقترحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة

الشاملة والميزة التنافسية

## مقدمة الفصل

عرف العالم تحولات جذرية كبيرة نتيجة لتحرير الإقتصاد والتغيرات التكنولوجية الحالية، الأمر الذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية في بيئة أعمال تتسم بالتطور المتسارع من خلال اقتناص الفرص وغزو الأسواق، والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في النمو وزيادة الأرباح تحت شعار البقاء للأقوى، وانسجاما مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق نظام إداري واستراتيجيات للبحث عن تطوير قدراتها الإبداعية وتنويع منتجاتها خاصة أنها في زمن إنتاج ما يمكن بيعه وليس بيع ما يمكن إنتاجه، إذ أصبحت وسائل الإنتاج أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف مع تشكيلة واسعة من المنتجات.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والإستراتيجيات التي تعنى بتحسين الميزة التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال خفض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية وتحسين جودة المنتجات، حيث يعتبر هذا النظام من أهم المفاهيم الحديثة التي تركز على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها.

ولقد قامت العديد من الدول بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها بغية تحسين كفاءتها وتحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل المؤسسات الجزائرية تسير قدما اتجاه تحسين قدراتها التنافسية من خلال تبني سياسات الجودة حيث قامت بإجراءات عملية للحصول على شهادة الإيزو من أجل تحسين أدائها التنافسي والوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة بغية تحقيق رضا عملائها.

## أولاً: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

### 1.1 ماهية الجودة

#### 1.1.1 مفهوم الجودة

يوجد العديد من التعاريف التي وردت من قبل الباحثين في توضيح معنى الجودة حيث أن كل مفكر في مجال العلوم الإدارية له تعريف خاص، ويفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية ويقصد بها كيف عكس الكم. ويرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية (ماضي، 2005، صفحة 18) *Qualities* والتي تعني طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه، كما تعني الدقة والإتقان. ومن بين التعاريف الحديثة الواردة في موضوع الجودة:

الجودة لغة أصلها: من الفعل جاد يعني صار جيداً وهو ضد الرديء وجاد الشيء أي أتى بالجد (المنجد الأبيدي، صفحة 312).

الجودة شرعاً: هي الإتقان والمسؤولية والسلامة من العيوب. فقد أمرنا الله سبحانه وتعالى بإتقان العمل والإحسان، وقد ورد الإتقان في القرآن الكريم في قوله تعالى "صنع الله الذي أتقن كل شيء أنه خبير بما تفعلون" (سورة النمل 88)، كما ربط الإسلام بين الإيمان والعمل الصالح لقوله تعالى "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (سورة الكهف)، وقد رغب الرسول صلى الله عليه وسلم في العمل وأمر بضرورة إتقانه لقوله "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه البيهقي).

ويعرف **Deming** الجودة بأنها "تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للجودة في جميع الأنشطة (عبد العزيز بن سعيد، 2012، صفحة 49)".

وعرفها **Philip Crosby** على أنها المطابقة مع المواصفات (العزاوي م.، 2005، صفحة 15).

أمّا **Joseph juran** فاعتبرها ملائمة الإستعمال (جودة، 2008، صفحة 19).

ويرى المهندس الياباني **Taguchi** أنها " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه " (الغزاوي م.، 2005، صفحة 15) .

وحسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة فالجودة هي "مجموعة من المزايا والخصائص المتوفرة في المنتج أو الخدمة والقادرة على تلبية حاجات المستهلكين" (العجاردة ، 2005 ، صفحة 329) .

كما عرفت المنظمة الدولية للتقييس ( Iso 9000, 2001, p. 01 ) أن الجودة هي "مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية." .

### 2.1.1 أصناف الجودة

يرتبط تعريف الجودة بالعنصر المراد وصفه ونظرا لاختلاف مواصفات تلك العناصر نجد أن هناك اختلافا في تعريف الجودة ويمكن تبيان ذلك من خلال ما يلي: (خثير ، 2016 ، صفحة 12)

#### 1.2.1.1 جودة السلعة

الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها أي مطابقة السلعة للمواصفات الموضوعية من قبل المنظمة، كما نقصد بجودة السلعة صنع منتوجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها للمواصفات الموضوعية من قبل المنظمة.

#### 2.2.1.1 جودة الخدمة

اعتبرت جودة الخدمة من المفاهيم الحديثة حيث ظهرت مع اشتداد المنافسة في سوق الخدمات، إذ عرفت على أنها مدى قدرة مستوى الخدمة المقدمة للعميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التوافق مع التوقعات التي يضعها العميل.

كما تتميز جودة الخدمة بالخصائص التالية:

\***الإمكانات البشرية:** تضم سلوك القائمين على تقديم الخدمة من مختلف المستويات الوظيفية بالمنظمة وكذا مظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد من الخدمة.

\***الإمكانات المادية:** وهي مكان تقديم الخدمة وكل ما يتعلق بالبيئة المحيطة.

\***البعد الفني والتكنولوجي:** يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لتقديم أفضل خدمة للمستفيد.

### 3.2.1.1 جودة التسيير

بعد التحكم في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة وفق المواصفات المطلوبة يأتي الدور على نظام التسيير المتبع والذي يجب أن يكون ذو جودة حتى يحقق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة منه.

ونعني بجودة التسيير مدى ملائمة نظام التسيير لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين بها، أي أن الإهتمام بجودة التسيير يؤدي إلى تحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة، أما حاجات ورغبات الزبون فيتم تلبيتها من خلال المنتج المقدم من قبل المنظمة سواء كان سلعة أم خدمة.

كما أن جودة التسيير لا تفرق بين نظام تسيير تقليدي أو حديث وإنما تركز على مدى تحقيق نظام التسيير للأهداف الداخلية للمؤسسة وبهذا نستطيع الحكم على جودته (خثير ، 2016، صفحة 13).  
وعليه نستنتج من هذه الأصناف أن الجودة شيء أساسي في كل جزء من أجزاء المنظمة.

### 3.1.1 أهمية وأهداف وتكاليف الجودة

#### 1.3.1.1 أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمة أو بالنسبة للزبائن. إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية لتحديد

حجم الطلب على منتجات المنظمة والإحتفاظ بزيائنها وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي: (خثير ، 2016 ، الصفحات 13-14)

#### أ. الحفاظ على سمعة المنظمة

تستمد المنظمة شهرتها ومكانتها في السوق من جودة المنتجات التي تقدمها للزبون والخدمات المرافقة لذلك.

#### ب. تحمل المسؤولية القانونية للجودة

إن عدم احترام المنظمات للمواصفات المطلوبة من قبل الدولة أو الجهات الوصية أو المستهلك في المنتجات، تؤدي إلى تبعات قانونية وقضائية لما لها من تأثير سلبي على الحياة الإقتصادية والصحية للأفراد والجماعات، ولذا فإن أي مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون جراء استعماله لمنتجات غير مطابقة للمواصفات.

#### ج. مواجهة المنافسة العالمية

تكتسب الجودة أهمية بالغة عند وجود شركات منافسة خاصة من الطراز العالمي كالمؤسسات متعددة الجنسيات، والتي تتميز منتجاتها بالجودة والسعر المقبول لدى الزبون، ولهذا على المنظمات الوطنية تبني مفاهيم إدارية تركز على الجودة في المنتجات المقدمة والخدمات المرتبطة بها إذا أرادت الإستمرار في نشاطاتها في ظل منافسة عالمية قوية.

#### د. حماية الزبون

إن تطبيق الجودة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ووضع مواصفات محددة ومعروفة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري خاصة تقليد المنتجات وتعزيز الثقة في منتجات المنظمة.

#### هـ. تخفيض التكاليف

إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يساعد على اكتشاف الأخطاء والعيوب،

وتجنب تكاليف إضافية، والتقليل من الوقت المخصص لعملية الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة النهائية للمنتج وتحقيق هامش ربح معتبر.

### 2.3.1.1 أهداف الجودة

تعمل المؤسسات على تبني نظام الجودة بغية تحقيق أهدافها، والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين وهما: (السروي،

2014، صفحة 34)

#### • أهداف تخدم ضبط الجودة

وتشمل المعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على المستوى الكلي للمنظمة، وذلك باستعمال متطلبات تتعلق بصفات مميزة كالأمان وإرضاء العملاء.

#### • أهداف تحسين الجودة

تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة تتوافق مع احتياجات العملاء بفعالية أكبر، وبشكل عام يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى 5 فئات هي:

\* أهداف الأداء الخارجي للمنظمة: تتمثل في الأسواق والبيئة والمجتمع.

\* أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة: تتمثل في حاجات العملاء والمنافسة.

\* أهداف العمليات: تشمل مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

\* أهداف الأداء الداخلي: تشمل مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها لتغيرات المحيط العملي.

\* أهداف أداء العاملين: يشمل المهارات، القدرات، التحفيز وتطوير العاملين.

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهداف الجودة لابد لها من التحكم في العوامل المؤثرة على الجودة، والتي تتمثل في

ستة عوامل أساسية هي كالتالي: (علوان، 2006، صفحة 43)

**1. الأسواق:** تعتبر الأسواق مصدر وجود المنتجات فهي تضمن وصولها إلى العملاء، فغياب الأسواق يؤدي إلى غياب المنتجات الأمر الذي يؤدي إلى غياب الإهتمام بالجودة وأساليبها، ولكي تتمكن المنتجات من كسب أكبر حصة سوقية لابد لها أن تتميز بجودة عالية تضمن لها الاستمرار والسيطرة.

**2. العامل:** نتج عن التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة حتمية وجود الأيدي العاملة ذات الكفاءة العظمى والمهارة والتخصصية العالية لمواكبة هذا التقدم وتحقيق الجودة في الأداء.

**3. رأس المال:** يتطلب تحسين نوعية المنتجات بتوفير معدات حديثة تتواءم مع التكنولوجيا، الأمر الذي ينجم عنه ارتفاع تكاليف الحصول عليها مما يتطلب استثمار أكبر لرؤوس الأموال.

**4. الإدارة:** من ضروريات تطبيق أساليب الجودة وجود نظام إداري فعال لمراقبة وضبط الجودة في مختلف مراحلها، حيث أصبحت للإدارة مسؤولية تامة لنجاح تطبيق أساليب الجودة.

**5. المواد الأولية:** أدت التقنيات الحديثة إلى سهولة اختيار المواد الأولية وإنتاج المواد الصناعية التي تفي بالإحتياجات المطلوبة، الأمر الذي أدى إلى التقليل في التكاليف الإنتاجية.

**6. الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** إن زيادة حجم الطلب على المنتجات وتطور وتنوع احتياجات العملاء أدت إلى اكتشاف العديد من الماكينات والآلات ذات الجودة والدقة العالية.

### 3.3.1.1 تكاليف الجودة (علاقة الجودة بالتكلفة)

تتمثل تكاليف الجودة في تكاليف المنع "Prevention costs" وهي التكاليف التي تقع لمنع وصول المنتجات المعيبة أو الرديئة للمستهلك. ويعكس هذا النوع من التكاليف هدف الجودة المتمثل في عمل الشيء بطريقة صحيحة من المرة الأولى. ( النعيمي، صويص، و صويص ، 2009، صفحة 73)

يمكن تقسيم تكاليف الجودة حسب Feignbaum كما ماييلي: (خثير ، 2016 ، صفحة 15)

- أ. **تكاليف الفشل الداخلية:** وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية نظرا لعدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة ويتم اكتشافها قبل وصول المنتج للزبون وتشمل إعادة إصلاح المنتج وإعادة الفحص.
- ب. **تكاليف الفشل الخارجية:** هي التكاليف المكتشفة بعد تسليم المنتج للزبون كتكاليف معالجة شكاوي الزبائن، إصلاح المنتج المضمون، فقدان السمعة.
- ج. **تكاليف التقييم:** تشمل التكلفة الناجمة عن اكتشاف مدى مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة من قبل الزبون وتمثل في فحص المواد الأولية، المنتوجات، المسارات والمنتجات التامة الصنع.
- د. **تكاليف الوقاية:** هي تكاليف الأنشطة المتخذة بمنع وقوع أخطاء أو عيوب في المنتج وتشمل تخطيط وتحسين الجودة، التدقيق الداخلي، التدريب، الإهتمام بالعمليات، لتجنب حدوث قصور وانحراف.
- وقد أكدت الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة له أثر في تخفيض تكاليف عدم الجودة. حيث أن ما تنفقه المنظمات في سبيل تحقيق الجودة تسترجعه عن طريق زيادة المبيعات، كما قال كروسبي "الجودة مجانا"، بمعنى أن وجودها يعطي مردودية أكبر وغياها يكلف أكثر (خضير ك.، 2007، صفحة 42).

## 2.1 نظام إدارة الجودة الشاملة

### 1.2.1 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

لقد مرت إدارة الجودة بعدة تطورات فكرية وإدارية، لم تحدث من خلال قفزات، بل كانت من خلال تطورات ثابتة، ويرجع هذا التطور إلى سلسلة من الإكتشافات حدثت في القرن 20، ويمكن تقسيمها إلى أربع مراحل وهي: الفحص والتفتيش، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

### 1.1.2.1 مرحلة الفحص والتفتيش Inspection: بداية الثورة الصناعية – 1940

اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتاييلور الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش. ويمكن القول أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ. (شاكر مجيد و عواد الزيادات، 2007، صفحة 44)

### 2.1.2.1 مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة Quality Control : 1970-1940

ظهرت المراقبة الإحصائية للجودة بعد العيوب التي طرأت على المرحلة التي سبقتها، إذ تعتبر مرحلة لتطوير مرحلة التفتيش، حيث تنص على أنه بدل ترك المخرجات إلى مرحلتها النهائية، نقوم بالرقابة على كافة مراحل الإنتاج بغية تفادي الأخطاء والانحرافات، حيث تساعد هذه المرحلة على التقليل من الأعباء الإنتاجية، والقيمة المضافة التي تقع أثناء الانحرافات، من خلال اعتمادها على الأساليب الإحصائية التي عرفت تطورا ملحوظا في اليابان على يد العالم الإحصائي ديمنج، من خلال أخذ عينة من الطلبية واختبارها، ثم إسقاط نتائجها على المجموعة ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها، فالطلبية سليمة، بينما إذا فاقت نسبة الوحدات المعيبة ما هو مسموح به تعتبر الطلبية مرفوضة. (الزبون و بن حمدان، 2015، صفحة 20)

### 3.1.2.1 مرحلة ضمان الجودة Quality Assurance : 1980-1960

في هذه المرحلة تم التركيز على تطبيق نهج منع وقوع الأخطاء والانحرافات، قبل الكشف عنها بعد حدوثها، من خلال توجيه كافة الجهود للوقاية من وقوع العيوب، بغية التأكد من أن متطلبات الجودة تتوفر في المخرجات النهائية،

حيث استمرت هذه المرحلة إلى نهاية السبعينات، لتأتي بعدها مرحلة إدارة الجودة الشاملة. (عابد، 2019، صفحة 320)

#### 4.1.2.1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management : 1980 – 2023

ظهرت هذه المرحلة في عام 1980 نتيجة تطور المواصفات الدولية الموحدة لضمان الجودة، والتي عرفت بسلسلة المعايير الدولية إيزو 9000، حيث أصبحت بمثابة شرط أساسي للتبادل بين الدول وإبرام العقود التجارية بين المنظمات في مختلف دول العالم (عبد الهادي و بلحاج الزين، 2023، صفحة 50). وكذا زيادة شدة المنافسة في الأسواق العالمية، تزامنا مع الغزو الياباني الصناعي للأسواق، خاصة أسواق الدول النامية، وخسارة الشركات الأوروبية والأمريكية العديد من الحصص السوقية، الأمر الذي دفع بالشركات الأمريكية إلى تطوير مفهوم الجودة الإستراتيجية بإدخال تقنيات وأساليب متطورة في مجال تحسين الجودة لينبثق منه نظام إدارة الجودة الشاملة. (حسين الوادي، ابراهيم عبد الله النزال، و محمود الوادي، 2012، صفحة 29)

ويعتبر الجدول التالي بمثابة ملخص لأهم المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (1-1): التطور التاريخي لمفهوم الجودة	
السنة	الحدث
1911	قام Fredrick TAYLOR بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية.
1931	قدم WALTER SHEWHART بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام EDWARD DEMING بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان
1950	انضم DEMING لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة للجودة.
1951	توجه DEMING نحو الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة
1970	نشر JOSEPH JURAN كتابه بعنوان الرقابة على الجودة

قام PHILIP CROSBY بطرح مفهوم الخلو من العيوب	1979
نشر DEMING كتابه بعنوان الجودة مجانية	1982
قامت شركة MOTOROLA بابتكار وتطبيق مفهوم SIX SIGMA	1987
بدأ تدريس مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات	1993
تم إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة	2000

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

### 2.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن 20 ، والذي اعتبر فلسفة إدارية حديثة ونهج إداري يهدف إلى تطبيق آليات واستراتيجيات حديثة، تمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها بغية تحقيق أهدافها وتلبية رغبات وحاجيات عملائها من جهة واحتلال الريادة في الأسواق من جهة أخرى.

ولقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، حيث سعى كل تعريف إلى إبراز خاصية أو ميزة معينة لها ويمكننا

تلخيص أبرز التعاريف في مايلي:

- عرف المعهد الفدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج ونظام إداري استراتيجي متكامل، يعتمد على الأساليب الكمية للتحسين المستمر للعملية الإدارية، يهدف إلى رضا العملاء، ويشترط هذا النظام مشاركة جميع الموظفين والمديرين لنجاح تطبيقه. (ساعاتي، 2010، صفحة 126)

- وعرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري يركز على الجودة ويعتمد على المشاركة الجماعية للعاملين في المنظمة بهدف النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق مزايا لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع ((Norme International ISO 8402, (2009)).

- كما تم تعريفها من قبل Roges Tunkes بأنها تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام عاملها بترشيد

العمل حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن (Thunks, 1995, p. 32).

- ويعتبر **Juran** أن تعريف إدارة الجودة الشاملة هو تعريف متشابك ومتكامل مع مدى ملائمة منتج أو خدمة ما مع احتياجات ورغبات العملاء، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً برضا العملاء. (Anastasiadou D, 2015, p. 564)
- بينما **Royal Mail** فيعتبرها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين. (خضير ك.، 2007، صفحة 75)
- ويعرفها **Okland** بأنها تعتبر مدخلا شاملا لتحسين الوضع التنافسي والفعالية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط وإدماج كل شخص في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وذلك لأن كل شخص وكل نشاط يؤثر ويتأثر بدوره من الآخرين. (Okland & Marosszeky, 2006, p. 35)
- في حين يعرفها كل من **Kotler & Armstrong** بأنها مدخل يعتمد أساساً على المشاركة الفعلية لجميع أفراد الشركة في عمليات التحسين المستمر لجودة المخرجات النهائية والعمليات التجارية بهدف تلبية احتياجات ورغبات العملاء. (Kotler & Armstrong, 2015, p. 253)
- ويعتبرها **Crosby** منهجية منظمة لضمان سير النشاطات المخطط لها، والأسلوب الأنجع لمنع وتجنب المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات المثلى، والإستخدام الفعال لأساليب التحكم. (Crosby, 1979, p. 19)
- أما **Jablonski** فيعرفها بأنها عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز العمل يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل. (Jablonski, 1991, p. 4)
- وعرفها **wade** بأنها فلسفة إدارية يجب دمجها في جميع وظائف المنظمة لتحقيق أداء فعال، وتقديم أفضل المنتجات، لذا وجب الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة على مستوى جميع الأقسام، إضافة على أنها نهج شامل ومنظم

للإدارة التنظيمية يسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسينات المستمرة استجابة للتغذية العكسية.

(Koranky, 2013, p. 1295)

- غير أن **Deming** اعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العملاء، من خلال تحقيق

احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا. (بوكميش، 2010، صفحة 67)

- أمّا **Brocka 1992** فاعتبر إدارة الجودة الشاملة الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين أدائها

بشكل مستمر وعلى مستوى جميع الأنشطة التشغيلية، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

(خضير ك.، 2007، صفحة 76)

- وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك على أنها نهج يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية من خلال عمليات

التحسين المستمر لجودة المخرجات النهائية والموارد البشرية والخدمات والعمليات والبيئة. (Izvercian, Radu,

Ivascu, & Ardelean, 2014, p. 28)

- كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة:

(بن عبود، 2003، صفحة 5)

\* إدارة: تعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل وذلك من خلال التنظيم والإشراف، كما تعني أيضا خلق

ثقافة ومناخ تنظيمي وإزالة العقبات والتأكد من إتاحة الموارد المستخدمة.

\* جودة: وتعني التأكد من تحقيق رغبات الزبائن من خلال تطابق رغباتهم واحتياجاتهم وفق توقعاتهم أو ما يفوقها،

وكذا بناء علاقات طيبة مع الموردين.

\* الشاملة: ويقصد بها ضرورة إشراك كل فرد في المنظمة في برنامج الجودة بصورة شخصية أو من خلال فرق

العمل.

وعليه يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة نهج متكامل يهدف إلى تحقيق الجودة في أكثر من مجال داخل المنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر في كافة الأنشطة المؤسسية، بغية القضاء على مختلف الإنحرافات التي تصاحب العملية الإنتاجية.

### 3.2.1 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

#### 1.3.2.1 التركيز على الزبون Customer Focus

يهدف هذا البعد إلى تحديد وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، حيث يعتبر التركيز على الزبائن والحصول على رضاهم من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة فهي بمثابة ممارسة موجهة نحو العملاء، ومن أجل إنجاح هذا النظام يجب العمل على معرفة وتلبية احتياجات الزبائن بأفضل طريقة ممكنة من خلال تقديم منتجات ذات جودة تتوافق مع توقعاتهم أو تفوقها، وكذا العمل على متابعة مختلف التطورات المتعلقة بسلوكياتهم، رغباتهم، وحاجاتهم من خلال بحوث السوق، لأن التنبؤ بمتطلبات العملاء الحالية والمستقبلية أمر بالغ الأهمية للحصول على رضاهم واكتساب ولائهم. (Budayan & Okudan, 2022, p. 13)

#### 2.3.2.1 فرق العمل Team Work

هي عبارة عن فرق يتم تشكيلها داخل المنظمة عادة ما تتكون من 5 إلى 8 أعضاء، ويكون الهدف الرئيسي من هذه الفرق تأدية العمل المراد تطويره، وتحسين خطط العمل وتقديم مقترحات وتعديل خطط سير العمل وكذا التخلص من الأشكال التقليدية للمنظمات (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة دنيا) والعمل على تشكيل منظمات لامركزية في عمليات اتخاذ القرار، كما تساعد فرق العمل على تحفيز وتشجيع العاملين لتطوير كفاءتهم وتقديم أفضل ما يوجد عندهم. (العجمي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، 2020، صفحة 4)

### 3.3.2.1 التدريب والتعلم Training & Learning

يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة التزامًا بالتعلم نظرًا لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الجودة في الشركة مسؤولية مشتركة لجميع الموظفين. لذلك، من المتوقع أن يكون لدى جميع الموظفين معرفة كافية للمساهمة في عمليات صنع القرار وتحسين الجودة بشكل سريع وشامل. وبالمثل، يجب أن يخضع جميع الموظفين لبرامج تدريبية مناسبة تتعلق باستخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا التدريب أيضًا تحسين الوعي بالجودة لدى الإدارة العليا، والذي بدوره يعزز مساهمة الإدارة العليا. حيث أن التدريب والتعلم هما العاملان اللذان يلعبان دورًا حاسمًا في تغيير الثقافة. على وجه التحديد، يعتبر تقديم التدريب للموظفين لتحسين مهاراتهم في حل المشكلات أحد أهم الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الشركة لتغيير المناخ التنظيمي في الشركة. (Budayan & Okudan, 2022, p. 3)

### 4.3.2.1 التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية لترسيخ رؤية ورسالة المنظمة، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وكذا تشخيص مختلف الفرص التي تملكها والتهديدات التي تواجهها بغية تحقيق أهدافها، حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مهمة، تتحدد من خلالها كفاءة العمالة والأسبقيات التنافسية للمنظمة، من خلال مساعدتها في اختيار الإستراتيجية المثلى ذات التكلفة المنخفضة والإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي أيضًا مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وإنجاز أهداف المنظمة، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتعديلها والتغذية العكسية للعمليات والتوجه نحو أهداف الجودة، حيث تعتبر الخطة الإستراتيجية إحدى مكونات الجودة الشاملة والتي يجب تطبيقها بالشكل الصحيح مع الأخذ بعين الاعتبار

قابليتها لدعم الميزة التنافسية من خلال التجديد والإبتكار والمرونة. ( على إبراهيم الموسوي و الياسري ، 2015 ،  
صفحة 48)

### 5.3.2.1 القيادة Leadership

تعتبر القيادة من المتطلبات الأساسية والأكثر أهمية في كل مؤسسة، إذ تعد من أهم معايير إدارة الجودة الشاملة، لأنها تخلق رؤية المنظمة وتضمن تحقيق الرؤية من خلال التنفيذ. علاوة على ذلك، تطور القيادة رؤية طويلة الأجل للمؤسسة وتوجه المنظمة من خلال تبني خطط استراتيجية، حيث تقوم الإدارة العليا بدور القائد والمشرف العام، كما تسعى إلى توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المسطرة سابقا لضمان فعالية الأداء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على جودة المخرجات، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار القيادة بمثابة المورد الأكثر أهمية وصمودا في حالة غياب الموارد الأخرى. (Obeidat, Tawalbeh, & all, 2019, p. 334)

### 6.3.2.1 البحث والتطوير Research and Development

هو نشاط مقترن بالإبتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث إلى سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للمنشآت، فهو يتضمن كل الجهود التي تحول المعارف إلى حلول فنية، تتمثل في: أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، واستثمار. فهي عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي. ويُعرف أيضًا على أنه القسم المسؤول عن أحدث الآليات التنظيمية، وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، الذي يدعم تقدم الشركة ونجاح أعمالها وتحقيقها لأعلى المستويات التنافسية. (إنجي و محمود، 2022، صفحة 4)

### 7.3.2.1 التحسين المستمر Continuous Improvement

وهو التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة، بغية تقديم منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب تلي أو تفوق توقعات العملاء، حيث يعتبر التحسين المستمر لجودة المنتجات السبيل الوحيد للحصول على

رضا العملاء، وهذا لا يتم إلا بعمليات التحسين المستمر والقضاء على الإنحرافات التي ترافق العملية الإنتاجية. (AKANGBE , 2016, p. 95) وتعتبر المنظمة عملية التحسين المستمر هدفا مهما من أجل الحصول على ميزة تنافسية ضد المنافسين لضمان بقائها في الأسواق.

### 3.1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدواتها

#### 1.3.1 أدوات نظام إدارة الجودة الشاملة

تستخدم معظم المنظمات أدوات الجودة لأغراض مختلفة تتعلق بضبط الجودة وضمانها، وهي طرق تثبت نجاحها في تحسين فعالية المنظمة مع مرور الوقت، ويتم اختيار الأداة المثلى حسب احتياجات المنظمة وخصائصها. ومن أبرز أدوات إدارة الجودة الشاملة نجد:

#### 1.1.3.1 المقارنة المرجعية Benchmarking

تشير إلى مقارنة الأداء المؤسسي الأفضل بين المنافسين وداخل المؤسسة نفسها، حيث يمكن للمنظمات تحديد أداؤها النسبي وتحديد العيوب المعروضة في عملياتها الحالية، إلى جانب ذلك يمكن للمؤسسة تحديد أفضل الممارسات في السوق وتكييفها مع أداؤها من خلال قياس الأداء الفعال أثناء تنفيذ عملية المقارنة المرجعية التي تساعد المؤسسة على مراقبة منتجاتها ومختلف التحسينات التي تقوم بها، كما تمكنها من معرفة مكانتها السوقية وكذا اكتساب فرص لإعادة تشكيل الجودة الخاصة بها ومراقبة نقاط ضعفها من أجل التغلب عليها وتعزيز نقاط قوتها في استغلال أفضل الفرص السوقية. (Budayan & Okudan, 2022, p. 4)

#### 2.1.3.1 خريطة التدفق : Flowchart

هي عبارة عن تمثيل بياني يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها. وتستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليلها بغية تحقيق جملة من الأهداف، أهمها توضيح الصورة أمام العمال حديثي التوظيف

والقداامي، توحيد طرق العمل، وكذا تحديد مختلف الثغرات والعوائق التي تعاني منها الأنشطة والعمل على تصحيحها أو إجراء تحسينات عليها من خلال عمليات التحسين المستمر، ويكون ذلك باستعمال رموز متعارف عليها أي لكل رمز دلالة خاصة به في المخطط. (خثير ، 2016، صفحة 54)

ويبين الشكل التالي أهم الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات:

الشكل رقم (1-1): أهم الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات

الوظيفة	الرمز
البداية أو النهاية (Terminal)	
الإدخال أو الإخراج (Input/Output)	
معالجة أو عملية (Process)	
اتخاذ قرار (Decision)	
خطوط اتجاه (Flow Lines)	

المصدر: <https://sites.google.com/site/computerlesson3rdprep/home/khrayt-altdfq>

### 3.1.3.1 مخطط إيشيكاوا البياني : Cause & Effect Diagram

مخططات إيشيكاوا (تسمى أيضاً مخططات هيكل السمكة، أو مخططات عظم السمكة، أو مخططات السبب والنتيجة، أو فيشيكاوا) هي مخططات سببية أنشأها كاورو إيشيكاوا ( إيشي كاوا كاورو، 1915-1989) والتي تُظهر حالة السبب والنتيجة لحالة معينة. ويعتبر المخطط شائع الاستخدام في عدة مجالات مثل التصميم، التسليم، الإنتاج، والوقاية من عيوب الجودة لتحديد العوامل المحتملة التي تسبب تأثيراً عاماً على نمط الجودة. (Helmold, 2023, p. 215)

تستخدم هذه التقنية نُهجًا قائمًا على الرسم التخطيطي للتفكير في جميع الأسباب المحتملة للمشكلة، إذ يساعد هذا في إجراء تحليل شامل للوضع. وهناك أربع خطوات لاستخدام هذه الأداة: (Liliana, 2022, p. 2)

\*تحديد المشكلة .

\*العمل على العوامل الرئيسية المعنية .

\*تحديد الأسباب المحتملة .

\*تحليل الرسم التخطيطي الخاص بالمشكلة.

وعادة ما يتم تجميع الأسباب في فئات رئيسية لتحديد مصادر الاختلاف، وتشمل الفئات مايلي:

\*الأشخاص: أي شخص يشارك في العملية.

\*الطرق: كيف يتم تنفيذ العملية والمتطلبات المحددة للقيام بها، مثل السياسات والإجراءات والقواعد واللوائح والقوانين.

\*الآلات: أي معدات أو أجهزة كمبيوتر أو أدوات أو ما إلى ذلك مطلوبة لإنجاز المهمة.

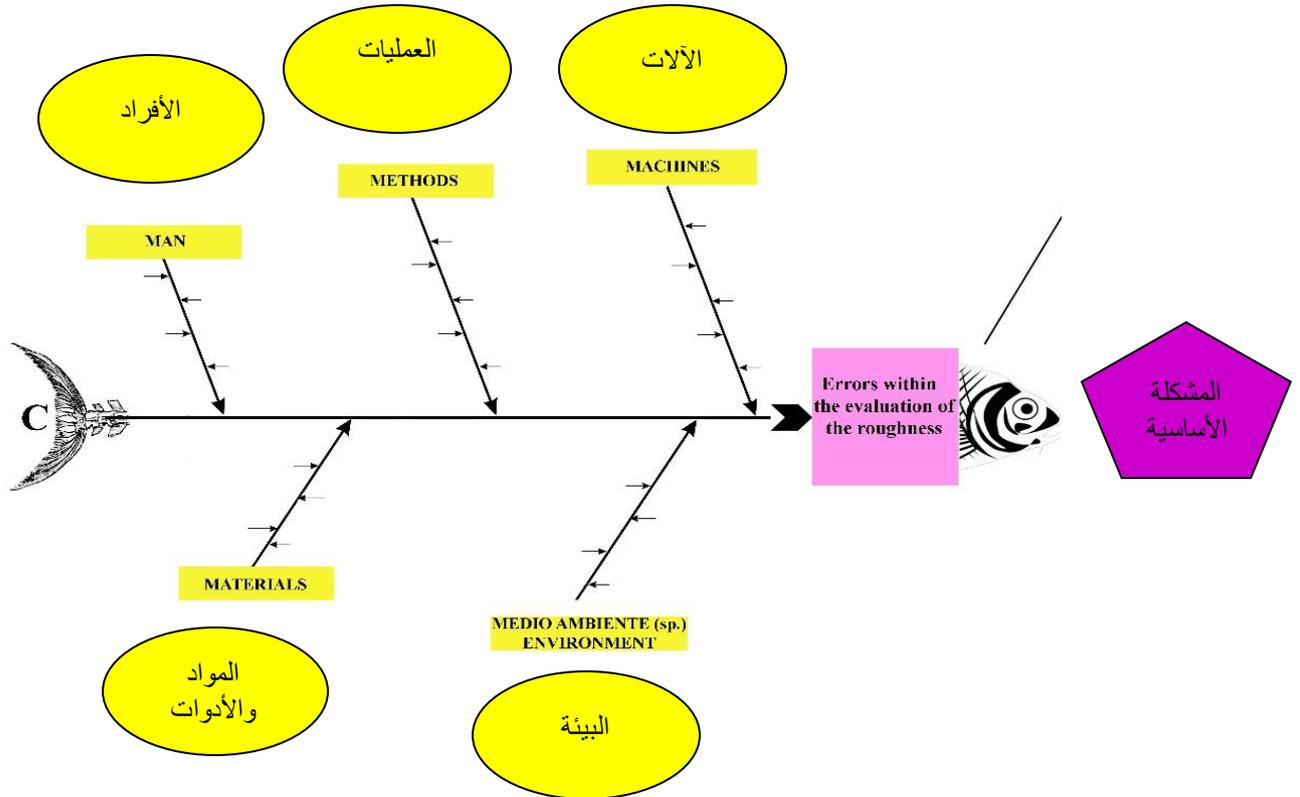
\*المواد: المواد الخام والأجزاء والأقلام والورق وما إلى ذلك المستخدمة لإنتاج المنتج النهائي.

\*القياسات: البيانات الناتجة عن العملية المستخدمة لتقييم جودتها.

\*البيئة: الظروف، مثل الموقع والوقت ودرجة الحرارة والثقافة التي تتم فيها العملية.

ويعمل الشكل التالي النموذج الأحدث لهيكل عظم السمكة:

الشكل رقم (1-2): النموذج الحديث لمخطط هيكل السمكة



المصدر: Liliana, L. (2016, November). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 161, No. 1, p. 012099). IOP Publishing, P5.

### 4.1.3.1 أسلوب تحليل باريتو Pareto Analysis ABC

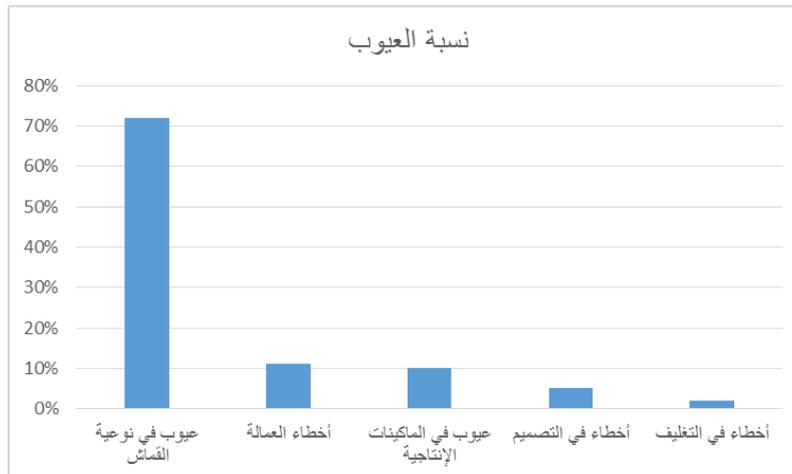
يعتبر تحليل باريتو أو ما يعرف بـ **ABC-Analysis** شكل من أشكال المخططات التي تستخدم في تحديد معظم المشاكل التي تواجه المنظمة، وتتلخص فكرة هذا الأسلوب في فصل نسبة قليلة عن بقية عناصر المشكلة والتي تستند على قاعدة أن 20 من عدد المفردات تمثل قيمتها 80 من مجموع القيمة الكلية للعناصر قيد الدراسة. ويحقق تطبيق هذا الأسلوب فائدة كبيرة في تحليل العوامل المؤثرة على الجودة من خلال التركيز على أن 20 من المسببات هي التي تؤدي إلى ظهور 80 من حالات عدم المطابقة أو الوحدات والمفردات ذات العيوب (العلي، 2008، صفحة 131). ويبين الشكل التالي مثالا عن مخطط باريتو لمجموعة من الإنحرافات وقعت في العملية الإنتاجية للأقمشة:

الجدول رقم (1-2): إنحرافات العمليات الإنتاجية في الأقمشة

السبب	نسبة العيوب
عيوب في نوعية القماش	72%
أخطاء العمالة	11%
عيوب في الماكينات الإنتاجية	10%
أخطاء في التصميم	5%
أخطاء في التغليف	2%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (1-3): مخطط باريتو



المصدر: من إعداد الطالبة

### 5.1.3.1 خرائط المراقبة الإحصائية Statistical Maps

تسمى خرائط المراقبة الإحصائية بخرائط شيورات نسبة للعالم الأمريكي **Walter Shewart** التي طبقها عام 1924 في معمل **BIL Telephon**، بأمريكا لحل مشكل رداءة الأجهزة الهاتفية، وهي تعتبر من الأدوات الهامة لضبط ومراقبة العملية الإنتاجية وقياس جودة المنتجات للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة، وبغية اكتشاف مختلف الإنحرافات التي تصاحب العملية الإنتاجية حيث تحتوي على ثلاثة خطوط أساسية (نتيفة، 2015، صفحة 493):

الخط الأعلى للمراقبة **UCL**، الخط الأدنى للمراقبة **LCL**، خط المنتصف **CL**

ورياضيا يأخذ النموذج العام لخريطة المراقبة الإحصائية لخاصية الجودة  $\omega$  الصيغة التالية: (محمد عبد الرحمن ، 2006، صفحة 172)

$$UCL = U \omega + l\sigma$$

$$CL = U\omega$$

$$LCL = U\omega - l\sigma$$

### 6.1.3.1 نموذج كايزن Kaizen Model

تعتبر طريقة كايزن أداة مهمة من الأدوات الخالية من الهدر، والتي يمكن استخدامها من قبل المنظمات لتحقيق أهدافها، من خلال تقليل النفقات، زيادة الأرباح، وتقليل الخسائر لتحسين كفاءة المنظمة وقدرتها الإنتاجية، وحصوها على الميزة التنافسية. حيث تم تطبيق هذه الأداة اليابانية لأول مرة عام 1987 على يد **IMAI** في شركة صناعة السيارات تويوتا بغية التقليل والتخلص من الخسائر التي حددها النموذج في 7 أنواع هي كالتالي: النفايات الناتجة عن الإفراط في الإنتاج، إضاعة الوقت (الانتظار)، النفايات الناتجة عن النقل، النفايات الناتجة عن المعالجة الزائدة، إهدار

المخزون، إهدار الحركة، والنفايات الناتجة عن العيوب وإعادة العمل. ويضمن تطبيق منهجية كايزن تسع خطوات تتمثل في: تحديد العملية المستهدفة، إنشاء فريق عمل، وضع أهداف وخطط المشروع، مراقبة العملية، تحليل العملية، وضع خطة تحسين، التطبيق، عرض تقديمي، والمراقبة. كما يستخدم نموذج كايزن في مختلف المجالات وفي شتى أنواع المنظمات.

(Androniceanu, Enache, Valter, & Raduica, 2023, p. 1930)

### 2.3.1 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

ذكر جابلونسكي أن هناك 5 مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات: (قندوز و بن بتيش، 2015، الصفحات 119-121) & (بن عيشاوي، 2014، صفحة 118)

#### 1.2.3.1 مرحلة الإعداد

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من المراحل:

\* **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة :** في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به.

\* **صياغة رؤية المؤسسة :** وهنا يتم صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة مسبقا، والمنهج المتبع في إدارة الجودة الشاملة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

#### 2.2.3.1 مرحلة التخطيط

ويتم في هذه المرحلة:

\* **اختيار أعضاء لجنة الجودة :** التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، ومن مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية.

\* **اختيار مستشار للجودة :** وغالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييده القوي لنظام الجودة الشاملة.

\* تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار : تدريب مكثف حول نظام إدارة الجودة الشاملة.

\* الموافقة على خطط التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة : تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة

الشاملة، والموارد اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

### 3.2.3.1 مرحلة التقييم

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

\* التقييم الذاتي : والهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

\* التقييم التنظيمي : ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين

التنظيم الحالي والتنظيم المرغوب فيه فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

\* تقييم رأي العملاء : لمعرفة واكتشاف حاجات ورغبات وتوقعات العملاء من أجل العمل على تقديم منتجات

تتوافق أو تفوق توقعاتهم.

\* تقييم تكلفة الجودة : وهو تقييم التكاليف المالية للجودة ومقارنتها بتكاليف اللاجودة.

### 4.2.3.1 مرحلة التنفيذ

والتي تحتوي على الخطوات التالية:

\* اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة : وعادة ما يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون قضايا إدارة

الجودة الشاملة، كما أنه غالباً تتم دعوته من هيئات متخصصة في مجال التدريب.

\* تدريب المدربين والموظفين : ويتضمن الإدراك والوعي بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، والتدريب على

اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص بناء الفرق، ديناميكية الجماعة، الإتصال، وحل المشاكل.

\* تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات، إعطاء الإقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة والتي تخص مجال الجودة.

### 5.2.3.1 مرحلة تبادل الخبرات

وفي هذه المرحلة الأخيرة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها على مستوى المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة وخصائصها.

### 3.3.1 أسباب تبني نظام إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كثيرة تتمثل في شدة المنافسة، تغيرات وتطور سلوك العملاء، مرونة الأسواق وديناميكيته، لذا وجب عليها تبني استراتيجيات وأنظمة تمكنها من مواجهة هذه العقبات وفرض هيمنتها على الأسواق بغية البقاء والإستمرارية، لذلك ظهرت الحاجة إلى تبني أنظمة الجودة. وقد تزايدت أهمية الجودة نظرا لإقبال الكثير من دول العالم إلى تبني أنظمة الجودة التي ساهمت في تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو.

وقد أشار الباحثون إلى أن أهم أسباب تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يرجع إلى الأسباب التالية: (العجمي، 2020، الصفحات 212-213)

\* التوسع الهائل في العمل والذي أدى إلى زيادة معدلات البطالة.

\* زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع العام والخاص والذي بسببه أصبحت المؤسسات تتطلع إلى نظام عالي بوصفه سلاح المتغيرات العالمية في ضوء العولمة.

\* الثورة النفسية وهي ثورة الطموحات والتطلعات الكبيرة إلى مستويات معيشية أفضل، وظروف حياة أكثر تقدما نحو مستقبل أفضل، الأمر الذي دفع للإهتمام أكثر بمبادئ الجودة.

\* ارتفاع تكاليف الخدمات المؤسساتية نتيجة الأخطاء الإنتاجية وعمليات الهدر.

\* التطور الكبير في سلوكيات وحاجيات العملاء.

\* تطور أسلوب وجودة العمل من خلال الزيادة المستمرة في متطلبات الإدارة والموارد البشرية والمادية.

\* تعديل الثقافة المؤسسية للتوافق والتماشي مع عصر العولمة وإدارة المعرفة.

\* التوجه بالإهتمام نحو رضا العميل وموظفي المؤسسة.

\* ظهور مشكلات متعددة في المؤسسات والرغبة في حلها من خلال التعاون والتشارك والعمل الجماعي.

### 4.3.1 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رغم أنه ليس من السهل على الإدارة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كونها ثقافة إصلاح شامل، غير أن تبنيتها من

قبل المنظمات يؤدي إلى تحقيق المنافع التالية: (Ogbari & Borishade, 2015, p. 5)

\* تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي.

\* كسب رضا وولاء العملاء، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

\* تقليل إعادة العمل .

\* تفادي العمل الغير محقق للقيمة المضافة.

\* إنتاج منتجات وخدمات محسنة.

\* تحسين الروح المعنوية بين الموظفين، الأمر الذي يعمل على تحسين صورة المنظمة.

