



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion



السنة الجامعية: 2023/2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات:
دراسة حالة شركة فرتيال - عنابة-

تخصص: إدارة استراتيجية

- تحت إشراف:

سفيان بن قديدح

من إعداد الطالبتين:

• العرباوي إيناس

• حفصي رميساء

لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
بوقفة نفيسة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	رئيسا
سفيان بن قديدح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
عمري سامي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مناقشا

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الموقف التنافسي، من خلال إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة فرتيال-عنابة-.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة مكونة من 35 عامل حيث توصلت الدراسة إلى اهتمام مؤسسة فرتيال _عنابة_ بإدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها الأربعة: بعد التحسين المستمر، بعد إرضاء الزبون، بعد القيادة، بعد التسيير القائم على الموارد البشرية، كما تم تأكيد اهتمام المؤسسة بالموقف التنافسي. كما يؤكد اختبار نموذج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها أثر في تحسين الموقف التنافسي.

الكلمات المفتاحية: موقف تنافسي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة فرتيال، الازو9000.

Abstract :

The study aimed to test total quality management and its impact on improving the competitive position by projecting the theoretical study onto the case of the Fertiel Annaba Foundation ,

The questionnaire was used as a study tool and distributed to a sample of 35 workers,

The study concluded that the Fertiel Annaba Foundation is interested in Total Quality Management through its four dimensions :the dimension of continuous improvement, the dimension of customer satisfaction, the dimension of leadership, and the dimension of management on human resources, Confirming the organizations interest in the competitive position and testing the distribution of the study model confirmed that total quality management has an impact on improving the competitive position.

Keywords : Competitive position ,Total Quality Management, Fertiel Foundation, Iso 9000.

الشكر والتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا غن خير العلم ما نفع حكمة

عمل بها القدم ونحن نحمد الله الذي لا يحمد على شيء سواء الذي في إنجاز هذا البحث.

ونخص بالشكر للأستاذ المشرف " بن قديدح سفيان " على توجيهاته ونصائحه القيمة فله منا أصدق

وأسمى عبارات الشكر والتقدير وجزاه الله ألف خير وأبقاه فخرا للجامعة والطالب ونسأل الله أن يوفقه في

مشواره العلمي.

وإلى أوليائنا الكرام دون أن ننسى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الجامعة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مسؤولي شركة فرتيال خاصة السيد "دواس ربيع" عبي قبولهم وتعاونهم

معنا.

كما نقدم الشكر الجزيل لكل من يساهم في مساعدتنا على إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

الإهداء

قال تعالى: "قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى الله عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنِينَ"

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلى برؤيتك...

أهدي ثمرة جهدي إلى:

موطن الدفء والبر إلى من أحمله اسمه بكل افتخار إلى أعظم وأعز رجل في الكون

"أبي الغالي"

إلى ملاكي في الحياة من ساندتني في صلاتها ودعائها، إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى معنى الحب

والحنان إلى أروع امرأة في الوجود

"أمي الغالية"

إلى جسر المحبة والعطاء مصدر قوتي، إلى الشمعة التي تنير لي الطريق وانتظرت هذه اللحظة كثيرا

لتفتخر بي كما أفخر بها وبوجودها، "أختي العزيزة".

وفي الأخير أهدي تحياتي إلى كل أسرتي وكل معارفي الذين شجعوني بالكلام الطيب

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل الذي أسأل الله أن يتقبله خالصا.

رميساء حفصي

الإهداء

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين" صدق الله العظيم

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكن فعلتها.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دتم لي سندا العمر كله...
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أختتم اسمي بإسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله تعالى ما أنا فيه يعود إلى "أبي" الرجل الذي يسعى لكي تكون أفضل منه

"أبي الغالي عبد الكريم العرابوي"

إلى اليد التي أزالتي عن طريقي الأشواك ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي
وهزلي

"أمي الحبيبة حورية قريني"

إلى الدكتور المشرف "بن قديح سفيان"

إلى إخوتي الضلع الثابت الذي لا يميل "ريمة، خولة العرابوي"

إلى أولادي كنت بمثابة الأم لهم أبناء إخوتي "محمد أمير، محمد أنس"

إلى الأصدقاء والأحبة إلى من نعرفهم لم يسع الوقت إلى ذكرهم

إلى كل من يحمل لقب "العرابوي"

إليكم جميعا أهدي عملي المتواضع

إيناس العرابوي

قائمة الأشكال

الرقم	التعيين	الصفحة
01	مراحل تطورات إستراتيجية الجودة الشاملة	13
02	دورة حياة الميزة التنافسية	46
03	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	51
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال-عناية-	64
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	71
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	72
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
08	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	75

قائمة الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
01	مجالات تطبيق معايير الإيزو	27
02	أهم الفروقات بين الجودة الشاملة والإيزو	31
03	العلاقة والفروقات بين إدارة الجودة والإيزو 9000	33
04	الاستثمارات المقبولة والمرفوضة	68
05	مقياس ليكارت الخماسي	70
06	طول الخلايا	70
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	71
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	72
09	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
10	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	74
11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور	76
12	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	77
13	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	77
14	نتائج إجابات افراد العينة حول إستراتيجية الجودة الشاملة في شركة فرتيال عناية	78
15	نتائج إجابات أفراد العينة حول الموقف التنافسي في شركة فرتيال عناية	82
16	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرين (إستراتيجية الجودة الشاملة و الموقف التنافسي	84
17	اختبار One sample T.test للفرضية الفرعية الأولى	85
18	ختبار One sample T.test للفرضية الفرعية الثانية	86
19	اختبار One sample T .test للفرضية الفرعية الثالثة	87
20	اختبار One sample T .test للفرضية الفرعية الرابعة	87
21	قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة	88
22	قياس درجة الارتباط بين ابعاد المحول الاول والمحور الثاني	89

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	اللغة الانجليزية	اللغة العربية
01	BQA	British Quality Association	مؤسسة الجودة البريطانية
02	TQM	Total Quality Management	إستراتيجية الجودة الشاملة
03	ISO	International Organization for Standarization	المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس
04	AOA	Association Omaniene Algerienne(spa)	الشركة الجزائرية العمانية للأسمدة
05	OHSAS	Occupational Health & Safety	إدارة السلامة والصحة المهنية
06	EFQM	European Foundation for Quality Management,	المؤسسة الأوروبية للجودة

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	قوالب الاستبيان
03	أهم الشهادات التي حصلت عليها شركة فرتيال-عناية-

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الملخص
II	Abstract
III	إهداء
IV	شكر وعرفان
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة المختصرات
VIII	قائمة الملاحق
IX	فهرس المحتويات
02	مقدمة
34-09	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية الجودة الشاملة
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الجودة وإستراتيجية الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها
14	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
15	المطلب الثالث: مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها
17	المطلب الرابع: مبادئ إستراتيجية الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
19	المطلب الأول: خطوات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
21	المطلب الثاني: فوائد تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
23	المطلب الرابع: أسباب فشل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة
24	المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بمعايير الايزو
24	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس
26	المطلب الثاني: أسس ومبادئ معايير الإيزو 9000 ومجالات تطبيقها

28	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق معايير الايزو 9000 وكيفية الحصول عليها
31	المطلب الرابع: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بمعايير الايزو
34	خلاصة الفصل
59-36	الفصل الثاني: الموقف التنافسي وعلاقته بإستراتيجية الجودة الشاملة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الموقف التنافسي
37	المطلب الأول: تعريف الموقف التنافسي وأنواعه
38	المطلب الثاني: ماهية التنافسية
39	المطلب الثالث: الموقف التنافسي وتاريخ تطوره
40	المطلب الرابع: أهمية الموقف التنافسي، أهدافه، أنواعه
43	المبحث الثاني: فعالية الموقف التنافسي
43	المطلب الأول: مصادر الموقف التنافسي وأبعاده
45	المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الموقف التنافسي
48	المطلب الثالث: دوافع تحقيق الموقف التنافسي ومراحل تطوره
49	المطلب الرابع: معايير الحكم على فعالية الموقف التنافسي والعوامل المؤثرة فيه
51	المبحث الثالث: إدارة الجودة أداة لتحسين الموقف التنافسي
51	المطلب الأول: دور مواصفات إيزو 9000 غي تحسين الموقف التنافسي
52	المطلب الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي
54	المطلب الثالث: تقنيات إستراتيجية الجودة الشاملة بتحسين الموقف التنافسي
58	المطلب الرابع: العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي
59	خلاصة الفصل
90-61	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لشركة فرتيال - عنابة -
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لشركة فرتيال-عنابة -
62	المطلب الأول: التعريف بشركة فرتيال-عنابة -
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهداف شركة فرتيال-عنابة -
65	المطلب الثالث: منتجات شركة فرتيال-عنابة -
66	المطلب الرابع: منافسي شركة فرتيال-عنابة - وأهم الشهادات التي تحصلت عليها