\* التقليل من الأخطاء والهدر في العمل.

\* أثر إيجابي على الأداء التشغيلي (إدارة المخزون، أداء الجودة).

\* مساهمة إيجابية في أداء الابتكار من حيث المنتج والعملية.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب وقرارات

معينة. حيث أن أهمية الجودة الشاملة تتجلى من خلال أهمية المبادئ والأبعاد والأسس التي تقوم عليها والتي تعمل على

رفع جودة المنظمة ككل في جميع أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية، مما يحقق أهدافها ويضمن لها البقاء والإستمرارية مع السيطرة على الأسواق.

### 5.3.1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة العديد من المعوقات التي تحول دون الإستفادة من مزايا هذا النظام

ومنعاكسته الإيجابية ومن أبرز هذه المعوقات: (Debryne , 2002, p. 58)

\* تكلفة الجودة المرتفعة التي تتطلب إدخال تغييرات وتقنيات بتكاليف باهضة.

\* ثقافة وقوى البيئة الداخلية التي لا تستوعب التدريب والمعنى الأمثل لإدارة الجودة الشاملة.

\* التخطيط السيء لمخطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

\* الإستعانة ببرامج قديمة في إدارة الجودة.

\* عدم وجود نظام فعال للإتصال والتغذية العكسية.

\* عدم نجاح التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

\* ضعف الرابط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

\* عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

### 6.3.1 عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوجد العديد من الدراسات التي تبحث في عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، مع الأخذ بعين الإعتبار،

البلد، الصناعة، نوع المؤسسة، والبيئة بصفة عامة، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه العوامل، ولعل أبرز عوامل

النجاح التي أتفق عليها تمثلت فيما يلي: (Budayan & Okudan, 2022, p. 3)

- \* ضرورة تبني الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة.
- \* وجوب التركيز على رضا العملاء.
- \* التزام الإدارة العليا بالتطبيق لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- \* تدريب العاملين ودمجهم في عمليات اتخاذ القرار.
- \* التأكيد على أهمية العمل الجماعي.
- \* مراقبة العمليات الإنتاجية للقضاء على مختلف الانحرافات.
- \* جودة المورد.
- \* إدارة العمليات حيث يمكن للشركات الحصول على نتائج أفضل من خلال القضاء على أخطاء التشغيل الموجودة في عملياتها.
- \* مشاركة الموردين.

#### 4.1 نماذج ومبادئ رواد إدارة الجودة الشاملة

##### 1.4.1 نماذج إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة، ولعل من أهم رواد هذه الفلسفة: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، إيشيكاوا وجينيش تاجوشي الذين قدموا مساهمات واضحة في مجال إدارة الجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

### 1.1.4.1 نموذج Edwards

يعتبر الأمريكي **Deming** الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، حيث قدم العديد من الإسهامات المختلفة لتطوير الجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، عن طريق تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية، وقد نادى بوجود قيام المنظمة بتقليص الأخطاء الإنتاجية. كما قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتصميم جائزة للجودة سميت بجائزة ديمينغ للجودة (Naidu, & Babu, 2006, p. 33). كما ركز على الإنتاجية وتحسين النوعية مع ضرورة تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، وتشجيعهم لمنع ارتكاب الأخطاء والعيوب، وتحفيزهم على تكوين فرق العمل والعمل الجماعي الذي يضمن المردودية القصوى. (محفوظ، 2012، صفحة 96) وقد وضع **Deming** مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها كالاتي: (Edwards Deming, 2000, pp. 23-24)

\* خلق أهداف ثابتة اتجاه تطوير السلع والخدمات من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع المنافسة والبقاء والإستمرارية في الأسواق.

\* تبني فلسفة القيادة من قبل الإدارة العليا.

\* التوقف عن الإعتماد على أساليب التفتيش لتحقيق الجودة وضرورة بنائها أولا في المنتجات.

\* الإعتماد على تخفيض التكلفة الكلية.

\* التحسين المستمر لنظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف.

\* الإهتمام بالتدريب وضرورة تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

\* خلق جو مناسب للعمل وجعل العاملين يشعرون بالأمان والإطمئنان في العمل.

\* إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة، وأن يكون الهدف هو الوصول إلى مستوى 0 من العيوب ومستويات عالية من الإنتاجية.

\* التخلص من معايير العمل المبنية على أساس الأنصبه العددية للقوى العاملة، واستبدال مبدأ القيادة بمبدأ الإدارة بالأهداف.

\* إزالة مختلف الحواجز بين العاملين وتحسيسهم بالإعتراز، من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتدريبهم على ممارسة الرقابة الذاتية وتطوير الذات.

\* الإهتمام بمفهوم الدوران الوظيفي من أجل تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم.

\* الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم.

\* تبني الفلسفة الجديدة للإدارة التي تنص بأن الإدارة أمام عصر اقتصادي جديد، وأن عليها التنبه للتحديات والحرص على مسؤولياتها.

#### 2.1.4.1 نموذج Joseph Juran

اعتبر **Juran** أن طريقة تحسين الجودة تكون من خلال زيادة نسب التطابق بين مواصفات المنتج والمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، بالإضافة إلى السعي لتخفيض تكاليف الجودة، كما ركز **Juran** على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه في نفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها وكذا دور الموظفين الذي يقع أساسا على فرق تحسين الجودة. ( محفوظ، 2012، صفحة 99)

حدد **Juran** مبادئه عن الجودة في النقاط التالية: (Dahlgaa, Kristensen, & Kanji, 2002, p. 9)

\* تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.

\* وجود الوعي بضرورة تطبيق عمليات التحسين المستمر، والإستفادة من الفرص.

\* الإهتمام بالتنظيم بغية تحقيق الأهداف، من خلال إنشاء مجلس الجودة، الذي تتم فيه عملية تحديد

المشكلات، اختيار المشاريع، معرفة الإنحرافات للقضاء على أنشطة الهدر.

\* القيام بالتدريب المناسب.

\* تنفيذ المشاريع التي تسعى لحل مختلف المشاكل.

\* قياس مدى التقدم في اتباع الخطط الموضوعة.

\* تحفيز الموظفين.

\* نشر النتائج حتى يتمكن الجميع من الإطلاع عليها بشفافية.

\* المحافظة على النتائج الإيجابية المحققة .

\* الحفاظ على الإستمرارية من خلال جعل عمليات التحسين جزء مهم من نظام المنظمة، وتقييمها سنويا.

### 3.1.4.1 نموذج Philip Crosby

أنشأ فيليب Crosby كلية للجودة، واشتهر من خلال كتابه **Quality is free**، والذي ركز فيه على أساليب

وأدوات تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، ويعتبر أول من تبني مبدأ صفر عيوب **Zero Defects** ، ووفق هذا المبدأ

حث المؤسسات على العمل باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء (السروي، 2014،

صفحة 230)، كما ركز على أربعة مبادئ أساسية تعتبر كركيزة لتحسين جودة المنتجات والمتمثلة في: (Oakland،

2014, p. 230)

-المطابقة مع المتطلبات.

-الجودة تمكن من الرقابة عن طريق عمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة.

-أن شعار صناعة بلا عيوب هو معيار الأداء.

- أن تقليل عدم المطابقة هو مقياس لجودة الأداء.

ويتكون نموذج **Crosby** للجودة من المبادئ التالية: (Crosby Philip, 1986, pp. 137-142)

- \* إلتزام الإدارة العليا بتحقيق الجودة في كافة أقسامها.
- \* إنشاء فرق تحسين الجودة.
- \* استعمال الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
- \* تحديد تكلفة الجودة.
- \* زيادة الوعي بثقافة الجودة والإلتزام بها من قبل الموظفين.
- \* إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- \* التخطيط الإستراتيجي الأمثل للقضاء على الإنحرافات التي تصاحب العملية الإنتاجية.
- \* التركيز على تدريب العاملين، بغية تطوير إمكانياتهم في برامج الجودة .
- \* تخصيص يوم للإشادة بمبدأ صفر خطأ.
- \* تشجيع الإبداع الفردي لكل موظف.
- \* العمل على التخلص من مسببات الأخطاء.
- \* تحفيز وتمييز الأفراد المشاركين في برامج الجودة، والإشادة بجهودهم.
- \* تكوين مجالس للجودة لتشجيع الإتصالات المستمرة.
- \* الإستمرار في عمليات تحسين الجودة.

#### 4.1.4.1 نموذج kooru Ishikawa

كان الدكتور كاورو إيشيكافا (1915-1989) أستاذًا ومستشارًا ومحفّرًا يابانيًا فيما يتعلق بالتطورات المبتكرة

في مجال إدارة الجودة. وقد اشتهر بتطوير مفهوم مخطط هيكل السمكة، والذي يُعرف أيضًا باسم مخطط إيشيكافا.

حيث لا يزال هذا الرسم البياني مستخدمًا في العديد من المؤسسات لإجراء التشخيصات أو اتخاذ إجراءات ملموسة يتم من خلالها تحديد السبب الجذري للمشكلة والذي تم التطرق إليه سابقًا.

ويعتبر **Ishikawa** أبو حلقات الجودة، إذ أشار إلى وجود سبع أدوات أساسية للجودة مستخدمة في المنظمات، والتي يمكن أن توفر الكثير من المعلومات حول المشاكل الموجودة في المنظمة للمساعدة في استنباط حلول لها، وشملت الأدوات السبع كل من: الرسم البياني، مخطط السبب والنتيجة (مخطط عظم السمكة)، مخطط باريتو، مخطط الارتباط، مخطط التحكم، تصنيف البيانات، العصف الذهني.

كما يؤكد أسلوب **Ishikawa** على أهمية تحقيق رضا العميل سواء العميل الداخلي أو الخارجي من خلال عمليات التحسين المستمر التي تطرأ على المنتجات، ومن أهم ما نادى به إيشكاوا هو إشراك العاملين في طرح المشكلات التي يتم تحليل أسبابها مسبقًا من خلال تحديد الأسباب الثانوية التي أدت إلى السبب الرئيسي للمشكلة باستعمال مخطط السمكة، مع العمل على إيجاد الحلول المناسبة، لهذا ركز على ضرورة تعليم وتدريب العاملين لزيادة قدراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم في التعامل مع مختلف الظروف. (Luca , 2022, p. 1)

وتمثلت مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب **Ishikawa** فيما يلي: (فلاق، 2018، صفحة 42)

\* العمل على إشراك العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلها.

\* تكوين حلقات الجودة.

\* مراجعة مراقبة الجودة الكلية.

\* التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.

\* تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.

### 2.4.1 المقارنة بين أهم النماذج لإدارة الجودة الشاملة

ويبين الجدول التالي المقارنة بين أهم نماذج رواد إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (1-3): المقارنة بين أهم نماذج رواد إدارة الجودة الشاملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	فلسفة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
<p>*خطة العمل والمبادئ المنهجية تكون غامضة أحيانا.</p> <p>* ينظر إلى مدخل القيادة والتحفيز والدافعية من قبل البعض على أنها مسألة ذات خصوصية.</p> <p>* لا تعالج الأوضاع السياسية أو القسرية.</p>	<p>*يحدد المراحل الخاصة بتحسين الجودة بشكل منظم ووظيفي.</p> <p>* يرى بأن القيادة والتحفيز (الدافعية) مهم.</p> <p>*التأكيد على دور الطرائق الإحصائية والكمية.</p> <p>* إدراك السياقات المختلفة بين اليابان وأمريكا الشمالية.</p>	<p>فلسفة ديمينغ</p>
<p>* لا تربط أي عمل آخر بمسألة القيادة والدافعية.</p> <p>* تبخس تقييم مساهمة العامل من خلال رفضها للمبادرات التي من الأسفل إلى الأعلى.</p> <p>* ينظر لها أنها ستكون أقوى مع أنظمة السيطرة قياسا بالأبعاد البنيوية في المنظمات.</p>	<p>* يؤكد على الحاجة إلى التحرك بعيدا عن الأفراد بالجودة أو الاستخدام المفرط لشعارات الجودة.</p> <p>*التأكيد على دور الزبون الداخلي والخارجي.</p> <p>* يؤكد على مشاركة الإدارة والتزامها.</p>	<p>فلسفة جوران</p>
<p>* ينظر إليها من البعض على أنها تقتضي بأن يلام العاملون على مشاكل الجودة.</p>	<p>*تقدم طرائق واضحة التي يكون من السهل إتباعها.</p> <p>*تدرك أهمية مشاركة ومساهمة العامل.</p>	<p>فلسفة كروسي</p>

<p>* ينظر إليها على أنها تؤكد على الشعارات والتفاهات بدلا من إدراكها للصعوبات الحقيقية. * ينظر إلى العيوب الصفريّة أحيانا على أنها تجنب الأخطار.</p>	<p>* قوية في تفسير حقائق الجودة وتدفع بالأفراد للبدء بعملية الجودة.</p>	
<p>* لا تتعامل بشكل مكافئ مع حركة حلقات الجودة ابتداء من الفكرة وحتى اتخاذ الإجراء المناسب.</p>	<p>* تأكيد قوي على أهمية الأفراد ومشاركتهم في عملية حل المشكلات. * مزيج من التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة للأفراد. * تقدم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.</p>	<p>فلسفة إيشكاوا</p>

المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 110-111.

## ثانيا: نظام إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بنظام إدارة الجودة العالمي الإيزو

### 1.2 ماهية الإيزو والمنظمة العالمية للتقييس

شهدت الأسواق الدولية سيطرة يابانية على مختلف نشاطاتها في الكثير من الصناعات الإلكترونية، وصناعة السيارات، حيث حققت نجاحا باهرا في مجالي الإنتاجية والجودة، اجتاحت أسواق الولايات المتحدة الأمريكية وكذا الأسواق الدولية الأخرى، إضافة إلى ظهور التكتلات الاقتصادية الأوروبية المشتركة وبالتالي سيادة المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، الأمر الذي أدى بعدة دول إلى ضرورة تبني تدابير لضمان رفع مستوى جودة صناعتها. مما نتج عنه إنشاء المنظمة العالمية للتقييس **International Standard Organisation**، إذ تحولت الجودة إلى محور

اهتمام عالمي تتنافس من أجله المؤسسات والدول. (محمد غنيم، 2009، صفحة 66)

### 1.1.2 المنظمة العالمية للتقييس ISO

تعتبر كلمة إيزو مشتقة من الكلمة اليونانية Isos والتي تعني التشابه، التساوي، والتعادل Equal حيث تستخدم كرمز لسلسلة المواصفات الدولية والمنظمة العالمية للتقييس، والتي أنشئت عام 1947 عقب الحرب العالمية 2، إذ تتكون من هيئات حكومية بلغ عدد أعضائها 168 عضوا حكوميا، كما تعد الجزائر من الدول الأعضاء في منظمة الإيزو تحت فرع IANOR (ISO, ISO, 2023). واتخذت المنظمة مدينة جنيف السويسرية مقرا لها. كما عرفت على أنها تكتل غير حكومي أسس بغية تطوير المواصفات الدولية في مجال قطاع الأعمال. إذ تعتمد على مجموعة من الخبراء المتخصصين من مختلف الدول بغية تشكيل لجان لتبادل الخبرات والأراء وتحديد طرق الإنضمام إليها وكذا الحصول على مواصفاتها. ( العلوان، 2005، صفحة 190)، كما تؤثر معايير الإيزو على اقتصاديات البلدان والمجتمعات من خلال ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة التي تشمل ( الإقتصاد، البيئة، المجتمع )، وتعتبر هذه المعايير جد ضرورية لأنها تساهم بحلول للمنظمات الصناعية ومختلف المنظمات العامة، والخاصة ( الزراعة، البناء، الميكانيك، الهندسة، النقل، إدارة الجودة... إلخ )، كما أنها تجلب العديد من الفوائد للبلدان النامية عن طريق التركيز على تنسيق المواصفات الفنية للمنتجات، كإزالة الحواجز أمام التجارة الدولية، حتى يمكن للدول النامية الاستفادة من التبادلات التجارية.

(Mahdjoubi & Mekhelfi, 2017, p. 09)

### 2.1.2 أنواع المواصفات الدولية للتقييس

سواء كان ذلك لتصنيع منتج أو إدارة عملية أو تقديم خدمة أو توريد مواد، فإن معايير الإيزو تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة. حيث تستند هذه المعايير إلى معرفة الخبراء في المجال الذي يختارونه، مدركين لاحتياجات المنظمات التي يمثلونها سواء كانوا مصّنعين، موزعين، مشترين، مستخدمين، جمعيات تجارية، مستهلكين أو هيئات تنظيمية.

ويبين الجدول التالي أبرز المواصفات الدولية للتقييس وأكثرها استعمالا: (Normes, 2023)

جدول رقم (1-4): أبرز المواصفات الدولية للتقييس

ISO 50001 إدارة الطاقة	ISO 14000 – الإدارة البيئية	ISO / IEC 27001 إدارة أمن المعلومات الرقمية	ISO 9000 إدارة الجودة
ISO 3166 رموز اسم البلد	ISO 13216 مقاعد سيارات الأطفال ISOFIX	ISO 20121 أحداث من أجل التنمية المستدامة	ISO 45000 الصحة والسلامة المهنية
ISO 37001 أنظمة إدارة مكافحة الرشوة	ISO 26000 المسؤولية الاجتماعية	ISO 31000 إدارة المخاطر	ISO 639 رموز اللغة
ISO 22000 إدارة سلامة الأغذية	ISO 13485 الأجهزة الطبية	ISO / IEC 17025 مختبرات المعايرة والاختبار	ISO 4217 رموز العملات
	ISO 6 حساسية الكاميرات	ISO 9660 الصور لملفات الكمبيوتر و المعيار الذي تدين به الأقراص المدمجة بوجودها	ISO 8601 تمثيل التاريخ والوقت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المنظمة العالمية للتقييس ISO



## 2.2 الإيزو 9000، 9001 ومبادئها

### 1.2.2 ماهية إيزو 9000/9001

تعتبر معايير إيزو 9000 معايير لإدارة الجودة، وهي تتكون من إيزو 9001 والتي تمثل شروط ومعايير نظام إدارة الجودة، 9004 التي تحتوي على نصائح إرشادية لتحسين الأداء، 19011 والتي تخص الإرشادات الخاصة بتدقيق أنظمة إدارة الجودة، وأنظمة إدارة البيئة، غير أن المعيار الأكثر انتشاراً في العالم الإقتصادي معيار إيزو 9001 الذي تم

تقديمه عام 1987 ليصبح المعيار الأكثر أهمية لإدارة الجودة، مع أكثر من 1,000,000 شركة ومنظمة معتمدة في أكثر من 168 دولة حسب تقارير منظمة الإيزو لعام 2023.

حيث يمكن للمنظمات التي تتساءل عن كيفية تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتلبية متطلبات عملائها باستمرار اللجوء إلى مجموعة معايير ISO 9000، والتي تشمل العديد من أفضل المعايير المعروفة، لمعالجة الجوانب المختلفة لإدارة الجودة، إذ توفر هذه المعايير نموذجًا لإعداد واستخدام نظام إدارة فعال. (Cândido & Ferreira, 2023, p. 333)

كما تحدد ISO 9001 المعايير المطبقة على نظام إدارة الجودة. فهو المعيار الوحيد في عائلة ISO 9000 الذي يمكن استخدامه للحصول على الشهادة (لكنه ليس شرطًا). حيث يمكن لأي منظمة، كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن مجال نشاطها، استخدام والحصول على هذا المعيار الذي يهدف إلى ضمان حصول العملاء على منتجات وخدمات موحدة وذات جودة عالية، مع فوائد تجارية كبيرة في المقابل. كما يعتمد هذا المعيار على عدد من مبادئ إدارة الجودة، والتي تغيرت وتطورت عبر الوقت، بما في ذلك التركيز القوي على العملاء، وتحفيز الإدارة والالتزام، ونهج العملية والتحسين المستمر... إلخ ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال قد تعرضت سلسلة إيزو 9001 لمجموعة من التعديلات كباقي المعايير الأخرى مع مرور الوقت، كان آخرها عام 2015 (ISO, ISO, 2023)

### 2.2.2 مزايا تطبيق سلسلة الإيزو 9000

تساعد معايير ISO الدولية الشركات من جميع الأحجام وفي جميع القطاعات على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية والوصول إلى أسواق جديدة.

حيث تعتبر هذه المعايير أحد الأصول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) على عدة مستويات

من خلال مساهمتها في: (ISO, L'ISO et les PME, 2023)

\*كسب ثقة العملاء في جودة وموثوقية المنتجات، واستقطاب عملاء جدد.

\* تلبية المتطلبات التنظيمية بتكلفة أقل.

\* توسيع نطاق العمل مع تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

\* الوصول إلى الأسواق في جميع أنحاء العالم.

\* تعزيز صورة العلامة التجارية.

\* المساعدة على تحسين العمليات الإنتاجية.

\* التصدي أمام المنافسة الشديدة.

### 3.2.2 مبادئ إيزو 2015/9001

تعتبر مبادئ إدارة الجودة مجموعة من القيم والقواعد والمعتقدات الأساسية التي تعمل على توجيه المنظمة بغية تحسين أدائها وتطويره من خلال الاعتماد على خبراء دوليين من ISO/TC176 مسؤولين عن تطوير وتحديث معايير الإيزو المتعلقة بإدارة الجودة. ويضم كل مبدأ وصفا دقيقا له، والفوائد المرتبطة باستعماله، وكذا الإجراءات الممكنة لتحسين أداء المنظمة من خلال تطبيق هذا البعد. وقد لخصت مبادئ إدارة الجودة إيزو 9001 لسنة 2015 كالتالي:

(ISO, 2023)

المبادئ السبعة لإدارة الجودة هي:

\* **PMQ 1** : توجيه العملاء

\* **PMQ 2** : القيادة

\* **PMQ 3** : مشاركة الموظفين

\* **PMQ 4** : نهج العملية

\* **PMQ 5** : التحسين المستمر

\* 6 PMQ : صنع القرار المبني على الأدلة

\* 7 PMQ : إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

ويختلف ترتيب هذه المبادئ حسب أهميتها من منظمة لأخرى.

### 3.2 علاقات معايير ISO 9000 بإدارة الجودة الشاملة

يحصل في بعض الأحيان خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM ومعايير نظام إدارة الجودة ISO 9000

نظرا للتداخل بين المفهومين، حيث يمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو فيما يلي:  
(فلاق، 2018، الصفحات 227-228)

- تهدف المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها. في حين أن المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم بغية العمل على تحقيقها، الأمر الذي يبين أن الإيزو لا تركز كثيرا على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن اعتبار نظام الإيزو بمثابة مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، لأنها الأشمل والأوسع من مقياس الإيزو.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما يركز الإيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.
- تطبق المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو في عملها نفس القواعد التي على أساسها تحصلت على شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى تطبيق أي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

- جميع المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو خاضعة إلى عمليات المراقبة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيقها لمعايير الجودة. أمّا المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد مراجعة أو تفتيش دوري عليها، ولها نموذج خاص بها.

- تسعى منظمات الأعمال الصغيرة للحصول على شهادة الإيزو لغرض الدخول إلى أسواق جديدة سواء محلية أو عالمية، بينما تعمل الشركات الكبيرة والدولية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تعزيز ميزتها التنافسية وذلك بالتعامل المستمر والمباشر مع الزبائن.

### ثالثاً: الميزة التنافسية

بغية السيطرة على الأسواق وتحقيق البقاء والإستمرارية تسعى المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من التصدي للمنافسة.

## 1.3 ماهية الميزة التنافسية

### 1.1.3 أسباب التنافسية

في بيئة تتسم بالتطور والتسارع الديناميكي اشتدت المنافسة بين المؤسسات ويمكن تلخيص أهم أسباب هذه المنافسة فيما يلي: (ريحاني ، 2019، صفحة 195)

\* انفتاح الأسواق بسبب تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، والتكتلات الإقتصادية التي تضمن حركة رؤوس المال والتبادل التجاري بين الدول دون قيود.

\* كثرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات البيئية، نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وتطور أساليب دراسة السوق.

\* سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وبين فروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكات الأنترنت وغيرها من آليات الإتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

\* تسارع عمليات الإبداع والإبتكار نتيجة نقل وتبادل الخبرات من خلال الإنفتاح على الأسواق.

\* زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق.

\* ديناميكية الأسواق وسرعة التغيرات في سلوكيات الزبائن وأذواقهم.

\* مرونة سوق العمل.

\* تطور الأسواق المالية.

### 2.1.3 مفهوم الميزة التنافسية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة و إنما هو نتاج التحول في كل من نظرية الميزة المطلقة للاقتصادي **Adam Smith** والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، كامتلاك تكنولوجيا فائقة أو موارد نادرة، وكذا نظرية الميزة النسبية للاقتصادي **Recardo** والتي تنص على توفر العوامل لدى الجميع ولكن بنسب متفاوتة (بن علي و جلوي ، 2015، صفحة 88).

ليأتي بعدها ماسمي بالميزة التنافسية (**Competitive Advantage**) والتي تم تطوير فكرتها من قبل

**Chamberlain 1939** ثم جاء **Salznick 1959** الذي ربط الميزة التنافسية مع القدرة التنافسية، وبعد هؤلاء

الباحثين، توصل كل من **Chandler & Hover** إلى فهم مفهوم الميزة التنافسية باعتباره الموقف الفريد الذي

طورته المنظمة ضد منافسيها من خلال الإستخدام الخاص للموارد المختلفة المتاحة بطريقة تضمن مواجهة هؤلاء

المنافسين. عندها كان لدى **Porter** فكرة أن الميزة التنافسية ليست للدولة بل للمؤسسة. (LAHOUEL,

KILANI, & BOULTIF , 2021, p. 521) وكتب في هذا السياق: تنبع الميزة التنافسية بشكل أساسي من

- القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين تساوي المزايا الفردية في المنتج للتعويض عن الأسعار المرتفعة. (Porter M. , 1985, p. 11)
- \* وقد عرّف (Macmillan & Tampoe, 2000, p. 88) الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن الشركة من الفوز على منافسيها، وتساعد على التفوق في بيئة أعمالها أيضاً.
- \* بينما اعتبرها (Brown , 1996, p. 640) مجموعة الخصائص التي تملكها المنظمة، والتي تعتبر بمثابة أداة لدعم المنافسة في السوق المستهدفة.
- \* أمّا (kotler, 2004, p. 06) فيرى أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على أداء الأعمال وفق أساليب معينة تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها على المدى القصير والطويل.
- \* ويعرفها كل من **Evans & Collier** بأنها إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجال التسويق ومجال المالية فوق كل أولوياتها، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة. (Evans & Collier, 2007, p. 118)
- \* في حين (Fred David, 2017, p. 36) اعتبر الميزة التنافسية بمثابة نشاط تقدمه المنظمة بشكل خاص ومميز مقارنة بأنشطة المنافسين، أو أي مورد تملكه المؤسسة وترغب فيه المؤسسات المنافسة لها.
- \* وكذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة المميزة أو الكفاءات الأساسية التي تمتلكها المنظمة على المستوى الإستراتيجي، مما ينجم عنه أداء أفضل يفوق أداء المنافسين في نفس الصناعة. (Lo, 2016, p. 50)

### 3.1.3 أنواع الميزة التنافسية

- يمكن تطوير الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر داخلية وخارجية للمنظمة أهمها مراقبة التكلفة، تحسين الجودة، إتقان التكنولوجيا، والإبتكار. وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين: (MEZGHICHE, DEGHNOCHE, & Yazid, 2022, p. 679)

\* **الميزة التنافسية الخارجية:** تقوم هذه الميزة على الصفات المميزة للمنتج التي تشكل قيمة للمشتري إما عن طريق تقليل تكاليف استخدامه أو عن طريق زيادة أداؤه. والتي تجعل من الممكن اعتماد سعر بيع أعلى من سعر المنافسة، لذا فالإستراتيجية القائمة على الميزة التنافسية الخارجية هي إستراتيجية تمايز.

\* **الميزة التنافسية الداخلية:** تقوم على تفوق الشركة في التحكم في تكاليف تصنيع أو إدارة المنتج من خلال خلق قيمة للمنتج عن طريق منحه سعر تكلفة أقل من سعر تكلفة المنافسين. وتتوافق هذه الميزة مع إستراتيجية قيادة التكلفة.

### 4.1.3 دور التحليل البيئي في تطوير الميزة التنافسية

يعتبر تحليل البيئة عنصراً أساسياً من بين عناصر تحسين وتطوير الميزة التنافسية، إذ يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للكشف عن نقاط القوة التي تملكها وتميز بها عن منافسيها، ونقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة والتي تشكل لها عائقاً أمام المنافسين، وكذا مختلف الفرص والتحديات الموجودة في بيئة ديناميكية شديدة التغير.

ونتيجة التأثير البيئي على أداء المنظمة، تم تطوير مصفوفة **SWOT** من قبل معهد ستانفورد للبحوث على يد الباحث **Albert Humphrey** (Johnson, Whitting, & Scholes, 2009, p. 9)، حيث تتكون مصفوفة **SWOT** من مجموعة من الكلمات المختصرة من: **Strength, Weakness, Opportunity,**

**Threats**، ويعتبر من أهم نماذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في قطاع الأعمال. (Gepner, Tien, Dao, & Minh, 2022, p. 182) إذ يتكون من أربعة عناصر أساسية هي كالاتي: (البكري، 2010، صفحة 12)

\* **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتنفرد بها عن منافسيها، مما يجعلها تتفوق في الأسواق.

\* **نقاط الضعف:** هو النقص الذي تعاني منه المنظمة، والذي ينعكس بشكل سلبي على أداؤها.

\* **الفرص:** هي تلك العوامل والتغيرات البيئية التي تحدث في الأسواق، والتي يجب على المنظمة استثمارها لتحقيق أهدافها من خلال خطة استراتيجية مثلى، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

\* **التحديات:** وهي العوامل التي تشكل عائقا للمنظمات، والتي تحول دون تحقيق أهدافها وخططها، حيث تؤثر بشكل سلبي على أدائها، وتقاس بمقدار الخسارة النقدية وانكماش الحصة السوقية.

ويوضح الشكل التالي مصفوفة SWOT:

الشكل رقم (1-4): مصفوفة SWOT

نقاط القوة S	نقاط الضعف W
<p>هي جميع الإمكانيات الداخلية التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في استغلال الفرص الموجودة ومكافحة التهديدات الخارجية، والتي يمكن معرفتها من خلال طرح الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ماهي نقاط القوة؟</li> <li>* المميزات الإيجابية التي تمتلكها المنظمة؟</li> <li>* ماهي مصادر القوة الكامنة للمنظمة؟</li> </ul>	<p>تشمل جميع الظروف وعوامل النقص التي تعاني منها المنظمة والتي تشكل عائقا أمامها، ويتم معرفتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي نقاط الضعف؟</li> <li>• ماهي عوامل النقص التي تعاني منها المنظمة؟</li> <li>• ماهي مكامن القلق التي تقلق المؤسسة وتخل بتوازنها؟</li> <li>• ماهي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم؟</li> </ul>
الفرص O	التهديدات T
<p>هي كل الظروف أو العوامل الخارجية التي تؤثر إيجابيا على المنظمة مثل الفرص في النمو والتطور، ويتم تحديدها من خلال طرح الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي التغيرات الخارجية التي ساهمت في نمو وتطور المنظمة؟</li> <li>• ماالعناصر التي يجب استغلالها للنمو وتحقيق الأهداف؟</li> <li>• ماالتغيرات الإيجابية التي يمكن أن تحدث في الأسواق؟</li> </ul>	<p>هي كل العوامل التي تؤثر سلبا على المنظمة وتشكل عائقا أمامها، والتي قد تتسبب لها في خسارة، ويمكن تحديدها من خلال الإجابة عمايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي التهديدات والمخاطر المحيطة بالمؤسسة؟</li> <li>• ماهي التغيرات التي أثرت بشكل سلبي أو يمكن أن تؤثر سلبا على المنظمة؟</li> <li>• ماالإستراتيجية المتبعة للتعامل مع هذه التهديدات؟</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: محمد الكرخي(2014)، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع،

ويؤثر كل عنصر من العناصر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، في إطار علاقة تكاملية، تمكن المنظمة من انتهاز الإستراتيجية المناسبة لها للتعامل مع مختلف التغيرات الداخلية في المنظمة أو الخارجية في الأسواق (أولاد حيمودة و طويطي، 2021، صفحة 105)، وعلى هذا الأساس يمكن وضع الشكل التالي الذي يوضح الإستراتيجيات المنتهجة من قبل المنظمات:

جدول رقم (1-5): الإستراتيجيات المنتهجة في مصفوفة Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انسحابية	استراتيجية دفاعية	التحديات

المصدر: الدوري، و زكرياء مطلق. (2006). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري. ص160

### 2.3 أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

تحتوي الميزة التنافسية على مجموعة من الأبعاد التي تسمح لنا بتقييمها، وجملة من المحددات

#### 1.2.3 أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات بجملة من الأبعاد تتجلى فيما يلي: (عزام عبد النبي، 2012، الصفحات 375-376)

#### 1.1.2.3 الجودة Quality

زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم، مما جعل المؤسسات التي ترغب في البقاء والإستمرارية، المنافسة في تقديم منتجات عالية الجودة من خلال ما تحققة المخرجات من رضا لدى العملاء، كما أن الجودة العالية تعمل على تقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المخرجات، وهذا يؤدي بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تضمن النجاح والتطوير المستمر لمختلف العمليات داخل المؤسسة.

### 2.1.2.3 سرعة التسليم Delivery Speed

تعتبر سرعة التسليم من أهم أبعاد الميزة التنافسية، لأن هدف العملاء يتجلى في إشباع حاجاتهم ورغباتهم في الوقت المحدد، مع الإلتزام بمعايير الجودة، الإعتمادية، الصيانة، واحترام شروط التوصيل، والتي تعتبر كقاعدة أساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض الوقت، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وطرحها للعملاء في أسرع وقت ممكن. (إنجي و محمود، 2022، صفحة 5)

### 3.1.2.3 الحصة السوقية Market Share

تعتبر الحصة السوقية من أهم التحديات التي تحاول المنظمات الحصول عليها من خلال سيطرتها على الأسواق، وذلك بتقديم منتجات أو مجموعة من الأصناف الرائدة، أو عن طريق تخفيض أسعارها. وتعد الحصة السوقية من بين مؤشرات قياس التنافسية وكذا التدفق النقدي والربحية. وتبرز أهمية الحصة السوقية من خلال العلاقة التي تربطها مع تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة منحنى الخبرة، ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

الحصة السوقية = النسبة المئوية للمبيعات / المبيعات الكلية للمؤسسة ولتنافسيها المباشرين (نظمي و حسن، 2023، صفحة 106).

### 4.1.2.3 المرونة Flexibility

تعد المرونة أحد أهم أبعاد الميزة التنافسية، والتي تعني قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في الموقع السوقي والذي يعتمد على الإبداع في تصميم المنتجات وأحجامها، وكذا قدرتها على المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة في الوقت الذي تكون فيه قادرة على تطوير منتجات جديدة، ويمكن اعتبار المرونة بأنها تعبر عن مدى تكيف المؤسسة مع مختلف التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والتحديات التي تواجهها، وكذا الإستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواكبة التكنولوجيا في الأسواق المستهدفة. (جاسم الحريان و الزغبي، 2022، صفحة 15)

### 5.1.2.3 الابتكار والإبداع Innovation & Creativity

يعتبر الابتكار تلك العملية المسؤولة عن خلق منتجات أو عمليات جديدة، وهناك نوعان من الابتكار هما ابتكار منتج وابتكار عملية، فابتكار المنتج يتجلى من خلال تقديم وتطوير منتجات جديدة أو تحسين نسخ جديدة من المنتجات الموجودة، والتي بدورها تخلق منفعة إضافية للزبائن، ومن ثم تزيد الخيارات السعرية لدى المؤسسة. أمّا ابتكار العملية فغالبا ما يسمح للمؤسسة بخلق قيمة إضافية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج والذي قد يكسبها ميزة تنافسية على المدى الطويل، وبالرغم أن أغلب عمليات الابتكار لا تنجح، إلا أنها تجعل المؤسسة تقوم بشيء نادر ومختلف يجعلها تتميز عن منافسيها. ( السيد الباز، 2022، صفحة 685)

### 2.2.3 محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية بمؤشرين هما: (الموسي، 2003، صفحة 86)

### 1.2.2.3 حجم الميزة التنافسية

تحقق الميزة التنافسية الإستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز منتجاتها في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها كلما استمرت ونجحت، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تتلخص في المراحل التالية: (معموري و الشيخ، 2010، الصفحات 13-14)

#### 1. مرحلة التقديم: تعتبر أول مرحلة في دورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة حسب

استراتيجية المؤسسة ومخرجاتها وطبيعة السوق الذي تعمل به وكذا حجم المنافسة السائدة فيه.

#### 2. مرحلة التثبيت: تحقق الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار بسبب بداية تركيز

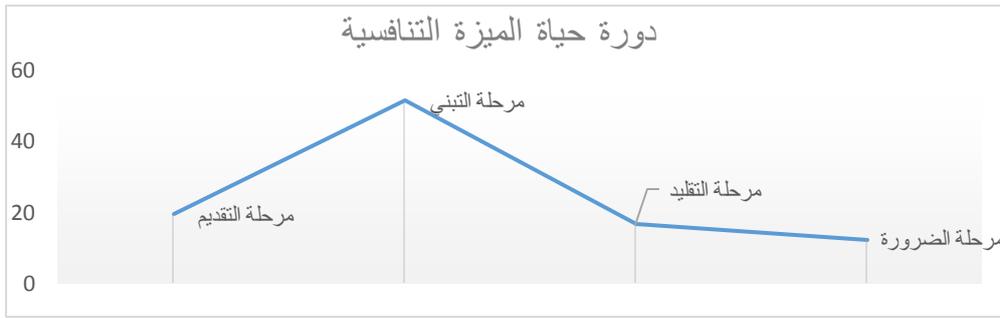
المنافسين عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة الشركة النسبية وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع وإنشاء ميزة تنافسية جديدة تركز على أسس مختلفة عن أسس الميزة التنافسية الحالية، وإذا لم تتمكن الشركة من تحسين أو الحصول على ميزة تنافسية جديدة فإنها تفتقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة من جديد إلى التنافس.

ويوضح المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

الشكل رقم (1-5): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معموري والشيخ، (2010)، مرجع سابق، ص 13-14.

### 2.2.2.3 السوق المستهدف

يشمل السوق المستهدف 4 أبعاد هي (المرسي، 2003، الصفحات 87-88):

\* **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع زبائنهما، بهدف اختيار إستراتيجية اختراق

الأسواق أو التركيز على جزء معين من السوق.

\* **درجة التكامل الأمامي:** هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا للمستهلك،

كما تشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية والخارجية المختلفة، فالتكامل الأمامي المرتفع قد يحقق ميزة التكلفة

الأقل مقارنة بالمنافسين.

\* **النطاق الجغرافي:** يشمل المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذا البعد خاصة لدى المؤسسات العالمية والشركات المتعددة الجنسيات.

\* **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط والتداخل بين الأنشطة الصناعية للمؤسسة، والذي يسمح باستخدام نفس التسهيلات، التكنولوجيات، والخبرات، الأمر الذي ينشأ عنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

### 3.3 نماذج الميزة التنافسية

لقد تعددت النماذج التي عملت على دراسة وتحليل مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتحصل عليه، ولعل من أبرزها:

#### 1.3.3 نموذج VRIN

نموذج VRIN للباحث **Barney 1991**، والذي وضع مجموعة من الشروط التي يجب توفرها حتى تحصل المؤسسات على الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال نموذج NIRV الذي يستوفي 4 شروط هي كالآتي: (Loilier & Tellier, 2020, p. 54)

#### \* الموارد ذات القيمة V

تنتج قيمة المورد من توافقه مع البيئة، حيث يعتبر المورد ملائماً إذا كان يسمح للمنظمة باغتنام الفرص في بيئتها الخارجية أو الهروب من التهديدات التي تواجهها.

#### \* الموارد النادرة R

تمثل في الموارد التي لا يملكها عدد كبير من المنافسين الفعليين أو المحتملين، فكلما كانت الموارد أكثر ندرة كلما زادت قيمتها الإستراتيجية، وأصبحت تشكل قيمة مضافة للمؤسسة، الأمر الذي يعتبر بمثابة نقاط قوة للمؤسسة.

### \* الموارد الغير قابلة للتقليد I

يجب أن تكون موارد المؤسسة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. إذ تعتمد صعوبة تقليد الموارد في طابعها الضمني وتعقيدها وخصائصها.

### \* الموارد الغير قابلة للاستبدال N

تتمثل في الموارد البديلة التي يفتقر إليها المنافسون، لأن القيمة الإستراتيجية للمورد تقل إذا تمكن المنافس من الحصول على نفس الميزة بفضل الموارد البديلة.

ولقد تم انتقاد هذا النموذج من قبل بعض الباحثين بالقول إنه ليست كل شروط النموذج يجب أن تطبق للحصول على الميزة التنافسية، وأن معيار الندرة لا يتم تفعيله إلا إذا كان المورد ذو قيمة وغير قابل للتقليد من قبل المنافسين، وأن فقط معياري القيمة وعدم التقليد هما اللذان يكسبان المؤسسة ميزة تنافسية. ليعود الباحث **Barney & Hesterly** في 2006، بمفهوم نموذج سلسلة القيمة لتحديد الموارد والمهارات التي يحتمل أن يكون لها قيمة إستراتيجية، فوفقا لهما فإن الموارد القيمة والشائعة في الصناعة ليست مصدرا للميزة التنافسية بل تعتبر مصدرا للتكافؤ التنافسي، ولذلك فإن حالة الندرة ضرورية لتطوير ميزة تنافسية مستدامة، لأن المورد النادر والثمين سيفقد قدرته على توفير الميزة التنافسية عندما يمتلكه جميع المؤسسات، لأنه مع مرور الوقت سيصبح ذو قيمة مشتركة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية التي تستند على عاملي القيمة والندرة فقط لا يمكن أن تكون ميزة تنافسية مستدامة.

### 2.3.3 نموذج القوى الخمس للصناعة (Porter)

حسب نموذج **Porter** تعد الميزة التنافسية أهم عامل يتحكم في إمكانية نجاح أو فشل المنظمة أو القطاع، فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة ومساهماتها في تحقيق النتائج المرجوة، حيث اعتبر **Porter** أن الميزة التنافسية تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافسين (Audretsch, 1998, p. 32)، كما بين النموذج أن العامل الرئيسي الذي يتحكم في عوائد

الشركة يتمثل في مدى جاذبية المؤسسة نتيجة الأرباح المحققة، أمّا العامل الآخر فهو الموقع التنافسي للشركة مقارنة مع المنافسين في نفس المجال الصناعي، إذ يرى **Porter** أنه لا يمكن الفصل بين هذين العاملين وأحدهما يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها ويمكن التفصيل في هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كالتالي: (Porter M. , 2004, p. 43)

### \* تهديد الداخلين الجدد Threat of new entrants

هي الشركات أو القطاعات أو الدول التي لم تدخل قطاع المنافسة في هذا الوقت لكنها تمتلك قدرات جديدة تهدد استقرار السوق. بانخفاض هامش الربح، مما يجعل الشركة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا جيدا، إذ يمكنها تخفيض الأسعار من مواجهة أي هجوم وارد من المنافسين الجدد.

وهناك مجموعة من المتغيرات يمكن ملاحظتها ومراقبتها لتقييم درجة تهديد الوافدين الجدد منها:

مستوى الإستثمار، الوفرة الإقتصادية، أثر التجربة، تمييز المنتجات، الحصول على القنوات التوزيعية، امتلاك

التكنولوجيا، تكاليف التحويل. (porter, 1990, p. 6)

### \* المنتجات البديلة Alternative Products

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويكون لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة من خلال التكلفة، الجودة، السعر وهامش الربح. حيث أن وجود بدائل قوية ودقيقة يشكل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على الأسعار التي تفرضها المؤسسة. ويتم تحليل درجة تأثير هذه البدائل من خلال: (Afuah , 2009, p. 65)

- تحليل العلاقات من خلال إيجاد النسب الملائمة بين التكاليف والسعر بالنسبة للمنتجات السوقية.

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات، لكنها تحتاج إلى استعمال تكنولوجيا مختلفة.

### \* القوة التفاوضية للموردين **The bargaining power of suppliers**

يمثل الموردون تهديدا على المؤسسات من خلال تأثيرهم في مردودية المؤسسة عندما تكون لهم القدرة على فرض أسعارهم على المواد الأولية أو نصف المصنعة، أو فرضهم لشروط بيع معينة، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تخفيض ربحية تلك المؤسسة ويشكل الموردون تهديدا حقيقيا عند توفر الآتي: (Patrick , 2014, p. 21)

- عدم وجود منتجات بديلة تنافس منتجات الموردين.
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف الشركة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.
- إمكانية لجوء الموردين إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة المباشرة مع المؤسسة.
- عجز المؤسسة عن تحقيق التكامل الصناعي وتوفير حاجياتها بنفسها.

### \* القوة التفاوضية للمشترين **The bargaining power of buyers**

يمكن للمشترين تطبيق قوة التفاوض عن طريق العمل على تخفيض الأسعار مع إمكانية الحصول على خدمات رفيعة ومنتجات عالية الجودة، لذا فهم يشكلون ضغطا وتهديدا تنافسيا على المؤسسة، مما ينتج عنه في كثير من الأحيان اختلاف في مصلحة ورغبة كل من المؤسسة والمشترين، فيعمل كل طرف إلى فرض رغبته والشروط المناسبة له. (عبد الجبار الموسوي، عبد الله الراجحي، و عيسى الوزني، 2020، صفحة 30)

### \* شدة المنافسة بين المؤسسات الحالية **The intensity of competition between existing firms**

المنافسون هم جميع المؤسسات التي تقدم نفس منتجات أو خدمات متماثلة (ليست بديلة) لنفس الزبائن بمجال نشاط معين. ففي مجال الصناعات الجوية بأوروبا نجد مؤسستان متنافستان في قطاع النقل الجوي **Air France & British Airways**، بينما يعتبر النقل عن طريق القطار خدمة بديلة (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009, p. 35). إذن هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية المناسبة التي يمكن اعتمادها في ضوء نقاط قوتها وضعفها. وتحدد عادة

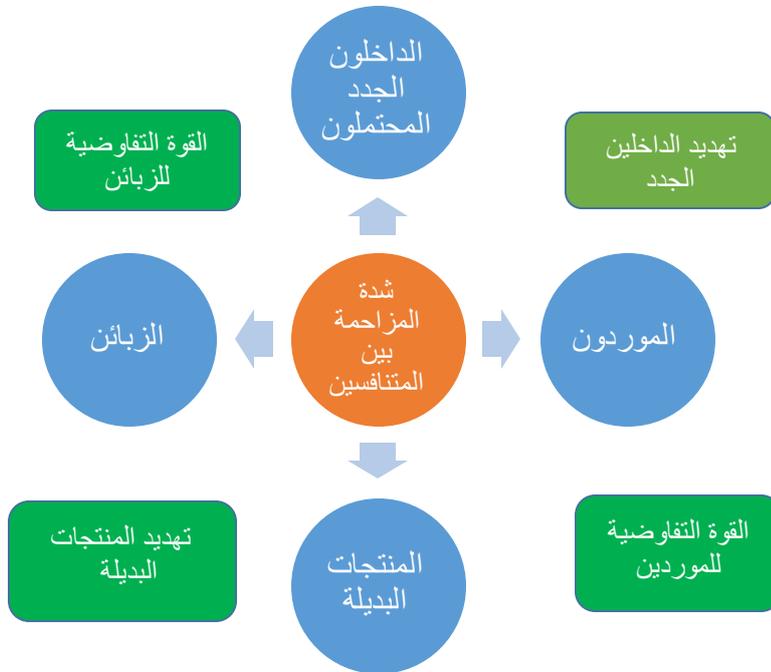
من خلال: عدد المؤسسات المتنافسة، حجم وقوة المؤسسات المتنافسة، معدل نمو الصناعة، تمييز المنتجات أو الخدمات، حجم التكاليف الثابتة، تكاليف التخزين المرتفعة، طبيعة المنتجات، تكاليف التحول، حواجز المغادرة، وتنوع المنافسين (دهش جلاب و عبد الرضا رشيد، 2008، الصفحات 116-118).

### \* القوة النسبية لأصحاب المصالح The relative strength of stakeholders

تمثل هذه القوة بالإضافة الجديدة التي أضافها Porter إلى قوى التنافس الخمس لكي تشكل القوة السادسة وتشمل كل من الحكومة، مالكي الأسهم، القوة النسبية لل نقابات، المجتمعات المحلية... إلخ، وتختلف أهميتها باختلاف طبيعة و موقع كل صناعة، ولقد تم إضافة هذه القوة نتيجة إهمالها في نموذج الخمس ماسات الأول ل Porter . (عبد الجبار الموسوي، عبد الله الراجحي، و عيسى الوزني، 2020، صفحة 35)

ويبين الشكل التالي نموذج القوى التنافسية الخمس ل Porter

الشكل رقم (1-6): نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, traduit de l'Americain par Philippe de Lavergne , DUNOD , Paris, 1999, P :15.

### 4.3 الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

تشمل استراتيجيات بورتر التنافسية ثلاث استراتيجيات، حيث تلجأ المؤسسات إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة حسب بيئتها وامكانياتها.

### 1.4.3 الاستراتيجيات العامة للتنافس

#### 1.1.4.3 استراتيجية القيادة بالتكاليف Leadership Cost Strategy

تلجأ المؤسسة إلى تحقيق التميز من خلال العمل على خفض التكاليف عن طريق تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين للحصول على عوائد أفضل وحصصة سوقية أكبر، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين يجب عليها بناء إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية، مع العمل على تقليل النفقات إلى أدنى حد في مجال البحث، والتطوير، وخدمات البيع، والإعلانات. (Islami &

Topuzovska Latkovikj, 2022, p. 5)

ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية توفر مجموعة من الشروط: ( محمد عبد المحسن، 2006، صفحة 157)

\* استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال.

\* مهارات هندسية وفنية.

\* إشراف ومراقبة مكثفة على التكلفة مع وجود اليد العاملة المؤهلة.

\* تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع.

\* نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة.

\* تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة.

\* حواجز تعتمد على حجم المبيعات.

### 2.1.4.3 استراتيجية التمايز Differential Strategy

تتجلى هذه الإستراتيجية في تكثيف جهود المنظمة لتقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع. وتستند استراتيجية التمايز على أن يكون الزبائن على استعداد تام لدفع أعلى الأسعار مقابل الحصول على المنتج المميز، وتتمكن المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار مع احتمالية عدم بحثهم عن منتجات بديلة لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم المعلنة والضمنية. وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال: (بتس و لي، 2008، صفحة 323)

#### \* الجودة العالية

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية بمثابة خلق قيمة مضافة للمؤسسة، خاصة في مجال السلع الصناعية، حيث أنه كلما كانت المنتجات ذات جودة عالية زاد الإقبال عليها من طرف الزبائن بالرغم من ارتفاع أسعارها.

#### \* الإستجابة السريعة وقابلية التجديد

إن اتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وكذا الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن، وبالتالي تعزيز ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها. كما أن قابلية تجديد المؤسسة لمنتجاتها يجعلها تتميز عن منافسيها في مجالي الابتكار والإبداع.

#### \* التوزيع

تتبنى المؤسسة طريقة التوزيع الوحيد أو الحصري لمنتجاتها، لذا تعمل على إختيار القنوات التوزيعية التي لا يتعامل معها المنافسين للتميز والتفوق عليهم في توزيع وإيصال منتجاتها في الوقت والمكان المناسب.

\* العلامة التجارية

إن قوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن غيرها، حيث تعتبر العلامة التجارية في حد ذاتها جزءاً مهماً من قيمة المنتج.

### 3.1.4.3 استراتيجية التركيز Focus Strategy

تختلف استراتيجية التركيز قليلاً عن النوعين اللذين تمت مناقشتهم أعلاه من حيث أنها تقوم بدمج كلاً من قيادة التكلفة والتمايز. كما أنها تركز على أسواق معينة مقارنة بقيادة التكلفة والتمايز التي تتعامل مع السوق بأكمله. مثال على استراتيجية التركيز هو إنشاء متاجر للأشخاص ضعاف البصر أو إنشاء متجر للحيوانات/الحيوانات الأليفة. ويركز هذا النهج التسويقي على ديموغرافية سوقية محددة ذات متطلبات فريدة. بشكل عام، فهي أسواق صغيرة حيث قد تدخل الشركات الجديدة وتستفيد من المنافسة المخففة. نتيجة لذلك، يمكن للشركات الصغيرة العمل دون التنافس مع الشركات العملاقة على الأسعار. عادةً ما تكتسب الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجيات ميزة تنافسية من خلال تحديد طلب السوق عن طريق تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين منتهجة إستراتيجية قيادة التكاليف أو تقديم منتجات مميزة عن المنافسين متبينة بذلك إستراتيجية التمييز، لاسيما تلك التي لم تتحقق من قبل الشركات الأخرى. ومن أجل نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من الحصول على مزيج من الشروط الخاصة بإستراتيجيتي القيادة بالتكاليف والتمايز لكن في نطاق سوقي محدد. (Iskandar & Kaltum, 2022, p. 196)

### 4.1.4.3 الإستراتيجية المختلطة Mix Strategy

تعتبر الإستراتيجية المختلطة مزيجاً مختلطاً من الإستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز)، حيث أنها تؤدي إلى تحديد خطوط الإنتاج دون الحاجة إلى عمليات الابتكار وبالتالي التقليل من المخاطرة. كما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الربحية، والميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسين. (Linton &

Kask, 2017, p. 3)

### 2.4.3 مزايا الإستراتيجيات التنافسية

تتميز استراتيجيات **Porter** بمجموعة من المزايا والتي تشمل مايلي:

#### 1.2.4.3 استراتيجية القيادة بالتكاليف

إنّ تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا تتمثل فيمايلي: (بلالي، 2005، الصفحات

(467-466)

- تعتبر استراتيجية القيادة بالتكاليف حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير مناسبة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أمّا في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

- أمّا في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإنّ تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.

- يعتبر نجاح هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين، إذ أنّ تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكّن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.

- تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها على اقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة دخولهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أنّ الإنطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.

- حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها، فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ماسيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

### 2.2.4.3 مزايا استراتيجية التمايز

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من خلال ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة من

خلال شموليتها على مجموعة من المزايا تتجلى فيمايلي: (بلالي، 2005، الصفحات 468-469)

- مواجهة القوى التنافسية في السوق فتطبيق استراتيجية التمايز يؤدي إلى زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز، وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها؛ وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.

- تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية، لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.

- بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.

- بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

### 3.2.4.3 مزايا استراتيجية التركيز

إن تبني هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر نجاعة وفعالية من حالة استهداف السوق ككل، مما يجعل المؤسسة تريح الوقت والجهد والتفرد، وتضمن الإقبال على منتجاتها من قبل الفئة المستهدفة، ومن بين المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة **BMW** لصناعة السيارات، حيث تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات، مما أكسبها صفة التركيز. (مزوغ، 2013، صفحة 51)

### 3.4.3 مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

قد تواجه الإستراتيجيات التنافسية مجموعة مختلفة من المخاطر تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-6): مخاطر الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

استراتيجية التركيز	استراتيجية التمايز	استراتيجية القيادة بالتكاليف
* ظهور شركات أخرى جديدة تتبع هذه الإستراتيجية في نفس القطاع السوقي. * دخول المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب نقص الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، بسبب مميزات التسويق الشامل. * يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.	* أساليب التميز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم. * زوال عمليات التميز. * التقليد من جانب المنافسين. * السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. * لامبالاة المستهلكين وشعورهم بعدم الحاجة للتميز.	* التغيير التكنولوجي. * التقليد من جانب المنافسين. * معدات جديدة آليّة بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. * الإهتمام المفرط بالعمليات الداخلية، مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك حاجيات السوق.

المصدر: مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 09/08 نوفمبر، 2010، ص 12.

## 5.3 دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية

تحتاج المنظمات إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، وإرضاء العملاء لتحقيق المزيد من الأرباح في مجال الأعمال، من خلال اكتساب ميزة تنافسية، والتي تكتسبها المنظمة عن طريق طرح منتجات عالية الجودة للتغلب على المنافسة (Asu, 2022, p. 43). حيث وصف **Deming** أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الحفاظ على الميزة التنافسية وتطويرها من خلال تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، والتي تتجلى في خفض التكاليف، وتحسين رضا العملاء، حيث يظهر التحليل التنافسي أن التكلفة والتميز هي عوامل تميز عالية المستوى لتصميم أي استراتيجية تنافسية (Shenawy, Baker, & Lemak, 2007, p. 444). وأشار (Al-Qudah, 2012, p. 59) إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات؛ لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الأولويات التنافسية. حيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة المنتج، العملية الإنتاجية، الكفاءة، الربح، وميزة الشركة؛ كما تدعم عدد من الدراسات العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من خلال الابتكار، حيث أن الابتكار يعتبر ميزة للمنظمات في الأعمال التجارية، حيث أنه يتحقق من خلال الدعم التنظيمي الذي تحققه إدارة الجودة الشاملة (Kafetzopoulos & Gkana, 2015, p. 1178). كما توفر إدارة الجودة والجودة الشاملة نقلة نوعية في فلسفة الإدارة التي تعمل على تحسين فعالية المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية، كما أن الجودة تشكل الأساس لبناء أبعاد تنافسية أخرى (Wu, 2015, p. 799). ورغم أن جميع الباحثين قد اتفقوا على أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج يركز على تحسين فعالية المنظمة وكفاءتها واستجابتها لاحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال تسخير مهارات الموظفين وكفاءاتهم في السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حيث أنه من المقبول عمومًا أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه من المدهش أن هناك القليل من الأبحاث التي أجريت في البلدان النامية. إذ جاءت معظم المؤلفات التي تدعم هذا النظام وتحرص على تطبيقه من البلدان المتقدمة كاليابان، الولايات المتحدة

الأمريكية، كوريا الجنوبية، كما حققت الدول الناشئة أمثال الهند، ماليزيا، سنغافورة، الصين قفزة نوعية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، تمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها والسيطرة على الأسواق رغم ديناميكيتها.

كما لوحظ اعتماد إدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات في جميع أنحاء العالم، فهي تعتبر النهج الرئيسي للحفاظ على التميز التنافسي والتناسق الوظيفي والقاعدة الأساسية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، وتحسين الإنتاج والفعالية، والتي تؤدي في النهاية إلى مخرجات عالية الجودة. وقد أثبت نظام إدارة الجودة الشاملة أهميته في تعزيز فعالية المنظمات والإقتصاد، لذا تعددت مجالات تطبيق هذا النظام، وعليه سنذكر تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الصناعات كصناعة البناء، كونها تعتبر جانبًا أساسيًا من اقتصاديات جميع البلدان لأنها تعمل على دعم القطاع المالي والرأفاهية الأساسية للمجتمع. ومن بين التجارب نجد مايلي:

(Mohsen Alawag, et al., 2023, pp. 1-2)

\* التجربة السنغافورية: في بداية 90 عملت حكومة سنغافورة على الترويج لنظام إدارة الجودة الشاملة كإطار لبناء قدرات الشركة، وقد تم تطبيق هذا النظام على مستوى شركات البناء، وبعد إنتهاء المشاريع تبين أن النتائج المحققة كانت جيدة وأقل تكلفة مع المشاريع السابقة.

\* التجربة الفيتنامية: أمرت الحكومة الفيتنامية شركات البناء العمومية والخاصة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد لوحظ أن هذه الشركات حققت أفضل النتائج بأقل التكاليف من خلال تبنيها لهذا النظام.

\* تجربة المملكة العربية السعودية: شددت وزارة الإسكان على أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال البناء، مما أدى إلى زيادة المراقبة والتوجيه، وكذا تقليل الإنحرافات وقيود التكلفة من خلال تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

\* التجربة الماليزية: تعتبر ماليزيا دولة آسيوية صاعدة بسرعة وتتمتع بتنمية اقتصادية هائلة. وقد وافقت ماليزيا على خطة التنمية المستدامة لعام 2030، والتي تهدف إلى تعزيز تنمية أكثر استدامة وقابلية للتكيف، وكذا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق تنمية اجتماعية ومالية مستدامة أكثر شمولاً وتوازناً. وقد حقق هذا النظام نتائج جد إيجابية سواء من حيث جودة المخرجات، تخفيض التكاليف، سيرورة العمل.

\* التجربة الصينية: اتخذت الصين ميزة التكلفة لتصبح مركز الإنتاج العالمي، حيث اجتذبت قدرًا هائلاً من الإستثمار الأجنبي المباشر لمدة عقدين على الأقل مع المنافسة العالمية الشديدة، حيث أصبح العملاء أكثر فأكثر تطلباً ولم يعودوا يفضلون المنتجات ذات العلامات منخفضة التكلفة فقط نتيجة ضغط الشركات الأجنبية العاملة في الصين للبحث عن مزايا تنافسية تكميلية لإثراء قيمة منتجاتهم، لكن التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة جعل الشركات الصينية تتفوق على نظيرتها في السوق، حيث تم إدخال هذا المفهوم في هذا البلد على مدى عقدين من الزمن، والذي ساهم في بناء عدة أبعاد للميزة التنافسية في الشركات الصينية (Wu, 2015, p. 800).

ويبين الشكل التالي مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك وتحقيق التميز التنافسي

الشكل رقم ( 1-7): مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك وتحقيق التميز التنافسي

مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العملاء

التركيز على العملية

بحوث العمليات

أساليب السيطرة على الجودة

البرمجة الخطية موازنة الخطط

باريتو/ عظم السمكة/ خرائط المراقبة الإحصائية/ المخططات البيانية/ التشتت

كفاءة العملية الإنتاجية

رفع نسبة المخرجات

تحقيق المثالية وتحسين الجودة

تحقيق رضا العملاء

المصدر: الشيخ أحمد عازب، العيد غربي، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة، يومي 5 و 6 ماي 2013: ص 19.

## خاتمة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق إلى كافة المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ونماذج تطبيقها، مع استعراض كافة المزايا التي تتحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيق هذا النظام إذا ما طبق بشكل صحيح، مع الأخذ بعين الإعتبار كافة المعوقات التي تحول دون تطبيقه. كما تمت الإشارة إلى ضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات التي تسعى للبقاء والإستمرارية في سوق شديد التنافس والصمود أمام المنافسة المحلية والأجنبية من خلال الحصول على ميزة تنافسية والتي تم ذكرها في هذا الفصل بالإشارة إلى محدداتها، أبعادها، وكذا نماذجها ومختلف الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات تبنيها، إضافة إلى اختيار الإستراتيجية المثلى على أساس إمكانياتها وبيئتها المؤسساتية بغية تحقيق أهدافها المسطرة على المدى القصير والطويل.

## الفصل الثاني

الدراسات السابقة ومناقشتها

## مقدمة الفصل

لقد تعددت الأدبيات التي قامت بدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتباره من المواضيع الحديثة والركائز الأساسية التي يجب أن تتميز بها كل مؤسسة تسعى وتطمح للريادة والبقاء والإستمرارية في سوق شديد التنافس محليا ودوليا، حيث عرضت هذه الدراسات أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها للحصول على مزايا متعددة كالميزة التنافسية، الأداء الأمثل، وتحقيق مختلف الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات.

لهذا ارتأينا أن نتطرق إلى الأدبيات التي تعالج موضوع إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على جل المتغيرات في مختلف القطاعات، سواء كانت خدمية، صناعية، تعليمية، في بيئات مختلفة عربية وأجنبية. كما قمنا بتلخيص بعض الدراسات التي تعالج موضوع الميزة التنافسية وعلاقته بمتغيرات أخرى كونه المتغير الثاني لدراستنا والذي يعتبر أهم هدف تسعى المؤسسات للوصول إليه وهذا بتطبيق مختلف الإستراتيجيات.

وقد جمع هذا الفصل دراسات مختلفة نظرية وقياسية بمتغيرات متنوعة تشرح هدف ونتائج وتوصيات كل دراسة.

## أولاً: تحليل الدراسات السابقة

لقد تعددت الأدبيات والأوراق البحثية التي تطرقت إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، باعتباره من أهم المواضيع والتحديات التي تسعى جميع المنظمات بجميع أحجامها ومهما كان قطاع نشاطها، إلى الوصول إليها، ووفقاً لهذا قمنا بذكر بعض من هذه الدراسات التي تطرقت إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمتغيرات أخرى، وكذا تحديد بعض الأوراق البحثية التي قامت بدراسة موضوع الميزة التنافسية، إضافة إلى تناول الدراسات التي قامت بدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالميزة التنافسية.

## 1.1 الدراسات التي تخص متغير إدارة الجودة الشاملة

\*دراسة (TSOU, HUANG, LIU, & DO, 2021) بعنوان:

### The Effect of Total Quality Management and Corporate Social Responsibility on Firm Performance: A Future Research Agenda

استعرض هذا المقال بشكل منهجي أثر تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركة، حيث تم جمع ما مجموعه 233 وثيقة منشورة من 1996 إلى 2020 في المجالات الدولية وإدراجها في قواعد بيانات خاصة للاستفادة من أجنحة بحثية مستقبلية.

وقد استخدمت هذه الدراسة نهجاً نظرياً لمراجعة الأدبيات لمراجعة تلك المخطوطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وموضوعات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تركز على أداء الشركة. وبالتالي، أكدت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبران بمثابة أداة ووسيلة دعم للشركات بغية تحقيق الإستدامة؛ ومع ذلك، فقد أعطت هذه الدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة اهتماماً أكبر من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. علاوة على ذلك، أبرزت النتائج أن عددًا قليلاً فقط من المقالات مهمة بالجمع في نفس الوقت بين مبادرات إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات على الرغم من أن هذه الفكرة آخذة في الارتفاع في السنوات الأخيرة. بينما أشارت النتائج الإحصائية إلى العديد من الثغرات البحثية التي لا تزال دون معالجة. إذ يجدر النظر على التكامل بين إدارة الجودة

الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال تحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا العوائق التي تحول دون اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحقيق التنمية المستدامة خاصة في الإقتصاديات الإنتقالية .

\*دراسة (محمد القرعاوي، 2021) بعنوان:

### تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي

هدفت هذه الورقة البحثية النظرية إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي تماشياً مع الرؤية المستقبلية للمملكة 2030، حيث تم تقديم رؤيا شاملة للدور الفعال الذي يلعبه التعليم في الدفع بعجلة الإقتصاد والتنمية والتنافسية، باعتبار إدارة الجودة الشاملة مصدراً لامتلاك الميزة التنافسية في ظل التحديات الجديدة. كما بينت الدراسة أهمية النهج التسييري لإدارة الجودة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، من خلال توجيه جميع الوظائف والعمليات وإمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا الطلاب والعاملين، وكذا العمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت هذه الدراسة النظرية إلى بناء مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي مع تحديد متطلبات تنفيذ هذا المقترح ومختلف المعوقات التي تواجه تطبيقه.

\*دراسة (Abdullahi, Shehu, Usman, & Gumawa, 2020) بعنوان:

### Relationship between TQM and Organizational Performance: Empirical Evidence from Selected Airlines in Nigeria Aviation Industry

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المشتملة على ( التركيز على الزبون، رضا الموظفين) والأداء التنظيمي في الخطوط الجوية النيجيرية، حيث قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال توزيع استبيان على موظفي شركة الخطوط الجوية النيجيرية، كما تم تحليل نتائج الإستهيبان ببرنامج الحزم الاجتماعية SPSS 21. وقد خلصت الدراسة

إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين رضا العملاء والأداء التنظيمي. ولهذا يجب الاستفادة من هذه النتائج في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال الإهتمام أكثر بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

\*دراسة (Sadikoglu & Olcay, 2014) بعنوان:

### **The Effects of Total Quality Management Practices On Performance and The Reasons of and The Barries to TQM Practices in Turkey**

هدفت هذه الدراسة للبحث عن آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، المعرفة وإدارة العمليات، التدريب، التركيز على الزبون، سلسلة إدارة الجودة) على الأداء المؤسسي، وكذا التعرف على مختلف العوائق التي تواجه تطبيق هذه الإدارة في الشركات التركية. حيث اعتمد الباحث على اختيار عينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والشركات التي تقع في المنطقة الصناعية بتركيا. إذ تم توزيع 242 استبانة ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS في الجزء الوصفي من الإحصاءات، ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع إجراء اختبار الإنحدار المتعدد. وقد خلصت الدراسة على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر وبشكل كبير على نتائج الأداء المؤسسي في الشركات التركية وأن أهم العقبات التي تواجهها الشركات في تركيا هو عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، نقص الوعي وعدم الإلتزام بالتطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة، عدم توافق الهيكل التنظيمي مع إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نقص الموارد.

\*دراسة (الحسن و تغريد ، 2017) بعنوان:

### **دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية على رضا الزبائن**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالإعتماد على رضا الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، حيث أجريت الدراسة في مجموعة دال ومجموعة معاوية البربر للصناعات الغذائية من خلال توزيع 136 استبيان استرجع منها 120 استبيان، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS من خلال الإعتماد على المنهج التحليلي ودراسة الصدق الداخلي للنموذج باستخدام

معاملات الارتباط، وقياس الثبات بمعامل ألفا كرونباخ، وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتحليل العاملي، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Amos، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النظم الإدارية ورضا الزبائن، وأوصت بضرورة التركيز على الزبائن لضمان نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة وكذا الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق أفضل أداء.

\*دراسة (Brata & Soediantono, 2022) بعنوان:

### **Total Quality Management (TQM) and Recommendations for Its Application in the Defense Industry: A Literature Review**

طريقة كتابة هذا المقال هي مراجعة الأدبيات، من خلال جمع وفهم وتحليل ثم اختتام ما يصل إلى 25 مقالاً صحفياً دولياً تم نشره من 2010 إلى 2021 فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مختلف القطاعات الصناعية وصناعة الدفاع. حيث استخدم 25 تحليلاً لمحتوى مقالات المجلات، والتي تم جمعها ثم البحث عن أوجه التشابه والاختلاف ثم مناقشتها لاستخلاص النتائج. وتشير نتائج تحليل مراجعة الأدبيات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يساهم في تطوير قدرات الموظفين وجعلهم أكثر تدريباً و تنمية مهاراتهم وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة، أما بالنسبة للعملاء فتعمل إدارة الجودة الشاملة على تقديم منتجات عالية الجودة توافق أو تفوق توقعاتهم الأمر الذي يحقق قدر من الرضا والولاء لدى الزبائن ، كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على جعل الشركات تركز على متطلبات السوق وتلهم الموظفين لتقديم أفضل جودة في كل نشاط ، فإدارة الجودة الشاملة توجه الإجراءات المهمة للحصول على نتائج فائقة، حيث تساعد على اختبار جميع العمليات باستمرار للتخلص من الأشياء غير الضرورية وغير المنتجة، كما تدعم إدارة الجودة الشاملة الشركات لفهم المنافسة الحالية حقاً وبناء استراتيجية حرب فعالة، ووضع إجراءات جيدة للتواصل ومكافأة العمل الجيد. وكذا العمل على مراجعة العمليات المطلوبة لبناء استراتيجية تطوير مستمرة. لذا يوصى بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات الدفاع.

\*دراسة (Budayan & Okudan, 2020) بعنوان:

### **Roadmap for the Implementation of Total Quality Management (TQM) in ISO 9001-Certified Construction Companies: Evidence from Turkey**

هدفت هذه الورقة إلى تطوير خارطة طريق لشركات البناء الحاصلة على شهادة ISO 9001 للمضي قدماً نحو التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة (TQM) على الرغم من أن الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001 أكثر استعداداً لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لا توجد خارطة طريق تم تطويرها لهذه الشركات للتحرك نحو إدارة الجودة الشاملة. لذلك، حددت الدراسة 8 عوامل نجاح حاسمة رئيسية (CSFs) و24 من عوامل النجاح المهمة الفرعية للتنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة من خلال مراجعة الأدبيات واجتماعات مراجعة الخبراء، للكشف عن الاختلافات على مستوى التطبيق لهذه CSFs، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على المشاركين العاملين في 75 شركة إنشاءات تركية. ثم اختير 16 من 75 شركة إنشاءات من بين أعضاء جمعية الجودة التركية (كالدور). أخيراً، تم استلام ما مجموعه 40 استبياناً مكتملاً وتم إجراء تحليل اختبار T على بيانات المسح. وكشفت النتائج أن أهم الفروق التي لوحظت بين هذه الشركات تتمثل في توفير التوعية النوعية للموظفين، وتدريب الموظفين على كيفية استخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة، وبيانات الجودة المتعلقة بالمنتجات التي يقدمها الموردون، وقياس رضا العملاء الداخليين. وبالتالي تم اقتراح خارطة طريق بناءً على الاختلافات التي تم الكشف عنها، وقد خلصت الدراسة أنه يجب أولاً على الشركات الحاصلة على شهادة إيزو توفير تعليم توعية عالي الجودة للموظفين، وتدريب الموظفين على كيفية استخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة، وجمع بيانات الجودة المتعلقة بالمنتجات التي يقدمها الموردون، وقياس رضا العملاء الداخليين للمضي قدماً نحو إدارة الجودة الشاملة.

\*دراسة (Zhang, Feng, & Xiang, 2016) بعنوان:

### **The Impact of Quality Management Practices On Innovation In China : The Moderating Effects Of Market Turbulence**

هدفت هذه الدراسة لاقتراح نموذج نظري عن أثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على الأداء الابتكاري في الشركات الصينية، حيث تم استهداف 383 مستجوب من المدراء العامين والمدراء الذين لا تقل خبراتهم عن 3 سنوات من شركات التصنيع الصينية، إذ قامت هذه الدراسة بتحليل التأثيرات المعتدلة لاضطراب السوق على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الابتكار. حيث تم استخدام تحليل العوامل وتحليلات الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. كما أظهرت النتائج أن ممارسات البنية التحتية لإدارة الجودة وممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على الأداء الابتكاري. وأن التأثيرات المعتدلة لاضطراب السوق تساهم في ضعف العلاقة بين البنية التحتية لإدارة الجودة وممارسات الجودة الشاملة وأداء الابتكار، ومع ذلك فلاضطرابات السوقية لا تعتبر كعائق بين ممارسات الهياكل القاعدية والأداء الابتكاري كونها لا تؤثر بنسب كبيرة على هذه العلاقة.

\*دراسة (Mohammed & Saturday, 2019) بعنوان:

### **IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF OIL SERVICING COMPANIES IN PORT HARCOURT**

سعت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المشتملة على: (القيادة، إدارة الموارد، القياس والتغذية العكسية، التحسين المستمر، النظام والعمليات) على أداء شركات خدمات النفط والغاز المختارة في بورت هاركورت، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا مع الأدوار المتعلقة بتحسين الجودة في الشركات التي تم النظر فيها. إذ تم تطبيق تقنيات أخذ العينات الهادفة في اختيار الشركات التي تم أخذ عينات منها بينما تم تطبيق أخذ العينات العشوائية في أخذ عينات المستجيبين داخل الشركات. كان الإستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات، فيما استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي XLSTAT ثم إجراء اختبار معامل Kendall للتوافق وانحدار

المكونات الرئيسية (PCR) ، وقد كشفت تحليلات معامل التوافق في Kendall أن خطوط الأنابيب وشركات خدمة النفط والغاز في التصنيع لديها درجة أعلى من الإتفاق بين العاملين في العينة بشأن إدارة الجودة الشاملة مقابل شركات خدمات النفط والغاز للمشتريات الهندسية والبناء. وقد تم استخدام النماذج المطورة من تطبيق PCR لتقييم تأثير مؤشرات أداء الأعمال الرئيسية المحددة من منظورين؛ أهمية إدارة الجودة الشاملة على المؤشرات ومكان الممارسة الفعالة لإدارة الجودة الشاملة على المؤشرات المحددة. كما قدرت قيمة  $R^2$  للإندثار بين إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء بـ 0.51. وكشفت الدراسة أن الإفتقار إلى التزام الإدارة العليا ونقص الموارد يمثلان أهم العوائق الرئيسية أمام التنفيذ الفعال لمبادرات إدارة الجودة الشاملة، وأن التزام الإدارة العليا بسياسات الجودة وزيادة الوعي من خلال التدريب ومشاركة الموظفين هي من بين العوامل المسؤولة عن التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

\*دراسة (Kalogiannidis, 2021) بعنوان:

### **The Effects of TQM and Marketing On Performance of SMEs: A Case of Selected Manufacturing Industries in Greece**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتضمنة (إدخال الموظفين، التركيز على العملاء، ممارسات التسويق) وبعض الجوانب التسويقية المتعلقة بالأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ركزت الدراسة على تحديد المستوى الذي تؤثر فيه إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء وليس على المنظمة بأكملها، إضافة إلى بعض الجوانب التسويقية. حيث تم جمع البيانات من عينة ذات 289 موظف في الصناعات التحويلية باليونان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss مع الإستعانة بالأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، ألفا كرونباخ، معامل الارتباط Pearson لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي من جهة، وعلاقة بين الممارسات التسويقية والأداء التنظيمي من جهة أخرى مع إشراك الدور المهم لرضا العملاء في استمرارية هذه العلاقة. لذا أوصت الدراسة

بوجوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة والممارسات التسويقية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات والأداء التنظيمي للمؤسسة.

\*دراسة (Alshourah, 2021) بعنوان:

### **TQM Practices and Their Effects On The Quality Performance Of Jordanian Hospitals**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق TQM بأبعادها المتمثلة في (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، إدارة العمليات، إدارة الجودة، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) في المستشفيات الأردنية الخاصة، حيث استخدمت الدراسة استبانة المسح لجمع البيانات وهذا باستجواب 330 موظف، إذ قدرت نسبة الإستجابة بـ 42.4%، كما تم استخدام تحليلات العوامل المؤكدة والإنحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة، إضافة إلى وجود أثر معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء خاصة فيما يتعلق بأبعاد: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التدريب والمشاركة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في فهم مدراء المستشفيات لفوائد ممارسات الجودة الشاملة وبالتالي الحصول على أفضل أداء.

\*دراسة (Jonny & Kriswanto, 2017) بعنوان:

### **Developing a Total Quality Management Model for Healthcare Industry An Indonesian Hospital Case Study**

هدف هذا البحث إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الرعاية الصحية، وبغية تحقيق هدف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة من أجل تحديد أفضل ثماني أبعاد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي بماليزيا تمثلت في: الإدارة العليا والإلتزام (TMC)، العمل الجماعي والمشاركة (TWP)، إدارة العمليات (PM)، التركيز على العملاء ورضاهم (CFS)، إدارة الموارد (RM)، السلوك التنظيمي والثقافة (OBC)، التحسين المستمر (CI)، التدريب والتعليم (TE) واعتماداً على هذه الأبعاد تم تصميم نموذج مفاهيمي واختباره من أجل تقييم مدى

ملاءمته في المجال الصحي بأندونيسيا باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. كما تم توزيع 200 استبيان على كل من رؤساء الأقسام، الأطباء، الطاقم شبه طبي، والمرضى لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج LISREL لمعرفة ما إذا كان النموذج مناسباً أم لا. وقد خلصت الدراسة بأن قيمة P قدرت ب 0.23 والتي فاقت قيمة 0.05 وبالتالي تم التأكد بأن النموذج المطور هو نموذج مناسب. لذا أوصت الدراسة بضرورة تعميمه على كافة المستشفيات بغية تحقيق إدلة الجودة الشاملة .

\*دراسة (Al-Ali & Abu-Rumman, 2019) بعنوان:

### The Role of TQM In The Face of Challenges : A Study in Lafaraj

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القدرة على مواجهة التحديات المختلفة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة فرضيات لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون ، العلاقة التكاملية مع الموردين، إدارة العمليات، دعم الموظفين، الموارد البشرية، التحسين المستمر)، على مواجهة التحديات (التخطيط، تخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة، تقليل تكاليف الجودة، مواجهة المنافسة) في لافارج بالأردن. باستخدام العينة الملائمة تم عمل استبيان ثم توزيعه على 73 موظف، ثم اختيار طريقة المربعات الصغرى واستخدام برنامج Smart PLS 3. كما أظهرت النتائج أن التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا هما أهم متغيرين يعززان قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، كما وجد أن العلاقات التكاملية مع الموردين والتحسين المستمر لهما تأثير كبير على خفض تكاليف الجودة والتغلب على المنافسة. وبناء على النتائج المتحصل عليها أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو التركيز على بعد مشاركة الموظفين لأنهم أساس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنه من الأفضل تحليل التأثيرات القوية والضعيفة لإدارة الجودة الشاملة بغية التغلب على مختلف التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسة.

\*دراسة (Ooi, Arumugam, Teh, & Chong, 2008) بعنوان:

### **A Study on the Total Quality Management Practices in Malaysia and Its Association with Production Workers**

الغرض من هذه الورقة البحثية هو التحقيق في الأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تشمل (القيادة، التدريب، التركيز على الزبون، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لعمال الإنتاج في سياق صناعة الكهرباء والإلكترونيات الماليزية (E&E)، حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان وتوزيعه على 520 عاملاً في الإنتاج في ثلاث منظمات رئيسية في مجال E&E في ماليزيا. من بين 520 استبياناً تم نشره، تم استرجاع 173 استبياناً صالحاً للإستخدام، مما أسفر عن معدل استجابة قدره 33.26%. كما تم تطبيق تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار النموذج النظري والعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي. وكشفت النتائج أنه ليس كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزز الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج. حيث أظهرت ثقافة المنظمة والعمل الجماعي فقط علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج. إذ وجد أنه عندما كان يُنظر إلى العمل الجماعي على أنه ممارسة مهيمنة لإدارة الجودة الشاملة، كان التحسن في مستويات الرضا الوظيفي لعمال الإنتاج كبيراً. كما أبرزت نتائج الدراسة الآثار المحتملة للإدارة العليا لمراجعة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للموظفين داخل المنظمات. ومن ثم، من المرجح أن يعمل عمال الإنتاج بشكل أفضل وأن يشعروا بمستوى أعلى من الرضا اتجاه المنظمات. كما ساهمت الدراسة في تطوير أدبيات إدارة الجودة الشاملة من خلال فهم أفضل للأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وارتباطها بعوامل الإنتاج.

\*دراسة (العجمي، 2020) بعنوان:

### **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في ( التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، تطور الدور المجتمعي) على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه

على عينة عشوائية من الموظفين، وتحليل النتائج باستخدام المعاملات الإحصائية التي تمثلت في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل تضخم التباين، لاختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة VIF ، الانحدار المتعدد، الانحدار البسيط. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعا، كما تبين وجود أثر قوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التحسين المستمر وتطور الدور المجتمعي على الموارد البشرية، وكذا وجود أثر بسيط ذو دلالة إحصائية لكل من متغير فرق العمل ومتغير الإبداع والإبتكار، كما توصل الباحث إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على الموارد البشرية في الجامعة الكويتية، ومن هنا توصل الباحث للعديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة اهتمام الجامعة بالتركيز على توفير الخدمات للعاملين بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، مع وجوب زيادة الإهتمام بتوظيف أصحاب المهارات العالية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، زيادة تركيز الجامعة على القيام بعمليات البحث والتطوير والقيام بدورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة بغية تحسين إنتاجية العاملين .

\*دراسة (Way, Aichouni, Badawi, & Boujelbene, 2016) بعنوان:

### **A Survey on the Implementation of Total Quality Management (TQM) at Manufacturing Industries in North Region, Kingdom of Saudi Arabia**

تمثل الأهداف الرئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة في التأكد من أن منتجاتها المصنعة أو الخدمات المقدمة تلي متطلبات واحتياجات عملائها. لذلك، ازداد مستوى الوعي بإدارة الجودة الشاملة بشكل ملحوظ خلال السنوات القليلة الماضية. وعلى أساس هذا، هدف هذا البحث للتحقيق في مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحديد المجالات التي تفتقر إلى التنفيذ بين أنواع مختلفة من الصناعات في المنطقة الشمالية، بالمملكة العربية السعودية. حيث صنف هذا البحث بشكل منهجي الأدبيات ذات الصلة بالدراسات المختلفة، إذ عمل على تحليل الأدبيات ومراجعتها بشكل منهجي. من خلال إجراء مسح للتحقيق في مستوى الممارسة على عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في نظام التحسين المستمر، التعليم، التدريب، مستوى وعي الإدارة العليا وموقفهم اتجاه تنفيذ أنشطة إدارة الجودة الشاملة والعثور على أهم العوامل التي يتم إدراكها من قبل الصناعات التحويلية. وقد سلطت النتيجة الرئيسية

لهذا البحث الضوء على أهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التحويلية ليس فقط في المملكة العربية السعودية ولكن أيضاً في دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى لمواجهة التحديات المستقبلية في تحقيق رؤية المنظمات ذات المستوى العالمي.

\*دراسة (Francisco, Alves-Souza, Campos, & De Souza, 2017) بعنوان:

### **Total Data Quality Management and Total Information Quality Management Applied to Costumer Relationship Management**

تعد جودة البيانات (DQ) قضية مهمة للمنظمات الحديثة، بشكل رئيسي لصنع القرار على أساس المعلومات، باستخدام آليات مختلفة مثل CRM، Business Analytics، Big Data ومن أجل الحصول على جودة البيانات، فمن الضروري تنفيذ أساليب وعمليات وتقنيات محددة تتعامل مع المعلومات كمنتج ذو جودة تشمل عمليات الإنتاج والمراقبة والتسيير، ولقد بينت الدراسات عدة أنواع من إدارة بيانات الجودة. وتبعاً لهذا سعت هذه الورقة بعمل تحليل مقارنة بين TDQM إدارة جودة البيانات الإجمالية و TIQM نهج إدارة جودة المعلومات الشاملة، مع التركيز على مشاكل جودة البيانات في سياق تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء CRM. وبينت الدراسة نقاط القوة والضعف لكل من إدارة جودة البيانات الإجمالية وإدارة جودة المعلومات الشاملة مع اقتراح أنسب نموذج لتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء بغية الحصول على جودة المعلومات.

\*دراسة (Mahadeva & Rai, 2019) بعنوان:

### **Research Trends in Total Quality Management (TQM): A Comparative Assessment of Publication Output of India and Japan Using Scientometrics**

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل مخرجات إدارة الجودة الشاملة في الهند واليابان استناداً على عدة معايير في جانب النمو، وتحليل الاتصالات في المجالات الأساسية، والتوزيع الجغرافي للمنشورات. حيث ركزت الدراسة على المقالات التي تم نشرها من قبل الهند واليابان وفهرستها في Science Citation Index-web of Science من 2012 إلى 2016. إذ نشرت الهند 811 بحثاً في مجال إدارة الجودة الشاملة وتلقت 12768 استشهاداً، ونشرت اليابان

1095 بحثًا وتلقت 9044 استشهادات في هذا المجال خلال الفترة من 2012 إلى 2016. لذا بينت نتائج الدراسة أن عدد الدراسات في مجال الجودة في اليابان يفوق بكثير عدد الدراسات في الهند، غير أن جانب الإستشهادات في الدراسات الهندية فاق درجة الإستشهاد في اليابان مما يبين أهمية وقيمة الدراسات الهندية مقارنة بالدراسات اليابانية في مجال إدارة الجودة الشاملة من قبل مجتمع البحث. وبناء على النتائج أشارت الدراسة إلى الحاجة إلى زيادة وتيرة تحليل الإنضباط العلمي الهندي والياباني وتحسين جودتها. وضرورة تعزيز قدرة العوامل العلمية للمساعدة في سد فجوة الإنضباط العلمي مع الدول الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

\*دراسة (Ahmad, et al., 2014) بعنوان:

### Comparative Study of TQM Practices between Japanese and Non Japanese Companies: Proposed Conceptual Framework

في سوق شديدة التنافسية، يعد الطلب على الجودة عاملاً حاسماً للمؤسسة للبقاء في السوق العالمية الآخذة في التوسع باستمرار. لذا تم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) نتيجة المنافسة العالمية الشديدة. حيث حققت الشركات اليابانية إنجازات فائقة في مجال الجودة الشاملة، وتركت نظيراتها غير اليابانية متخلفة عن الركب. وتكمن قوة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات اليابانية في الجوانب الفنية، الأدوات والتقنيات مثل التحكم الإحصائي في العمليات (SPC)، الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) والإنتاج الخالي من الهدر. وقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى مقارنة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين الشركات اليابانية وغير اليابانية، وتطوير الإطار المفاهيمي بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات. وقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى ثلاث نظريات تتمثل في: النظرية المؤسسية، نظرية النظام ونظرية الطوارئ بغية فهم الأساس الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات اليابانية. وقد بينت النتائج أن الشركات اليابانية تتميز بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة أعلى مقارنة بالشركات غير اليابانية. علاوة على ذلك، تقترح هذه الدراسة أن SPC و TPM والإنتاج الخالي من الهدر هم أساس نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات

اليابانية. وقد اقترح هذا البحث العديد من التقنيات والأدوات التي تساعد الأكاديميين والعاملين في الصناعة على فهم أفضل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أداء الأعمال بشكل فعال في المستقبل.