67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: مناهج الدراسة
68	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
70	المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الشخصية
75	المبحث الثالث: عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: معالجة وتحليل نتائج الدراسة
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
84	المطلب الثالث: اختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين (إستراتيجية الجودة الشاملة، الموقف التنافسي)
84	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة الفصل
92	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
—	الملاحق

المقدمة

يتسم العالم المعاصر بتطورات وتغيرات سريعة وغير مسبقة على مختلف الأصعدة ومن أبرزها الديناميكية التي عرفها المجال العلمي والتكنولوجي والمتعلقة بظهور أساليب حديثة تعتمد عليها المنظمات في تسيير نشاطاتها وذلك لهدف بقائها واستمرارها. وهذا ما أحدث تغيرات عميقة في صياغة إستراتيجية وقرارات المنظمة التي فرضت عليها إتباع مسار تنظيمي حديث ومواكب لهذه التغيرات. وتماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات كانت مجبرة على البحث باستمرار عن المزيد من الكفاءة والإبداع وهذا لمواكبة التغيرات الحاصلة إذ تبرز في كل فترة فلسفات ونظريات جديدة تعمل على حل المشكلات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في المنظمة. والارتقاء بها إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة لتحسين المنتجات المقدمة.

وتعد إستراتيجية الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية التي تهدف وبشكل أساسي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التي تصلح إليها المنظمات، كما تعتبر أكثر الأساليب استنادا وانتشارا في المنظمات لقدرتها على تحقيق متطلبات الزبائن وكسب رضاهم وبالتالي ضمان ولائهم مما يخلق مزايا تنافسية عديدة، حيث أصبحت ميزة تنافسية واحدة غير كافية لضمان قدرة تنافسية مستمرة.

فالمنافسة أصبحت عنصرا من عناصر نظام الأعمال الجديد الذي صار يعتمد على الإبداع والابتكار والتغيير التكنولوجي، بالإضافة إلى العمل من منظور إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث ينبغي على المنظمة العمل بها والتعامل معها بإيجابية خاصة وأنها لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق فقط بل ظهور التكنولوجيا المتطورة والعولمة، مما أدى بها العمل في بيئة تسودها المنافسة من أجل البقاء والاستمرار.

1- الإشكالية العامة:

مما سبق تبلور معالم إشكالية بحثنا التي سيتم معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لمؤسسة فرتيال -عنابة؟

2- الأسئلة الفرعية:

- للإجابة على الإشكالية العامة يجب كذلك الإجابة على الأسئلة التالية:
- ماهي أهم خطوات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات؟
 - ماهي دوافع تحقيق الموقف التنافسي للمؤسسات؟
 - هل إلزام مؤسسة فرتيال -عنابة- بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي؟

3- الفرضيات:

بناء على الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات هناك عدة مراحل.
- هناك عدة دوافع لتحقيق الموقف التنافسي للمؤسسات.
- يؤثر تبني مؤسسة فرتيال _عنابة_ لأبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.

4- أهمية الدراسة:

تمس الدراسة موضوع مهم خاصة في الوقت الحاضر وذلك نظرا لما تواجهه المؤسسات من تحديات مما فرض عليها تبني أساليب إدارية فعالة كإستراتيجية الجودة الشاملة التي تعتبر قادرة على التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل وقدرة على زيادة المنافسة وسيتم من خلال هذه الدراسة إظهار دور الأسلوب في المؤسسة الجزائرية وهي مؤسسة فرتيال حيث تعتبر هذه الدراسة مساهمة عملية توضح دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى أهداف منها:

- تحديد مبادئ إستراتيجية الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل المؤسسة فرتيال؛
- تحديد نوع المشاكل والعقبات التي تواجه تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- محاولة الربط بين أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة. وحسن تطبيقها في تحسين الموقف التنافسي في المؤسسة محل الدراسة؛

6- دوافع اختيار الموضوع:

من بين الدوافع أو الأسباب لاختيار الموضوع ما يلي:

- موضوع البحث ضمن التخصص الذي ندرس فيه وهو الإدارة الإستراتيجية؛
- الشعور بقيمة وأهمية موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؛
- البحث في العلاقة الموجودة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة؛
- الإطلاع على مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإستراتيجية الجودة الشاملة؛

7- صعوبات الدراسة:

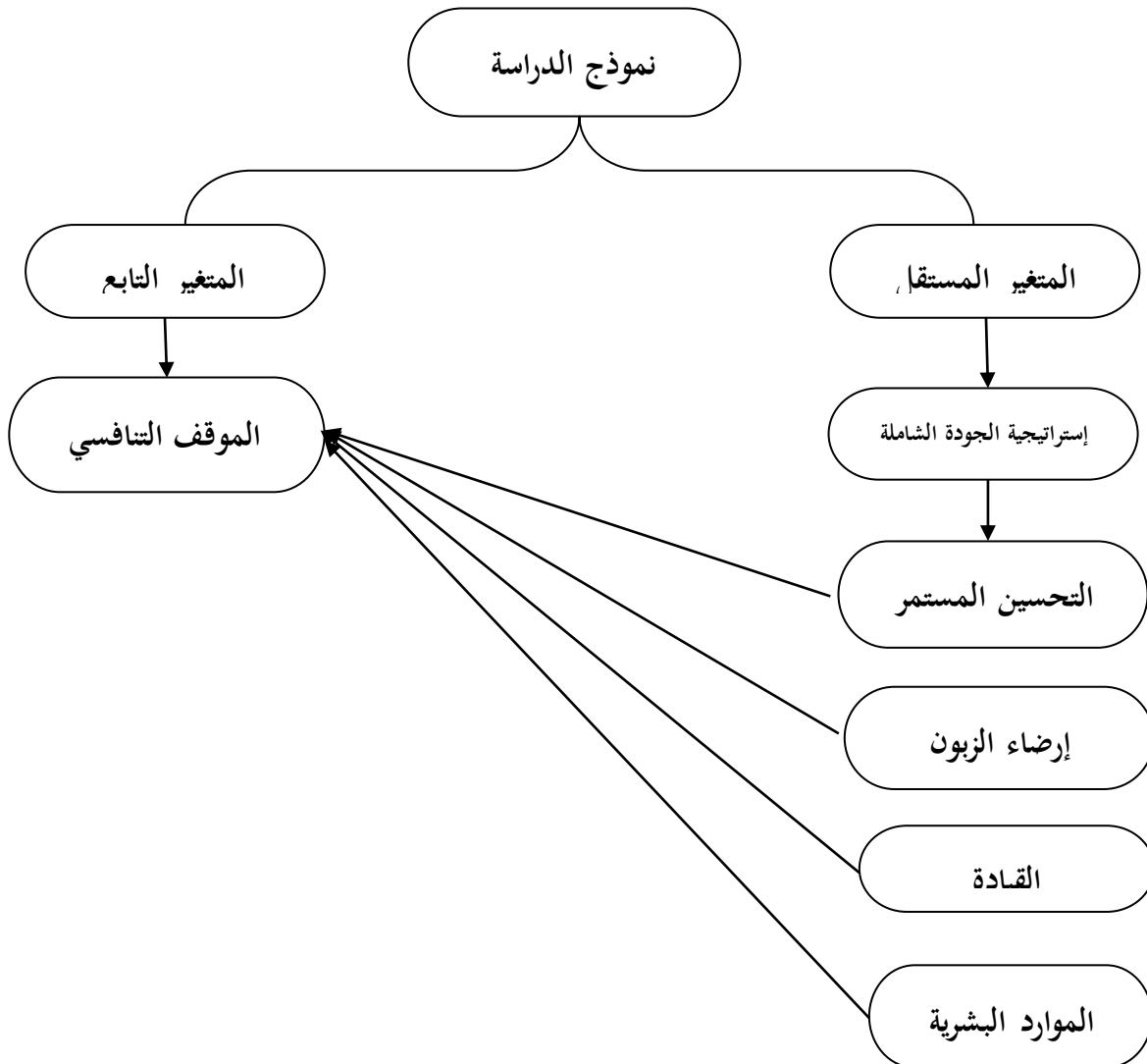
- من أهم الصعوبات التي واجهتنا:
- ضيق الوقت الممنوح لعملية تحضير البحث؛
- بعد مقر المؤسسة محل الدراسة؛

8- متغيرات ونموذج الدراسة: والمتمثلة في:

متغيرات الدراسة : نعرضها على الشكل التالي:

- متغير تابع: الموقف التنافسي.
- متغير مستقل: إستراتيجية الجودة الشاملة.

نموذج الدراسة: من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري والمضامين الميدانية ثم تصميم هيكل الدراسة كما يلي:



9- المنهج المستخدم وحدود الدراسة:

– المنهج المستخدم:

تم استخدام المناهج التالية في الدراسة:

المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يعني بتفسير الجوانب النظرية حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والموقف التنافسي، حيث استخدم فيه أسلوب دراسة حالة.

المنهج التحليلي: تم استخدام المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي من دراستنا وذلك من خلال تحليل تفسير نتائج الدراسة والتي ترجمت العلاقة القائمة بين المتغير المستقل ألا وهو إستراتيجية الجودة الشاملة والمتغير التابع الذي يتمثل في الموقف التنافسي.

المنهج الإحصائي: تم استخدام المنهج الإحصائي لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss vrsion22).

– حدود الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مؤسسة فرتيال _عنابة_.

الحدود الزمنية: امتدت المدة الزمنية لإنجاز الجانب التطبيقي في الفترة ما بين 15 أبريل إلى 15 ماي 2024.

الحدود البشرية: استهدفت دراستنا إطارات مؤسسة فرتيال_عنابة_، حيث تم توزيع الاستبيان على 35 إطار.

10- الدراسات السابقة:

إن موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي تناوله العديد من الباحثين ومن بينهم:

– **الدراسة الأولى:** دراسة الباحثة عريق خديجة (2011 جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان) رسالة ماجستير، كلية

العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير المقدمة تحت عنوان "إستراتيجية التدريب في ظل إستراتيجية الجودة الشاملة من

أجل تحقيق الميزة التنافسية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الفرق بين الجودة إستراتيجية الجودة الشاملة،

واعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي، من أهم النتائج المتوصل إليها

إيمان المنظمة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة وعمود نجاحها وأن جودة المورد البشري يقودها إلى

تحقيق ميزة تنافسية تساعد على مسايرة المنافسة في المستقبل.

– **الدراسة الثانية:** دراسة الباحث خالد شريقي (2012، جامعة الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية

والإعلام المقدمة تحت عنوان "تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية" حيث هدفت هذه

الدراسة إلى إدخال نظام إداري حديث في تسيير المنظمات الإعلامية، التي تتميز منتجاتها بصعوبة قياس جودتها، حيث استخدم المناهج التالية: الوصفي، التاريخي والتحليلي، وقد اعتمد عليهم بغرض جمع المعلومات وتلخيص الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذا الموضوع إمكانية تطبيق مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية وذلك كنظام إداري حديث يعطي نتائج إيجابية للمنظمات.

— **الدراسة الثالثة:** دراسة الباحث عماد سعادى (2016، بسكرة، جامعة محمد خيضر) أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المقدمة تحت عنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إستراتيجية الجودة الشاملة" دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من خلال مدى إلتزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون الإهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي. من أهم النتائج المتوصل إليها بصفة عامة أن أبعاد الجودة الشاملة تعتبر عنصر مهم في تحسين الأداء.

— **الدراسة الرابعة:** دراسة الباحث مداح مراد (2019، تيسمسيلت) مقال مقدم تحت عنوان "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وكذلك معرفة كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في ظل إتباعها للمنهج إستراتيجية الجودة الشاملة، استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والتحليلي بحيث اعتمد عليهم بغرض جمع المعلومات وتلخيص الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة أن اعتماد المؤسسة لإستراتيجية الجودة الشاملة لمنهج إداري وتطبيق مبادئه بطريقة صحيحة يؤدي بها سواء بطريقة مباشرة أو طريقة غير مباشرة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

11- هيكل الدراسة:

تناولنا في دراستنا هذه أثر إستراتيجية الجودة الشاملة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسات في شركة فرتيال - عناية - وقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

ففي الفصل الأول: تطرقنا إلى إستراتيجية الجودة الشاملة وإبرازها أهم المفاهيم المتعلقة بها، من خلال عرض الجودة وتطورها التاريخي، إستراتيجية الجودة الشاملة ومبادئها أهدافها، كما تم عرض أهم المرتكزات التي تقوم عليها من متطلبات ومراحل تطبيقها والمزايا التي تحققها، ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى فشلها، كما تعرضنا إلى علاقتها بمعايير الإيزو

ISO، حيث تم عرض مفاهيم حول الإيزو ونشأته، مجالاته، متطلبات تطبيقية وأهم المراحل التي تقوم بها المؤسسة للتسجيل من أجل الحصول على الشهادة.