\*دراسة (Sahoo & Yadav, 2018) بعنوان:

### TQM In Indian Manufacturing SMEs

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال ( تصميم المنتج متعدد الوظائف، إدارة جودة العملية، تمكين الجودة، التدريب، استخدام معلومات الجودة) وأداء الشركات، مع الأخذ بعين الاعتبار الشركات التصنيعية الصغيرة والمتوسطة كنقطة محورية للبحث، علاوة على ذلك سعت الدراسة إلى تحديد مختلف العوائق الرئيسية التي تحول دون اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة. كما استخدمت الورقة البحثية طريقة المسح من خلال تصميم وتوزيع استبيان على عينة مكونة من 127 شركة تصنيع، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Amos.20 ، والإختبارات الإحصائية المتمثلة في حساب معامل الموثوقية ألفا كرونباخ، معامل KMO ، والمعادلات الهيكلية، ومعامل Pearson للإرتباط، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين TQM وأداء الشركة، وأن عاملي القيادة والثقافة التنظيمية من أهم العوامل المساعدة في تنفيذ TQM، لذا أوصت الورقة البحثية بضرورة الإهتمام أكثر بهذين العاملين.

\*دراسة (Othman, Ghani, & Choon, 2020) بعنوان:

### The TQM Journey of Malaysian Building Contractors

هدفت هذه الدراسة للبحث عن العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء الماليزية المتمثلة في الأبعاد التالية: (عمل الموظفين، العمل الجماعي، التخطيط الإستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإتصالات، التركيز على العملاء) بغية الحصول على أداء أمثل. حيث تم توزيع 40 استبيان على موظفي شركة البناء، استرد منه 32 استمارة، ثم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وكذا اختبار الموثوقية ألفا كرونباخ، ومعاملات الإحصاء الوصفي، الإنحدار الخطي المتعدد، معامل ارتباط Spearman لدراسة العلاقة بين

متغيرات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء المؤسسي لكن بدرجات متفاوتة جاءت كالتالي: بعد الموظفين، التخطيط الإستراتيجي، العمل الجماعي، الإتصالات، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء بصفة خاصة، وعلى مستوى الشركات بصفة عامة.

\*دراسة (Soltanmohammadi, Ardakani, Dionx, & Hettiarachchi, 2021) بعنوان:

### Employing Total Quality Practices in Sustainable Supply Chain Management

أدى التطور السريع لإدارة سلسلة التوريد المستدامة (SSCM) إلى العديد من الروابط وتقنيات الإدارة التي لم يتم استكشافها حتى الآن. وبالتالي، فإن تكامل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة جودة سلسلة التوريد المستدامة (SSCQM) هو تقاطع مهم يحتاج إلى مزيد من التحقيق. لذا هدفت هذه الدراسة إلى دمج أدوات من إدارة الجودة الشاملة والموارد من وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) في إعدادات سلسلة التوريد المستدامة حيث تم استخدام نهج هجين من خلال الجمع بين عامل اتخاذ القرار والتقييم التجريبي (DEMATEL) ونمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (CB-SEM) لإنشاء نموذج يتألف من الممارسات المؤثرة لتحليل التفاعل بين الممارسة وتأثيراتها على التنفيذ SSCQM في الصناعة التحويلية. حيث ركز التحليل على العلاقات المتبادلة وكذلك على مستوى أهمية مكونات الموارد المحددة أثناء اقتراح نموذج واختباره بناءً على البيانات التجريبية. وقد كشفت النتائج أن التعاون متعدد الوظائف فعال في القضايا الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية (HRM)، نظام إدارة الجودة الشاملة، وقدرات سلسلة التوريد. كما تعتبر القضايا الاجتماعية فعالة في إدارة الموارد البشرية ونظام الإدارة البيئية والتركيز على العملاء. إضافة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل فعال على قدرات إدارة الموارد البشرية وسلسلة التوريد. كما تؤثر سلاسل التوريد على تركيز العملاء ونظام إدارة البيئة، بينما تؤثر إدارة الموارد البشرية على أنظمة الإدارة البيئية. كما تم التحقق من صحة النموذج المطور في البداية وتم قبول جميع العلاقات المتبادلة بين الممارسات باستثناء تأثير إدارة الموارد البشرية

على نظام الإدارة البيئية وتأثير القضايا الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية. وبناءا عليه قدمت الدراسات اقتراحات تساعد الممارسين في التركيز على الممارسات الأساسية لإدارة استهلاك الموارد فيما يتعلق بSSCQM .

\*دراسة ( Abbas, 2020 ) بعنوان:

### **Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability Through the Mediating Effect of Knowledge Management**

بالنظر إلى التدهور البيئي وتضاؤل الموارد الطبيعية ، هدفت هذه الورقة البحثية إلى التحقيق في العلاقة الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) واستدامة الشركة (CS)، كما بينت الدراسة كيف يمكن لممارسات إدارة الجودة الشاملة أن تساعد الشركات في تحقيق أهداف علوم الكمبيوتر، إضافة إلى تحليل الدور المهم لإدارة المعرفة (KM) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وCS والتحقيق في كيفية توسط KM في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وCS ، حيث تم أخذ ستة ممارسات لإدارة الجودة الشاملة من نموذج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) ؛ وثلاثة أبعاد لعلوم الكمبيوتر تشمل الإستدامة البيئية والاجتماعية والإقتصادية، وكذا قياس إدارة المعارف من خلال إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها، وقد تم جمع البيانات من المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم من شركات التصنيع والخدمات الموجودة في باكستان. ثم اختبار النموذج النظري والفرضيات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) .

وقد بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر ذات أهمية وتأثير إيجابي على علوم الكمبيوتر، مع الدور الوسيط لإدارة المعرفة KM ، كما يشير تحليل مستوى الأبعاد إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة غير مهمة بإدارة المعرفة وأن إدارة المعرفة لها علاقة غير مهمة مع الإستدامة البيئية. وقد قدمت النتائج رؤى قيمة لإدارة الصناعات التحويلية والخدمات واستراتيجيات تمكن المؤسسة من الإستدامة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة.

\*دراسة: (Saha, Talapatra, Belal, & Jackson, 2022) بعنوان:

### **Examining the Role of TQM and Industry 4.0 on Sustainability Performance: An Empirical Study on Bangladesh's Ready-Made Garment Sector**

بحثت هذه الدراسة في تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) والصناعة 4.0 على أداء الإستدامة (SP) لقطاع الملابس الجاهزة (RMG) في بنغلاديش. علاوة على ذلك، هدف هذا البحث إلى تحليل إمكانات إدارة الجودة الشاملة لنقل تأثير الصناعة 4.0 على أداء الإستدامة. حيث تم جمع المعلومات باستخدام استطلاع عبر الإنترنت لـ 240 فردًا يعملون في تسع صناعات مختلفة للملابس جاهزة بمدينة دكا، بنغلاديش، وبغية التحقق من النموذج المقترح لهذا البحث، تم إنجاز تحليل البيانات من خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وقد أظهرت نتائج البحث أن كلا من تقنيات إدارة الجودة الشاملة و4.0I لها تأثير كبير على أداء قطاع RMG في بنغلاديش. كما أوضحت النتيجة أيضًا أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كوسيط إيجابي بين I4.0 وأداء الإستدامة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من الإستراتيجيات التي تساعد الإدارة بشكل أفضل في عملية صنع القرار من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقنيات 4.0I في مؤسساتهم، إضافة إلى معلومات مفيدة للمدراء التنفيذيين في القطاع الصناعي حول كيفية تأمين أداء مؤسساتهم من خلال إدارة الجودة الشاملة و4.0I، وتعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها كونها تبحث في الارتباط المحتمل بين إدارة الجودة الشاملة، و4.0I، وأداء الإستدامة، إضافة إلى الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين I4.0 وأداء الإستدامة.

\*دراسة (Coelho, Mojtabehi, Kabirifar, & Yazdani, 2022) بعنوان:

### **Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry**

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال أبعادها (التحسين المستمر، التدريب، التركيز، العمل الجماعي) في أستراليا، بهدف تحديد الثقافة الخاصة التي تهيمن على صناعة

البناء الأسترالية ، وتميز الثقافات التي تحدد التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة على الرغم من تطبيق القيم المتنافسة، حيث تمت دراسة إطار عمل (CVF) لتقييم الثقافة التنظيمية (OC) في صناعة البناء من قبل بعض العلماء، والبحث في OC وتأثيرها على إجراءات إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالصناعات القائمة على المشاريع مثل البناء وبالتالي، يهدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين OC و TQM في صناعة البناء الأسترالية.

وقد استخدمت منهجية البحث أداة تقييم الثقافة التنظيمية المصدق عليها (OCAI) لتأطير ممارسات OC وممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تم تحديدها من مراجعة الأدبيات. حيث تم توزيع استبيان عبر الإنترنت يشمل مختلف مؤسسات البناء في أستراليا من خلال Qualtrics ، ثم تحليل 42 إجابة صالحة من خلال IBM SPSS Statistics 26، عن طريق اعتماد التحليل العنقودي باستخدام الخوارزمية التصنيفية k-Means Cluster Analysis، وتحليل التباين الأحادي Anova

وقد توصلت النتائج إلى أن منظمات البناء الأسترالية يهيمن عليها السوق والثقافات الخارجية المركزة وفقاً ل CVF للتصنيف التنظيمي، إضافة إلى أن المنظمات التي تهيمن عليها الشخصيات الثقافية الهرمية يمكن أن توفر بيئة غير مواتية للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في حين أن المنظمة التي تحصل على مزيج من الثقافات، خاصة مع سيطرة التشعب وثقافات السوق يمكن أن توفر بيئة مواتية للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

\*دراسة (Ali & Johl, 2022) بعنوان:

### Critical success factors of total quality management practices using Pareto analysis

في الصناعة 4.0، اكتسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) أهمية كبيرة لأن بقاء أي منظمة يعتمد على إدارة أفضل للجودة. لذا هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة (CSFs) ، ولتحقيق هذا الغرض، تمت دراسة المقالات التجريبية من 1987 إلى 2019، وتحليل مختلف المؤشرات مثل سنوات النشر، المجالات، والتوزيع حسب القطاعات، وكذا تحليل الأساليب. ثم تطبيق أداة الجودة "تحليل باريتو" لتحديد عوامل

النجاح الحاسمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة. حيث حدد التحليل الموضوعي لـ 91 دراسة تجريبية عوامل النجاح الحاسمة الثمانية والتي سميت بالعوامل "الحيوية" وبناءً على النتائج، اقترحت الدراسة ضرورة زيادة الإهتمام بالصناعة 4.0 والإستدامة بغية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما ساهمت نتائج هذه الدراسة في مساعدة الباحثين والممارسين على فهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من وجهات نظر مختلفة.

\*دراسة (Al Busaidi, Usman, & Kassim, 2022) بعنوان

### Total Quality Management Implementation in Oil and Gas Sector Organisations-A Case Study from the Sultanate of Oman

في هذا البحث، تم استكشاف عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة CSF في منظمة النفط والغاز الناجحة في سلطنة عمان والتي تم اعتمادها بالفعل وفقاً لمعيار إدارة الجودة ISO9001. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال استخدام البيانات الأولية التي تم جمعها عبر استبيان المسح الذاتي. إذ تمثل العينة التي تم جمعها 16.4% من إجمالي موظفي المنظمة باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية. وتم إجراء تحليل عامل الاستكشاف لتأكيد ارتباط عناصر القياس بالمتغيرات الكامنة. ثم التحقق من تباين الطريقة الشائعة، حيث أثبتت النتائج عدم وجود تمييز للطريقة الشائعة في البيانات التي تم جمعها. كما تم التحقق من موثوقية البيانات باستخدام Alpha Cronbach وتم تجاهل المتغيرات التي سجلت أقل من 0.6 من التحليلات. وأثبت اختبار ANOVA أنه لا يوجد فرق كبير في الإستجابات بين مجموعات مختلفة من الموظفين مما يشير إلى تماسك المنظمة. كما أشارت الوسائل الحسابية لإجابات الموظفين إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة في المنظمة. وأشارت نتائج تحليل الإنحدار الخطي إلى وجود تأثير كبير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإقتصادي للمنظمة، حيث تم تلخيصها إلى عوامل النجاح الحرجة. استناداً إلى أهمية تأثيرها على الأداء الإقتصادي للمؤسسة، تم تصنيف CSF على أنها: الثقافة، والتزام الإدارة، تكنولوجيا المعلومات، التحكم في العمليات، وإدارة الموردين. حيث سجلت ثقافة المنظمة أهم عامل من CSF على عكس الأدبيات المنشورة التي تشير في الغالب إلى التزام الإدارة والرؤية كأهم عامل للنجاح، وعلاوة على ذلك، كانت أدنى مرتبة هي إدارة الموردين

مما يشير إلى وجود مجال للتحسين يحتاج إلى مزيد من الإستكشاف من قبل المنظمة. كما أكدت نتائج الدراسة على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بغية الإزدهار الإقتصادي للمنظمة. وبناءً على نتائج البحث، تم تطوير نهج تدريجي لأي مؤسسة ذات سياق مشابه ترغب في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

\*دراسة: (Beronia, et al., 2022) بعنوان:

### The Role of Total Quality Management on Information Technology: A Literature Review

هدفت هذه الدراسة النظرية البلقانية إلى إجراء تقييم أدبي حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي، من خلال فهم كيفية تطور أدبيات الدراسة بمرور الوقت وتحديد الطريق للبحث المستقبلي في هذا المجال. باستخدام موارد البحث على الأنترنت، يمكننا العثور على مقالات علمية حول هذا الموضوع. تم أيضًا تمشيط المصادر الأخرى المتاحة، مثل المجلات والدوريات. حيث تم تحديد 50 مطبوعة كحد أقصى لتكون مناسبة لتقييم شامل للأدبيات. ووفقًا لتصنيف شامل للأدبيات، هناك ثلاث فئات من المقالات حول دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجودة الشاملة: الدراسات البحثية والدراسات التجريبية ودراسات الحالة. إذ تم تقسيم المقالات إلى فئات بناءً على الأدوات والتقنيات المستخدمة وتاريخ النشر والموضوع والمنهجية. حيث جاءت معظم الأوراق البحثية من آسيا، تليها أوروبا. كما تم تحديد البحث التجريبي الذي يستخدم حزم البرامج للعلوم الإجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتبادل البيانات الإلكترونية لتكون المنهجيات الأكثر شيوعاً على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية، وقد كشف تحليل البيانات عن اتجاه متزايد في عدد المؤلفات حول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمتغيرات أخرى من جهة، وبتكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى.

\*دراسة: (علي، فداء ، و محمود ، 2018) بعنوان:

### تقييم واقع توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة حالة مرفأ طرطوس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على (150) موظف، وقد تضمنت مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المفهوم المدرك لإدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، نمط القيادة، نظم التعليم والتدريب، التوجه بالعمل، التحسين المستمر، أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات، نمط الإتصالات، تقييم الأداء، التعاون والعمل الجماعي، الحوافز والأجور، الإبداع والابتكار)، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للتأكد من وجود هذه المبادئ على أرض الواقع، وإجراء اختبار (T-TEST ONE SIMPLE) للتأكد من وجود فروق إحصائية أم لا وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS .21). وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، على الرغم من وجود بعض الإيجابيات التي تساعد في عملية التطبيق، وأوصى الباحث بضرورة اهتمام وتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيمانها به ووضع الآليات اللازمة لعملية تطبيقه، وكذا وضع خطة طويلة الأجل لعملية التنفيذ، وضرورة عقد دورات تدريبية وتثقيفية لتعريف العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وماهي الفوائد التي سوف تجنيها الشركة من خلال عملية التطبيق.

## 2.1 الدراسات التي تخص متغير التنافسية

\*دراسة: ندى جاسم الحريان (Alharban و Alzoubi، 2022) بعنوان :

أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية في الجامعات

( الخاصة )

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة بالأردن وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية: (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، العميد، نائب العميد، ورئيس القسم)، والبالغ عددهم 425 فرداً، وقد استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بشكل أكبر بتبني استراتيجيات المخاطرة لتحقيق الميزة التنافسية.

\*دراسة (Hana, 2013) بعنوان:

### Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الابتكار والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التشيكية، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات التشيكية، واشتملت عينة الدراسة على العاملين المدراء، حيث استخدم الباحث المنهج الكمي المسحي القائم على الإستبانة التي تم توزيعها على 109 عاملاً ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الابتكارات والمعارف الأساسية تلعب دوراً مهماً وحيوياً في المؤسسات بغض النظر عن حجمها ووضعها الإقتصادي، حيث تركز المؤسسات الصغيرة والكبيرة على الابتكارات والمعارف لبناء ثقافة معرفية

ابتكارية مناسبة، إذ تعتبر الابتكارات من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية التي تحدد النجاح الإقتصادي للمؤسسة، كما يساعد الأسلوب الابتكاري والإبداعي للمؤسسات في تعزيز البقاء والنمو المؤسسي في البيئة التنافسية المتغيرة، وكذا وجود تأثير إيجابي للمعارف الأساسية المؤسساتية في تعزيز الميزة التنافسية التي تساعد المؤسسة في تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول دور الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية، وكذلك ضرورة تناول العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

\*دراسة (Abu Karsh & Zain, 2015) بعنوان:

### **The Impact of Porter's Competitive Strategies on the Performance of the Industrial Sector in the city of Hebron**

هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وأثرها على تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان تناول المحاور الخاصة بالدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ 40 شركة صناعية، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في اختبار ألفا كرونباخ، الإحصاءات الوصفية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط Pearson، اختبار T-Student، تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار LSD، وبناء على نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع الأداء الصناعي للشركات في إطار تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، تعتبر استراتيجيات التمايز الأكثر تطبيقاً من قبل الشركات تليها استراتيجية القيادة بالتكلفة، وأخيراً استراتيجية التركيز. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسات القطاع الصناعي في قطاع مدينة الخليل بتخفيض أسعار منتجاتها مع الحفاظ على جودتها لتحقيق الميزة التنافسية، وضرورة التركيز على الإبداع والابتكار من قبل الموظفين، مع استقطاب موارد بشرية ذات مهارات وكفاءات متميزة، وكذا استلزام تركيز مؤسسات القطاع الصناعي على منطقة جغرافية محددة لتلبية احتياجات عملائها وكسب ولائهم.

كما ينبغي على الإدارة العليا اتخاذ قرارات جريئة لتطوير المؤسسات رغم عدم التأكد أحيانا من المخرجات بغية اغتنام الفرص وزيادة الحصة السوقية لضمان الحصول على الميزة التنافسية.

\*دراسة (عبد الله الهنداوي و عبد الحميد، 2022) بعنوان:

الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية

استهدفت الدراسة تحليل الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية التي تمثلت في استراتيجية القيادة بالتكاليف، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، والإستراتيجية المختلطة والأداء التسويقي، حيث أجريت الدراسة على عينة اشتملت على 223 من مدراء التسويق والمبيعات بشركات الأدوية، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أدوات القياس المستخدمة لكافة أبعاد الإستراتيجيات التنافسية والأداء التسويقي، كما استخدم برنامج Amos.25 وأسلوب تحليل المسار Path analysis في تحليل البيانات، إضافة إلى قياس مدى ثبات أدوات القياس المستخدمة لكافة المتغيرات وتم التأكد من صدق البناء من خلال دلالة الصدق العملي عن مؤشرات الصدق التقاربي والتمايزي، وفيما يتعلق بالصدق التقاربي، فقد تم قياسه من خلال متوسط التباين المستخرج وكذلك الثبات المركب، وقد اتضح وجود تأثير للإستراتيجيات التنافسية بأبعادها المختلفة على الاداء التسويقي وأن دائرة التنافس تلعب دورا وسيطا مهما في تلك العلاقة، كما اتضح اختلاف درجة تأثير الإستراتيجيات التنافسية على مستوى الأداء التسويقي، حيث احتلت الإستراتيجيات المختلطة المرتبة الأولى حسب قوة تأثيرها في الأداء التسويقي، ثم استراتيجية التمايز، وتليها استراتيجية ريادة التكلفة وأخيرا استراتيجية التركيز. وفي ضوء نتائج البحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات، كان أبرزها ضرورة اختيار الإستراتيجية التنافسية المثلى التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة وخصائص نطاقها السوقي.

\*دراسة (صديقي و حمو، 2022) بعنوان:

### دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة البنوك الجزائرية

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده ( الوعي التنظيمي، العملية، المعالجة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها ( الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الإبداع الفائق، الإستجابة الفائقة ) على مستوى البنوك الجزائرية بولاية معسكر (وكالات تيغنيف)، حيث تم تصميم استبيان بالإعتماد على الدراسات السابقة وتوزيعه على عينة شملت المدراء ورؤساء الأقسام بالبنوك الجزائرية لمدينة تيغنيف، ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي AMOSS & SPSS، وكذا حساب المعاملات الإحصائية المتمثلة في معاملات الإحصاء الوصفي، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق العينة، معامل الارتباط Pearson لدراسة العلاقة بين المتغيرين، تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بغية قياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، اختبار F لاختبار معنوية معادلة الانحدار المتعدد، اختبار T، واختبار R لدراسة قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والحصول على الميزة التنافسية كان بشكل متوسط، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson 0.095، إضافة إلى وجود علاقة أثر بين المتغيرين قدرت ب 125.67، وبناء على النتائج المذكورة أوصت الدراسة بضرورة إنشاء خلية خاصة بالذكاء التنافسي داخل الهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية والعمل على تعزيز مفاهيم الذكاء التنافسي من قبل الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية، الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال بغية تعزيز الميزة التنافسية.

\*دراسة (Ensafi, 2022) بعنوان:

### Relationship between CRM and Competitive Advantage of Sports Clubs in Province of Alborz

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية في الأندية الرياضية في محافظة البرز الإيرانية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وكذا البحث التطبيقي من حيث جمع البيانات. إذ اشتمل

مجتمع الدراسة على جميع الأندية الرياضية الخاصة في محافظة البرز، حيث تم اختيار 244 ناديًا بأخذ عينات عشوائية وتوزيع استبيانات على مديري وموظفي الأندية. من أجل جمع البيانات، تم استخدام استبيان Alavi Shad لإدارة علاقات العملاء واستبيان Porter للميزة التنافسية. كما تم حساب موثوقية أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية، وكذا استخدام معاملات الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والرسوم البيانية) ومعاملات الإحصاء الاستدلالي (إرتباط pearson والانحدار) لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين إدارة علاقات العملاء مع الميزة التنافسية للأندية الرياضية. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أيضًا أن اكتساب العملاء والإحتفاظ بهم يعتبر ذو تأثير كبير على الميزة التنافسية في الأندية الرياضية. ونتيجة لذلك تعد الإدارة المثلى للعلاقات مع العملاء أهم مؤشر للحصول على ميزة تنافسية من خلال تحقيق نجاح وإنتاجية عالية في الأسواق.

\*دراسة (Rua & Santos, 2022) بعنوان:

### **Linking Brand and Competitive Advantage: The Mediating Effect of Positioning and Market Orientation.**

الغرض من هذه الورقة البحثية هو تحليل العلاقة بين العلامة التجارية والميزة التنافسية من خلال استراتيجية التمايز والتأثير الوسيط لتموقع المنتجات والتوجه السوقي. حيث تم تطوير دراسة تجريبية باستخدام منهج كمي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عدد من الشركات البرتغالية المصدرة للأحذية. ثم تحليل البيانات باستخدام معاملات الإحصاء الوصفي، معامل ألفا كرونباخ، أسلوب التحليل العاملي KMO لاختبار مدى ملائمة المتغيرات واتساق البيانات، حيث يساعد على فهم تركيب مصفوفة الارتباط أو التباين المشترك، وكذا اختبار بارليت - Bartlett's Test بغية تحليل التباينات المتساوية. وقد خلصت النتائج إلى أن العلامة التجارية لها تأثير مباشر كبير على تحديد تموقع المنتجات وتوجه السوق والميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التمايز، ووجود علاقة أثر مباشرة بين تموقع المنتجات

والميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية لا تتأثر بشكل كبير بالتوجه السوقي، كما أن توقع المنتجات له تأثير وسيط على العلاقة بين العلامة التجارية والميزة التنافسية من خلال التمايز.

\*دراسة (Zhang, Chu, Ren, & Xing, 2023) بعنوان:

### **Open Innovation and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Organizational Learning**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الابتكار المفتوح في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل المنافسة وزيادة الاعتماد على الشركاء الخارجيين، وكذا في دور التعلم التنظيمي الضار في التوسط في العلاقة بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية المستدامة بالإضافة إلى الدور الوسيط لإدارة المعرفة، واستنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من 269 شركة صينية عالية التقنية في عام 2021، خلصت الدراسة أن الابتكار المفتوح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعزيز التعلم التنظيمي بما في ذلك التعلم الاستكشافي والاستغلالي بالإضافة إلى توازنهما، علاوة على ذلك، تعمل قدرة إدارة المعرفة بشكل إيجابي على تعديل علاقات الابتكار المفتوح بالاستكشاف والاستغلال بالإضافة إلى الجمع بينهما. وأساسا على ذلك أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالابتكار المفتوح كونه أصبح استراتيجية سائدة لا مفر منها لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

\*دراسة (Jahanbakhsh Javid & Amini, 2023) بعنوان :

### **Evaluating the Effect of Supply Chain: Management Practice on Implementation of Halal Agroindustry and Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises**

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين تأثير ممارسات الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي لأن المنافسة لم تعد بين المنظمات ولكن بين سلاسل التوريد. إذ تم جمع بيانات هذه الدراسة من 165 موظفًا في إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الزراعة الحلال في إندونيسيا. ثم تحليل بيانات المسح باستخدام نمذجة

المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وقد أشارت النتائج إلى أن المستويات الأعلى من ممارسات SCM يمكن أن تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى أنه يمكن أن يكون للميزة التنافسية تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي. كما أكدت هذه الدراسة أيضًا التأثير الوسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين ممارسات SCM والأداء التنظيمي.

\*دراسة (سالم ، 2021) بعنوان:

### التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على مفهوم "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الإهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكّنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين، مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، الأمر الذي جعلها تعمل على تعزيز تنافسياتها لضمان البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية، من خلال امتلاك مزايا تنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها. ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المنظمة عن منافسيها.

\*دراسة (Jeong & Chung, 2023) بعنوان:

### Enhancing competitive advantage and financial performance of consumer-goods SMEs in export markets: how do social capital and marketing innovation matter

هدفت هذه الدراسة للبحث في الأدوار التفاضلية لرأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي (SC) في تعزيز الابتكار التسويقي (MI) والميزة التنافسية والأداء المالي للمؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) في

أسواق التصدير بناء على وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) ، من خلال توزيع استبيان على 197 شركة من الشركات المصنعة الكورية الصغيرة والمتوسطة في قطاع السلع الإستهلاكية. وبعد ذلك، تم استخدام تحليل المسار لاختبار الفرضيات المقترحة.

وقد خلصت الدراسة أن SC الداخلية للشركات الصغيرة والمتوسطة قد أثرت بشكل إيجابي على MI، في حين أن SC الخارجية أثرت بشكل إيجابي على MI، في حين لم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في قوة المسارات من الموزع الأجنبي و MI إلى الميزة التنافسية. وفي الوقت نفسه، أدت الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أداء مالي إيجابي، كما كان لتأثير SME MI على الأداء المالي شكل "U" معكوس

\*دراسة (Rehman, Giordino, Zhang, & Alam, 2023) بعنوان:

### **Twin Transitions & Industry 4.0: Unpacking the Relationship between Digital and Green Factors to Determine Green Competitive Advantage**

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كان السعي وراء التحول المزدوج يمكن أن يعزز الميزة التنافسية القائمة على البيئة (CA) حيث أجرى المؤلفون تحليل PLS-SEM لفحص 459 استبيان تم جمعها من خلال تقنية هادفة. كما تم استخدام تحليل الإنحدار لمزيد من التحقيق في البيانات التي تم الحصول عليها واعتماد الابتكار التكنولوجي كوسيط، في حين تم اعتماد تصور مناخ العمل الأخضر (GWCP) كوسيط ثاني. وقد أشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (HRM) والإستثمار في استراتيجيات الإدارة البيئية مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر مع CA، وأن الابتكار التكنولوجي وإدراك مناخ العمل الأخضر يعمل على زيادة CA الخضراء، وأن GWCP يعزز العلاقة بين الابتكار التكنولوجي وCA الخضراء بشكل إيجابي. كما أشارت النتائج التجريبية إلى أن الإدارة التي تسعى إلى تحسين CA الخضراء يمكن أن تفعل ذلك من خلال تبني التحول المزدوج، وبناء على هذه النتائج قدمت هذه الدراسة اقتراحات ملموسة حول كيفية تأثير السعي وراء العوامل الصديقة للبيئة والتكنولوجية على CA الخضراء للشركة من خلال العدسة النظرية لنظرية الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية.

\*دراسة (Leong, et al., 2023) بعنوان:

### An SEM-ANN Analysis of the Impacts of Blockchain on Competitive Advantage

هدفت هذه الدراسة إلى فحص آثار العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية المستمدة من إطار عمل TOE في توليد ميزة تنافسية، حيث تم إجراء تحليل المعادلة الهيكلية للتعلم العميق مزدوج المراحل لتحليل الشبكة العصبية الإصطناعية على 211 عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم استخدام أربعة نماذج للشبكة العصبية لتصنيف الأهمية الطبيعية لكل من متغيرات الدراسة.

يمكن أن يوضح نموذج البحث 47.33% من التباين في اعتماد Blockchain والميزة التنافسية في المقابل. إذ حددت الدراسة بنجاح العلاقات غير الخطية، حيث تعد المساهمات النظرية والإدارية مفيدة للباحثين والممارسين مثل اللاعبين الصناعيين والمستثمرين والرؤساء التنفيذيين والمدبرين وصناع القرار وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يعتزمون استخدام تقنية Blockchain. على عكس الإطار التكنولوجي والتنظيمي والبيئي الحالي (TOE) الذي يستخدم نموذجًا خطيًا ويفترض نظريًا أن جميع العلاقات خطية، فقد كانت هذه هي الدراسة الأولى التي أثبتت بنجاح وجود علاقات غير خطية في إطار عمل TOE وعلاوة على ذلك، تم وضع نظريات قليلة جدًا حول تأثيرات اعتماد Blockchain على الميزة التنافسية، لاسيما في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

\*دراسة: (عاشور، محمود محمد، و محمد، 2023) بعنوان:

### دور الترويج الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية بشركة توكونكت شوب بسوهاج-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر الترويج الإلكتروني كأحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية بشركة توكونكت شوب لإدارة المولات والتوكيلات التجارية، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة. حيث أجريت الدراسة على عينة من عملاء وموظفي شركة توكونكت شوب، وذلك عن طريق استخدام استمارة استقصاء بلغ عددها 50 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في

هذه الدراسة. والتي توصلت من خلال تطبيق حزمة البرنامج الإحصائي SPSS، إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترويج الإلكتروني والميزة التنافسية محل الدراسة. وتعتبر هذه الدراسة دراسة هامة للمؤسسات التجارية لكي تحقق الميزة التنافسية لها مما يخلق جو تنافسي مميز بين المؤسسات التجارية. وكذلك خلق صورة ذهنية إيجابية لدى عملاء الشركة من خلال موقع الشركة الإلكتروني ورسالة المؤسسة كونه أمر مهم في تحسين الفرص التسويقية وتغذية الموقف التنافسي. كما يوصي البحث بضرورة إدراك الشركات لأهمية الترويج الإلكتروني لتحقيق الإتصال بالعملاء الحاليين والمرتبطين لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التجارية.

### 3.1 الدراسات التي تخص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

\*دراسة : (عبدالمعظم و محمد، 2019) بعنوان:

استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية

هدف هذا البحث إلى تبيان دور منهجية ستة سيجما لرفع الكفاءة الإنتاجية في الصناعات الوطنية بالسعودية، من خلال تخفيض نسبة الأخطاء وتعظيم الأرباح بغية الدخول إلى دائرة التنافس. وبغية تحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيان على 187 فرد من موظفي المؤسسة الوطنية للصناعة بمدينة الرياض، ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS وحساب المعاملات الوصفية، وكذا قياس معامل الثبات والصدق الظاهري عن طريق معاملي Spearman و Pearson، وإجراء اختبار تحليل الإنحدار المتعدد، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين أبعاد ستة سيجما والميزة التنافسية، ووفقا لهذا تم التوصية بضرورة الإهتمام بتعميم مفهوم ستة سيجما والتأكيد على إمكانية استخدامه في المؤسسات.

\*دراسة : (إبراهيم و سعيد، 2017) بعنوان :

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات

الأردنية حسب حجم الشركات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها المتمثلة في: (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. حيث استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي السببي، كما تم توزيع 300 استبانة على موظفي 8 شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم 1350 عاملاً من مصلحة توكيد الجودة، رقابة الجودة، البحث والتطوير، والإنتاج.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر الجودة الشاملة على الميزة التنافسية ترجع إلى حجم الشركة. كما أوصت الدراسة بوجود تامين مبدأ المشاركة الجماعية للموظفين في عملية اتخاذ القرار بغية إنجاز العمل في الوقت المحدد وبجودة عالية وكذا ضرورة الإهتمام بتدريب وتكوين الموظفين لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

دراسة : (أريد، وآخرون، 2012) بعنوان :

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية

هدفت هذه الورقة البحثية للبحث عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية وذلك بدراسة حالة شركة الصناعات الوطنية بالسودان. من خلال دراسة وتحليل عناصر مكونات إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تأثير هذه العناصر على تحقيق التميز في الأداء المالي وتبيان الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح المنشآت عالمياً، وكذا التعرف على أهم الفوائد المرجوة من خلال تطبيق هذه الفلسفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث لعدد من النتائج تتمثل في وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في

المنشآت الصناعية ومستوى الربحية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات مع وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي من خلال تطبيق هذه الإدارة. وقد أوصى الباحثون بعدة توصيات منها: زيادة الإهتمام والوعي بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات، ضرورة تحديد الإستراتيجيات واختيار الأساليب المناسبة بشكل دقيق وممنهج من قبل المنشآت، ضرورة تبني مفهوم الميزة التنافسية كمفهوم إستراتيجي للمنشآت الصناعية، وكذا وضع خطط واضحة لإدارة الجودة الشاملة محددة بأهداف معينة تسعى الإدارة لتطبيقها .

\*دراسة (Ganapavarapu & Prathigadapa, 2015) بعنوان:

### Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة ذات الأبعاد ( التركيز على الزبون، القيادة، العمل الجماعي، إدارة العمليات، التحسين المستمر، الموثوقية، إدارة الموردين، نظام الإدارة) في تحسين المزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لتحليل ووصف الظاهرة المدروسة ، بالإضافة الى المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث اعتمد الباحث على اختيار عينة تشمل 30 شركة ماليزية معتمدة لدى الإيزو و30 شركة غير حاصلة على الإيزو، ثم تحليلها من خلال برنامج SPSS وإجراء اختبار T-TEST ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العملاء الذي يمنح الشركات المزايا التنافسية ويعزز مكانتها السوقية، وأن الشركات التي تعتمد على الإيزو أفضل بكثير من التي لاتستخدم هذا النظام. لذا أوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذا النظام للحصول على الميزة التنافسية.

\*دراسة (Addae-Korankye, 2013) بعنوان:

### **TQM : A Source of Competitive Advantage : A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana**

استقصت هذه الدراسة النظرية ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مصدرا للميزة التنافسية أم لا في القطاع الخدمي والصناعي بغانا، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي المقارن، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الخدمات والصناعات التحويلية في أكرا، غانا، بينما تكونت العينة العشوائية من 30 شركة خدمية، و30 شركة للصناعة التحويلية. وقد توصلت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية للمنظمات كما أنها تسعى إلى تحقيق التحسين والتطور المستمر في مجالات التكلفة، الموثوقية، الجودة، الابتكار، الكفاءة، والفعالية، وقد أشارت المقارنة إلى أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوط التنافسية والإحتفاظ بالعملاء، أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم بجودة الإنتاج وتخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع. وقد أوصت الدراسة بأهمية تصميم وتطوير استراتيجيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة بغية تحسين الميزة التنافسية .

\*دراسة (عافت النويران، 2017) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت

### **الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية**

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها ( دعم والتزام الإدارة العليا، البحث والتطوير، التحسين المستمر، العلاقة بالموردين، التركيز على الزبون، فرق العمل، الإهتمام بالعاملين، أساليب الرقابة على الجودة) على القدرة التنافسية للمنشأة الصناعية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل شركات الأسمدة الأردنية، ومن أجل هذا تم تصميم استبيان، وتوزيعه على عينة عشوائية، شملت المدراء العاملين ومساعدتهم، ومدراء الأقسام، ومشرفي الإنتاج. حيث استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية (مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، اختبار T-test الأحادي، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي ANOVA ،

تحليل الإنحدار الخطي) من أجل اختبار صحة الفرضيات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المدروسة تهتم بشكل عام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لكن بدرجات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق ببعدهم والتزام الإدارة العليا، يليه التركيز على الزبون، ثم بعد التحسين المستمر للعمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعدهم الإهتمام بالموظفين. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات القدرة التنافسية، ووجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية. وبناء على النتائج المتحصل عليها أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والإهتمام بدراسات استراتيجية للأسواق لدراسة كافة متغيرات البيئة الخارجية ووضعيات التنافسين من خلال عمليات المقارنة المرجعية، للتعرف على المكانة السوقية للمؤسسة.

\*دراسة (يحيى صلاح و سامح احمد، 2022) بعنوان:

دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية دراسة شركة إنرجايزر

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (التركيز على العمال، العمل الجماعي، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب) في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في: (الإنتاجية، الجودة، سرعة التوصيل، المرونة، الأمان، السلامة، الروح المعنوية، رضا الموظفين). وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وفيما يخص مجتمع وعينة الدراسة، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.26 والإعتماد على الإختبارات الإحصائية التي شملت معامل ألفا كرونباخ لثبات وصدق أداة الدراسة، معاملات الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط Spearman لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، الإنحدار الخطي البسيط. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر- مصر. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بضرورة

محافظة الشركة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء وتعظيم الأرباح من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وكذا أهمية استخدام أساليب جديدة ومبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز مكانتها السوقية.

\*دراسة (Gitangu, 2015) بعنوان:

### **TQM & Competitive Advantage of Small and Medium Companies in Nairobi Country**

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تساهم في الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي ووضع مبادئ توجيهية يمكن للإدارة استخدامها لتحسين الميزة التنافسية لشركاتهم مقارنة بالمنافسين. حيث اشتملت هذه الدراسة على استبيان استقصائي وزع على 96 شركة حيث تم التشكيك في ادعاء الشركات الصغيرة والمتوسطة أنها تتبنى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في هيكل حوكمتها. إذ استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل النتائج وكذا حزمة من الأساليب الإحصائية التي تمثلت في معاملات الإحصاء الوصفي، ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط. وقد بينت الدراسة أن محتوى إدارة الجودة الشاملة قادر على إنتاج ميزة تنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال وجود علاقة ارتباط بين عوامل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي تحاول التعامل مع ممارسات إدارة الجودة الجديدة لزيادة الإنتاجية. ووفق هذا الأساس، أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة إنشاء أنظمة إدارة الجودة وتحسين برامج إدارة الجودة لضمان التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة والنجاح الشامل للشركة.

\*دراسة (شاكر محسن و فرحان طالب الدعيمي، 2012) بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين

### **العراقية العامة**

يسعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية)، وقد اعتمد الباحث على آراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة.

حيث حددت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية: " ما هو حجم التصور الذي يمتلكه المدراء في الشركة المبحوثة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ ما طبيعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة؟ هل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة تصورا واضحا عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؟. كما يهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها زيادة نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية وخاصة في الشركة المبحوثة، تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين. واعتمد الباحث أنموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضيتان رئيستان وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان، ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, 10). وقد خلص البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع نتائج التحليل وكان أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة قيد البحث وقبول فرضيات البحث. بينما قدم البحث توصية بضرورة اعتماد الشركات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالشركة.

\*دراسة (طبيب، 2019) بعنوان :

تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية EIM تبسة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في ( التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المشاريع وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية EIM الكائنة بولاية تبسة والمتخصصة في مجال إنجاز وتشيد المشاريع .

وبغية تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 44 عامل بالمؤسسة من إداريين وعمال في المشاريع، وهي عبارة عن حوالي 41% من مجتمع الدراسة ، استرد منه 40 استمارة، ومن أجل دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة فقد تم الإستعانة ببرنامج (24)SPSS وحساب معاملات الإنحدار Regression Analysis لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، واتباع تحليل المسار Path Analysis للتحقق من وجود أثر للمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) بوجود المتغير الوسيط (إدارة المشاريع) باستخدام طريقة الإختلاف في معاملات الإنحدار Coefficients in Difference وقياس معنوية هذا الأثر باختبار Test Sobel وكذلك استخدام برنامج Amos (V21) لقياس هذا الأثر من جهة أخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية وكذا وجود دور وسيط لإدارة المشاريع في أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية. لذا أوصت بضرورة السعي الجاد نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المشاريع باعتبارها وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المنظمات في شتى القطاعات.

\*دراسة (بوبريحة ، 2015) بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة

### الإفريقية للزجاج بجيجل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في ( التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، التدريب والتطوير، تشكيل فرق العمل) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، من خلال مراجعة التقارير السنوية لنشاط الشركة خلال فترة الدراسة. وقد قام الباحث بتصميم استبيان يخص متغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، وتوزيعه على 73 مفردة، استردت منها 66 استبانة، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS ثم حساب المتوسطات الحسابية، واجراء اختبار T-Test، وتحليل التباين الأحادي One Way Anova. وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج قد طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولكن بمستويات متفاوتة، وأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال تبني استراتيجية التركيز. لذا أوصت بوجود التركيز على استخدام معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

\*دراسة (عزون، 2019) بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات

### الاقتصادية الجزائرية-

تناولت هذه الدراسة موضوعا بالغ الأهمية وهو دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المشتملة على ( التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل من ميزة التكلفة والتميز، حيث أجريت

الدراسة على عينة ذات 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية، من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على 55 مفردة واسترد منه 51 مفردة، وقد تم تحليل النتائج باستخدام SPSS وحساب كل من المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معامل Pearson وتحليل التباين الأحادي Anova. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة. لذا أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتطور والتحسين المستمر لكافة الأنشطة المؤسسية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة خاصة في ظل تحديات عصر السرعة والتكنولوجيا، واقتصاد المعرفة .

\*دراسة (Obeidat, Yousef, Tawalbeh, & Masa'deh) بعنوان:

### **The Relationship Between Human Resource Management (HRM) Practices, Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي اشتملت على الأبعاد التالية (القيادة، التحسين المستمر، رضا العملاء، التخطيط الإستراتيجي، تمكين الموظفين) والمزايا التنافسية في مؤسسات الإتصالات بالأردن. حيث تم تصميم استبيان ذاتي الإدارة وتوزيعه على عينة من موظفي الإتصالات قدرت ب 400 موظف. إذ بلغت نسبة الإستبيانات المملوءة 80% (320 استبانة). وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الإنحدارات المتعددة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وكذا وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بوجود التركيز أكثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تحسين الإستفادة من المزايا التنافسية.

\*دراسة (Van Son, Van Trai, & Tam, 2022) بعنوان:

### Managerial Recommendations Improving the Competitive Capability of Firms Based on Total Quality Management during Covid-19 Pandemic

في عام 2021، أثر وباء COVID-19 على العديد من المجالات الاجتماعية والاقتصادية في شتى المقاطعات والتي أثرت بشكل خاص على الأعمال التجارية في الشركات. التي أصبحت بحاجة إلى حلول مناسبة وسياسات داعمة للتشجيع ومساعدة الشركات على العودة إلى الإنتاج والتجارة بسرعة بعد مجتمع الحجر الصحي، من خلال المساهمة في تحسين القدرة التنافسية القائمة على إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، لذا هدفت هذه الورقة البحثية إلى تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز جودة المنتجات وإرضاء العملاء إلى أقصى حد ممكن. حيث أن السمة المميزة لإدارة الجودة الشاملة عن طرق إدارة الجودة السابقة هو أنها توفر نظاماً شاملاً لإدارة وتحسين جميع الجوانب المتعلقة بالجودة وتشمل مشاركة العاملين في كل قسم وكل فرد لتحقيق أهداف الجودة المحددة. كما حددت الدراسة العوامل التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية للشركات في فيتنام، حيث قام الباحثون بتصميم وتوزيع استبيان على 650 مديراً في العديد من الشركات الفيتنامية، استرد منه 589، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل التحليل، (EFA)(CFA) ، وكذا اختبار نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وقد كشفت النتائج أن تحسين القدرة التنافسية يعتبر تحدياً مهماً للشركات في ظل المنافسة الشرسة، وأن قوة ومزايا المؤسسة مقارنة بمنافسيها تتجلى في إرضاء العملاء للحصول على أعلى الأرباح، من خلال التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة. لذا اقترح المؤلفون عدة توصيات لتعزيز إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية للشركات لمواجهة مختلف التحديات.

### ثانياً: التحليل الإحصائي لبناءات إدارة الجودة الشاملة

يتم إحصاء الدراسات السابقة من حيث بناءات إدارة الجودة الشاملة، والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل

النماذج

## 1.2 إحصاء بناءات إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت الدراسات في تحديد أبعاد ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة، لذا سنتطرق إلى أهم الأبعاد والمؤشرات

التي تناولتها الدراسات السابقة. ويبين الجدول التالي النسبة المئوية التي تحصل عليها كل بعد من مجموع الدراسات:

جدول رقم (2-1): جدول بناءات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	المتغيرات	النسبة المئوية
01	التركيز على الزبون	47.83%
02	القيادة	78.26%
03	التحسين المستمر	65.22%
04	العمل الجماعي	56.52%
05	التدريب والتعلم	47.83%
06	البحث والتطوير	21.74%
07	الإبتكار والإبداع	8.69%
08	إدارة الموارد	26.08%
09	إدارة العمليات	39.13%
10	التخطيط الإستراتيجي	21.74%
11	إدارة الجودة	13.04%
12	التغذية العكسية	4.35%
13	إدخال الموظفين	21.74%
14	دعم الموظفين	13.04%
15	الممارسات التسويقية	4.35%
16	إدارة الموارد البشرية	4.35%
17	الثقافة والسلوك التنظيمي	17.39%
18	تطور الدور المجتمعي	4.35%
19	تمكين الجودة	4.35%
20	استخدام معلومات الجودة	4.35%
21	الإتصالات	8.69%

22	تكنولوجيا المعلومات	4.35%
23	المفهوم المدرك لإدارة الجودة الشاملة	4.35%
24	تقييم الأداء	4.35%
25	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	17.39%
26	أساليب الرقابة على الجودة	4.35%
27	الوقاية من الأخطاء	8.69%
28	تصميم المنتج متعدد الوظائف	4.35%
29	الموثوقية	4.35%
30	تصميم المنتج متعدد الوظائف	4.35%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن البعد المعتمد من أغلبية الدراسات هو بعد القيادة حيث تحصل على نسبة 78.26%، يليه بعد التحسين المستمر والذي كانت نسبة اعتماده مقدرة ب 65.22%، في حين بلغت نسبة الدراسات التي ذكرت بعد العمل الجماعي 56.52%، بينما قدرت نسبة اعتماد كل من بعد التركيز على الزبون والتدريب ب 47.83%، كما قدر بعد إدارة العمليات بنسبة 39.13%، أما الدراسات التي اعتمدت على بعد إدارة الموارد فقد بلغت نسبة 26.08%، في حين بلغت نسبة اعتماد بعد البحث والتطوير، التخطيط الإستراتيجي، إدخال الموظفين 21.74%، أما نسبة اعتماد كل من بعد ثقافة المنظمة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق فهي 17.39%، ليأتي بعدها كل من بعد دعم الموظفين وإدارة الجودة بنسبة قدرت ب 13.04%، في حين أن بعد الإتصالات والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها فقد بلغ 8.69%، وفي الأخير قلة من الدراسات التي اعتمدت على كل من بعد أساليب الرقابة، الموثوقية، تصميم المنتج متعدد الوظائف، تقييم الأداء، التغذية العكسية، الممارسات التسويقية، إدارة الموارد البشرية، تطور الدور المجتمعي، تمكين الجودة، استخدام معلومات الجودة، المفهوم المدرك لإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت نسبة الإ اعتماد 4.35%.

## 2.2 إحصاء الاختبارات الإحصائية المعتمدة

من بين 48 دراسة تطبيقية ذات علاقة بإدارة الجودة الشاملة، استعملت فيها العديد من الاختبارات الإحصائية لتحديد

طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، جاءت الاختبارات الإحصائية المعتمدة كالتالي:

جدول رقم (2-2): جدول الاختبارات الإحصائية

النسبة	الاختبار الإحصائي
18.75%	معامل الارتباط
31.25%	الإنحدار
14.58%	الارتباط والإنحدار
27.08%	النمذجة بالمعادلات الهيكلية

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

\* استعمال الإنحدار (البسيط والمتعدد) بنسبة 31.25%.

\* استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM: (Smart Pls3, Amos, Lisrel, Xlstat) بنسبة

27.08%.

\* استعمال معامل الارتباط (VIF, Pearson, Spearman) بنسبة 18.75%.

\* استعمال معامل الارتباط والإنحدار بنسبة 14.58%.

### ثالثا: الفجوة العلمية

تشابه وتشارك الدراسات والأوراق البحثية في جملة من النقاط، وقد تختلف وتتمايز في نقاط أخرى.

### 1.3 أوجه التشابه

لقد تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

\* **تشابه الموضوع** : اجتمعت كل الدراسات وتشابهت مع موضوعنا قيد الدراسة على مناقشة موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثره على متغيرات مختلفة، أو على متغير الميزة التنافسية.

\* **العلاقة الإحصائية بين المتغيرات** : خلصت كل الدراسات التطبيقية واتفقت على وجود أثر إحصائي إيجابي بين متغير إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الأخرى مهما كان نوعها.

\* **الإستبيان**: اعتمدت أغلبية الأوراق البحثية في جانب الدراسة التطبيقية على تصميم استبيان للتأكد من فرضيات الدراسة، والعلاقة بين المتغيرات.

\* **المحدد المكاني**: أجريت كل الدراسات على مستوى المؤسسات.

\* **أدوات الدراسة**: استخدمت أغلبية الدراسات المعالجة الإحصائية في الجزء التطبيقي.

### 2.3 أوجه الاختلاف

اختلف موضوع دراستنا وتميز عن جل الدراسات السابقة في أبرز النقاط:

\* **نوع المتغيرات** : حيث استخدمت كل دراسة متغير محدد : الميزة التنافسية، الأداء المؤسسي، إدارة المعرفة، الابتكار، إدارة الموارد البشرية، بينما تطرقت دراستنا إلى متغير إدارة الجودة الشاملة، ومتغير الميزة التنافسية.

\* **بيئة الدراسة** : اختلفت بيئة دراستنا عن باقي الدراسات السابقة، حيث أنها قد أجريت في الجزائر وبالضبط على مستوى الغرب الجزائري في كل من ولاية تلمسان، وهران، سيدي بلعباس.

\* **نوع القطاع المدروس** : تطرقت دراستنا إلى قطاع الإتصالات الذي يعتبر من أهم القطاعات الخدمية.

\* **نوع المؤسسة** : عملت دراستنا على إجراء مقارنة بسيطة بين شركتين تنشطان في القطاع نفسه، وهو قطاع

الإتصالات، وفي البلد نفسه، غير أن الشركة الأولى تعتبر شركة عمومية جزائرية، بينما تعتبر الشركة الثانية شركة دولية متعددة الجنسيات.

\* نوع الأسلوب الإحصائي المستخدم : لقد استخدمت كل دراسة الأسلوب الإحصائي الخاص بما لمعالجة البيانات، حيث استخدمت بعض الدراسات برنامج SPSS ، أو برنامج Amos، بينما قامت دراستنا بمعالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي Smart Pls 4 عن طريق المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling.

\* أبعاد إدارة الجودة الشاملة : اختلفت أبعاد إدارة الجودة الشاملة من دراسة لأخرى، وهذا يرجع إلى كثرة النظريات المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يوجد متغيرات ذات أهمية بالغة في نظر بعض الباحثين، بينما تمثل العكس في نظر باحثين آخرين، ولقد حددت دراستنا مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتالي : التركيز على الزبون، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، البحث والتطوير، التدريب، العمل الجماعي.

\* مؤشرات الميزة التنافسية : تنوعت معايير وأبعاد قياس الميزة التنافسية حسب كل باحث على مر الأزمنة، وقد حددت دراستنا مؤشرات قياس الميزة التنافسية في: الجودة، الحصة السوقية، المرونة، سرعة التسليم، الابتكار والإبداع.

\* الفترة الزمنية للدراسة : أنجزت دراستنا في الفترة الممتدة من 2022-2023 حيث تعتبر دراسة حديثة.

\* أسئلة الإستبيان : اختلف موضوع دراستنا عن باقي الدراسات في بعض العبارات التي أدرجت في الإستبيان لمعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

### 3.3 تمييز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات

تتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات فيمايلي:

\* تعتبر من أحدث الدراسات في مجالي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، كونها أجريت في الفترة الممتدة من 2022-2023.

\* تعد أول دراسة جزائرية قامت بدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من خلال المقارنة بين شركة محلية ودولية، لمعرفة حجم الأثر في هذا النطاق.

\* استخدمت الدراسة الحالية البرنامج الإحصائي Smart PLS4 عن طريق المعادلات الهيكلية Structural

Equation Modeling من خلال إعداد نموذجين للدراسة.

\* تلخيص بناءات إدارة الجودة الشاملة، والإختبارات الإحصائية في جداول.

\* تركزت الدراسة الحالية بشكل أساسي على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من وجهة نظر

موظفي فئة خاصة في شركة موبيليس وشركة أوريدو.

\* إعداد نموذجين لمصفوفة SWOT في الفصل التطبيقي.

\* إعداد نموذج لقوى التنافس الخاصة ب PORTER في الفصل التطبيقي.

## خاتمة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتلخيص مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس متغيرات دراستنا والتي تمثلت في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، والتي تناولت أبعاداً مختلفة لنظام إدارة الجودة الشاملة وهذا حسب أهمية كل بعد بالنسبة للموضوع قيد الدراسة، حيث تضمن الاختلاف طبيعة البيئة المؤسسية وكذا نوع القطاع الذي طبقت فيه الدراسة. إضافة إلى متغير الميزة التنافسية والذي تغيرت أبعاده من دراسة لأخرى.

غير أن نتائج وتوصيات الدراسات قد اجتمعت كلها على ضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل كل المؤسسات لما له من تأثيرات إيجابية على كافة المتغيرات وعلى الميزة التنافسية بشكل خاص. كما استعرضنا أوجه التشابه والاختلاف التي تميزت به دراستنا عن باقي الدراسات.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

## مقدمة الفصل

بعض استعراض الفصل الأول الذي شمل مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ثم عرض مختلف أدبيات الدراسة التي عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وعلاقته بمتغيرات مختلفة، إضافة إلى عرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الميزة التنافسية في الفصل الثاني. وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل إسقاط ماجاء في الجانب النظري عن متغيرات الدراسة على شركة موبيليس للإتصالات وأوريدو للإتصالات لمعرفة واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات قيد الدراسة، وكذا معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرات بالإستعانة على أدوات القياس وأساليب المعالجة الإحصائية.

## أولاً: التحليل البيئي والتنافسي لشركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو

### 1.1 نبذة عن شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو

عرف قطاع الإتصالات في الجزائر عدة تطورات، خاصة بعد دخول شركات اتصال أجنبية، مما جعل الجزائر تبذل كل إمكانياتها وجهودها في سبيل تطوير شركتها الوطنية موبيليس حتى تصمد في وجه المنافسين كشركة أوريدو الوطنية للإتصالات.

#### 1.1.1 البطاقة تقنية لمجمع اتصالات الجزائر

مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلوكية واللاسلكية.

يملك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، ويشرف على المجمع السيد خالد زرات كرئيس مدير عام

تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلوكية واللاسلكية.

فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والإتصالات السلوكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

شهدت سوق المواصلات السلوكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6% .

في أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع TDM

(Multi Time Division).

ثم باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أبريل 2003، نشاطاتها رسمياً بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. حيث كانت بنيتها التحتية مكونة أساساً من شبكة هواتف عامة (RTPC)، شبكتين للهواتف المحمول (إحدهما رقمية، معيار GSM)، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-) (PAC) و (MEGA-PAC)، منصة أنترنت (جواب) وبنية تحتية للاتصالات الفضائية. (Telecom, 2023) تعمل تحت إسم اتصالات الجزائر مجموعة من الشركات تشمل مايلي:

- اتصالات الجزائر: تعمل في مجال الأنترنت والهاتف الثابت.
- اتصالات الجزائر موبايل موبيليس: تنشط في قطاع الهاتف النقال وخدمات الأنترنت.
- اتصالات الجزائر الفضائية: تعمل في مجال شبكات الإتصال والأنترنت عبر الأقمار الصناعية.
- اتصالات الجزائر أوروبا: تتابع الكابل البحري "أورفال" و "أرفال".
- كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الألياف البصرية السوداء والشبكات البصرية الخاصة بالموردين.
- الشركة الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي.



### 2.1.1 البطاقة التقنية لشركة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، شركة موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100 000 00.000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100 00.000 دج، وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر الوطنية، حيث يتواجد مقرها الإجتماعي بميدرة بالجزائر العاصمة. ويرأسها حالياً رئيس مدير عام PDG تحت شعار موبيليس والكل يتكلم.

كما أرادت شركة موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " معا نصنع المستقبل". "إذ يعتبر هذا الشعار تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على الإلتزام بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبالمساهمة في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، والمشاركة في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى القيم الأربعة:

الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل شركة موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس المتعامل هو أيضا:

- تغطية وطنية للسكان.

- أكثر من 178 وكالة تجارية.

- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.

- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S .

- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

- الإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدماتها المختلفة، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية.

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية مبدعة، وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

(Mobilis, 2023)

### 1.2.1.1 أهداف شركة موبيليس

يسعى المتعامل موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الإبداع وتقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا مامكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة، توصلها في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك، إضافة إلى نمو قدر ب 13% خلال الثلاثي الأول من 2023.
- الحرص على معرفة احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها.
- زيادة عدد الحصص السوقية من خلال زيادة عدد العملاء.
- المساهمة في التنمية الوطنية.
- الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.
- السيطرة على السوق المحلية والدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تحسين شبكة التغطية للحصول على أحسن تغطية خاصة في المناطق النائية.
- ضمان سرعة تدفق الأنترنت والتوسع إلى الجيل الخامس.
- تقديم أفضل الخدمات والعروض ( جودة /سعر).
- الإهتمام بسياسة الجودة.

### 3.1.1 البطاقة التقنية لشركة أوريدو ooredoo

Ooredoo شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والأنترنت عالي التدفق وكذا خدمات المؤسسات بصفة تناسب احتياجات الخواص والمؤسسات عبر أسواق الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا والجنوب الشرقي لآسيا. وكونها مؤسسة موجهة للشعوب، ما يقود Ooredoo هو نظريته التي تصبو إلى إثراء حياة الشعوب وقناعاته بالقدرة على تحفيز التطور الإنساني عبر التواصل من أجل مساعدة الشعوب لبلوغ أهدافها وذلك بفضل إمكاناتها، تعتبر Ooredoo شركة حاضرة في الأسواق مثل قطر، والكويت، وسلطنة عمان، والجزائر، وتونس،

والعراق، وفلسطين، وجزر المالديف وأندونيسيا. الشركة الأم لـ Ooredoo هي Ooredoo Q.S.C. إتصالات قطر. Qtel Q.S.C. سابقا، والتي تتداول أسهمها في بورصة قطر « Qatar Exchange » وفي بورصة أبو ظبي

### Securities Exchange Abu Dhabi

العلامة أوريدو متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، تحت مسمى شركة نجمة، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر. وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004 تحت مسمى شركة نجمة، لتوفر للجزائريين، سواء كانوا خواص أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية، ليتغير إسمها إلى أوريدو سنة 2013. كما تعتبر شركة رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى أنها تتمتع بشبكة تقنية فعالة، تغطي 95% من العملاء الجزائريين، وخدمة تشمل شبكة واسعة من المحلات بـ 100 فضاء و 3 محلات VIP، و 74 محل، و 345 فضاءات لخدمات أوريدو (Ooredoo, 2023).

#### 1.3.1.1 أهداف شركة أوريدو

تعمل شركة أوريدو على تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تسعى شركة أوريدو إلى أن تحقق الريادة في السوق.
- زيادة رضا العملاء مع السعي لتوقعات السوق.
- تحسين استخدام الموارد التقنية والتكنولوجية بغرض تلبية المتطلبات الضمنية والصريحة للعملاء.
- بناء علاقات متميزة مع الشركاء ومقدمي الخدمات الخارجيين.
- ضمان امتثال جميع الخدمات للمتطلبات القانونية.
- زيادة رضا المساهمين عن طريق زيادة الربحية.
- تعزيز النهج القائم على المخاطر من أجل منع وتقليل أي آثار ضارة.
- مراعاة تطور القضايا الخارجية والداخلية في المنشأة.

- توفير جميع الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق عمليات الشركة وسياساتها.
- الصمود أمام المنافسة خاصة المحلية.
- الإهتمام بسياسة الجودة .
- مؤسسة مواطنة وفاعلة في المسؤولية الإجتماعية.

#### 4.1.1 مؤشرات سوق الإتصال بالجزائر

يبين الجدول مرصد سوق الهاتف النقال للمتعاملين موبيليس وأوريدو حسب مؤشرات السوق:

جدول رقم(3-1): مرصد سوق الهاتف النقال للمتعاملين موبيليس وأوريدو

2022	2021	2020	2019	المتعامل
21 098 772	18 974 678	18 633 371	18 106 401	إتصالات الجزائر موبيليس
12 742 119	12 217 893	12 084 537	12 199 759	الوطنية للإتصالات أوريدو

المصدر: سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية ARPCE

يتضح من خلال الجدول الذي يبين عدد مشترك كل من شركة موبيليس وأوريدو في الفترة الممتدة من 2019 إلى 2022، أن عدد المشتركين في تزايد مستمر في كلتا الشركتين، الأمر الذي يدل على زيادة الإقبال والحاجة لقطاع الإتصال، غير أن عدد مشترك موبيليس يفوق بكثير مشترك أوريدو مما يدل على ارتفاع الحصة السوقية لموبيليس مقارنة بالحصة السوقية لأوريدو.

ويبين الجدول التالي عدد مشترك الأنترنيت في كل من شركة موبيليس وأوريدو.

جدول رقم(3-2): التوزيع حسب نوع التكنولوجيا (الإنترنت)

المتعامل	3G/4G
إتصالات الجزائر موبيليس	19 067 994
الوطنية للإتصالات أوريدو	11 571 809

المصدر: سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية ARPCE

آخر تحديث: الثلاثي الأول من 2023

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد العملاء المستخدمين من الإنترنت في خاصية الجيل الثالث والرابع، يبدو مرتفعا، الأمر الذي يمكن تفسيره إلى تزايد استخدام الإنترنت ( وسائل التواصل الاجتماعي، محركات البحث، مواقع الذكاء الإصطناعي) خاصة في فترة فيروس كوفيد، حيث ساهم التباعد الإجتماعي في زيادة استعمال مواقع التواصل وزيادة الإقبال على التجارة الإلكترونية، كما يتضح مرة أخرى تفوق شركة موبيليس على شركة أوريدو.

## 2.1 التحليل البيئي حسب مصفوفة SWOT

تقوم عملية التحليل البيئي باستخدام مصفوفة SWOT على تحديد أربعة عناصر أساسية تتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف لتحليل البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات لتحليل البيئة الخارجية.

### 1.2.1 تحليل SWOT لشركة موبيليس

يشمل تحليل بيئة شركة موبيليس تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وهذا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا مختلف الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.

يقوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية حسب نموذج Swot لشركة موبيليس كالتالي:

الشكل رقم (3-1): تحليل Swot لشركة موبيليس للاتصالات

نقاط القوة

- أكبر تغطية شبكية تقدر ب 96.7%
- القدرة على توزيع خطوط GSM.
- تسعيرات المكالمات والأترنت في متناول الجميع.
- كثرة وتنوع العروض، سرعة النمو من سنة لأخرى.
- جودة خدمة ما بعد البيع.
- الوعي القوي بالعلامة التجارية.
- جودة/سعر، العمل في البيئة المحلية.
- تبني نظام الإيزو، خدمة التجوال للمرافقة الدولية.

نقاط الضعف

- عدم الإستقلالية في اتخاذ القرارات.
- ضعف الإستثمار عن طريق اختراق الأسواق الدولية.
- التأخر في تبني مفهوم واستراتيجيات التسويق.
- عدم الإنضمام لبورصة الجزائر أو البورصة العالمية.

- كبر وتنوع الزبائن.
- كثرة الطلب على العروض.
- سهولة التغلغل في السوق الجزائرية.
- الراعي الرسمي للفاف.
- التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات.

- المنافسة الشرسة مع كل من شركة أوريدو، وجازي.
- التطور التكنولوجي السريع.
- ديناميكية ومرونة الأسواق.
- تغير سلوك المستهلك.

الفرص

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة مع إطارات الشركة

تمتلك موبيليس أكبر تغطية شبكية مقارنة بالمتعامل أوريدو، وهذا يرجع إلى كونها أول متعامل تاريخي في الجزائر، حيث تعتبر شركة تابعة لمجمع اتصالات الجزائر، ومن أجل هذا فهي تعد شركة غير مستقلة في اتخاذ القرارات، رغم استقلاليتها سنة 2003، وفي نفس الوقت تستفيد من مجموعة من التسهيلات الحكومية تمكنها من التغلغل في السوق الجزائرية، إضافة إلى معرفتها بأدق حاجيات ورغبات العملاء في البيئة الجزائرية. كما أنها تعتبر الراعي الرسمي والحصري لFAF والتظاهرات الرياضية في الجزائر، الأمر الذي يكسبها شهرة واسعة، عروض ترويجية وإشهارية ضخمة، تخفيضات ضريبية، قوة العلامة التجارية، التي تساعدها في مواجهة ديناميكية الأسواق وتغيرات سلوكيات العملاء، وكذا شدة المنافسة،

إضافة إلى التطور التكنولوجي السريع، مما يحتم على شركة موبيليس وضع استراتيجيات مثلى لمواجهة هذه التغيرات والتعامل معها، لتفادي الخسارة، كون البيئة الخارجية تؤثر بشكل كبير على البيئة الداخلية. ومن بين هذه الإستراتيجيات تتبع موبيليس استراتيجية القيادة بالتكاليف من خلال خفض الأسعار، والتي تعتبر بمثابة نقطة قوة من خلال تكثيف الحصة السوقية، ونقطة ضعف في نفس الوقت من خلال انخفاض الربحية، التي ينتج عنها تدني في مستوى المردودية الإقتصادية، إضافة إلى أن تبنيتها لنظام إيزو 9001، يساعدها على إنتاج مخرجات ذات جودة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اختراق الأسواق الدولية، غير أن شركة موبيليس لا تمتلك أدنى خبرة عن العمل في الأسواق الدولية، حيث أنها حتى وقتنا الحالي لاتنوي اختراق أسواق دولية جديدة، مما يجعلها تعاني من نقص الخبرة في مجال التجارة الدولية، وبالتالي ضعف الإستثمار في الأعمال الدولية، الأمر الذي يعتبر بمثابة نقطة ضعف للشركة، والذي يتجلى كذلك في نقص الخبرة الدولية للكفاءات البشرية التي يستند عليها المنافسون مقارنة بنوعية الكفاءات البشرية المعتمد عليها من قبل شركة أوريدو. كما أن عدم انضمام شركة موبيليس للبورصة الجزائرية أو العالمية قد يؤثر سلبا على توسيع أنشطتها وأعمالها التجارية (الجزائر، 2023). ولايمكننا عدم الإشادة بسرعة النمو الذي تشهده شركة موبيليس في السنوات الأخيرة والذي قدر بـ 13% من الثلاثي الأول لـ 2022، إلى غاية الثلاثي الأول من 2023 (Mobilis, Mobilis, 2023) (2023). وترجع هذه النتائج إلى عدة عوامل من أهمها التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة الذي ينعكس إيجابا على الأداء والميزة التنافسية.

### 2.2.1 تحليل SWOT لشركة أوريدو

يتمثل تحليل SWOT لبيئة شركة أوريدو فيما يلي:

الشكل رقم (3-2) : تحليل Swot لشركة أوريدو



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة مع إطارات الشركة

تعتبر شركة أوريدو الشركة الرائدة في قطر، حيث أنها شركة تابعة لكيوتل القطرية، ولهذا فهي تتمتع بدعم الحكومة القطرية لمساعدتها على دخول أسواق دولية كالجزائر، إندونيسيا، مثلما صرح الرئيس التنفيذي لكيوتل (كيوتل، كيوتل، كيوتل) لمساعدتها على دخول أسواق دولية كالجزائر، إندونيسيا، مثلما صرح الرئيس التنفيذي لكيوتل (كيوتل، كيوتل، كيوتل)، (2023): "بصفتنا شركة تمكنت، من توسيع أعمالها، لتشمل 18 بلدا خلال السنوات الأربع الأخيرة، ندرك في مجموعة كيوتل حجم الطلب القوي على التطبيقات والخدمات الجديدة في معظم أسواق الهاتف النقال بالعالم، ومن خلال أخذنا بزمام المبادرة، فالمجموعة قادرة على الاجتماع بأهم مزودي المحتوى والتطبيقات في العالم، حيث لدينا القدرة على إحداث ثورة في القطاع الرقمي"، ومن هنا يمكننا القول أن علامة أوريدو تمتلك خبرة واسعة في قطاع الأعمال الدولية،

كما ينعكس إيجاباً على قوة علامتها التجارية، كما أن فرصتها في رعاية كأس العالم FIFA 2022، ساهم في التعريف والترويج أكثر للشركة.

كما لا يخفى أن شركة أوريدو تعاني من نقاط ضعف، كعدم إلمامها الجيد بالبيئة الجزائرية، مما يصعب عليها الفهم الدقيق لمتطلبات وحاجيات الزبون الجزائري، كونها شركة أجنبية تخضع كذلك لقوانين البلد المضيف التي قد تشكل عائقاً أمام نموها وسيطرتها على أسواق البلد المضيف، في ظل المنافسة الشرسة لها من قبل شركات هذا البلد في نفس القطاع: موبيليس وشركة جازي للإتصالات. ومن أجل هذا يجب عليها أن تتبنى أفضل الإستراتيجيات بغية اكتساب حصة سوقية وزيادة إيراداتها، حتى تتفادى ما حدث معها في أسواق دولة ميانمار التي استخدمت فيها استراتيجية انسحابية بسبب نقص الإيرادات. إضافة إلى أن نجاح شركة أوريدو في الجزائر يعتمد على نجاح الشركة الأم التي تعتمد على نجاح الإقتصاد القطري، الخاضع لتقلبات أسعار النفط، الأمر الذي يعتبر بمثابة تهديد للشركة.

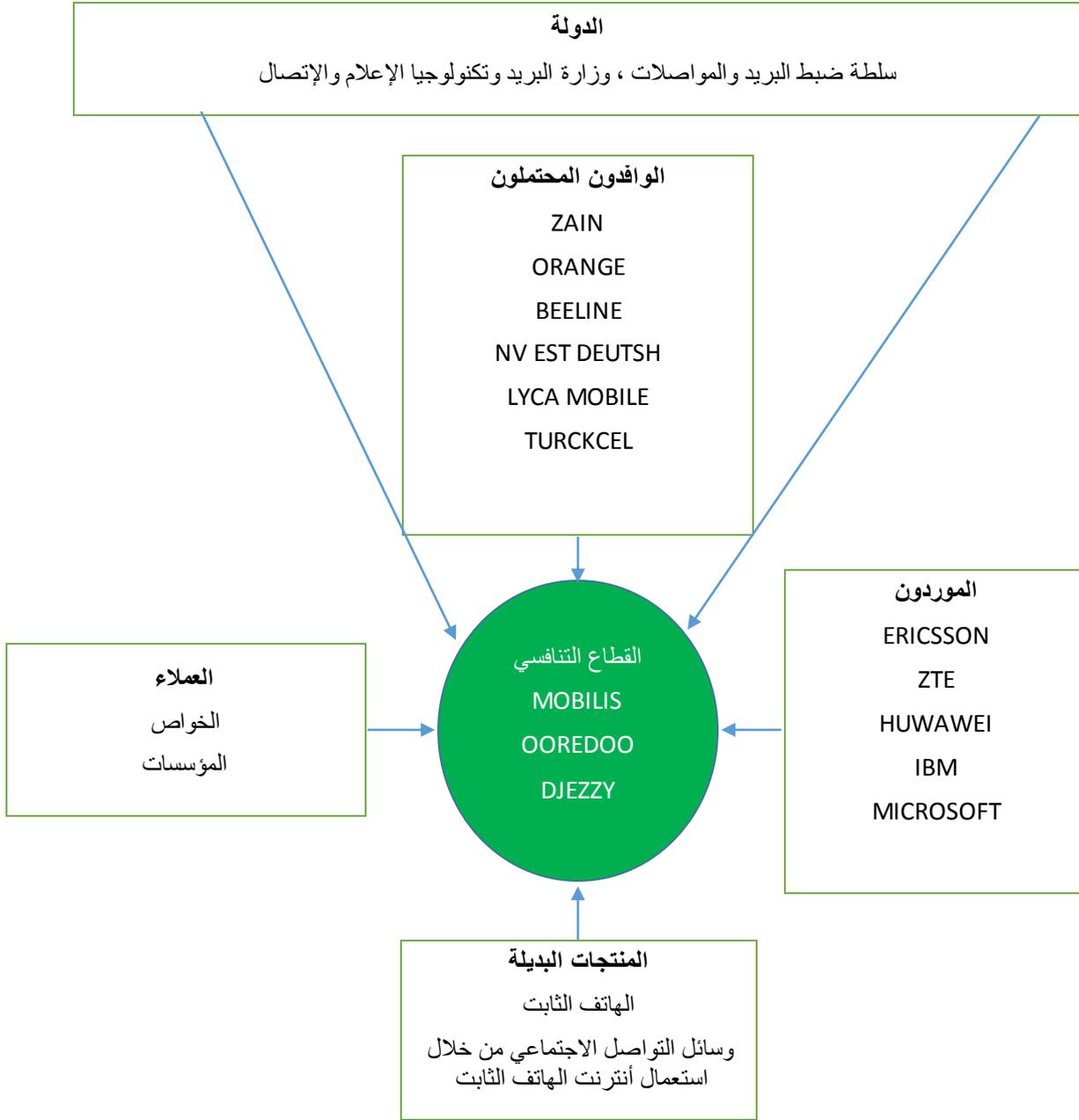
كما أن شركة أوريدو هي شركة مدرجة في بورصة الدوحة، بورصة لندن، بورصة البحرين، بورصة أبوظبي، الأمر الذي يشكل فرصة لزيادة رأس المال، مما يسمح لها بتنمية أعمالها وتوسيع عملياتها وخلق فرص عمل في الإقتصاد، وبالتالي النمو والإزدهار (كيوتل، 2023).

### 3.1 تحليل التنافسية حسب بوتر PORTER

لدراسة وتحليل تنافسية القطاع، وتقييم مستوى الصناعة في قطاع الإتصالات بالجزائر، نستخدم على نموذج بوتر كأداة لتحليل الصناعة في البيئة التنافسية لكل من شركتي موبيليس للإتصالات الجزائرية وأوريدو.

يبين الشكل التالي نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في شركة موبيليس وأوريدو:

الشكل رقم (3-3): نموذج بورتر للقوى الخمس لجاذبية الصناعة لكل من شركة موبيليس وأوريدو



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل أعلاه نموذج القوى التنافسية لبورتر حيث يشير إلى مؤشرات تتمثل فيمايلي:

\* شدة المنافسة بين كل من شركة أوريدو وموبيليس وكذا شركة جازي، حيث تزداد المنافسة بين الشركات، إذ يعتبر

التنافس تنافسا مرتفعا بسبب التساوي في الحجم والقوة بين كل من شركة موبيليس وأوريدو، وكذا شركة جازي التي

تعتبر منافسا قويا، كما أن البطيء في خلق منتجات وعروض جديدة يجعل العملاء يميلون أكثر للشركة ذات العروض المنخفضة التكلفة.

\* تتأثر كل من شركة موبيليس وأوريدو بالقدرة التفاوضية للموردين (ERICSSON , ZTE, HUWAWEI,

IBM,MICROSOFT)

كونهم يمتلكون القدرة على رفع أسعارهم أو تقليل جودة منتجاتهم، الأمر الذي ينعكس سلبا على ربحية شركة موبيليس وأوريدو، حيث كلما قل عدد الموردين، زادت قوتهم وتحكمهم في الأسعار، لذا يجب على كل من شركة موبيليس وأوريدو البحث عن أكبر عدد من الموردين تفاديا للمورد الحصري وماينجم عنه من آثار سلبية تعود على الشركات.

\* توفر المنتجات والخدمات البديلة التي تتمثل في عروض الهاتف الثابت وعروض الأنترنت المنزلي (اتصالات الجزائر)

تعتبر بمثابة تهديد بالنسبة لموبيليس وأوريدو، حيث أنها تمنح للعملاء الفرصة للاختيار بين عروض الشرائح أو عروض الهاتف الثابت أو عروض الأنترنت المنزلي وهذا حسب سرعة تدفق الأنترنت، التكاليف، عروض المكالمات، وفي هذه النقطة يمكن التمييز بين وجود 3 أصناف للعملاء: عملاء يمتلكون شرائح ويستفيدون فقط من عروض الشريحة سواء كانت من موبيليس أو أوريدو أو شريحة أخرى، عملاء يمتلكون شرائح وهاتف ثابت وأنترنت منزلي، عملاء يمتلكون فقط هاتف ثابت ولايستفيدون من عروض الشرائح بسبب عدم امتلاكهم لشرائح.

\* إن القوة التفاوضية للمشتري تعبر عن مدى تأثير العملاء على كل من شركة موبيليس وأوريدو، حيث يتمتع

العملاء بقدر كبير من قوة التأثير عندما تكون العديد من بدائل الشراء، خاصة في ظل التغير السريع لسلوكياتهم واتجاهاتهم، فهنا يجد العميل نفسه في إطار مقارنة بين نوعية الشريحة المناسبة له، هل هي شريحة أوريدو أم شريحة موبيليس؟ أم شريحة أخرى (جازي)؟ الأمر الذي يحتم على كل من شركة موبيليس وأوريدو إطلاق العروض التي تتناسب مع رغبات العميل، سواء من ناحية السعر، حجم المكالمات، تدفق الأنترنت.

\* إن تهديد الوافدين الجدد وهم المنافسون الجدد الذين لهم رغبة في الدخول إلى الأسواق الجزائرية، سواء كانوا شركات جزائرية أم شركات أجنبية، خاصة إذا كان السوق مريح وجاذب للمستثمرين، غير أن السوق الجزائرية تعد سوق غير جاذبة نوعا ما للمستثمرين بسبب قوانين الإستثمار الجزائرية القديمة، لكن القانون رقم 22-18 المؤرخ في 24 يوليو 2022 المتعلق بالإستثمار المحلي والأجنبي قد تضمنت أحكامه قواعد جديدة تهدف إلى تشجيع الإستثمار بغية تطوير قطاعات النشاط ذات الأولوية والقيمة المضافة كقطاع الإتصالات والمنجزات من طرف الوطنيين أو الأجانب (Aapi, 2023)، الأمر الذي قد يجعل متعاملين جدد يدخلون السوق، مما يؤثر على كل من شركة موبيليس وأوريدو.

\* تؤثر قوانين الدولة وسلطة الضبط وكذا وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال على شركة موبيليس وأوريدو من خلال وضع القوانين والقواعد المتعلقة بعملية تنظيم قطاع الإتصال، كالتسهيلات الحكومية، الأمور الضريبية والجبائية، إصدار التشريعات والقوانين، قوانين الإستثمار.... إلخ، وبالتالي فسلطة الدولة من أكبر المؤثرين على نشاط شركة موبيليس وأوريدو.

### ثانيا: التحليل الوصفي لأفراد العينة

#### 1.2 الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

من أجل التوصل إلى هدف الدراسة المتمثل في معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية. تم الإعتماد على مجموعة من مناهج البحث العلمي وكذا أدوات وطرق لجمع البيانات من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

### 1.1.2 المنهج المستخدم في البحث الميداني

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي من أجل وصف الظاهرة وتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر الإشكالية وكذا الإستعانة بمجموعة من العوامل الإحصائية من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss.V.25 وبرنامج Smart Pls4.

### 2.1.2 أدوات وطرق جمع بيانات البحث الميداني

تم استخدام بعض أدوات وطرق جمع البيانات التي تتناسب مع الدراسة الميدانية ممثلة فيمايلي:

#### ➤ الإستبيان

يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى أفراد العينة المختارة لمعرفة وجهة نظرهم حول الموضوع قيد الدراسة، وقد تضمن الإستبيان محور لكل متغير، يعبر عنه بمجموعة من الأبعاد والتي يعبر عنها بجملة من الأسئلة القياسية وفق سلم ليكرت الخماسي.

### 3.1.2 تحليل محتوى الإستمارة

لقد تم تطوير استبيان حول تقييم مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو، ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية، وقد اعتمدنا في تصميم العبارات على مختلف أدبيات الدراسة، كما قسمت الأسئلة إلى ثلاثة محاور هي كالتالي:

◆ **المحور الأول :** يضم معلومات عامة تشمل الموظفين.

◆ **المحور الثاني :** يشمل تقييم مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل الشركات ويضم أبعاد إدارة

الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على الزبون، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، البحث والتطوير، التدريب، العمل الجماعي).

◆ المحور الثالث: يشمل أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، الحصة السوقية، المرونة، سرعة التسليم، الابتكار والإبداع)

وقد تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم أجوبة أفراد العينة وفق 5 درجات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مقياس سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرمز
5	4	3	2	1	
[5-4.2]	[4.2-3.4]	[3.4-2.6]	[2.6-1.8]	[1.8-1]	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of key Likert scale .development advances: 1995–2019. *Frontiers in psychology*, 12, 637547, P11.

#### 4.1.2. مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة بالنسبة لشركة موبيليس للإتصالات على موظفي المصالح التالية (الإدارة العليا، ضمان الجودة، مراقبة الجودة، البحث والتطوير، الإنتاج، خدمة العملاء) في بعض ولايات الغرب الجزائري (وهران، تلمسان، سيدي بلعباس)، بينما اشتمل مجتمع الدراسة بالنسبة لشركة أوريدو كذلك على موظفي الأقسام التالية (الإدارة العليا، ضمان الجودة، مراقبة الجودة، البحث والتطوير، الإنتاج، خدمة العملاء) في بعض ولايات الغرب الجزائري (وهران، تلمسان، سيدي بلعباس)، بغية دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في كل شركة.

#### 1.4.1.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة الخاص بشركة موبيليس للإتصالات والتي قدرت بـ 85 مفردة. كما تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة الخاص بشركة أوريدو بلغت 75 موظف، حيث تم توزيع استبيان على موظفي الشركات بعد اختباره من قبل وعرضه على محكمين، إذ تم توزيع 85 استبانة على موظفي موبيليس، استرد منها 80 استبانة، بينما وزعت 75 استبانة على موظفي أوريدو، ليسترد منها 72 استبانة فقط لأسباب تتعلق برفض بعض أفراد العينة الإجابة على أسئلة الاستبيان.

### 2.4.1.2 البرامج الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.25، بغية إجراء الإختبارات الوصفية كالمتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وكذا ثبات الإستبيان، إضافة إلى برنامج SMART PLS4 عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM.

### 2.2 التحليل الوصفي لعينة شركة موبيليس وعينة شركة أوريدو

#### 1.2.2 تحليل خصائص العينة لشركة موبيليس وشركة أوريدو

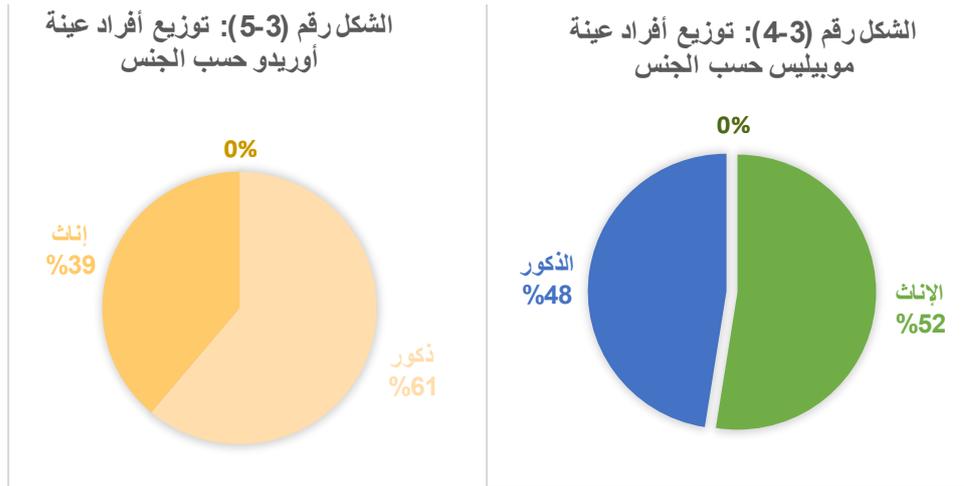
##### ■ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة لشركة موبيليس وأوريدو حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية		العدد		الجنس
61.11%	47.5%	44	38	ذكر
38.89%	52.5%	28	42	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن فئة الموظفين المستجوبين في شركة موبيليس للإتصالات من الإناث تفوق فئة الموظفين الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث 52.5% بينما بلغت نسبة الذكور 47.5%. الأمر الذي يدل على دمج المرأة في القطاع المؤسسي .

بينما يتضح من الجدول كذلك أن الفئة المستجوبة في شركة أوريدو اشتملت على نسبة 61.11% ذكور و

38.89% إناث، الأمر الذي يدل على سيطرة الذكور في عمليات التوظيف الخاصة بالشركة.

نلاحظ وجود فروق بين الشركتين حيث أن نسبة الإناث هي النسبة المسيطرة في التوظيف بالنسبة لشركة موبيليس، بينما نسبة الذكور هي المسيطرة في شركة أوريدو.

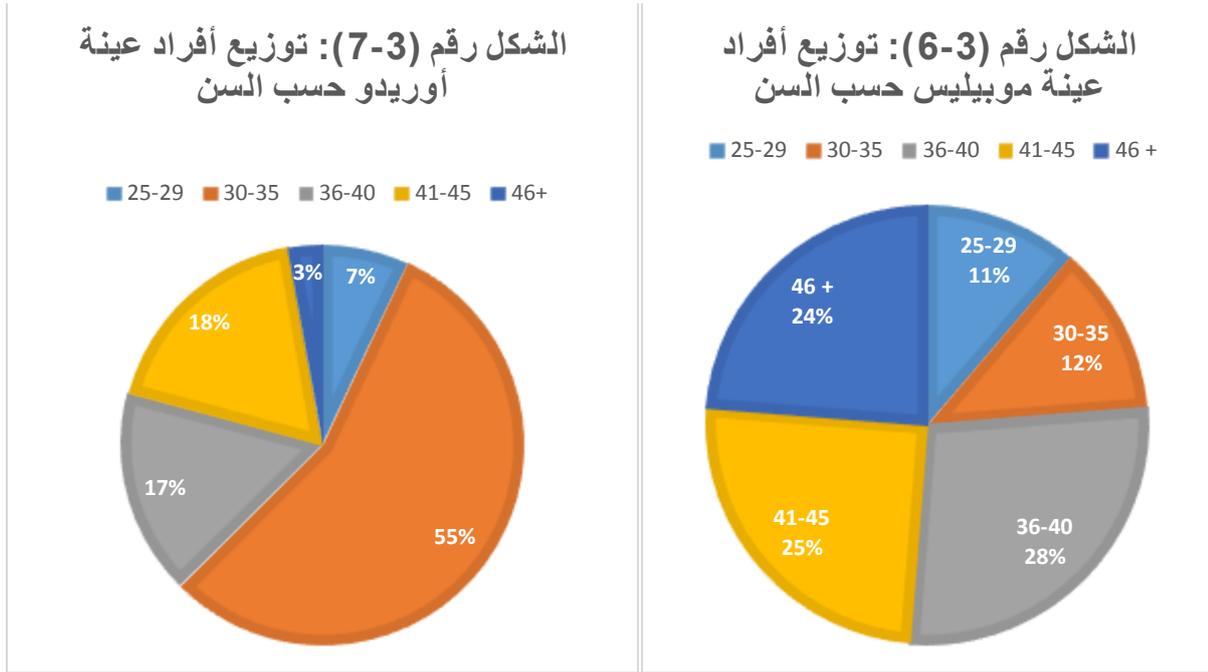
#### ■ توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة لشركة موبيليس وأوريدو حسب متغير السن

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية		العدد		السن
6.94%	11.25%	5	9	29-25
55.56%	12.5%	40	10	35-30
16.67%	27.5%	12	22	40-36
18.05%	25.0%	13	20	45-41
2.78%	23.75%	2	19	46 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة الخاصة بشركة موبيليس للإتصالات التي يتراوح أعمارهم ما بين 36 و 40 سنة هم الأعلى بنسبة تقدر ب 27.5% ، تليها الفئة ذات العمر المحدد ما بين 41 الى 45 سنة بنسبة 25% ، و التي تتقارب مع الفئة التي تفوق أعمارهم 46 سنة و التي كانت بنسبة 23.75% ، في حين كانت نسبة الموظفين ذوي الأعمار التي تتراوح من 30 إلى 35 سنة 12%. وهذا مايبين تنوع الفئات العمرية في شركة موبيليس للإتصالات.

أما فيما يخص العينة الخاصة بشركة أوريدو فقد قدرت أعلى نسبة ب 55.56% وهي توافق الفئة العمرية 30-35 سنة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 45 سنة بنسبة 18.05% ، والتي تتقارب مع الفئة العمرية 36-40 سنة والتي بلغت نسبة 16.67%، في حين كانت النسبة الأقل من ذوي الأعمار التي تتراوح ما بين 25 و 29 سنة وكذا التي تفوق 46 سنة، بنسب قدرت ب 6.94% و 2.78% على التوالي. الأمر الذي يبين كذلك التنوع العمري ما بين موظفي شركة أوريدو.

ماتم ملاحظته من النتائج أن الفئة العمرية المسيطرة في شركة موبيليس للإتصالات هي التي تتراوح ما بين 36 إلى 40 سنة، في حين كانت الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 و 35 سنة هي الفئة العمرية المسيطرة في شركة أوريدو، ورغم هذا الإختلاف في الفارق العمري بين موظفي الشركتين غير أن كليهما تعمل على تجنيد الكفاءات والطاقات الشبابية بغية الحصول على أفضل النتائج.

■ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة لشركة موبيليس وأوريدو حسب متغير المؤهل العلمي

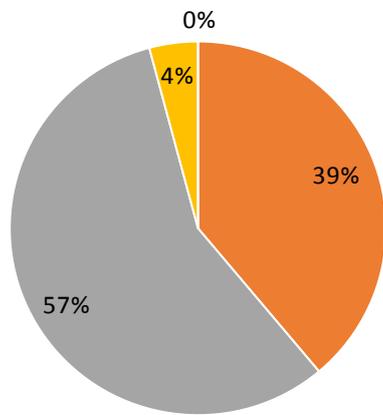
الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية		العدد		المؤهل العلمي
0%	2.5%	0	2	ثانوي
38.89%	53.75%	28	43	ليسانس
56.94%	37.5%	41	30	ماستر
4.17%	6.25%	3	5	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

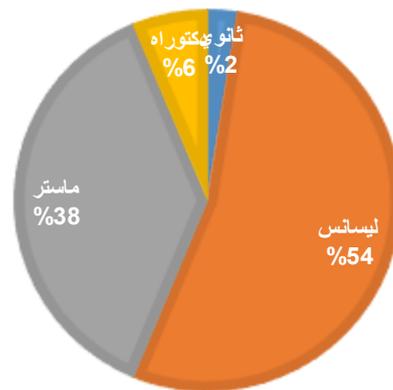
الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد عينة أوريدو حسب المؤهل العلمي

■ ثانوي ■ ليسانس ■ ماستر ■ دكتوراه



الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد عينة موبيليس حسب المؤهل العلمي

■ ثانوي ■ ليسانس ■ ماستر ■ دكتوراه



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة الخاصة بشركة موبيليس ذوي شهادة الليسانس هم الأعلى نسبة ب 53.75% ، تليها الفئة التي تحمل شهادة الماستر بنسبة 37.5% ، ثم حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 6.25% ، و في الأخير نسبة 2.5% للمستوى الثانوي، الأمر الذي يبين أن أغلبية الموظفين ذوي شهادات جامعية.

أما بالنسبة لأفراد عينة شركة أوريدو فيتبين لنا أن أغلبية الموظفين يحملون شهادة ماستر، حيث قدرت نسبتهم ب 56.94%، تليها نسبة 38.89% والتي تخص حاملي شهادة الليسانس، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه ب 4.17%، في حين لم تسجل أي نسبة بالنسبة للمستوى الثانوي، مما يفسر أن كل أفراد العينة المستجوبة أصحاب شهادات جامعية.

ماتم ملاحظته في شركة موبيليس أن نسبة حاملي شهادة الليسانس هم الذين يشكلون أعلى نسبة، بينما حاملي شهادة الماستر هم الأعلى نسبة في شركة أوريدو، في ظل غياب موظفي المستوى الثانوي ضمن الفئة المستجوبة، وهذا لايعني عدم وجودهم خارج إطار العينة المستهدفة، وبالرغم من وجود هذا الإختلاف الطفيف بين عينات الشركات محل الدراسة، لكن كليهما تعلمان على توظيف أفراد ذوي شهادات جامعية مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

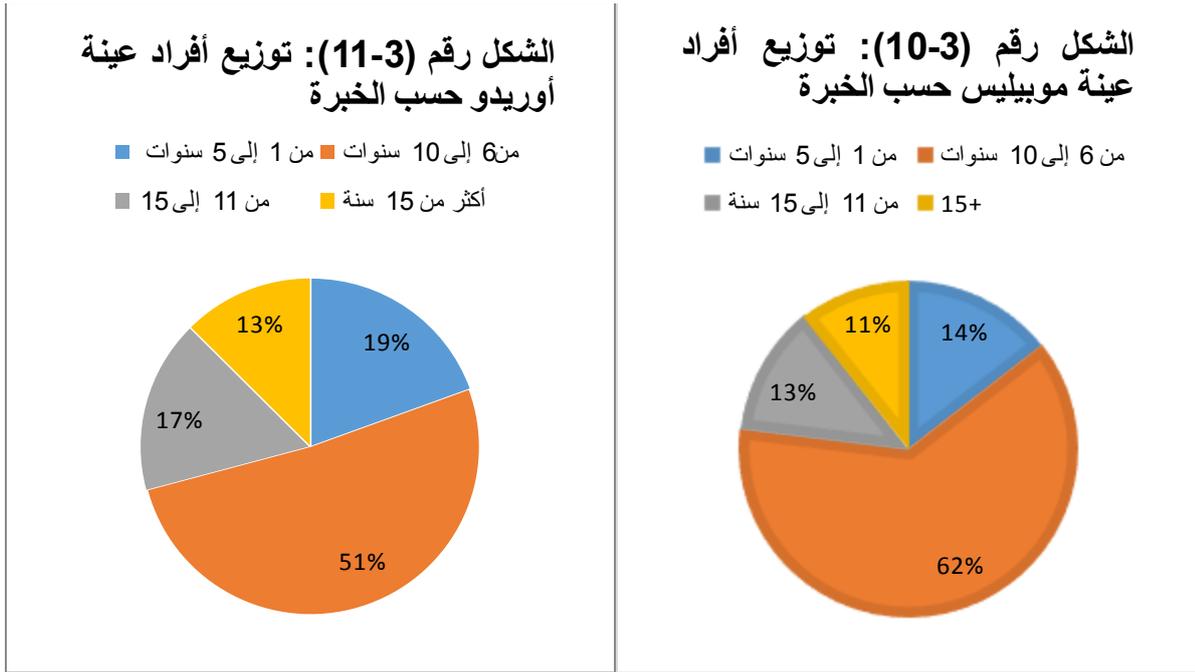
#### ■ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة لشركة موبيليس وأوريدو حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية		العدد		سنوات الخبرة
19.44%	18.75%	14	15	5-1
51.39%	51.25%	37	41	10-6
16.67%	16.25%	12	13	15-11
12.5%	13.75%	9	11	15 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 51.25% من عينة موبيليس سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، ونسبة 18.75% من العينة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 1 و 5 سنوات، في حين نسبة 16.25% من العينة سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، بينما نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تفوق سنوات خبرتهم 15 سنة هي 13.75%.

أما بالنسبة لموظفي شركة أوريدو الذي تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات بلغت نسبتهم 51.39%، تليها نسبة الموظفين ذوي سنوات الخبرة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 19.44%، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة 16.67%، في حين كانت أقل نسبة هي 12.5% والتي توافق الموظفين أصحاب الخبرات التي تفوق 15 سنة.

لم يلاحظ فرق كبير بين موظفي شركة أوريدو وموبيليس، حيث أن كل منهما يعتمد على الطاقات الشابة من أجل سيرورة العمل، وهذا مايشخص دور شركات الإتصال في التوظيف وامتصاص البطالة.

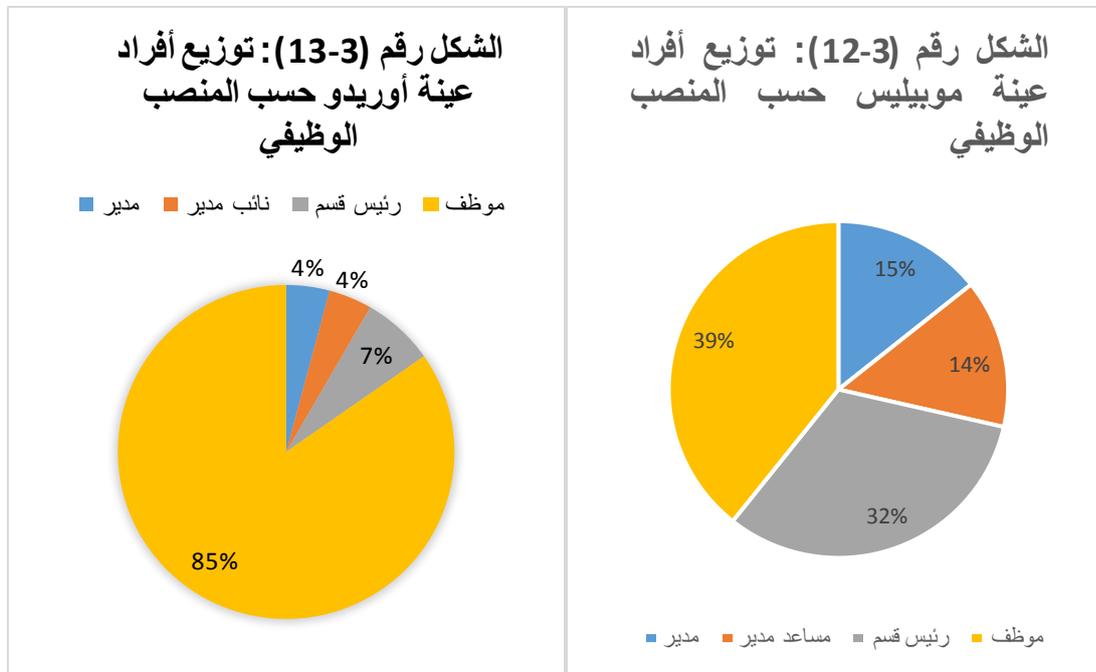
■ توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة لشركة موبيليس وأوريدو حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية		العدد		المنصب الوظيفي
4.17%	5%	3	4	مدير
4.17%	5%	3	4	مساعد مدير
6.94%	11.25%	5	9	رئيس قسم
84.72%	78.75%	61	63	موظف

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة الخاصة بشركة موبيليس التي تشغل منصب مدير ومساعد مدير

قدرت بنسبة 5% ، بينما بلغت نسبة الفئة التي تحتل منصب رئيس قسم 11.25% ، بينما كانت أعلى نسبة من

نصيب الموظفين في مصلحة الإنتاج، الجودة، البحث والتطوير، خدمة العملاء إذ بلغت 78.75% ، الأمر الذي

يدل على أن الفئة المستجوبة على علم بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

ويوضح الجدول كذلك أن أفراد العينة التي تخص شركة أوريدو التي تحتل منصب مدير ومساعد مدير قد قدرت بنسبة 4.17% ، أما الفئة التي تشغل منصب رئيس قسم فقد قدرت بـ 6.94% ، بينما كانت النسبة الأعلى هي نسبة موظفي مصلحة الإنتاج، الجودة، البحث والتطوير، خدمة العملاء، والتي بلغت ما قيمته 84.72%.

لم يلاحظ أي اختلاف بين شركة موبيليس وأوريدو في هذا المتغير، فقط نسب عالية في شركة موبيليس مقارنة بشركة أوريدو ، الأمر الذي يرجع إلى أن العينة المستجوبة لشركة موبيليس فاقت العينة المستهدفة لشركة أوريدو، مما يبين على أن عدد موظفي شركة موبيليس يفوق موظفي شركة أوريدو، وهذا يرجع إلى كثرة موظفي وفضاءات شركة موبيليس مقارنة بأوريدو، الأمر الذي يرجع إلى أن الشركة الأولى تعمل في بلدها الأم، عكس الشركة الثانية التي تعمل في بيئة دولية.

### 2.2.2 صدق وثبات الإستبان

لمعرفة دقة ومستوى ثبات الإستبيان، قمنا بحساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ ، حيث أكد الباحثون أن معامل الفا كرونباخ الذي يتراوح بين 0.6 و 0.7 يعتبر مقبولاً، أما معامل ألفا الذي يصل إلى 0.8 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات، وقد بلغت قيمته في هذا الإستبيان بالنسبة لشركة موبيليس 0.944 ، أما في شركة أوريدو فقد قدر بـ 0.948، وهذا ما يدل على صحة ودقة وثبات الإستبيان. ويوضح الجدول التالي قيمة معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (3-9): معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ موبيليس	معامل الثبات ألفا كرونباخ أوريدو
64	0.944	0.948

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Sps25

### 3.2 تحليل أجوبة أفراد العينة

1.3.2 عينة شركة موبيليس للإتصالات

يبين الجدول التالي أجوبة الموظفين لمعرفة درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة موبيليس للإتصالات، وتقييم ميزتها التنافسية.

الجدول رقم (3-10): إجابات أفراد العينة الخاصة بشركة موبيليس للإتصالات

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
التركيز على الزبون	3.906	0.757	موافق
القيادة	3.726	0.962	موافق
التحسين المستمر	3.915	0.582	موافق
التخطيط الإستراتيجي	3.912	0.834	موافق
البحث والتطوير	3.878	0.756	موافق
التدريب	3.852	0.778	موافق
العمل الجماعي	3.337	0.823	موافق
الجودة	3.834	0.641	موافق
الحصة السوقية	3.977	0.678	موافق
المرونة	3.619	0.835	موافق
سرعة التسليم	3.782	0.880	موافق
الإبتكار والإبداع	3.597	0.917	موافق
إدارة الجودة الشاملة	3.789	0.784	موافق
الميزة التنافسية	3.761	0.790	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن كل أبعاد متغيرات الدراسة قد حصلت على درجة موافق من قبل أفراد عينة

الدراسة وفقا لسلم ليكرت الخماسي. حيث أن قيمة المتوسط الحسابي جاءت ضمن المجال الرابع ( 3.4-4.2)

والذي يوافق درجة موافق، ومن هنا يمكننا القول أن شركة موبيليس تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات

أهمية متفاوتة جاءت كمايلي التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التدريب، البحث

والتطوير، القيادة، العمل الجماعي. إضافة إلى امتلاكها لميزة تنافسية وفق آراء موظفي الشركة حيث حصلت كل أبعاد الميزة التنافسية على درجة موافق المتمثلة في الحصة السوقية، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، الابتكار والإبداع. غير أن قيمة الإنحراف المعياري كانت مرتفعة نوعاً ما في كل من بعد القيادة، التخطيط الإستراتيجي، العمل الجماعي، المرونة، سرعة التسليم، الابتكار والإبداع، الأمر الذي يفسر على أن البيانات أكثر تشتتاً وتبعثراً، أو بمعنى آخر أن درجة تجانس أجوبة أفراد العينة كانت أقل تجانسا في هذه الأبعاد. حيث أن مقاييس الإحصاء الوصفي عادة لا تعطي نتائج دقيقة بشأن تفسيرات أو تأثيرات محتملة .

### 2.3.2 عينة شركة أوريدو

يبين الجدول التالي أجوبة الموظفين لمعرفة درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة أوريدو، وتقييم ميزتها التنافسية.

الجدول رقم (3-11): إجابات أفراد العينة لشركة أوريدو

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقييم
التركيز على الزبون	3.915	0.746	موافق
القيادة	3.789	0.920	موافق
التحسين المستمر	3.909	0.578	موافق
التخطيط الإستراتيجي	3.969	0.775	موافق
البحث والتطوير	3.867	0.729	موافق
التدريب	3.322	0.757	موافق
العمل الجماعي	3.386	0.820	موافق
الجودة	3.879	0.640	موافق
الحصة السوقية	3.800	0.570	موافق
المرونة	3.652	0.768	موافق
سرعة التسليم	3.629	0.824	موافق
الابتكار والإبداع	3.600	0.892	موافق
إدارة الجودة الشاملة	3.737	0.761	موافق

الميزة التنافسية	3.712	0.574	موافق
------------------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss25

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن كل عبارات الدراسة قد حصلت على درجة موافق، كون قيم المتوسط الحسابي جاءت ضمن نطاق المجال 3.4-4.2 والذي يوافق درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي، وهذا ما يبين أن شركة أوريدو تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة حسب أهمية كل بعد بالنسبة للشركة والتي جاءت كالتالي: التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، البحث والتطوير، القيادة، العمل الجماعي، التدريب. إضافة لامتلاكها لميزة تنافسية حسب أجوبة الفئة المستهدفة، حيث حصلت مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في الحصة السوقية، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، الابتكار والإبداع، على درجة موافق. بينما كانت قيم الانحراف المعياري مرتفعة في كل من بعد القيادة، العمل الجماعي، سرعة التسليم، والابتكار والإبداع مما يفسر تشتت وتبعثر البيانات الخاصة بهذه الأبعاد.

### 3.3.2 المقارنة الوصفية بين شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو

من خلال المقارنة بين نتائج شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو يتبين لنا أن كلتا الشركتين تلتزمان بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لكن بدرجات أهمية متفاوتة فبالنسبة لشركة موبيليس جاء ترتيب الأبعاد كالتالي: التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التدريب، البحث والتطوير، القيادة، العمل الجماعي. بينما كان ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة أوريدو كما يلي: التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، البحث والتطوير، القيادة، العمل الجماعي، التدريب. بينما فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية فقد بينت النتائج أن الشركات محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية حيث جاء ترتيب المؤشرات متشابهة في كلتا الشركتين. بينما فيما يخص قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في شركة موبيليس فقد بلغت 3.789، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في شركة أوريدو 3.737، مما يفسر على أن شركة موبيليس للإتصالات قد تفوقت على شركة أوريدو في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمؤشرات

الميزة التنافسية في شركة موبيليس 3.761، في حين قدر المتوسط الحسابي لمؤشرات الميزة التنافسية في شركة أوريدو 3.712، الأمر الذي يبين مرة أخرى تفوق شركة موبيليس للإتصالات على شركة أوريدو في امتلاك ميزة تنافسية.

### ثالثا: الدراسة القياسية باستخدام PLS-SEM

#### 1.3 النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling

##### 1.1.3 مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM

ظهرت النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM في أدبيات التسويق منذ أوائل الثمانينات، وهي طريقة حديثة يتم استخدامها بغية تفسير ظواهر شكلت عائقا أمام الأساليب الإحصائية والتطبيقات الأخرى، حيث تمكننا من وضع تصميم للنماذج النظرية بغية وصف العلاقات المتداخلة بين عناصر الظاهرة المدروسة وغيرها، من خلال وصفها وصفا كميًا يعتمد على الأسلوب الرياضي القائم على التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد تم تعريفها على أنها مدخل إحصائي شامل لاختبار الفرضيات عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات

المشاهدة، كما يمكن اعتبارها إطار تحليلي عام لأنماط عديدة من النماذج كنماذج تحليل المسار، تحليل الإنحدار

المتعدد... إلخ، فالنمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM هي طريقة تحليل بيانات متعددة المتغيرات من الجيل الثاني،

من خلال تحليل العلاقات بين التركيبات، حيث يقاس كل منها بواحد أو مجموعة من متغيرات المؤشر، ويوجد نوعان

من النمذجة بالمعادلات الهيكلية وهي: CB-SEM و PLS-SEM، حيث تختلف هذه الأنواع في طريقة تقدير

معلمات النموذج وافترضاها، ومقارنة ب CB-SEM، تؤكد PLS-SEM على التنبؤ، حيث يهدف PLS-

SEM إلى تعظيم التباين الموضح للمتغيرات الكامنة الداخلية من خلال تقدير علاقات النموذج الجزئي في تسلسل تكراري لانحدارات المربعات الصغرى . في المقابل ، تقدر CB-SEM معلمات النموذج ، بحيث يتم تقليل التناقض بين مصفوفات التباين المقدرة والعينة. بدلاً من اتباع منطق نموذج العامل مشترك في التقدير كما يفعل CB-SEM ، وبحسب PLS-SEM تركيبات المؤشرات التي تمثل متغيرات البحث. علاوة على ذلك ، يمكن ل PLS-SEM التعامل بشكل أفضل مع نماذج القياس التكوينية ولها مزايا عندما تكون أحجام العينات صغيرة نسبياً وكذلك عند تحليل البيانات الثانوية. كما يجب على الباحثين النظر في نهج SEM على أنهما مكملان وأنه يتم اختيار تقنية SEM التي تناسب أهدافهم البحثية، وبياناتهم. (Hair, et al., 2021, p. 38)

وأخيراً يمكننا القول أن PLS-SEM هو نهج نمذجة سببية يهدف إلى تعظيم التباين الموضح للمتغيرات الكامنة، حيث اعتبره الباحثون بمثابة الرصاصة الفضية للتعامل مع تحديات البحث التجريبي مثل أحجام العينات الصغيرة والمعقدة، كما أنه لا يتطلب أي افتراضات مسبقة حول البيانات المستعملة في الدراسة، حيث يمكنه معالجة نطاقات أوسع عكس CB-SEM التي تشمل AMOS, LISREL, EQS (Hair, Ringle, و Sarstedt, 2011، صفحة 139)

### 2.1.3 أنواع المتغيرات في النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يمكن تقسيم المتغيرات الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس منشئها أو حسب طبيعتها ويبين الجدول التالي المتغيرات التي يمكن إيجادها في عملية النمذجة بالمعادلات الهيكلية: (صحراوي و بوصلب، 2016)

جدول رقم (3-12): أنواع المتغيرات في SEM

على أساس منشأ المتغيرات		على أساس طبيعة المتغيرات	
متغيرات داخلية <b>Endogenous Variables</b>	متغيرات خارجية <b>Exogenous Variables</b>	متغيرات ظاهرة <b>Manifest Variables</b>	متغيرات كامنة <b>Latent Variables</b>
هي متغيرات تابعة أو وسيطة حيث تتأثر بغيرها داخل النموذج	هي متغيرات مستقلة تؤثر في غيرها ولا تتأثر بمتغيرات داخلية في النموذج	يمكن قياسها ويستدل بها ببند وعبارات مشكلة للقياس	لا يمكن مشاهدتها حيث يستدل عليها من خلال مؤثرات مقاسة أو مشاهدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عبد الله صحراوي، و عبد الحكيم بوصلب. (2016). النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ص 08.

### 3.1.3 نموذج الدراسة والفرضيات الإحصائية

يتضمن نموذج دراستنا مجموعة من المتغيرات والعلاقات السببية المتداخلة والمفسرة لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم تحليل كل علاقة بعد تدعيمها بفرضيات مبنية على أطر نظرية وتطبيقية.

حيث يتكون النموذج العام لدراستنا من متغيرين وهما: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ولكل متغير مجموعة من

الأبعاد الخاصة به، ويشتمل كل بعد على مجموعة من الأسئلة طرحت من خلال استبيان وزع على عينة الدراسة الخاصة

بشركة موبليس للإتصالات، وعينة أخرى شملت موظفي شركة أوريدو.

كما نحدد الفرضيات الإحصائية كالتالي:

✓ **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (التركيز على العملاء، القيادة، التحسين المستمر،

التخطيط الإستراتيجي، البحث والتطوير، التدريب، العمل الجماعي) وإدارة الجودة الشاملة.

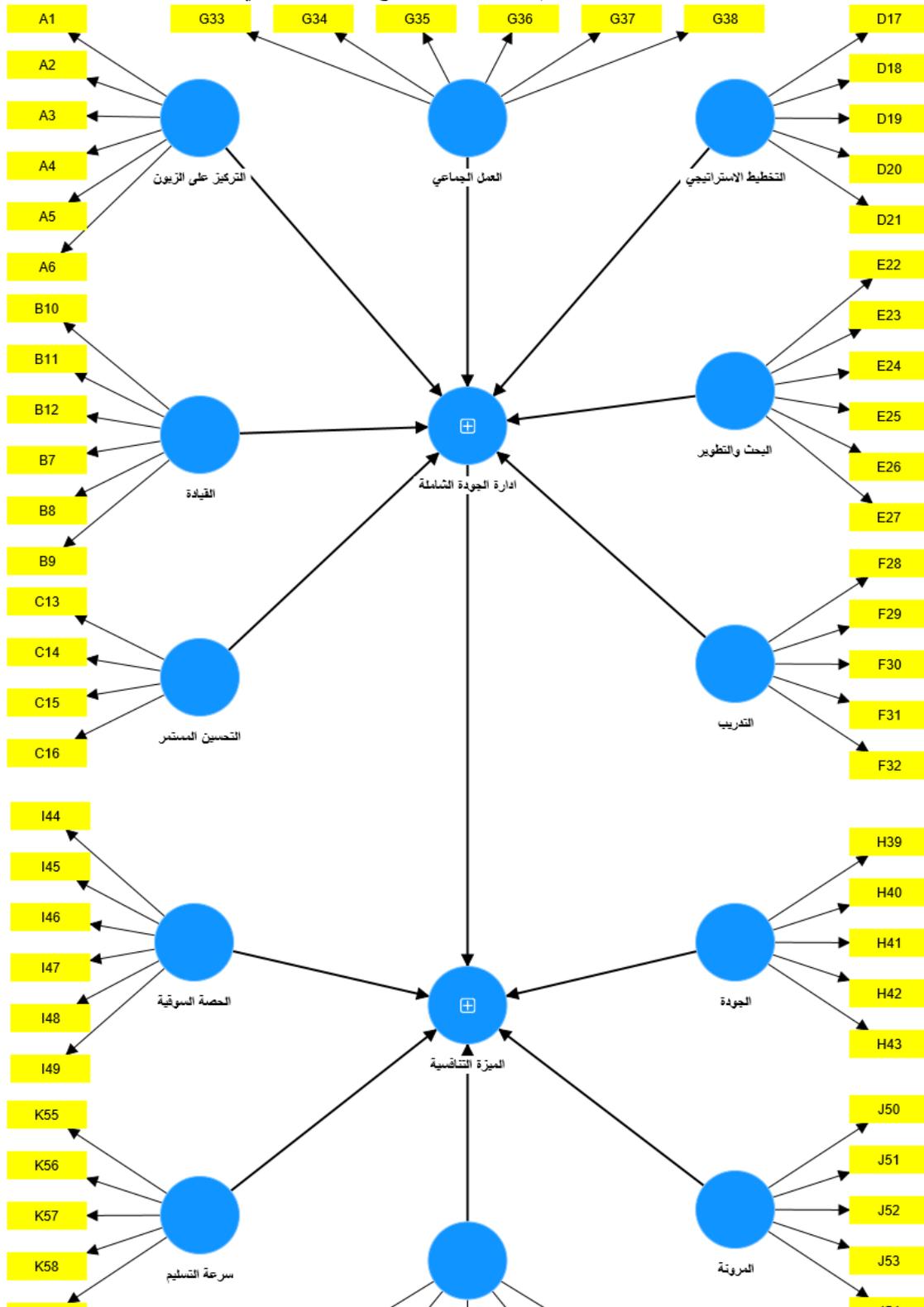
✓ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (الجودة، الحصة السوقية، المرونة، سرعة التسليم،

الإبتكار والإبداع) والميزة التنافسية.

✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

ويوضح الشكل التالي سلسلة من العلاقات السببية المفسرة بين متغيرات النموذج.

الشكل رقم (3-14): نموذج الدراسة الأولي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على Smart Pls4

### 2.3 التقييم القياسي للنموذج Assessment of Measurement Model

يتمثل نموذج القياس في بناء المتغيرات الكامنة للدراسة، وبالتالي فإن عملية تقييم نموذج القياس تتجلى في استخدام مجموعة من المقاييس للحكم على هذا النموذج من خلال تحديد الصدق التقاربي و الصدق التمييزي. ويوجد مجموعة من القواعد الأساسية لقياس النماذج وقدرتها التنبؤية والتي تلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (3-13): تقييم المعاملات

المعاملات	القيمة المقبولة
• معامل التحميل الخارجي <b>Outer Loadings</b>	* التي لا تنتمي للمجال 0.4-0.7
• موثوقية الإتساق الداخلي: ألفا كرونباخ	* أعلى من 0.70 * مقبول في البحوث الإستكشافية إذا كان ما بين 0.60 و 0.70
• معامل <b>Rho De Joreskog</b>	* أكبر من 0.70
• الموثوقية المركبة <b>CR</b>	* ما بين 0.6 و 0.7 * ما بين 0.7 و 0.9
• متوسط التباين المستخرج <b>AVE</b>	* أكبر من 0.50
• معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	* عالية إذا كانت أكبر أو تساوي 0.75 * متوسطة إذا كانت ما بين 0.50 و 0.75 * ضعيفة إذا كانت ما بين 0.25 و 0.50
• حجم الأثر <b>f<sup>2</sup></b>	* ضئيل إذا كان أصغر من 0.20 * صغير إذا كان ما بين 0.20 و 0.50 * متوسط إذا كان بين 0.50 و 0.80 * كبير إذا كان بين 0.80 و 1.10 * كبير جدا إذا كان بين 1.10 و 1.50

*ضخم إذا كان أكبر أو يساوي 1.50	
*أكبر من 0	• معامل جودة التنبؤ $Q^2$
*القيمة الإحصائية ل p-value هي 5%.	• <b>Boostraping</b>
*قيمة T الجدولية هي 1.96.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع : Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017).A **Primer on Partial Least Squares Structural : Equation Modeling (PLS-SEM)**. SAGE. USA. PP 137-144.

والمرجع : Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, 19(2), P145.

إضافة إلى الإعتماد على المفتاح التالي:

- مفتاح شركة موبيليس للإتصالات ■
- مفتاح شركة أوريدو ■

### 1.2.3 الصدق التقاربي Convergent Validity

لتحديد الصدق التقاربي، نقوم بحساب المعاملات التالية والتي تحدد تناسق وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض.

#### • التحميل الخارجي Outer Loadings

بغية تقييم موثوقية المؤشرات تم حذف مجموعة من العبارات الخاصة بالإستبيان، لأن معامل التحميل الخارجي لهذه

العبارات جاء ما بين 0.4 و 0.70، مما أوجب علينا حذف هذه العبارات، لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن

ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، الأمر الذي نتج عنه زيادة في معامل الموثوقية المركبة CR، وكذا متوسط

التباين المستخرج AVE، ويبين الجدول التالي نتائج معاملات التحميل الخارجي Outer Loadings:

الجدول رقم (3-14): نتائج معاملات التحميل Outer Loadings

رمز العبارة Code	العبارة Items	معامل التحميل الخارجي Outer Loadings موبيليس	معامل التحميل الخارجي Outer Loadings أوريدو
A1	تعتبر الشركة رضا الزبون متطلب ضروري لتحقيق الإستمرارية على المدى البعيد	حذفت	حذفت
A2	تعمل الشركة على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه الزبائن	0.899	0.886
A3	تحرص الشركة على استطلاع آراء الزبائن بشكل دوري من خلال دراسة السوق	0.932	0.919
A4	تقوم الشركة بتلبية احتياجات وتوقعات زبائنها	0.874	0.853
A5	تسعى الشركة لتحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة	0.848	0.844

0.814	0.830	تعمل الشركة على الإستجابة السريعة لمشاكل الزبائن	<b>A6</b>
0.900	0.917	تؤكد الإدارة العليا للشركة على ضرورة التزام الموظفين بالأنظمة والقوانين	<b>B7</b>
0.881	0.891	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة على مستوى جميع الأقسام والمستويات الإدارية	<b>B8</b>
0.873	0.901	تضع الإدارة العليا في الشركة خطط واضحة لتحقيق الإلتزام بجودة المنتج	<b>B9</b>
0.767	0.799	تسعى الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة مع العملاء	<b>B10</b>
حذفت	حذفت	تشجع وتحفز الإدارة العليا المتفوقين بين الموظفين	<b>B11</b>
حذفت	حذفت	تتبنى الإدارة العليا اقتراحات الموظفين التي تعمل على رفع مستوى الجودة في الشركة	<b>B12</b>
حذفت	حذفت	تتخلص الشركة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للنشاط	<b>C13</b>
0.738	حذفت	تقضي الشركة على مختلف الإنحرافات التي تواجه العملية الإنتاجية	<b>C14</b>
0.920	0.965	تقوم الشركة بمقارنة أدائها مع أداء منافسيها من أجل وضع خطط لتطوير الأداء المؤسسي	<b>C15</b>
0.875	0.954	تراقب الشركة وتتابع دوريا النتائج المحصلة لمعرفة مستوى نجاح وتقدم خططها وأهدافها.	<b>C16</b>
0.821	0.844	تعديل الشركة أهدافها الإستراتيجية وفقا لتغيرات السوق التنافسي	<b>D17</b>
0.858	0.888	تحدد الشركة رسالة ورؤية مستقبلية تسعى للوصول إليها	<b>D18</b>
0.789	0.836	تضع الشركة جدولا زمنيا مناسباً لتحقيق كل هدف استراتيجي	<b>D19</b>
0.932	0.943	تختار الشركة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتناسب مع إمكانياتها وظروفها الداخلية والخارجية	<b>D20</b>
0.917	0.926	تستعمل الشركة مختلف الأساليب الإقتصادية والأدوات التكنولوجية لتحقيق خططها الإستراتيجية	<b>D21</b>
حذفت	حذفت	تحرص الشركة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجالها	<b>E22</b>
0.908	0.920	تستخدم الشركة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتجات	<b>E23</b>
حذفت	حذفت	تشجع الشركة الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة من أجل تحسين أداء العمل	<b>E24</b>
0.889	0.886	تطور الشركة بنيتها التحتية لمواكبة كافة تغيرات البيئة الخارجية	<b>E25</b>
حذفت	حذفت	توفر الشركة بيئة تدعم الإبتكار والتطوير المستمر	<b>E26</b>
0.877	0.882	تسعى الشركة إلى تطوير إمكانياتها الذاتية	<b>E27</b>
0.886	0.894	يستفيد الموظفون من دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم في أساليب الجودة	<b>F28</b>
0.925	0.930	تدريب العاملين على التعامل مع المشاكل التي تتعرض لها الشركة	<b>F29</b>
0.905	0.911	تحفز الشركة الموظفين للإشتراك بالدورات التدريبية	<b>F30</b>
0.828	0.788	تحرص الشركة على اختيار المدربين ذوي كفاءة لكل دورة تدريبية	<b>F31</b>
0.848	0.810	تحدد الشركة أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة العمل	<b>F32</b>
حذفت	حذفت	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار	<b>G33</b>
0.907	0.925	تشجع وتضمن إدارة المؤسسة على العمل الجماعي	<b>G34</b>
حذفت	0.723	يتم التشاور مع الموظفين حول المنتجات المقدمة للزبائن	<b>G35</b>

0.775	0.737	يوجد تعاون وتكامل بين مختلف الأقسام المؤسسية	G36
حذفت	حذفت	إشراك جميع الموظفين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات	G37
حذفت	حذفت	الشعور بروح الفريق بين الموظفين	G38
حذفت	حذفت	تحرص الشركة على تقديم منتجات وفق أفضل المعايير العالمية	H39
0.801	0.757	تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة مميزة	H40
0.835	0.810	تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر	H41
0.808	0.810	تتنبأ الشركة برغبات وحاجات زبائنها	H42
0.784	0.808	تسعى الشركة إلى تحليل السوق المستهدف بعناية	H43
0.816	0.735	قدرة الشركة على طرح منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين لإكتساب أكبر حصة سوقية	I44
حذفت	حذفت	تستخدم الشركة استراتيجية اختراق الأسواق بهدف تعظيم حصتها السوقية	I45
حذفت	حذفت	تقوم الشركة بتحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتحديات	I46
0.914	0.917	تقوم الشركة بعمليات تسويقية لتعظيم أرباحها	I47
0.954	0.951	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة المبيعات	I48
حذفت	0.333	تسعى الشركة لدخول أسواق محلية وعالمية جديدة	I49
0.746	0.786	تكيف الشركة مع كافة متغيرات البيئة الخارجية	J50
0.822	0.836	تتحم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات	J51
حذفت	حذفت	تستجيب الشركة مع الحاجات الفريدة لكل زبون	J52
0.833	0.870	تميز الشركة بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج	J53
0.867	0.880	تستجيب العمليات الإنتاجية بمرونة عالية لتقلبات الطلب	J54
0.816	0.843	تمتلك الشركة منافذ توزيع منتشرة على رقعة جغرافية واسعة	K55
0.926	0.940	لدى الشركة القدرة على تسليم الطلبات للزبائن بشكل أسرع من المنافسين	K56
0.795	0.834	تستجيب الشركة للتغيرات في شروط التسليم من جهة العملاء	K57
0.924	0.931	تعتمد الشركة على الأساليب الحديثة في التوزيع	K58
0.948	0.955	تطرح الشركة منتجات جديدة بسرعة كبيرة	K59
1.000	1.000	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها	L60
حذفت	حذفت	تنتج الشركة منتجات ذكية	L61
حذفت	حذفت	تقدم الشركة منتجات خضراء صديقة للبيئة	L62
حذفت	حذفت	تنفق الشركة سنويا على أنشطة البحث والتطوير	L63
حذفت	حذفت	تمتلك الشركة براءة اختراع	L64

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls4

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه لشركة موبيليس للإتصالات أن 19 عبارة قد حذفت من قبل النموذج بسبب

أن قيمتها جاءت ضمن المجال 0.4 و 0.7 وهي :

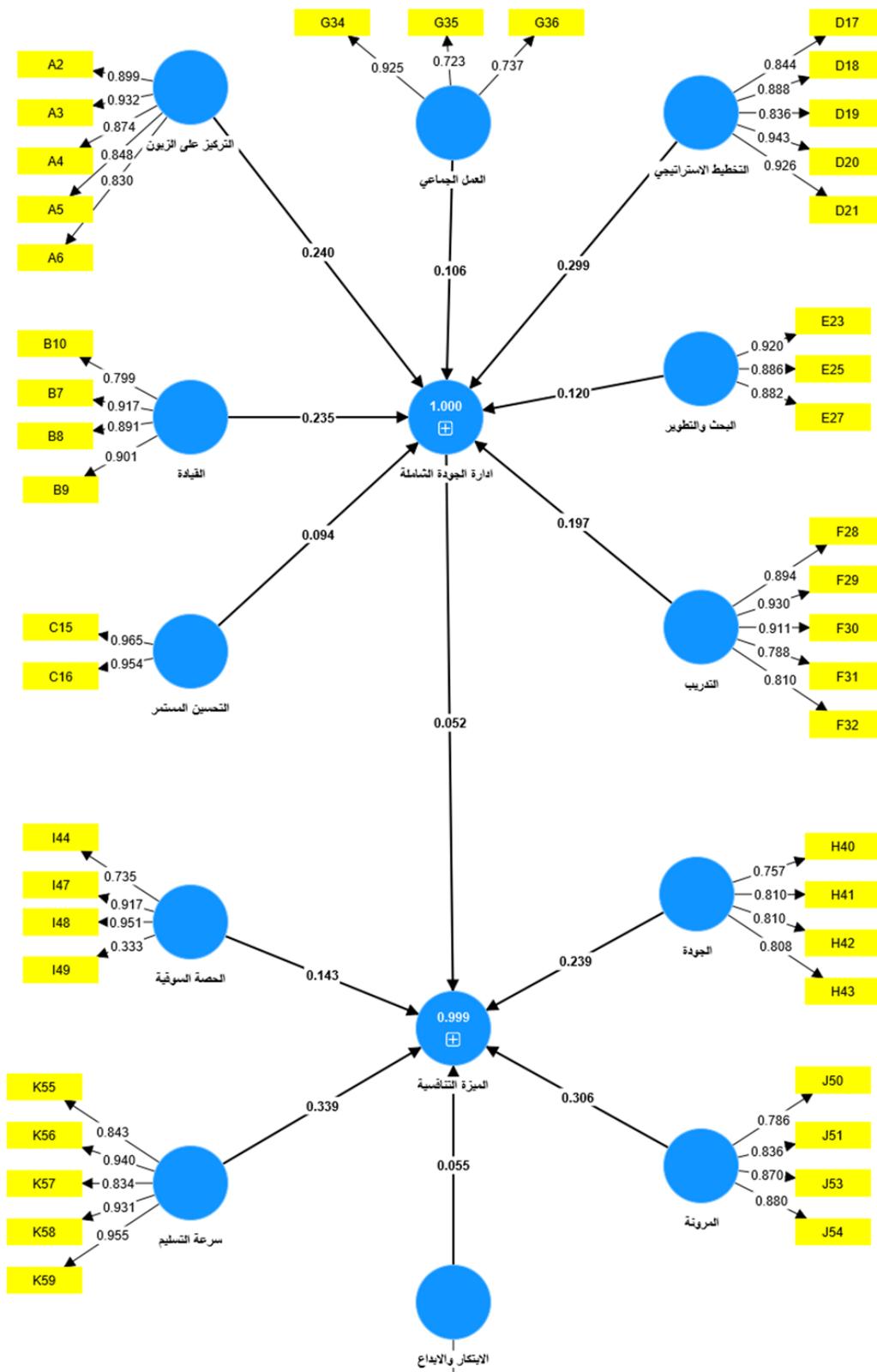
A1,B11,B12,C13,C14,E22,E24,E26,G33,G37,G38,H39,I45,I46,J52,L61,L62,L63,L64.

بينما حذفت 18 عبارة من قبل النموذج الخاص بدراسة شركة أوريدو وهي العبارات التي جاءت ما بين 0.4 و 0.7 وهي كالتالي:

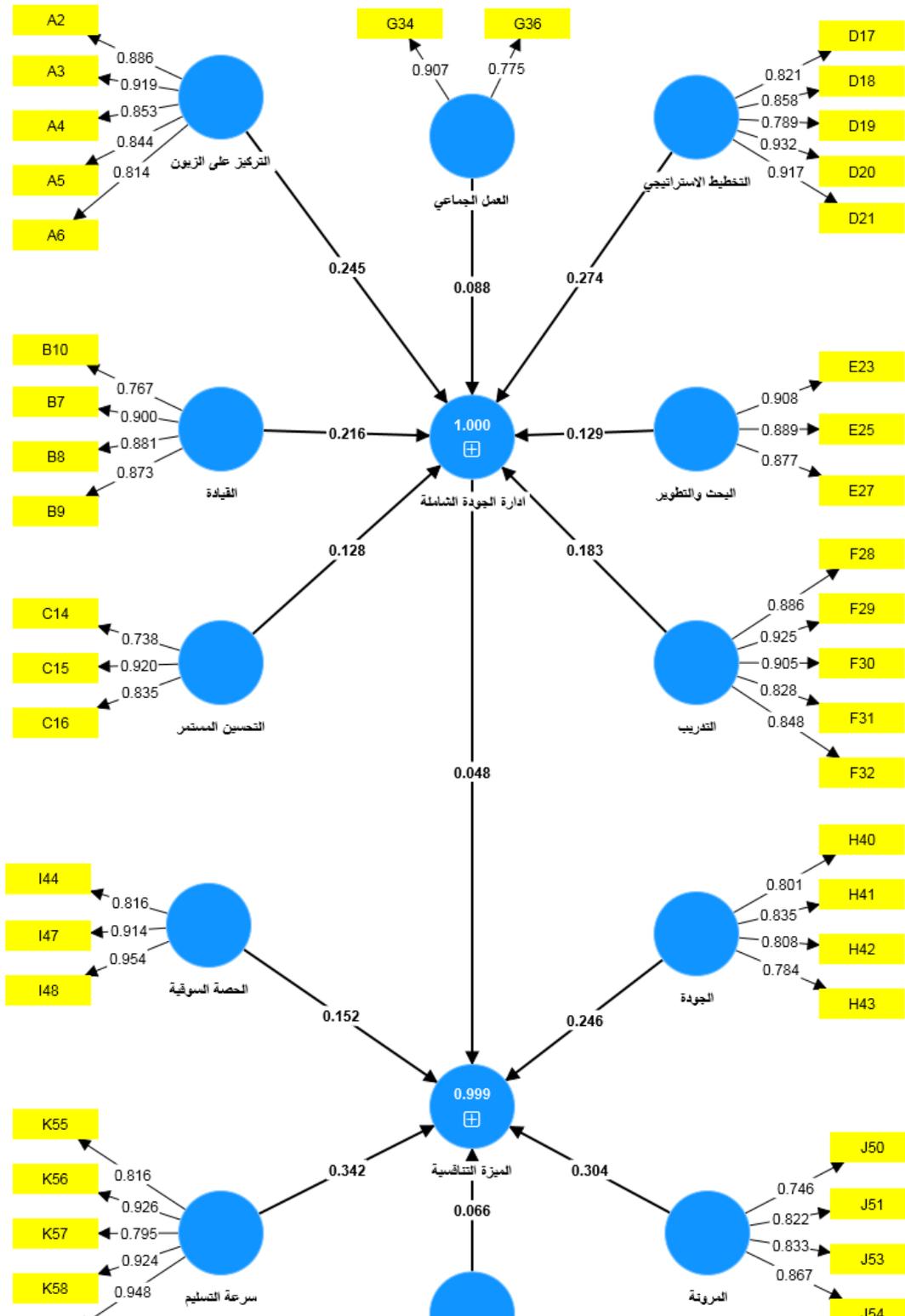
A1, B11, B12, C13, E22, E24, E26, G33, G37, G38, H39, I45, I46, J52, L61, L62, L63, L64.

ووفق هذه النتائج وبعد حذف العبارات غير الملائمة تم الحصول على النموذج التالي للدراسة:

الشكل رقم (3-15): نموذج الدراسة الخاص بشركة موبيليس للإتصالات بعد التشعبات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4  
 الشكل رقم (3-16): نموذج الدراسة الخاص بشركة أوريدو بعد التشبعات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

• موثوقية الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha

من أبرز معاملات الصدق التقاربي نجد معامل موثوقية الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمعرفة حجم الإتساق الداخلي بين المتغيرات.

جدول رقم (3-15): موثوقية الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha

المتغيرات الكامنة	Cronbachs Alpha موبيليس	Cronbachs Alpha أوريدو
إدارة الجودة الشاملة	0.946	0.951
التركيز على الزبون	0.882	0.915
القيادة	0.914	0.878
التحسين المستمر	0.933	0.776
التخطيط الإستراتيجي	0.919	0.915
البحث والتطوير	0.925	0.873
التدريب	0.809	0.927
العمل الجماعي	0.721	0.709
الجودة	0.756	0.823
الحصة السوقية	0.900	0.879
المرونة	0.865	0.834
سرعة التسليم	0.949	0.929
الميزة التنافسية	0.942	0.946

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل قيم ألفا كرونباخ الخاصة بشركة موبيليس للإتصالات قد تجاوزت القيمة المقبولة التي تقدر بـ 0.70، إذ تراوحت ما بين 0.721 و 0.946 لكل من بعد العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة على التوالي، أمّا فيما يخص قيم ألفا كرونباخ الخاصة بشركة أوريدو فقد تجاوزت هي كذلك قيمة 0.70، حيث تراوحت ما بين 0.709 و 0.951 لكل من بعد العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد وجود تناسق داخلي بين جميع متغيرات الدراسة الخاصة بشركة موبيليس وشركة أوريدو إضافة إلى وجود ثبات.

### • معامل Rho De Joreskog

تعتبر قيم معامل Rho إحصائياً أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ.

ويبين الجدول التالي قيم معامل Rho في كل من شركتي موبيليس وأوريدو:

الجدول رقم (3-16): معامل Rho De Joreskog

(Rho_A) أوريدو	(Rho_A) موبيليس	المتغيرات الكامنة
0.958	0.958	إدارة الجودة الشاملة
0.919	0.930	التركيز على الزبون
0.885	0.905	القيادة
0.778	0.927	التحسين المستمر
0.928	0.943	التخطيط الإستراتيجي
0.909	0.950	البحث والتطوير
0.985	0.945	التدريب
0.877	0.945	العمل الجماعي
0.831	0.815	الجودة
0.921	0.826	الحصة السوقية
0.840	0.870	المرونة
0.936	0.946	سرعة التسليم
0.954	0.960	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع قيم معامل Rho الخاصة بشركة موبيليس قد فاقت قيمة 0.70 وهي القيمة المقبولة حسب الباحثين، حيث بلغت أعلى قيمة 0.958 لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، في حين حقق متغير الجودة أقل قيمة إذ بلغت 0.815، كما فاقت كل معاملات Rho الخاصة بشركة أوريدو قيمة 0.70، حيث تراوحت ما بين 0.778 و 0.958 لكل من بعد التحسين المستمر ومتغير إدارة الجودة الشاملة، مما يفسر وجود تناسق داخلي قوي بين المتغيرات الموجودة في الدراسة.

### • الموثوقية المركبة Composite Reliability

نلجأ إلى حساب معامل الموثوقية المركبة، بسبب حساسية معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ لبعض العناصر المقياسية، مما يؤثر على درجة موثوقيته.

الجدول رقم (3-17): معامل الموثوقية المركبة CR

CR أوريدو	CR موبيليس	المتغيرات الكامنة
0.956	0.952	إدارة الجودة الشاملة
0.936	0.944	التركيز على الزبون
0.917	0.931	القيادة
0.872	0.959	التحسين المستمر
0.937	0.949	التخطيط الإستراتيجي
0.921	0.925	البحث والتطوير
0.944	0.939	التدريب
0.831	0.841	العمل الجماعي
0.882	0.874	الجودة
0.924	0.843	الحصة السوقية
0.890	0.908	المرونة
0.974	0.956	سرعة التسليم
0.952	0.955	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم الموثوقية المركبة **CR** لكافة المتغيرات قد فاقت 0.70 حسب المقياس الذي وضعه الباحثون حيث تراوحت نتائجها بين 0.841-0.959، في شركة موبيليس وما بين 0.831 و 0.956 في شركة أوريدو، حيث تعتبر نتائج مقبولة، مما يدل على وجود ترابط بين محاور الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

• متوسط

المتغيرات الكامنة	AVE موبيليس	AVE أوريدو	التباين المتوسط
إدارة الجودة الشاملة	0.540	0.553	التالي قيم متوسط
التركيز على الزبون	0.770	0.746	الذي AVE
القيادة	0.771	0.734	المقاييس الشائعة
التحسين المستمر	0.921	0.695	التقارب على
التخطيط الإستراتيجي	0.789	0.748	(3-18): متوسط
البحث والتطوير	0.804	0.794	Average
التدريب	0.754	0.773	Extracted
العمل الجماعي	0.640	0.712	
الجودة	0.634	0.652	
الحصة السوقية	0.599	0.804	
المرونة	0.712	0.669	
سرعة التسليم	0.814	0.781	
الميزة التنافسية	0.542	0.534	

AVE

يبين الجدول

التباين المستخرج

يعتبر من أهم

إثبات صحة

مستوى البناء.

الجدول رقم

التباين المستخرج

Variance

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من 0.5 حيث قدرت ما بين 0.540 و 0.921 في شركة موبيليس، والتي حققها كل من متغير الميزة التنافسية، ومتغير التحسين المستمر على التوالي، أمّا بالنسبة لأوريدو فقد جاءت كل قيم متوسط التباين المستخرج أكبر من 0.5، إذ تراوحت ما بين 0.534 و 0.804 لكل من متغير الميزة التنافسية والحصة السوقية على التوالي، وبالتالي فكل قيم AVE معنوية ومقبولة إحصائيا. الأمر الذي يفسر أن كل متغير كامن يقوم بشرح تباينات مؤشراتته بقيم أكثر من النصف. واستنادا على النتائج المتحصل عليها في كل من معاملات ألفا كرونباخ، معامل Rho-A، معامل الوثوقية المركبة CR، متوسط التباين المستخرج AVE، يمكن القول أن هناك صدق تقاربي في نموذج الدراسة، مما يدل على جودة نموذج القياس المستخدم في شركة موبيليس وشركة أوريدو.

### 2.2.3 الصدق التمييزي Discriminant Validity

#### ▪ تداخل الأبعاد Variables Correlation-R2 of AVE

يتم قياس اختلاف الأبعاد تحت قاعدة أن قيمة العلاقة بين المتغير الكامن ونفسه أكبر من قيمة العلاقة التي تربطه مع متغير كامن آخر حسب (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011, p. 145) ويبين الجدول التالي ذلك:



جدول رقم (3-19): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض في شركة موبيليس

سرعة التسليم	الميزة التنافسية	المرونة	القيادة	العمل الجماعي	الحصة السوقية	الجودة	التركيز على الزبون	التدريب	التخطيط الإستراتيجي	التحسين المستمر	البحث والتطوير	الإبتكار والإبداع	إدارة الجودة الشاملة	
													0,663	إدارة الجودة الشاملة
												1,000	0,846	الإبتكار والإبداع
											0,896	0,515	0,715	البحث والتطوير
										0,960	0,519	0,616	0,635	التحسين المستمر
									0,888	0,578	0,373	0,751	0,867	التخطيط الإستراتيجي
								0,869	0,529	0,067	0,318	0,396	0,656	التدريب
							0,878	0,238	0,468	0,656	0,813	0,705	0,772	التركيز على الزبون
						0,797	0,392	0,382	0,676	0,323	0,519	0,649	0,666	الجودة
					0,774	0,505	0,637	0,394	0,627	0,594	0,692	0,597	0,770	الحصة السوقية
				0,800	0,650	0,665	0,329	0,543	0,467	0,223	0,578	0,600	0,620	العمل الجماعي
			0,913	0,419	0,613	0,550	0,640	0,601	0,861	0,473	0,491	0,806	0,878	القيادة
		0,864	0,757	0,647	0,678	0,666	0,464	0,564	0,844	0,509	0,333	0,814	0,816	المرونة
	0,938	0,735	0,820	0,734	0,741	0,807	0,612	0,598	0,846	0,544	0,553	0,902	0,907	الميزة التنافسية
0,934376	0,902	0,853	0,811	0,632	0,579	0,655	0,633	0,629	0,721	0,484	0,499	0,924	0,856	سرعة التسليم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة تداخل كل بعد مع نفسه هي أكبر من قيمة تداخله مع أبعاد أخرى، مثلا قيمة تداخل بعد الابتكار والإبداع مع نفسه هي 1.00، في حين بلغت قيمة تداخله مع متغير إدارة الجودة الشاملة 0.846، وكذلك بعد البحث والتطوير حيث بلغت قيمة تداخله مع نفسه 0.896، بينما قدرت قيمة تداخله مع كل من بعد الابتكار والإبداع، وبعد الجودة الشاملة بـ 0.515 و 0.715 على التوالي، وكذا الأمر مع باقي المتغيرات الكامنة حيث أن قيمة العلاقة التداخلية مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر. وعليه يمكن الحكم على أن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة.

ويبين الجدول التالي تداخل الأبعاد مع بعضها البعض في شركة أوريدو:

جدول رقم (3-20): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض في شركة أوريدو

سرعة التسليم	الميزة التنافسية	المرونة	القيادة	العمل الجماعي	الحصة السوقية	الجودة	التركيز على الزبون	التدريب	التخطيط الإستراتيجي	التحسين المستمر	البحث والتطوير	الإبتكار والإبداع	إدارة الجودة الشاملة	
													0,673	إدارة الجودة الشاملة
												1,000	0,827	الإبتكار والإبداع
											0,891	0,560	0,783	البحث والتطوير
										0,834	0,686	0,721	0,769	التحسين المستمر
									0,865	0,634	0,453	0,722	0,851	التخطيط الإستراتيجي
								0,879	0,480	0,166	0,359	0,341	0,619	التدريب
							0,864	0,275	0,511	0,746	0,806	0,730	0,819	التركيز على الزبون
						0,807	0,415	0,310	0,625	0,408	0,574	0,610	0,617	الجودة
					0,896	0,382	0,649	0,314	0,656	0,749	0,615	0,571	0,766	الحصة السوقية
				0,896	0,546	0,636	0,372	0,503	0,509	0,416	0,616	0,617	0,642	العمل الجماعي
			0,844	0,546	0,675	0,482	0,700	0,578	0,829	0,596	0,574	0,782	0,811	القيادة
		0,857	0,457	0,675	0,695	0,603	0,501	0,530	0,843	0,578	0,386	0,774	0,790	المرونة
	0,900	0,727	0,657	0,695	0,716	0,767	0,663	0,557	0,833	0,679	0,610	0,887	0,899	الميزة التنافسية
0,932	0,931	0,813	0,729	0,716	0,538	0,613	0,672	0,611	0,687	0,616	0,557	0,906	0,842	سرعة التسليم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls4

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة تداخل كل بعد مع نفسه تفوق قيمة تداخله مع أبعاد أخرى مثلاً قيمة تداخل بعد البحث والتطوير مع نفسه قدرت ب 0.891، بينما قدرت قيمة تداخله مع بعد الابتكار والإبداع وإدارة الجودة الشاملة ب 0.560 و 0.783 على التوالي، أما باقي المتغيرات الكامنة فلها علاقة تداخل مع نفسها أكبر من قيمة تداخلها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي يمكننا القول أن هذه المتغيرات الكامنة تتميز بالاستقلالية.

### 3.3 تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

بغية تقييم النموذج الهيكلي، نقوم بحساب مجموعة من المعايير لتحديد القدرة التنبؤية، لذا سوف نقوم بتحديد معامل التحديد  $R^2$  الذي يحدد قوة العلاقة التنبؤية، ومعامل  $f^2$  الذي يبين حجم الأثر، وكذا معامل جودة العلاقة التنبؤية  $Q^2$ .

#### 1.3.3 معامل التحديد R-Square

يعتبر معامل التحديد من أهم المقاييس لتقييم النموذج الهيكلي، حيث يحدد قوة القدرة التنبؤية للنموذج.

جدول رقم (3-21): معامل التحديد  $R^2$  في نموذج شركة موبيليس

المتغيرات الكامنة	R-Square	R-Square Adjusted
إدارة الجودة الشاملة	1,000	1,000
الميزة التنافسية	0,999	0,999

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Smart pls4

جدول رقم (3-22): معامل التحديد  $R^2$  في نموذج شركة أوريدو

المتغيرات الكامنة	R-Square	R-Square Adjusted
إدارة الجودة الشاملة	1,000	1,000
الميزة التنافسية	0,999	0,999

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Smart pls4

من خلال الجدولين أعلاه يتضح أن قيم معامل التحديد تراوحت بين 0.999 إلى 1.000 سجلها كل من المتغيرين ( إدارة الجودة الشاملة ، الميزة التنافسية)، والتي تعتبر قيم قوية نظرا لنظرية الباحث **Hair**، والتي تنص على أن القيم تعتبر عالية إذا كانت أكبر أو تساوي 0.75، ومتوسطة إذا كانت ما بين 0.50 و 0.75 أما إذا كانت ما بين 0.25 و 0.50 فتعتبر ضعيفة، الأمر الذي ينطبق على نتائج الدراسة التي بينت قوة القدرة التنبؤية للنموذج أو بمعنى آخر قدرة النموذج على إعادة استنساخ البيانات وبالتالي جودة النموذج الخاص بدراسة شركة موبيليس للاتصالات وكذا النموذج الخاص بشركة أوريدو.

### 2.3.3 معامل حجم الأثر f-Square

يعرف حجم الأثر على أنه قوة الارتباط بين المتغيرات الكامنة التابعة والمستقلة من خلال قياس نسبة تباين المتغير التابع التي ترجع للمتغير المستقل. (علي أحمد بدوي، 2018، صفحة 436)

ويبين الجدول التالي معامل حجم الأثر في كل من شركة موبيليس للاتصالات وشركة أوريدو:

جدول رقم (3-23): معامل حجم الأثر  $f^2$  في النموذج الخاص بشركة موبيليس للاتصالات وشركة أوريدو

f-Square أوريدو	f-Square موبيليس	إدارة الجودة الشاملة-الميزة التنافسية
0.696	0.883	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل حجم الأثر  $f^2$  في شركة موبيليس للاتصالات فاقت 0.80، حيث قدرت ب 0.883 الأمر الذي يبين وجود أثر كبير بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية حسب المبادئ التوجيهية لتقييم المعاملات المذكورة سابقا. أما فيما يخص معامل حجم الأثر بشركة أوريدو  $f^2$  الخاص بشركة أوريدو فقد بلغت قيمته 0.696، حيث جاءت أقل من 0.80 وأكبر من 0.50 وبالتالي فحجم الأثر

متوسط، مما يبين أن حجم الأثر بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية هو أثر متوسط على مستوى شركة أوريدو.

### 3.3.3 معامل جودة التنبؤ Q-Square

يسمح لنا هذا المؤشر بقياس قدرة التنبؤ خارج نموذج العينة، حيث أن قيمة  $Q^2$  الأكبر من 0 لمتغير كامن تبين أن النموذج ذو صلة تنبئية، أما إذا كانت قيمة  $Q^2$  أصغر من 0 فيمكننا القول أن النموذج يفتقر للأهمية التنبئية وهذا ماسبق ذكره في جدول التقييمات.

يبين الجدول التالي مؤشر جودة التنبؤ في النموذج الخاص بشركة موبيليس للاتصالات وشركة أوريدو:

جدول رقم (3-24): معامل جودة التنبؤ  $Q^2$  في النموذج الخاص بشركة موبيليس للاتصالات وشركة أوريدو

$Q^2(=1-SSE/SSO)$	$Q^2(=1-SSE/SSO)$	المتغيرات الكامنة
0.507	0.706	ادارة الجودة الشاملة
0.397	0.522	التركيز على الزبون
0.687	0.605	القيادة
0.222	0.699	التحسين المستمر
0.906	0.564	التخطيط الإستراتيجي
0.369	0.625	البحث والتطوير
0.248	0.725	التدريب
0.226	0.135	العمل الجماعي
0.403	0.621	الجودة
0.527	0.366	الحصة السوقية
0.625	0.252	المرونة
0.258	0.256	سرعة التسليم
0.325	0.566	الإبتكار والإبداع
0.732	0.850	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم  $Q^2$  فاقت 0، وبالتالي فهي قيم مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن نموذج الدراسة الخاص بشركة موبيليس للإتصالات ذو قدرة تنبئية، وكل المتغيرات الكامنة للنموذج الخاص بشركة أوريدو قادرة على التنبؤ.

### 4.3 اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

لاختبار الفرضيات قمنا باستخدام طريقة **Boostraping**، حيث قمنا بمضاعفة العينة إلى 5000 مفردة، من

خلال برنامج Smart Pls4، والإعتماد على معاملات المسار **Path Coefficients**.

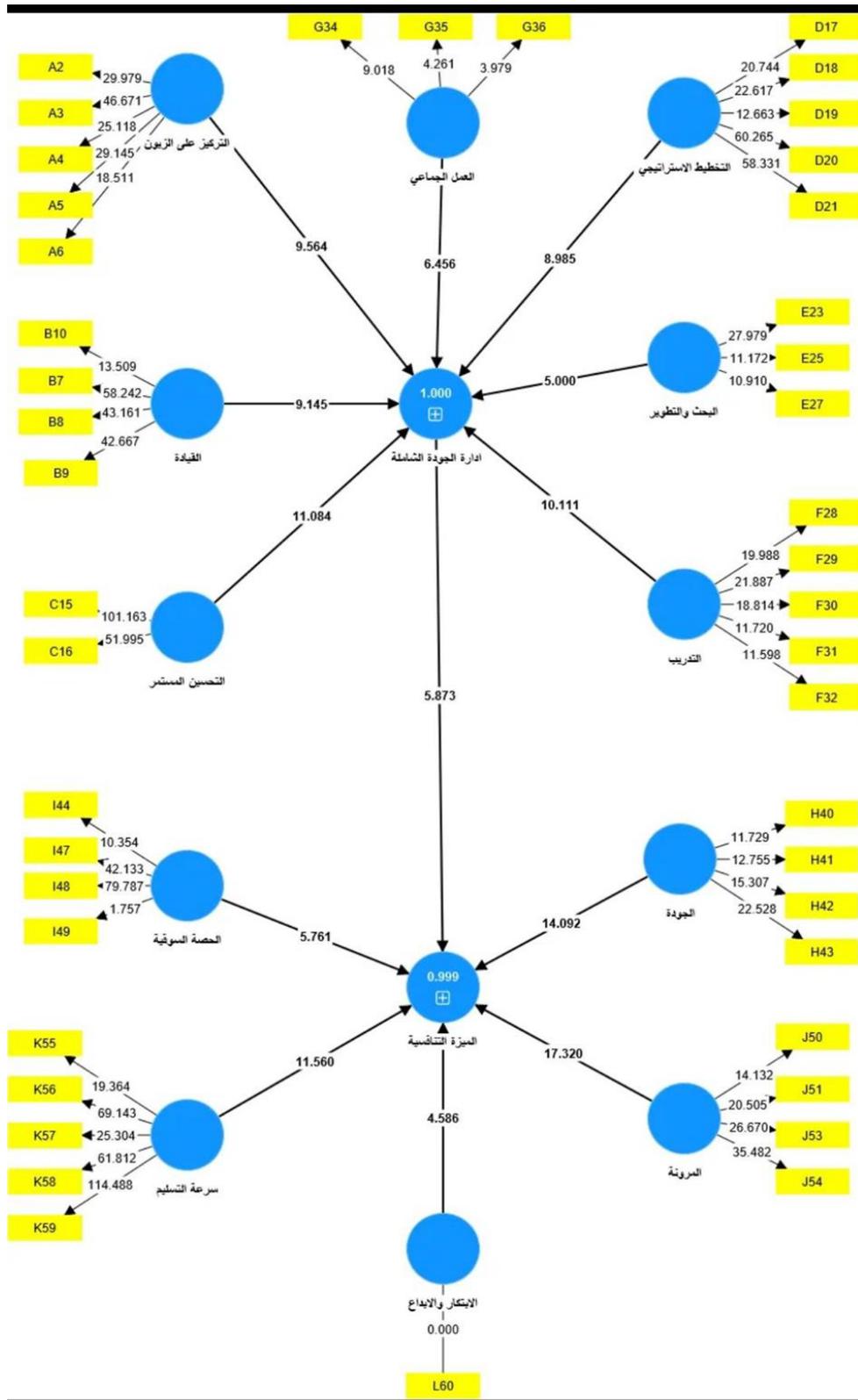
ويبين الجدول التالي معاملات المسار **Path Coefficients** لشركة موبيليس للإتصالات:

جدول رقم (3-25): معاملات المسار Path Coefficients لشركة موبيليس للإتصالات

P values	T Statistics  O/STDEV	Standard Deviation STDEV	Sample Mean M	Original Sample O	المتغيرات الكامنة
0.000	5.873	0.009	0.051	0.052	إدارة الجودة الشاملة - < الميزة التنافسية
0.000	9.564	0.025	0.238	0.240	التركيز على الزبون - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	9.145	0.026	0.236	0.235	القيادة - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	11.084	0.008	0.094	0.094	التحسين المستمر - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	8.985	0.033	0.300	0.299	التخطيط الاستراتيجي - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	5.000	0.024	0.118	0.120	البحث والتطوير - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	10.111	0.020	0.194	0.197	التدريب - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	6.456	0.016	0.103	0.106	العمل الجماعي - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	14.092	0.017	0.237	0.239	الجودة - < الميزة التنافسية
0.000	5.761	0.025	0.144	0.143	الحصة السوقية - < الميزة التنافسية
0.000	17.320	0.018	0.301	0.306	المرونة - < الميزة التنافسية
0.000	11.560	0.029	0.343	0.339	سرعة التسليم - < الميزة التنافسية
0.000	4.586	0.012	0.057	0.055	الإبتكار والإبداع - < الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

الشكل رقم (3-17): معاملات المسار لنموذج الدراسة لشركة موبيليس للإتصالات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

من خلال مخرجات الجدول والشكل أعلاه كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات : ( التركيز على الزبون، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط

الإستراتيجي، البحث والتطوير، العمل الجماعي،التدريب)، ومتغير إدارة الجودة الشاملة، حيث أن قيمة

**P-Value** بلغت 0.000 وهي أقل من 5 % وقيمة **T Statistic** فاقت قيمة **T** الجدولية التي

تقدر ب 1.96.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات: (الجودة، المرونة، سرعة التسليم، الحصة السوقية، الابتكار

والإبداع) و متغير الميزة التنافسية، حيث أن قيمة **P-Value** بلغت 0.000 وهي أقل من 5%،

إضافة إلى أن قيمة **T Statistic** فاقت 1.96.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية، حيث أن قيمة **P-**

**Value** بلغت 0.000 وهي أقل من 5 %، كما فاقت قيمة **T Statistic** 1.96.

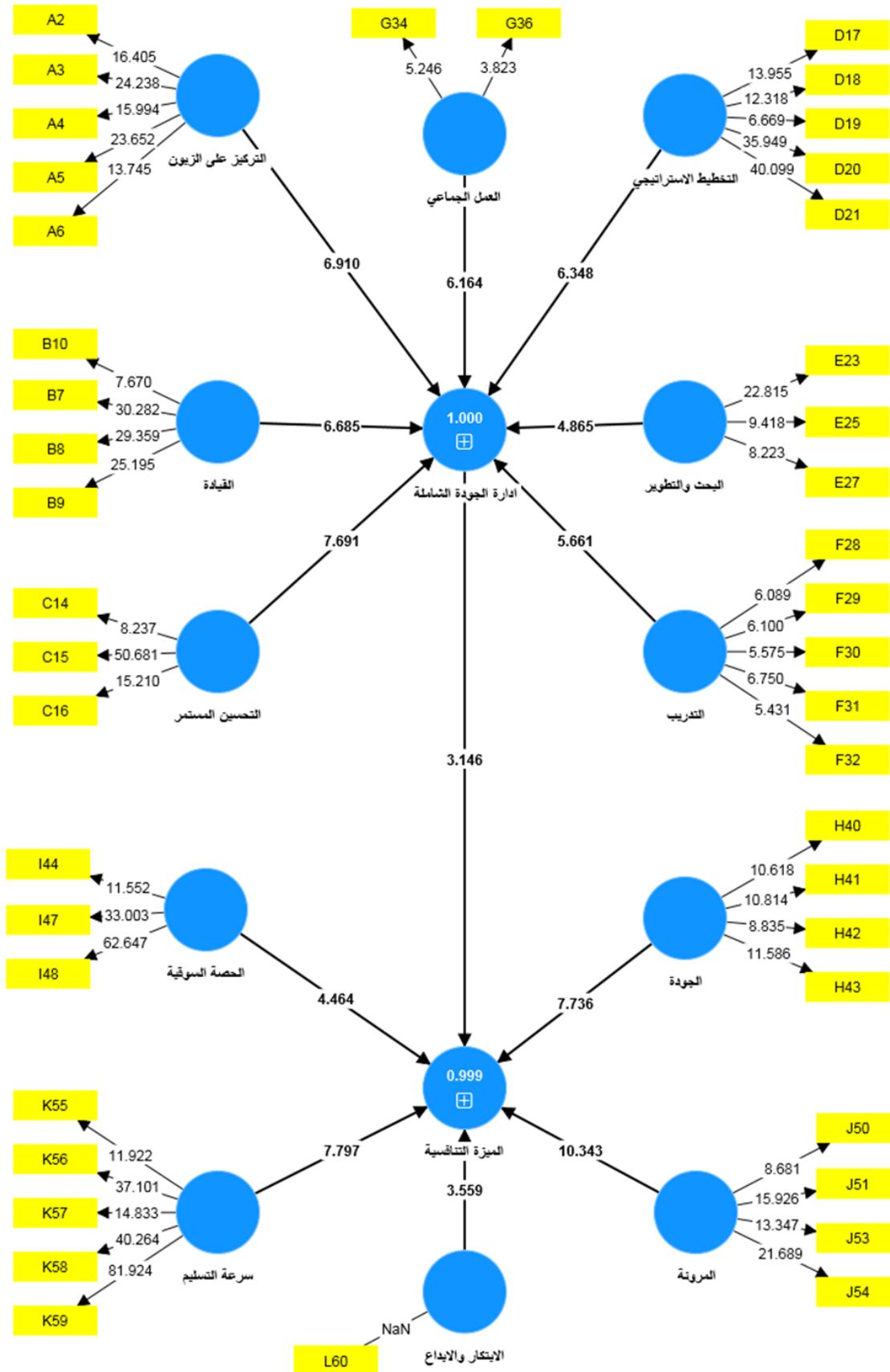
قبول جميع فرضيات الدراسة

جدول رقم (3-26): معاملات المسار Path Coefficients لمؤسسة أوريدو

P values	T Statistics  O/STDEV	Standard Deviation STDEV	Sample Mean M	Original Sample O	المتغيرات الكامنة
0.002	3.146	0.015	0.045	0.048	إدارة الجودة الشاملة - < الميزة التنافسية
0.000	6.910	0.036	0.246	0.245	التركيز على الزبون - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	6.685	0.032	0.219	0.216	القيادة - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	7.691	0.017	0.128	0.128	التحسين المستمر - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	6.348	0.043	0.273	0.274	التخطيط الاستراتيجي - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	4.865	0.027	0.125	0.129	البحث والتطوير - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	5.661	0.032	0.176	0.183	التدريب - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	6.164	0.014	0.086	0.088	العمل الجماعي - < إدارة الجودة الشاملة
0.000	7.736	0.032	0.240	0.246	الجودة - < الميزة التنافسية
0.000	4.464	0.034	0.154	0.152	الحصة السوقية - < الميزة التنافسية
0.000	10.343	0.029	0.292	0.304	المرونة - < الميزة التنافسية
0.000	7.797	0.044	0.354	0.342	سرعة التسليم - < الميزة التنافسية
0.000	3.559	0.019	0.070	0.066	الإبتكار والإبداع - < الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

الشكل رقم (3-18): معاملات المسار لنموذج الدراسة لشركة أوريدو



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart pls4

من خلال مخرجات الجدول و الشكل أعلاه كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات : (التركيز على الزبون، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، البحث والتطوير، العمل الجماعي، التدريب)، ومتغير إدارة الجودة الشاملة، حيث أن قيمة **P-Value** بلغت 0.000 وهي أقل من 5 % وقيمة **T Statistic** فاقت قيمة **T** الجدولية التي تقدر ب 1.96.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات: (الجودة، المرونة، سرعة التسليم، الحصة السوقية، الابتكار والإبداع) و متغير الميزة التنافسية، حيث أن قيمة **P-Value** بلغت 0.000 وهي أقل من 5 %، كما فاقت قيمة **T Statistic** 1.96.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية، حيث أن قيمة **P-Value** بلغت 0.000 وهي أقل من 5 %، كما أن قيمة **T Statistic** فاقت 1.96.

قبول جميع فرضيات الدراسة

## 5.3 التفسير الإقتصادي

إن قبول فرضيات البحث إحصائيا يمكن تفسيره اقتصاديا كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وإدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات محل الدراسة، الأمر الذي يمكن تفسيره على أن الإهتمام بالزبون من قبل الشركات محل الدراسة، والعمل على تلبية متطلباته، بتقديم منتجات تتوافق مع احتياجاته أو تفوق توقعاته، وكذا الإهتمام بأرائه والتعامل مع الشكاوي التي يقدمها تعتبر من أهم الأبعاد التي تؤثر وتحقق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة ومتغير إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات محل الدراسة، يمكن تفسيره على أن الإدارة العليا تلعب دورا هاما من خلال تنظيمها لقوانين العمل وتحفيزها للموظفين تحت شعار معا لجودة المخرجات، وكذا وضعها لخطط استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤثر وبشكل إيجابي في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من شركتي موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو، يمكن تفسيره على أن عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها الشركات محل الدراسة، والتي تجعلها تتخلص من الأنشطة غير المرغوب فيها، وبالتالي التقليل من الأخطاء الإنتاجية، وكذا قيامها بعمليات المتابعة الدورية لمعرفة النتائج المحصل عليها والتقليل من العيوب، كل هذا يندرج تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تنادي بمبدأ 0 عيوب.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البحث والتطوير وإدارة الجودة الشاملة في شركتي موبيليس وأوريدو، يمكن تفسيره على أن اهتمام الشركات محل الدراسة بعملية البحث والتطوير من خلال مواكبتها للمستجدات الحديثة في مجالها واستخدامها لمختلف المعدات التكنولوجية في تطوير منتجاتها، وكذا خلقها لبيئة عمل

تدعم الابتكار والتطوير المستمر يجعلها تنجح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ماتم لمسه في كل من شركة موبليس وأوريدو.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات محل الدراسة، يفسر على أن التخطيط الإستراتيجي الفعال للشركات من خلال تحديد الأهداف، الرسالة، الرؤية المستقبلية والإستراتيجيات المتبعة بدقة ضمن خطط واضحة، تتميز بالفعالية والمرونة، والعمل على مراقبة هذه الخطط دوريا، يجعل الشركة تنجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب ومتغير إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات محل الدراسة، يمكن شرحه على أن زيادة اهتمام الشركات بتدريب العاملين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية منظمة لتنمية مهاراتهم في أساليب الجودة وطرق التعامل مع المشاكل التي تتعرض لها الشركة، يعتبر من أهم المعايير التي تسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ماتم ملاحظته في الشركات محل الدراسة.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة في كل من شركة موبليس وشركة أوريدو، يفسر أساسا على أن عمل الشركات على تشجيع العمل الجماعي وتثمينه بين الموظفين من قبل الإدارة العليا تحت مبدأ  $5=2+2$  يضمن لها الحصول على قيمة مضافة، وإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه المؤسسات بصفة عامة، والشعور بروح الفريق بين الموظفين يساهم بصفة إيجابية في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة بصفة خاصة ومختلف المؤسسات بصفة عامة.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الجودة ومتغير الميزة التنافسية في شركتي موبليس وأوريدو، يمكن تفسيره على أنه كلما قدمت الشركات والمؤسسات منتجات ذات جودة مميزة، كلما حصلت على ميزة تنافسية وتميزت عن منافسيها.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الحصة السوقية ومتغير الميزة التنافسية في كل من شركة موبيليس وشركة أوريدو، يمكن شرحه على أن قدرة الشركات على طرح منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وكذا تطبيقها لاستراتيجية القيادة بالتكاليف، وقيامها بتحليل بيعتها السوقية، إضافة إلى اختراقها لأسواق جديدة، وابتكارها طرق جديدة لزيادة مبيعاتها، سوف يؤدي حتما إلى سيطرتها على الأسواق، مما يكسبها ميزة تنافسية.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المرونة ومتغير الميزة التنافسية، حيث أن قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها الديناميكية، واستجابة عملياتها الإنتاجية بمرونة عالية لتقلبات الطلب والأسواق وسلوك العملاء، يمكنها حتما من تحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي يفسر وجود الأثر بين المرونة والميزة التنافسية في شركتي موبيليس وأوريدو.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد سرعة التسليم ومتغير الميزة التنافسية، يفسر أساسا على امتلاك الشركات محل الدراسة منافذ توزيع منتشرة، وتغطيتها الشبكية الواسعة لكافة المناطق، إضافة إلى طرحها لمنتجات وعروض جديدة، يؤثر على ميزتها التنافسية.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الابتكار والإبداع والميزة التنافسية على مستوى شركة موبيليس وشركة أوريدو، يمكن تفسيره على أن حرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها في ظل التغير التكنولوجي الموجود في بيئة الأعمال، يجعلها تحقق ميزة تنافسية.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية على مستوى الشركات محل الدراسة، يفسر أساسا على أن تطبيق الشركات محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة يجعلها تتميز عن منافسيها وتحقق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على الأسواق وتحقيق أهدافها، وتضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة شديدة

التنافس، وهنا يمكن الإشارة إلى أن البيئة الجزائرية ليست بيئة كثيرة التغير، وهذا يرجع لعدة أسباب أبرزها شروط الإستثمار الأجنبي في الجزائر، صعوبة حركة رؤوس الأموال.

➤ تفوق شركة موبيليس على شركة أوريدو في أغلب مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في الحصة السوقية، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، ورغم أن هذا التفوق كان من خلال فارق ضعيف لكنه يرجع إلى عدة أسباب منها:

- أن شركة موبيليس تعمل في بيئتها الأم، لذا هي على إطلاع واسع ودقيق بحاجيات ورغبات العملاء الجزائريين عكس أوريدو التي تعمل في بيئة دولية.
- تعتمد شركة موبيليس للإتصالات على استراتيجية القيادة بالتكاليف الأمر الذي يكسبها حصة سوقية مرتفعة مقارنة مع أوريدو لكنه يقلل من ربحيتها نظرا لإنخفاض الأسعار.
- تمتلك شركة موبيليس تسهيلات حكومية وضريبية مقارنة بشركة أوريدو، كونها شركة محلية جزائرية 100 %
- سهولة تغطية المناطق الصعبة من قبل شركة موبيليس خاصة الأرياف.
- سهولة إنشاء فضاءات جديدة في مختلف المدن.

➤ تفوق شركة أوريدو على شركة موبيليس في مؤشر الابتكار والإبداع، يفسر الخبرة الرقمية الواسعة التي تمتلكها الشركة الأم لأوريدو المتواجدة بقطر والتي تنقل خبرتها الإبتكارية إلى كل فروعها في الدول الأخرى.

➤ تفوق شركة موبيليس على شركة أوريدو في امتلاك ميزة تنافسية، يرجع أساسا إلى أفضلية وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة موبيليس مقارنة بشركة أوريدو، وهذا ماتم لمسه في النتائج الوصفية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يدعم مرة أخرى الأثر الإيجابي الذي تحققه إدارة الجودة الشاملة في اكتساب ميزة تنافسية، إذ أنه كلما طبق نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية ونجاعة كلما زادت الميزة التنافسية.

## خاتمة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى التحليل الإحصائي للبيانات والتحقق من صحة الفرضيات بغرض تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في كل من شركة موبيليس وأوريدو، إذ يحتوي هذا الفصل في بدايته على نبذة تعريفية عن كلتا الشركتين والتي تعتبران من أهم الشركات الخدمائية في الجزائر. بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية حسب نموذج SWOT وكذا تحليل البيئة التنافسية حسب نموذج PORTER. لنتقل بعدها إلى التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة وإجاباتهم، للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة. ثم تحليل وتفسير نتائج الدراسة وصفياً من خلال برنامج SPSS.25 وكذا من خلال مقارنة باستخدام نماذج المعادلة البنائية SEM-PLS تم فيها التطرق لاختبارات تقييم النموذج القياسي التي تجلت في تحديد الصدق التقاربي، التمايزي، وكذا التقييم الهيكلي للنموذج بغية الحكم على جودته، إضافة إلى اختبار الفرضيات عن طريق معاملات المسار Analysis Path لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في شركة موبيليس وشركة أوريدو، وكذا الأثر الموجود بين المتغيرات الكامنة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى قبول صحة فرضيات الدراسة.

الخاتمة العامة

يعتبر النمو والبقاء في أسواق ديناميكية شديدة التنافس في ظل التغيرات السريعة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، وهذا لا يحدث إلا من خلال امتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المنظمات، لذا لجأت إلى البحث في سبل واستراتيجيات تمكنها من الحصول على هذه الميزة، ومن بينها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم الأنظمة الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات من بلوغ هدفها، وعلى هذا الأساس ركزت دراستنا بغية معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقييم بنوي شمل فصل يحتوي على أهم الأطر النظرية الأساسية لتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، فصل يحتوي على مختلف الأدبيات التي تطرقت إلى مختلف أدبيات الدراسة، والفصل الثالث الذي جاء على شكل دراسة تطبيقية لشركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو على مستوى بعض ولايات الغرب الجزائري المتمثلة في تلمسان، وهران، سيدي بلعباس، من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على الموظفين، وكذا تحليل النتائج باستخدام برنامج Smart PLS4 , SPSS.25 .

ولقد أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي على علم بأهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاده ومؤشراته التي تقود المؤسسات إلى الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة بشتى أنواعها. كما قمنا بتلخيص مجموعة من النتائج التي قسمت إلى نتائج نظرية وتطبيقية حددت كمايلي:

## النتائج النظرية

- ❖ تعدد المفاهيم النظرية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من طرف الباحثين وكذا الأبعاد التي تشتمل عليها.
- ❖ تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا مهما في الإستراتيجيات المؤسسية، حيث أنها تساعد المنظمات على تحقيق هدفها الرئيسي الذي يتمثل في البقاء والإستمرارية في سوق ديناميكي شديد التنافس.

- ❖ يعتبر الحصول على شهادة الإيزو 9000 هدف أساسي لأغلب المؤسسات كشاهد على تطبيقها لنظام إدارة جودة يتوافق مع معايير الجودة العالمية.
- ❖ تتشابه معايير الإيزو 9001 مع معايير إدارة الجودة الشاملة، إذ تشترك في عدة أبعاد، وتعتبر منهج وشرط نحو تبني إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى ذلك العنصر الذي تمتلكه المنظمة، والذي يمكنها من التفوق على منافسيها.
- ❖ تستخدم المنظمات عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية.
- ❖ تنتهج المؤسسات استراتيجيات تنافسية حسب إمكانياتها ومواردها.
- ❖ يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين رضا العملاء.
- ❖ يضمن نظام إدارة الجودة الشاملة استجابة أسرع للميزة التنافسية، وتحسين جودة المنتج وجودة العملية، الأمر الذي يولد ميزة تنافسية للشركة.
- ❖ إنخفاض التكاليف نتيجة تطبيق عمليات التحسين المستمر والأساليب الإحصائية "كنظام كايزن"، التي تؤدي إلى تقليل إعادة العمل والوفورات الناتجة.
- ❖ يمكن للصناعات التصنيعية والخدمية التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة، تحسين كفاءتها وزيادة التمايز بين منتجاتها.
- ❖ لا يكفي نظام إدارة الجودة الشاملة لوحده لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ❖ يعتبر التركيز على الزبون والقيادة من أهم مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ أغلبية الأوراق البحثية والدراسات التي تخص نظام إدارة الجودة الشاملة جاءت من قبل اقتصاديات الدول الناشئة مثل الهند، إندونيسيا، ماليزيا، الهند، الصين، سنغافورة، لأن الدول المتطورة قد تفوقت في تطبيق هذا النظام وبالتالي أصبح تطبيقه سهلاً بالنسبة إليها، إضافة إلى تفوقها الإقتصادي وسيطرتها على الأسواق

العالمية، عكس الدول الناشئة التي هي بصدد تطوير اقتصادياتها حتى تصبح في مصاف الدول الكبرى، ومنها ما أصبحت في مصاف الدول المتقدمة مثل الصين التي أصبحت تجابه اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية الذي يعتبر من أقوى الإقتصاديات العالمية، وكذا سنغافورة.

❖ إن التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات يضمن لها دائما تحقيق نتائج إيجابية، حتى وإن لم يحقق لها الريادة.

❖ ضرورة تبني مفهوم الميزة التنافسية كمفهوم إستراتيجي من قبل جميع المنظمات.

### النتائج التطبيقية

❖ تمتلك شركة موبيليس للإتصالات شهادة الإيزو 2015/9001.

❖ تمتلك شركة أوريدو شهادة الإيزو 2015/9001 وكذا شهادة الإيزو 34000.

❖ تطبق شركة موبيليس للإتصالات نظام إدارة الجودة الشاملة بدرجات أهمية متفاوتة جاء ترتيبها كالتالي:  
التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التدريب، البحث والتطوير، القيادة، العمل الجماعي.

❖ تطبق شركة أوريدو للإتصالات نظام إدارة الجودة الشاملة بدرجات أهمية مختلفة جاء ترتيبها كمايلي:  
التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، البحث والتطوير، القيادة، العمل الجماعي، التدريب.

❖ تمتلك شركة موبيليس ميزة تنافسية تفوق الميزة التنافسية التي تمتلكها شركة أوريدو، حيث تفوقت عليها في كل من مؤشر الحصة السوقية، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، أمّا شركة أوريدو فقد تفوقت فقط في مؤشر الابتكار والإبداع.

- ❖ وجود علاقات إيجابية بين نظام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في كل من شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو.
- ❖ وجود أثر ذو حجم كبير بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في شركة موبيليس للإتصالات.
- ❖ وجود حجم أثر متوسط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في شركة أوريدو.
- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (التركيز على الزبون، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، البحث والتطوير، التدريب، العمل الجماعي) وإدارة الجودة الشاملة في شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو
- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (الجودة، الحصة السوقية، المرونة، سرعة التسليم، الابتكار والإبداع) والميزة التنافسية في شركة موبيليس للإتصالات وشركة أوريدو.
- ❖ تطبق شركة موبيليس استراتيجية القيادة بالتكاليف التي تهدف إلى اختراق الأسواق من خلال تقديم منتجات بأسعار منخفضة.
- ❖ تتفوق شركة موبيليس على شركة أوريدو في الحصة السوقية، وهذا يرجع إلى تبني شركة موبيليس لاستراتيجية القيادة بالتكاليف وكذا الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء باعتبارها تعمل في بيئتها الخاصة ، عكس شركة أوريدو التي لاتعمل في بيئتها الأم.
- ❖ تفوق شركة موبيليس للإتصالات على شركة أوريدو في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ وجود مجموعة من التحديات تواجه شركة موبيليس في تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة كنفص ثقافة الجودة عند الموظفين ، بينما يواجه أوريدو متغيرات البيئة الجزائرية والتي تؤثر وبشكل كبير على مسار تطبيقه لنظام إدارة الجودة الشاملة.

وبناء هلى هذه النتائج أوصت الدراسة بمايلي:

- ✎ ضرورة التزام المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الجزائرية بشكل خاص بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✎ وجوب الفهم الدقيق لإدارة الجودة الشاملة و توفير البيئة المناسبة قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✎ زيادة الإهتمام بأنشطة البحث والتطوير بغية تقديم منتجات تتوافق أو تفوق احتياجات ورغبات العملاء.
- ✎ وجوب المحافظة على الميزة التنافسية لتحويلها لميزة تنافسية مستدامة.
- ✎ ضرورة تطوير الخدمات الرقمية، والمنتجات الذكية.
- ✎ وجوب حرص مصلحة التسويق على اختبار الإستراتيجية المثلى التي تحقق الميزة التنافسية وتضمن البقاء والإستمرار.
- ✎ ضرورة اختراق أسواق جديدة من قبل شركة موبيليس للإتصالات لتوسيع أنشطتها الدولية.
- ✎ ضرورة إدماج العاملين في كافة القرارات المؤسسية والعمل على حل المشكلات التي تتعرض لها الشركات.
- ✎ ضرورة المحافظة على مواصفات الإيزو.

## آفاق الدراسة

في إطار الدراسة الحالية يوجد العديد من مجالات البحث التي يجب أن تتطرق إليها البحوث المستقبلية:

- ✎ دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي والخدمي - .
- ✎ دراسة العلاقة بين نظم المعلومات التسويقية ونظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✎ دراسة التجربة الجزائرية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دور الذكاء الإصطناعي في تحسين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد السروي. (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- أحمد جودة محفوظ. (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- أحمد محمد غنيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار 01). دمشق، سوريا: دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات.
- احمد توفيق ماضي. (2005). تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية.
- إسماعيل محمد عبد الرحمن . (2006). الرقابة الإحصائية على العمليات. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- توفيق محمد عبد المحسن. (2006). بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. دار الفكر العربي.
- تيسير العجارمة . (2005). التسويق المصرفي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع .
- حسان دهش جلاب، و صالح عبد الرضا رشيد. (2008). الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان، الأردن: دار المناهج.
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد. (2012). إدارة الجودة الشاملة. الرياض.
- الدوري، و زكرياء مطلق. (2006). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري.
- روبرت أبتس، و ديفيد لي. (2008). الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. القاهرة، مصر: دار الفجر.
- سوسن شاكر مجيد، و محمود عواد الزيادات. (2007). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم (الإصدار 1). عمان: دار صفاء.

- صفاء عبد الجبار الموسوي، محسن عبد الله الراجحي، و عادل عيسى الوزني. (2020). الميزة التنافسية للنشاط السياحي. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- طارق قندوز، و بلال بن بتيش. (2015). جودة الخدمة التأمينية كمدخل للريادة والتفوق، الإطار النظري والواقع التطبيقي. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الإله سيف الدين ساعاتي. (2010). إدارة المستشفيات بين النظرية والتطبيق. جدة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: مركز النشر العلمي.
- عبد الستار العلي. (2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عطا الله علي الزبون، و خالد بن حمدان. (2015). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- قاسم نايف العلوان. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات. الشروق، عمان.
- كاظم حمود خضير. (2007). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- كاظم محمود خضير. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- لعلى بوكميش. (2010). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- لمياء على إبراهيم الموسوي، و أكرم محسن الياسري. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون) (المجلد الجزء الخامس). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- محفوظ احمد جودة. (2008). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

- محمد الكرخي . (2014). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. مسقط، عمان: دار الغشام للنشر والتوزيع.
- محمد خثير . (2016). ادارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري و تطبيقي. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع.
- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، و غالب جليل صويص . (2009). إدارة الجودة المعاصرة. عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة . عمان.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد فلاق. (2018). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. النشر الجامعي الجديد.
- محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم عبد الله النزال، و بلال محمود الوادي. (2012). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق (الإصدار 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المنجد الأبيدي. (بلا تاريخ). (دار المشرق، المحرر) بيروت، لبنان.
- نبيل محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

#### المجلات:

- إ. أ. ي.، إنجي أحمد يحيى صلاح، و محمود سامح احمد. (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 131-150.
- أحمد بن عيشاوي. (2014). طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 5. 115-126
- احمد عزام عبد النبي. (2012). الإدارة بالتحوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم بسلطنة عمان. العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 26(2 ، الجزء3).

- أحمد يحيى صلاح إنجي ، و سامح أحمد أحمد محمود. (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العربية للإدارة، 42. 149-131
- إلياس سالم . (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد8(العدد1)، 248-230.
- امال ريجاني . (2019). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية. مجلة معارف، 2(14)، 209-185.
- حسن منصور السيد الباز. (2022). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم. مجلة الجامعة، 1(13)، 725-675.
- حمد عامر حمد عازب العجمي. (2020). اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12، 232-207.
- حياة صديقي، و حمو. (2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة البنوك الجزائرية.. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 52-31.
- حياة محمد القرعاوي. (2021). تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 69، 125-113.
- سعيد نظمي، و محمد حسن. (2023). أثر تحالف البحوث والتطوير على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في جمهورية مصر العربية. Sohag Journal of Junior Scientific Researchers، 3(4)، 13-1. 106
- شاهين علي، حسن فداء ، و شعبان محمود . (2018). تقييم واقع توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات" دراسة حالة الشركة العامة لمرفأ طرطوس. -Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series، 40(6)، 359-333

- ظاهر لفا عافت النويران. (2017). اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية. 117-135.
- ع. ا عبد الله الهنداوي، و عبد الحميد. (2022). الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 385-421.
- عائشة بن علي، و سهام جلوي . (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة دفاتر بوادكس، 3. 81-98
- عبد اللطيف أولاد حيمودة، و مصطفى طويطي. (2021). تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT. مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، 05(01). 99-118
- عبد الله صحراوي، وعبد الحكيم بوصلب. (2016). النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. مجلة العلوم النفسية والتربوية 61-9108 .
- عبير علي أحمد بدوي، ومحمد محمود عبد الوهاب. (2018). مقارنة طرق قياس حجم الأثر لبعض الأساليب الإحصائية مع أحجام عينات مختلفة. مجلة البحث العلمي في التربية (19)، 436. 433-491
- علي عابد. (2019). قياس جودة المنتجات الصناعية باستخدام طريقة المراقبة الإحصائية. مجلة الإقتصاد الصناعي، 9(1). 316-339.
- ليث شاكر محسن، و علاء فرحان طالب الدعيمي. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7(21). 80-33

— م. م. ع. ا. عاشور، عبد الحليم محمود محمد، و محمد. (2023). دور الترويج الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية “دراسة استطلاعية بشركة توكونكت شوب بسوهاج. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، 3(1)، 163-174.

— محمد إبراهيم، م عبدالمنعم، و محمد. (2019). استخدام منهجية ستة سيجم كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 49(2)، 371-428.

— محمد عبد الهادي، و فتحية بلحاج الزين. (2023). فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث. مجلة إدارة، 28(01)، 50. 39-80

— ندى جاسم الحريان، و خالد الزغبى. (2022). اثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القيادات الاكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 30(1)، 23-33

— هلا نتيقة. (2015). ضبط ومراقبة العملية الإنتاجية باستخدام خرائط المراقبة الإحصائية للمتغيرات: حالة تطبيقية على معمل جود لتجميع الأدوات الكهربائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(2).

#### الأطروحات:

— حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017). (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-762775>

- اريد، عبده علي عبد الرحمن، احمد، عبد الرحمن سعد مجاهد ، بشرى زحل زين العابدين، و عثمان محمد مضوي. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية ( Doctoral dissertation , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- الحسن، و احمد محمد تغريد . (2017). دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية علي رضا الزبائن (Doctoral dissertation , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- عبد السلام طيب. (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) –تبسة ( Doctoral dissertation, Université de M'sila).
- علي احمد بن عبود. (2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي. أطرحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- فاروق عزون. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. (Doctoral dissertation).
- معاد بوبريجة . (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. Diss. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل..

#### المدخلات:

- أحمد بلالي. (08- 09 مارس, 2005). إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير.

- ثامر البكري. (2010). الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء اتراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 8-9 نوفمبر.

### المراجع باللغة الأجنبية:

#### Journals and Conferences :

- Aawag Mohsen Alawag ،Wesam Salah Alaloul ،M.S Liew ،Muhammad Ali Musrat ،Abdullah O Baarimah ،Syed Saad و ، Syed Ammad. (2023). Critical Success Factors Influencing Total Quality Management In Industrialised Building System : A Case Of Malaysian Construction Industry. Ain Shams Engineering Journal14 ،(02).1-15
- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. Journal of Cleaner Production, v244, 118806, 1-26
- Abdullahi, M., Shehu, U., Usman, B., & Gumawa, A. (2020). Relationship between total quality management and organizational performance : Empirical evidence from selected airlines in nigeria aviation industry. Asian People Journal (APJ), 3(1), 30-44.
- Abu Karsh, S., & Zain, Y. (2015). The Impact of Porter's Competitive Strategies on the Performance of the Industrial Sector in the city of Hebron. An-Najah University Journal for Research-B (Humanities), 29(5), 67-90.
- Addae-Korankye, A. (2013). Total quality management (TQM) : a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. International Journal of Asian Social Science, 3(6), 1293-1305.
- Ahmad, M., Zakuan, N., Jusoh, A., Yusof, S., Takalax, J., & Arif, M. (2014). Comparative study of TQM practices between Japanese and non-Japanese companies: Proposed conceptual framework. In Advanced Materials Research, 903, 371-377.
- AKANGBE, C. (2016). Total Quality Management in Pre-Press : A Study of Book Printer in Ibadan, Nigeria. International Journal of Humanities & Social Science, 6(4), 90-100
- Al Busaidi, A., Usman, M., & Kassim, N. (2022). Total Quality Management Implementation in Oil and Gas Sector Organisations-A Case Study from the Sultanate of Oman. Journal of Positive School Psychology, 6756-6771.

- Al-Ali, A., & Abu-Rumman, A. (2019). The role of total quality management in the face of challenges : A study in Lafarge-Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-16.
- Ali, K., & Johl, S. (2022). Critical success factors of Total Quality Management practices using Pareto analysis. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 36(3), 353-381.
- Al-Qudah, K. (2012). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12(3), 59-75.
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76.
- Androniceanu, A., Enache, I., Valter, E., & Raduica, F. (2023). Increasing Energy Efficiency Based on the Kaizen Approach. *Androniceanu, A., Enache, I. C., Valter, E. N., & Raduica, F. F. (2023).*, 16(4). 1-24
- Asu, E. (2022). Total Quality Management and Organizational Success. *International Journal of Academic and Applied Research*, 6, 143-149.
- Beronia, J., Chico, R., Jumaquio, M., Limbos, K., Reyes, B., & Vigonte, F. (2022). The Role of Total Quality Management on Information Technology; A Literature Review. *A Literature Review*, (February 11, 2022).1-10
- Brata, J., & Soediantono, D. (2022). Total Quality Manufacturing (TQM) and Recommendations for Its Application in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3), 50-62.
- Budayan, C., & Okudan, O. (2020). Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101788. 1-10
- Budayan, C., & Okudan, O. (2022). Roadmap for the Implementation of total quality management TQM in ISO9001-certified construction companies : Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal*, 13, 1-11
- Cândido, C., & Ferreira, L. (2023). ISO 9001 internal decertification motivations : exploring barriers and benefits of certification as withdrawal antecedents. *Production Planning & Control*, 34(4), 1-23
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K., & Yazdani, M. (2022). Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry. *Buildings*, 12(4), 496, 1-15
- Debryne , M. (2002, Mars-Avril,). La Certification Qualité selon les normes ISO. *Revue des Sciences de Gestion, "Compétence et Management"*, N194.

- Ensafi, F. (2022). Relationship between CRM and competitive advantage of sports clubs in Province of Alborz. *Journal of Humanities Insights*, 6(1), 20-27.
- Francisco, M., Alves-Souza, S., Campos, E., & De Souza, L. (2017, Octobre). Total data quality management and total information quality management applied to costumer relationship management. In *Proceedings of the 9th international conference on information management and engineering*, 40-45.
- Ganapavarapu, L., & Prathigadapa, S. (2015). Study on total quality management for competitive advantage in international business. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(3), 2223-5833.
- Gepner, P., Tien, N., Dao, M., & Minh, D. (2022). Analysis of business strategy of leading Vietnamese real estate developers using SWOT matrix. *International journal of multidisciplinary research and growth evaluation*, 3(1), 181-187.
- Gitangu, I. (2015). *Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi City County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM : Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), P145, 139-151
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Iskandar, Y., & Kaltum, U. (2022, February). Entrepreneurial Competencies, Competitive Advantage, and Social Enterprise Performance : A Literature Review. In *International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021)*, 192-203, Atlantis Press.
- Islami, X., & Topuzovska Latkovikj, M. (2022). There is time to be integrated: The relationship between SCM practices and organizational performance-The moderated role of competitive strategy. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2010305, 1-26
- Jahanbakhsh Javid, N., & Amini, M. (2023). Evaluating the effect of supply chain management practice on implementation of halal agroindustry and competitive advantage for small and medium enterprises. *International Journal of Computer Science and Information Techenology*, 15(2023), 8997-9008.
- Jebb, A., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of Likert scale development *Advances: 1995 - 2019*. *Frontiers in Psychology*, 12, 11. 1-14
- Jeong, S., & Chung, J. (2023). Enhancing competitive advantage and financial performance of consumer-goods SMEs in export markets: how do social capital and marketing innovation matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 74-89.

- Jonny, K., & Kriswanto, S. (2017). Developing a total quality management model for healthcare industry: An Indonesian hospital case study. In 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). 765-769.
- Kafetzopoulos, D., & Gkana, K. (2015). Relationship between Quality Management, Innovation and Competitiveness: Evidence from Greek Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
- Kalogiannidis, S. (2021). The effects of total quality management practices and marketing on performance of SMEs. A case of selected manufacturing industries in Greece. *Business Management and Strategy*, 12(1), 48-62.
- Koranky, A. (2013). Total Quality Management (Tqm): A Source Of Competitive Advantage. A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms In Ghana. *International Journal Of Asian Social Science*, 3(6), 1293-1305
- Lahouel, S., Kilani, S., & Boultif, S. (2021). The Role Of Green Marketing In Achieving Competitive Advantage. *El - Acil Journal For Economic And Administrative Research*, 5(2), 705-725.
- Leong, L., Hew, J., Lee, V., Tan, G., Ooi, K., & Rana, N. (2023). An Sem-Ann Analysis Of The Impacts Of Blockchain on competitive advantage. *Industrial Management & Data Systems*, (ahead-of-print). Vol. 123 No. 3, pp. 967-1004.
- Liliana, L. (2016, November). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 161, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176.
- Mahadeva, M., & Rai, A. (2019). Comparative Assessment of Publication Output of India and Japan Using Scientometrics.4 (2) 714-719
- Mezghiche, D., Deghnouche, L., & Yazid, A. (2022). Competitive Advantage Through Marketing Innovation Comparative Study Of The Three Mobile Phone Operators In Algeria. *Journal Of Financial, Accounting And Managerial Studies*, 9(2), 675-692
- Mohammed, A., & Saturday, E. (2019). Impact Of Total Quality Management On Performance Of Oil Servicing Companies In Port Harcourt. *Global Scientific Journal*, 7(3), 806-817.

- Monica Izvercian ،Alina Radu ،Larisa Ivascu و ، Ben-Oni Ardelean. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 12428.) 27 – 33
- Nour Elhouda Mahdjoubi و ، Amina Mekhelfi. (2017). Impact du Système de Management Environnemental, selon ISO 14001, sur la performance environnementale de la compagnie pétrolière Algérienne Sonatrach « Cas de l'unité de traitement de Brut Sud – UTBS » Hassi-Messaoud. *Revue des Sciences Humaines* 09 ، 7-30
- Obeidat, B., Tawalbeh, H., & all. (2019). Reviewing the Literature among Human Resource Management Practices, TQM Practices and Competitive Advantages. *Journal of Social Sciences*, 8(2), 327- 358
- Obeidat, D., Yousef, B., Tawalbeh, H., & Masa'deh, R. (n.d.). The relationship between human resource management (HRM) practices, total quality management (TQM) practices and competitive advantages. *Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages* (December 12, 2018). *Modern Applied Science*, 12(11). 17-34
- Ogbari, M., & Borishade, T. (2015). Strategic imperatives of total quality management and customer satisfaction in organizational sustainability. *International journal of academic research in business and social sciences*, 5(4), 1-22
- Ooi, K. B., Arumugam, V., Teh, P. L., & Chong, A. L. (2008). TQM practices and its association with production workers. *Industrial Management & Data Systems*, 909-927.
- Othman, I., Ghani, S., & Choon, S. (2020). The total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704.
- Rehman, S., Giordino, D., Zhang, Q., & Alam, G. (2023). Twin transitions & industry 4.0: Unpacking the relationship between digital and green factors to determine green competitive advantage. *Technology in Society*, 73, 102227. 1-14
- Rua, O., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100194, 1-10
- S. J Wu. (2015). The Impact of Quality Culture on Quality Management Practices and Performance in Chinese Manufacturing Firms. *International Journal of Quality & Reliability Management* 32 ،(8)814-799 .

- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 1-17.
- Saha, p., Talapatra, S., Belal, H., & Jackson, V. (2022). Examining the Role of Tqm and Industry 4.0 on Sustainability Performance : An Empirical Study, *23(4)*, 495–513.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total quality management in Indian manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
- Shenawy, E., Baker, T., & Lemak, D. (2007). A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 442-471.
- Sofia Anastasiadou D. (2015). The Roadmaps of Total Quality Management in the Greek education system according to Deming, Juran, and Crosby in light of the EFQM model. *Procedia Economics and Finance* 564 ‘33 ‘. 562-572
- Soltanmohammadi, A., Ardakani, D., Dionx, P., & Hettiarachchi, B. (2021). Employing total quality practices in sustainable supply chain management. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 953-968.
- TSOU, Y., HUANG, Y., LIU, S., & DO, M. (2021). The effects of total quality management and corporate social responsibility on firm performance : a future research agenda. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 277-287.
- Van Son, H., Van Trai, N., & Tam, P. (2022). Managerial Recommendations Improving the Competitive Capability of Firms Based on Total Quality Management during Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 6(3), 553-568.
- Way, Y., Aichouni, M., Badawi, I., & Boujelbene, M. (2016, May). A survey on the implementation of Total Quality Management (TQM) at manufacturing industries in north region, Kingdom of Saudi Arabia. In 2016 2nd International Conference on Information Mananagment (ICIM), 84-86.
- X Zhang ‘Z Chu ‘L, Ren و ‘ J Xing. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change* 186 ‘, 122114. 1-11
- Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X. (2016). The impact of quality management practices on innovation in China : the moderating effects of market turbulence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 291. 291-304

## Books :

- Afuah , a. (2009). strategic innovation, new game strategies for competitive advantage. new york, u.a, routledge.
- Audretsch, D. (1998). Industrial Policy and Competitive Advantage. Edward Elgar, P8, pib 1, University of Michigan, 32.
- B Crosby Philip. (1986). La Qualité C'est Gratuit. Economica.
- Brown, L. (1996). The marketing Audit : AMetrology and Explanation. Marketing Intelligence and Planning, 11(10).
- Crosby, P. (1979). Quaity is free. New York, USA : MC Graw-Hill.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. (2002). Fundamentals of TQM : Process analysis and improvement. Nelson Thornes Limited, London.
- Edwards Deming, W. (2000). Out of the Crisis. Cambridge : First MIT Press Edition.
- Fred David, F. (2017). Strategic Management A Competitive Advantage Approach. Concepts and Cases (éd. 16). Pearson.
  - Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017).A : Primer on Partial Least Squares Structural : Equation Modeling (PLS-SEM). USA : SAGE
  - Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Switzerland : Springer Nature.
- Helmold, M. (2023). Tools in Supplier Management to Identify Waste, chapter: Innovative Supplier Management. Springer Cham.
- Iso 9000. (2001). quality management système, fundamentals and vocabulary ,2000. Great Britain : Plant a tree.
- Jablonski, J. (1991). Implementing TQM by desing. New York, USA : Free Press.
- James R Evans و David Collier. (2007). Operation Management an Integrated Goods and Services Approach. South Western USA : Thomson.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). Fundamentals of strategy. Pearson Education.
- Johnson, G., Whitting, R., & Scholes, K. (2009). Exploring Corporate Strategy with My Strategy lab. Financial Times, Prentice Hall.
- kotler, P. (2004). Bernard Dubois et Delphine Manceau. paris, france: le marketing management.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). Principles of Marketing (16 ed.). USA, France : Global Edition.

- Liliana, L. (2016, November). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 161, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.
- Lo, M. (2016). Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, Innovation Capability and Competitive Advantage in Hong Kong Higher Education Industry.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2020). Les grands auteurs en stratégie. Éditions EMS. Edition s EMS.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). Strategic Management : Process, Content, and Implementation. Great Britain: Oxford University Press.
- Naidu, & Babu. (2006). NVR & KM, Total Quality Management. New age International Publishers.
- Norme International ISO 8402. ((2009)). Management de la Qualité et Assurance de la Qualité, Vocabulaire, ISO Suisse.
- Okland, J., & Marosszeky, M. (2006). TQM in the Construction Supply Chain. Oxford, Great Britain: Butterworth- Heineman.
- Oakland, J. (2014). Oakland on Quality Management. printed and in Great Britain.
- Patrick, M. (2014). human resource management gaining a competitive advantage (Vol. 9). new york, mcgraw-hill.
- Porter, M. (1985). Creating and Sustainable Competitive Performace. Nova Lorque, USA : Free Press.
- porter, M. (1990). competitive advantage of nations. macmillan, london.
- Porter, M. (2004). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance (Vol. 1). New York : Free press.
- Thunks, R. (1995). Fast track to quality, Mc Graw-Hill. Inc, New York.

مواقع الانترنت:

- ISO. (2023, 01 15). ISO. Retrieved from ISO 9001 and related standards : <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- ISO. (2023, 01 22). Principes de management de la qualité. Retrieved from ISO : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf)
- ISO. (22 01, 2023). L'ISO et les PME. تم الاسترداد من ISO: <https://www.iso.org/fr/iso-and-smes.html>
- Normes. (2023, 01 15). Retrieved from ISO : <https://www.iso.org/fr/standards.html>

- [www.aapi.dz](http://www.aapi.dz)
- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)
- [www.ARPCE.dz](http://www.ARPCE.dz)
- [www.cra.gov.qa](http://www.cra.gov.qa)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)
- [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)
- [www.sgbv.dz](http://www.sgbv.dz)

الملاحق

## الإستبيان

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان "إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية". نرجوا منكم الإجابة على أسئلة الإستبيان. وأؤكد لكم أنني سأبقى هذه المعلومات سرية وأن أستخدامها فقط لأغراض أكاديمية.

سعيدة للحصول على مساعدتك! شكرا لك!

### البيانات الأساسية

#### الجنس

■ أنثى ■ ذكر

#### السن

■ أقل من 25 سنة

■ 29-25 ■ 35-30 ■ 40-36 ■ 45-41 ■ 46 فأكثر

#### المستوى التعليمي

■ ثانوي ■ ليسانس ■ ماستر ■ دكتوراه

#### سنوات الخبرة

■ 5-1 سنوات ■ 10-6 سنوات ■ 15-11 سنوات ■ 15 فأكثر

#### المستوى الوظيفي

■ مدير ■ مساعد مدير ■ رئيس قسم ■ موظف

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
					<b>المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management</b>	
					<b>التركيز على الزبون</b>	
					1 تعتبر الشركة رضا الزبون متطلب ضروري لتحقيق الإستمرارية على المدى البعيد	
					2 تعمل الشركة على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه الزبائن	
					3 تحرص الشركة على استطلاع آراء الزبائن بشكل دوري من خلال دراسة السوق	
					4 تقوم الشركة بتلبية احتياجات وتوقعات زبائنها	
					5 تسعى الشركة لتحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة	
					6 تعمل الشركة على الإستجابة السريعة لمشاكل الزبائن	
					<b>القيادة</b>	
					7 تؤكد الإدارة العليا للشركة على ضرورة التزام الموظفين بالأنظمة والقوانين	
					8 تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة على مستوى جميع الأقسام والمستويات الإدارية	
					9 تضع الإدارة العليا في الشركة خطط واضحة لتحقيق الإلتزام بجودة المنتج	
					10 تسعى الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة مع العملاء	
					11 تشجع وتحفز الإدارة العليا المتفوقين بين الموظفين	

					تتبنى الإدارة العليا إقتراحات الموظفين التي تعمل على رفع مستوى الجودة في الشركة	12
					<b>التحسين المستمر</b>	
					تتخلص الشركة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للنشاط	13
					تقضي الشركة على مختلف الإنحرافات التي تواجه العملية الإنتاجية	14
					تقوم الشركة بمقارنة أدائها مع أداء منافسيها من أجل وضع خطط لتطوير الأداء المؤسسي	15
					تراقب الشركة وتتابع دوريا النتائج المحصلة لمعرفة مستوى نجاح وتقدم خططها وأهدافها.	16
					<b>التخطيط الإستراتيجي</b>	
					تعديل الشركة أهدافها الإستراتيجية وفقا لتغيرات السوق التنافسي	17
					تحدد الشركة رسالة ورؤية مستقبلية تسعى للوصول إليها	18
					تضع الشركة جدولاً زمنياً مناسباً لتحقيق كل هدف إستراتيجي	19
					تختار الشركة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتناسب مع إمكانياتها وظروفها الداخلية والخارجية	20
					تستعمل الشركة مختلف الأساليب الإقتصادية والأدوات التكنولوجية لتحقيق خططها الإستراتيجية	21
					<b>البحث والتطوير</b>	
					تحرص الشركة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجالها	22
					تستخدم الشركة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتجات	23
					تشجع الشركة الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة من أجل تحسين أداء العمل	24

					تطور الشركة بنيتها التحتية لمواكبة كافة تغيرات البيئة الخارجية	25
					توفر الشركة بيئة تدعم الابتكار والتطوير المستمر	26
					تسعى الشركة إلى تطوير إمكانياتها الذاتية	27
					<b>التدريب</b>	
					يستفيد الموظفون من دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم في أساليب الجودة	28
					تدريب العاملين على التعامل مع المشاكل التي تتعرض لها الشركة	29
					تحفز الشركة الموظفين للإشتراك بالدورات التدريبية	30
					تحرص الشركة على اختيار المدربين ذوي كفاءة لكل دورة تدريبية	31
					تحدد الشركة أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة العمل	32
					<b>العمل الجماعي</b>	
					تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	33
					تشجع وتثمن إدارة الشركة على العمل الجماعي	34
					يتم التشاور مع الموظفين حول المنتجات المقدمة للزبائن	35
					يوجد تعاون وتكامل بين مختلف الأقسام المؤسسية	36
					إشراك جميع الموظفين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات	37
					الشعور بروح الفريق بين الموظفين	38

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

## Competitive Advantage

الجودة					
				39	تحرص الشركة على تقديم منتجات وفق أفضل المعايير العالمية
				40	تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة مميزة
				41	تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر
				42	تتنبأ الشركة برغبات وحاجات زبائنهم
				43	تسعى الشركة إلى تحليل السوق المستهدف بعناية
الحصة السوقية					
				44	قدرة الشركة على طرح منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين لإكتساب أكبر حصة سوقية
				45	تستخدم الشركة إستراتيجية إختراق الأسواق بهدف تعظيم حصتها السوقية
				46	تقوم الشركة بتحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات
				47	تقوم الشركة بحملات تسويقية لتعظيم أرباحها
				48	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة المبيعات
				49	تسعى الشركة لدخول أسواق محلية وعالمية جديدة
المرونة					
				50	تكيف الشركة مع كافة متغيرات البيئة الخارجية
				51	تتبع الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات
				52	تستجيب الشركة إلى الحاجات الفريدة لكل زبون
				53	تميز الشركة بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج
				54	تستجيب العمليات الإنتاجية بمرونة عالية لتقلبات الطلب
سرعة التسليم					
				55	تمتلك الشركة منافذ توزيع منتشرة على رقعة جغرافية واسعة

					56 لدى الشركة القدرة على تسليم الطلبات للزبائن بشكل أسرع من المنافسين
					57 تستجيب الشركة للتغيرات في شروط التسليم من جهة العملاء
					58 تعتمد الشركة على الأساليب الحديثة في التوزيع
					59 تطرح الشركة منتجات جديدة بسرعة كبيرة
					<b>الإبتكار والإبداع</b>
					60 تحرص الشركة على الإبداع والإبتكار في منتجاتها
					61 تنتج الشركة منتجات ذكية
					62 تقدم الشركة منتجات خضراء صديقة للبيئة
					63 تنفق الشركة سنويا على أنشطة البحث والتطوير
					64 تمتلك الشركة براءات إختراع





Ce document est une introduction aux sept principes de management de la qualité (PMQ).

Ces sept PMQ sous-tendent ISO 9000, ISO 9001 et les normes ISO de management de la qualité connexes.



L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.

Les PMQ peuvent servir de base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme. Ils ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176, chargé de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO relatives au management de la qualité.

Le présent document propose pour chaque PMQ :

- Un **énoncé** qui décrit le principe
- Un **fondement** qui explique en quoi ce principe est important pour l'organisme
- Les principaux **bénéfices** associés à ce principe
- Des **actions possibles** pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe

Les sept principes de management de la qualité sont :

PMQ 1 – Orientation client

PMQ 2 – Leadership

PMQ 3 – Implication du personnel

PMQ 4 – Approche processus

PMQ 5 – Amélioration

PMQ 6 – Prise de décision fondée sur des preuves

PMQ 7 – Management des relations avec les parties intéressées

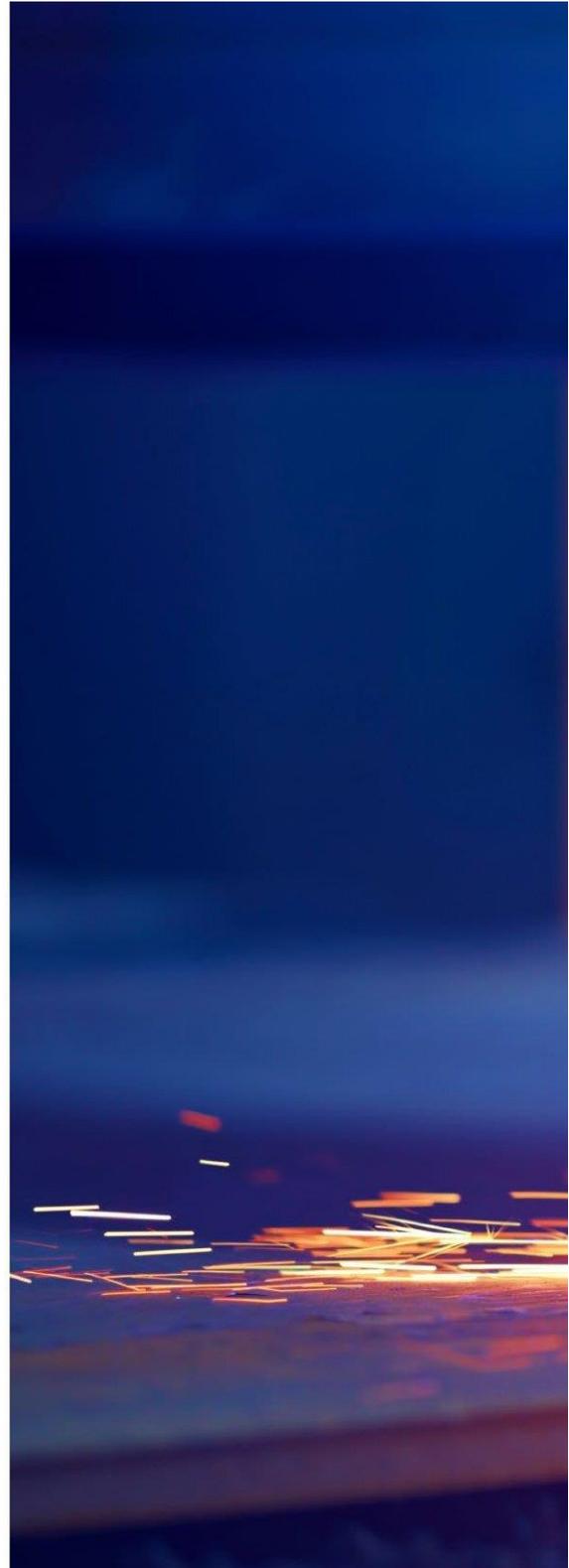
Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

**Organisation internationale  
de normalisation**

Secrétariat central de l'ISO  
Chemin de Blandonnet 8  
Case Postale 401  
CH – 1214 Vernier, Genève  
Suisse

**iso.org**

© ISO, 2016  
Tous droits réservés  
ISBN 978-92-67-20650-9



Wilaya		رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G											
		مع نهاية السنة الأولى من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2017			مع نهاية السنة الثانية من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2018			مع نهاية السنة الثالثة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2019			مع نهاية السنة الرابعة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2020		
		ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA
01	أدرار			10%	10%	20%	20%	20%	30%	30%	30%	40%	40%
02	شلف			10%	10%		15%	15%	20%	20%	20%	30%	25%
03	الأغواط				10%		10%	20%			30%		30%
04	أم البواقي						10%			15%	15%		20%
05	باتنة	10%	25%	10%	15%	35%	15%	20%	45%	20%	25%	65%	25%
06	بجاية		20%	10%	10%	35%	15%	15%	50%	20%	20%	65%	25%
07	بسكرة	10%		10%	20%		20%	30%		30%	40%		40%
08	بشار			10%	10%	10%	20%	20%	20%	30%	30%	30%	40%

ملاحظة : تُحدد نسب التغطية و مستويات الدنيا لجودة الخدمة في دفاتر شروط المتعاملين (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في يوم الأحد 2 ذو الحجة 1437هـ الموافق لـ 04 سبتمبر 2016 م)

Wilaya		رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G									الجزائر - سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية		
		مع نهاية السنة الأولى من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2017			مع نهاية السنة الثانية من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2018			مع نهاية السنة الثالثة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2019			مع نهاية السنة الرابعة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2020		
		ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA
09	البلدية	10% 	20% 	10% 	15% 	40% 	15% 	20% 	70% 	20% 	25% 	80% 	25% 
10	بويرة		20% 	10% 	10% 	30% 	15% 	15% 	45% 	20% 	20% 	65% 	25% 
11	تمنراست				10% 	20% 	10% 	20% 	30% 	20% 	30% 	40% 	30% 
12	تبسة						10% 			15% 	15% 		20% 
13	تلمسان	10% 	20% 	10% 	15% 	30% 	15% 	20% 	40% 	20% 	25% 	60% 	25% 
14	تيارت		25% 	10% 		35% 	15% 		45% 	20% 	15% 	60% 	25% 
15	تيزي وزو	10% 	20% 	10% 	15% 	35% 	15% 	20% 	45% 	20% 	25% 	55% 	25% 
16	الجزائر	25% 	75% 	10% 	40% 	90% 	15% 	55% 	90% 	20% 	>55% 	90% 	25% 

ملاحظة : تُحدد نسب التغطية و مستويات الدنيا لجودة الخدمة في دفاتر شروط المتعاملين (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في يوم الأحد 2 ذو الحجة 1437هـ الموافق لـ 04 سبتمبر 2016 م)

Wilaya		رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G									الجزائر - سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية		
		مع نهاية السنة الأولى من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2017			مع نهاية السنة الثانية من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2018			مع نهاية السنة الثالثة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2019			مع نهاية السنة الرابعة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2020		
		ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA
32	البيضاء						10%		30%	15%		40%	20%
33	إليزي						10%			20%			30%
34	برج بوعريج	15%	20%	10%	20%	40%	15%	25%	60%	20%	30%	80%	25%
35	بومرداس	10%	20%	10%	15%	40%	15%	20%	60%	20%	25%	80%	25%
36	الطارف				10%		10%	15%		15%	20%	30%	20%
37	تندوف				10%		10%	20%		20%	30%		30%
38	تسمسيلات						10%			15%		25%	20%
39	الوادي	10%	20%		20%	30%	10%	30%	40%	20%	40%	50%	30%

ملاحظة : تُحدد نسب التغطية و مستويات الدنيا لجودة الخدمة في دفاتر شروط المتعاملين (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في يوم الأحد 2 ذو الحجة 1437هـ الموافق لـ 04 سبتمبر 2016 م)

Wilaya		رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع 4G									الجزائر - سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية		
		مع نهاية السنة الأولى من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2017			مع نهاية السنة الثانية من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2018			مع نهاية السنة الثالثة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2019			مع نهاية السنة الرابعة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2020		
		ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA
40	خنشلة				10% mobilis		10% 	20% mobilis		20% 	30% mobilis		30% 
41	سوق أهراس						10% 			15% 		30% 	20% 
42	تبيازة	10% mobilis		10% 	15% mobilis		15% 	20% mobilis		20% 	25% mobilis		25% 
43	ميلة		20% 			40% 	10% 		55% 	15% 		80% 	20% 
44	عين الدفلة		20% 	10% 	10% mobilis	40% 	15% 	15% mobilis	60% 	20% 	20% mobilis	80% 	25% 
45	النعامة						10% 			20% 			30% 
46	عين تيموشنت			10% 			15% 			20% 		50% 	25% 
47	غرداية			10% 			20% 			30% 			40% 

ملاحظة : تُحدد نسب التغطية و مستويات الدنيا لجودة الخدمة في دفاتر شروط المتعاملين (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في يوم الأحد 2 ذو الحجة 1437هـ الموافق لـ 04 سبتمبر 2016 م)

Wilaya		مع نهاية السنة الأولى من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2017			مع نهاية السنة الثانية من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2018			مع نهاية السنة الثالثة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2019			مع نهاية السنة الرابعة من الانتشار إلى غاية 3 سبتمبر 2020		
		ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA	ATM	OTA	WTA
48	غليزان			10% 			15% 		20% 	20% 		30% 	25% 

ملاحظة : تُحدد نسب التغطية و مستويات الدنيا لجودة الخدمة في دفاتر شروط المتعاملين (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في يوم الأحد 2 ذو الحجة 1437هـ الموافق لـ 04 سبتمبر 2016 م)



## CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

La présente atteste que:

### Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo

66, route de Ouled Fayet, Chéraga, Alger, Algérie

Se référer à l'annexe du certificat d'enregistrement datée du 30 Decembre 2022 pour l'ensemble des sites certifiés

Possède un

### Système de Gestion de la Qualité

Qui respecte les exigences de la norme

### ISO 9001:2015

Relativement à la portée de la certification suivante:

**Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et service à la clientèle.**

Certifié à l'Origine Selon ISO 9001 le 04 Janvier 2008

**EA Code:** 31

**Certificat d'enregistrement:** DZ-10011-QMS

Date de certification initiale:	10 Juin 2021
Date de certification actuelle:	30 Decembre 2022
Date d'émission du certificat:	30 Decembre 2022
Date d'expiration du certificat:	29 Decembre 2025

SIGNATURE

Yevgeniya Mikheyeva  
Operations Manager



**Registered by:**

Sustainable Management Group SMG, 78 George Street, Ottawa Ontario, K1N5W1 Canada

This certificate is subject to the SMG Terms and Conditions for Certification, and remains the property of SMG and must be returned to SMG upon its request.

To verify that this certificate is current, please refer to SMG online certification register at: <https://smg-aw.com/inquire-about-your-certificate/>



<b>DZ-10011-27-QMS</b>	<b>Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo Espace Ooredoo Bab Ezzouar Mall :</b>	30 Decembre 2022
	Cité des Affaires d'Algérie, Centre Commercial et de loisirs Magasin N° 215 A, Alger, Algérie Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et service à la clientèle.	
<b>DZ-10011-28-QMS</b>	<b>Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo Espace Ooredoo Garden City:</b>	30 Decembre 2022
	Local 209 rez- de- chaussée Centre commerciale Garden City , Dely Brahim, Alger, Algérie Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et service à la clientèle.	
<b>DZ-10011-29-QMS</b>	<b>Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo Espace Ooredoo Tizi Ouzou 2:</b>	30 Decembre 2022
	RUE MOHAMED SAID OUZEFOUN, Tizi Ouzou, Algérie Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et service à la clientèle.	
<b>DZ-10011-30-QMS</b>	<b>Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo Espace Ooredoo Boumerdes:</b>	30 Decembre 2022
	La Tour bleue N°1 cité gare ferroviaire, Boumerdès, Algérie Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et service à la clientèle.	

Ces certifications dépendent  
du maintien de la portée de l'enregistrement  
à ISO 9001:2015 de Wataniya Telecom Algérie SPA - Ooredoo (DZ-10011-QMS)



**Registered by:**

Sustainable Management Group SMG, 78 George Street, Ottawa Ontario, K1N5W1 Canada

This certificate is subject to the SMG Terms and Conditions for Certification, and remains the property of SMG and must be returned to SMG upon its request.

To verify that this certificate is current, please refer to SMG online certification register at: <https://smg-aw.com/inquire-about-your-certificate/>

**Vision :**

Ooredoo, leader du multimédia mobile, réinvente la façon de communiquer et contribue activement au renouveau algérien.

Dès son arrivée, le marché de la téléphonie mobile devient très concurrentiel. Pour augmenter sa part de marché, Ooredoo s'impose comme l'opérateur leader de l'innovation et du multimédia mobile en Algérie. Elle offre aux clients une qualité spécifique dans le domaine de la téléphonie mobile.

**Objectifs :**

Considérant ses clients comme son ultime ressource et convaincue que sa pérennité dépend de leur satisfaction et de leur fidélisation, Ooredoo s'inscrit dans une démarche de performance orientée client, basée sur l'amélioration continue.

**Orientations :**

Les énoncés suivants constituent les orientations que se donne Ooredoo en matière de qualité pour atteindre ses objectifs.

- **Accroître la satisfaction de nos clients tout en cherchant à anticiper les attentes du marché.**
- **Optimiser l'utilisation des ressources techniques, technologiques et avant-gardistes dans le but de satisfaire les exigences implicites et explicites de nos clients.**
- **Développer en permanence les compétences distinctives.**
- **Tisser des relations privilégiées avec nos partenaires et prestataires externes.**
- **Assurer la conformité de l'ensemble de nos prestations aux exigences légales et réglementaires,**
- **Accroître la satisfaction de nos actionnaires en augmentant notre rentabilité.**
- **Promouvoir l'approche par le risque afin de prévenir et réduire tout effet indésirable.**
- **Prendre en considération les évolutions des enjeux externes et internes dans l'établissement des processus et des politiques de l'entreprise.**

Pour ce faire, je m'engage à fournir les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de nos objectifs.

Je demande à chacun des membres de l'entreprise d'être un acteur de cette politique et de contribuer activement à l'atteinte des objectifs corporatifs.

C'est dans cet esprit qu'Ooredoo s'assure de garder cette politique pertinente et d'actualité.

06 octobre 2021

**Bassam Yousef AL IBRAHIM**

Directeur Général

الدول الأعضاء في منظمة التقييس الدولية ISO