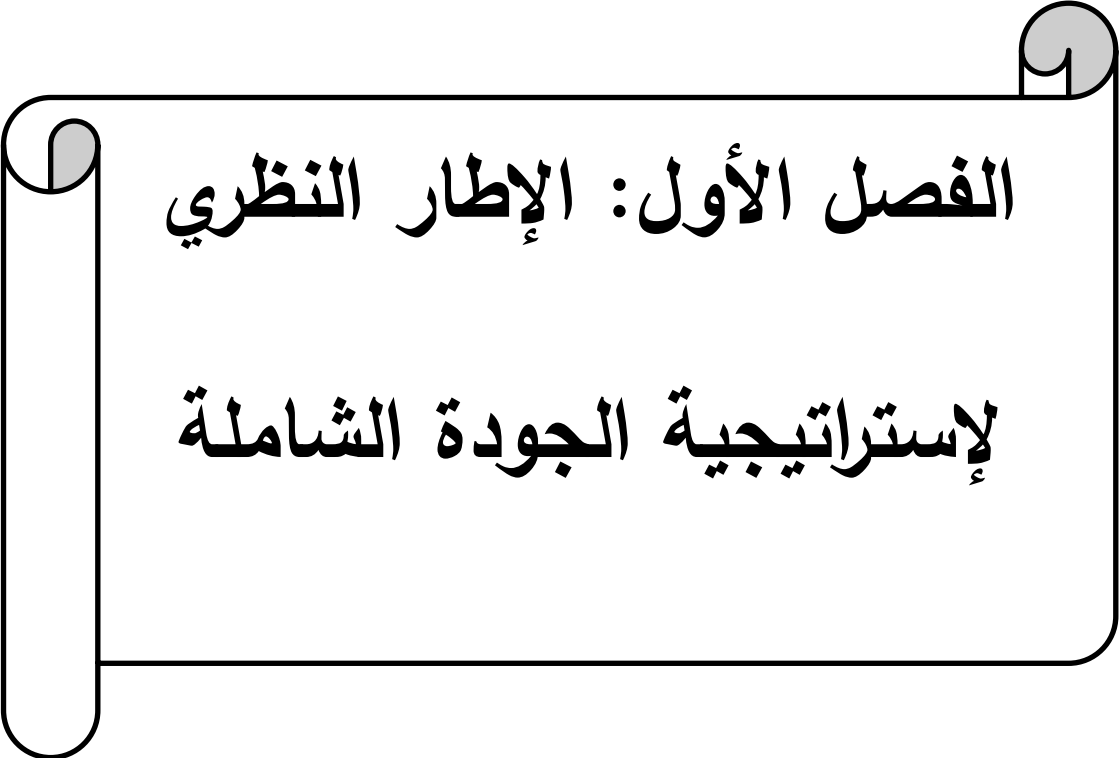
أما في الفصل الثاني: فتناولنا فيه الميزة التنافسية أبعادها، أنواعها، أهم المصادر التي تعتمد عليها لتقديم منتجات متميزة لها خصائص يصعب تقليدها، ودور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيقها.

أما في الجانب التطبيقي دعمناه بدراسة ميدانية وذلك بتجسيد موضوع الدراسة بشركة فرتيال -عنابة- من خلال تقديم الشركة، تم تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم إجابة عليها من قبل عمال الشركة.

12- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في كون كلا منها تطرق إلى: المنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذه الدراسة ، كونها أيضا تهدف إلى تبيان أثر كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي ، تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط والتي تمثلت في أن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد أثر تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي في مؤسسة فرتيال -عنابة- خلال الفترة 15_04_2024 إلى 15_05_2024.

إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة ، حيث تم اختيار عينة من العمال الإداريين في فرتيال -عنابة- ، إلا أن معظم الدراسات تناولت موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي في قطاعات أخرى. كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.



الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر إستراتيجية الجودة الشاملة أهم عنصر من عناصر الاستثمار، الذي نال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل لأساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق، ومن ثم البقاء والاستمرار والنمو، إلا أن مواكبة التغيرات السريعة أصبح من الأمور الهامة لاقتحام الأسواق العالمية، وهذا ما ألزم المؤسسات الرغبة في التفوق إتباع مختلف المعايير الدولية ومن أهم هذه المعايير شهادة الإيزو 9000 التي أبرزت قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الجودة وإستراتيجية الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة لشمول معناها لما لها من الخصائص النوعية الجيدة والصحيحة التي تؤدي بالمؤسسات عند تطبيقها إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض التكلفة في أقل وقت ممكن بهدف كسب رضا الزبون.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطويرها

تم تخصيص هذا المطلب لتحديد مفهوم الجودة ومراحل تطورها المتمثلة فيما يلي:

أولاً: مفهوم الجودة

لقد أعطى الدين الإسلامي الحنيف اهتماماً كبيراً للعمل الجاد والنافع وعموماً نصت عليه الآية الكريمة (وَفُلْ عَمَلُوا فَيَسِيرَ عَلَى عَمَلِكُمْ وَرُسُوكُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة 105 كذلك السيرة النبوية الشريفة غنية بالأحاديث التي تعظم العمل المتقن فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه مسلم. ومن جانب آخر تعددت التعاريف بين الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة وفيما يلي نستعرض بعض هذه التعاريف:

- 1- عرف العالم ديمغ وليام إدوارد الجودة بقوله: "الجودة تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"¹.
- 2- وعرفها الرائد كروسي فليب بأنها: "التطابق مع الاحتياجات والمتطلبات وهي تعتمد على صنع الأشياء الصحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد العاملين"².
- 3- وعرفها جوزيف جوران بأنها: "هي الملائمة للغرض أو الاستعمال أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها"³.
- 4- أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"⁴.

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن تعريف الجودة على أنها: معيار مناسب تسعى المؤسسة لتحقيقه، حيث تقوم بتقديم أفضل ما لديها من سلع وخدمات لزيائنها، وذلك من أجل كسب رضاهم، والجودة ليست إرضاء للزبون فقط بل إدخال

¹ - أحمد بن عيشاوي، إستراتيجية الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السليمة والخدمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 الأولى، 2013، ص 21.

² - فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الايزو، دار الكنوز المعرفة والنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 14.

³ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ - فريد كورتل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

السعادة على نفسه. وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة، الإتقان المتميز، تقديم المنتجات سواء السلع أو خدمات في الوقت المناسب للزبون بتكلفة مناسبة للحصول عليها.

والجودة تعني أيضاً الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة شاملة وفعالة لمختلف مستويات عمليات الإنتاج، الانخفاض في التكاليف، استثمار أفضل للوقت، استخدام فعال للموارد، السرعة في الأداء، أدنى حد من الهدر للموارد. وعندما يتحقق رضا الزبون على السلعة أو الخدمة المقدمة فهذا يعني أن المؤسسة حققت أهدافها.

ثانياً: مراحل تطور مفهوم الجودة

قد مرت الجودة عبر خمسة مراحل وهي كالتالي:

1. **مرحلة الفحص والتفتيش:** وتعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات والمعايير القياسية والتأكد من انسجامها مع المعايير القياسية المرغوب بها، ومن ثم الفحص وبحول دون الوصول للوحدات المعينة والتي لا تلي رغبات الزبائن وهذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد يقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، وهكذا فإن إستراتيجية الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات.¹
2. **مرحلة مراقبة الجودة:** في هذه المرحلة أصبح الفحص غير كافٍ وإنما عليها البحث عن أساليب الأكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. وذلك من خلال السيطرة على الجودة إحصائياً وتزويد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية وذلك لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى ميمز أكثر كفاءة.²
3. **مرحلة تأكيد الجودة:** اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية.³
4. **تكوين حلقات الرقابة:** تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إستراتيجية الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل العمليات الإنتاجية وخدمة.⁴
5. **إستراتيجية الجودة الشاملة:** اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المستخدمة، في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات

¹ - خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة الزبائن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2007، ص 30.

² - باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إستراتيجية الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع

الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008، ص 21.

³ - أحمد محفوظ جودة، إستراتيجية الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط 2، 2008، ص 8.

⁴ - خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة ولذا فإن هذا التوجه جعل الإدارة العليا للمؤسسة تركز على ثلاثة مقومات أساسية للجودة هي:

- استمرارية تحسين وتطوير المنتجات؛

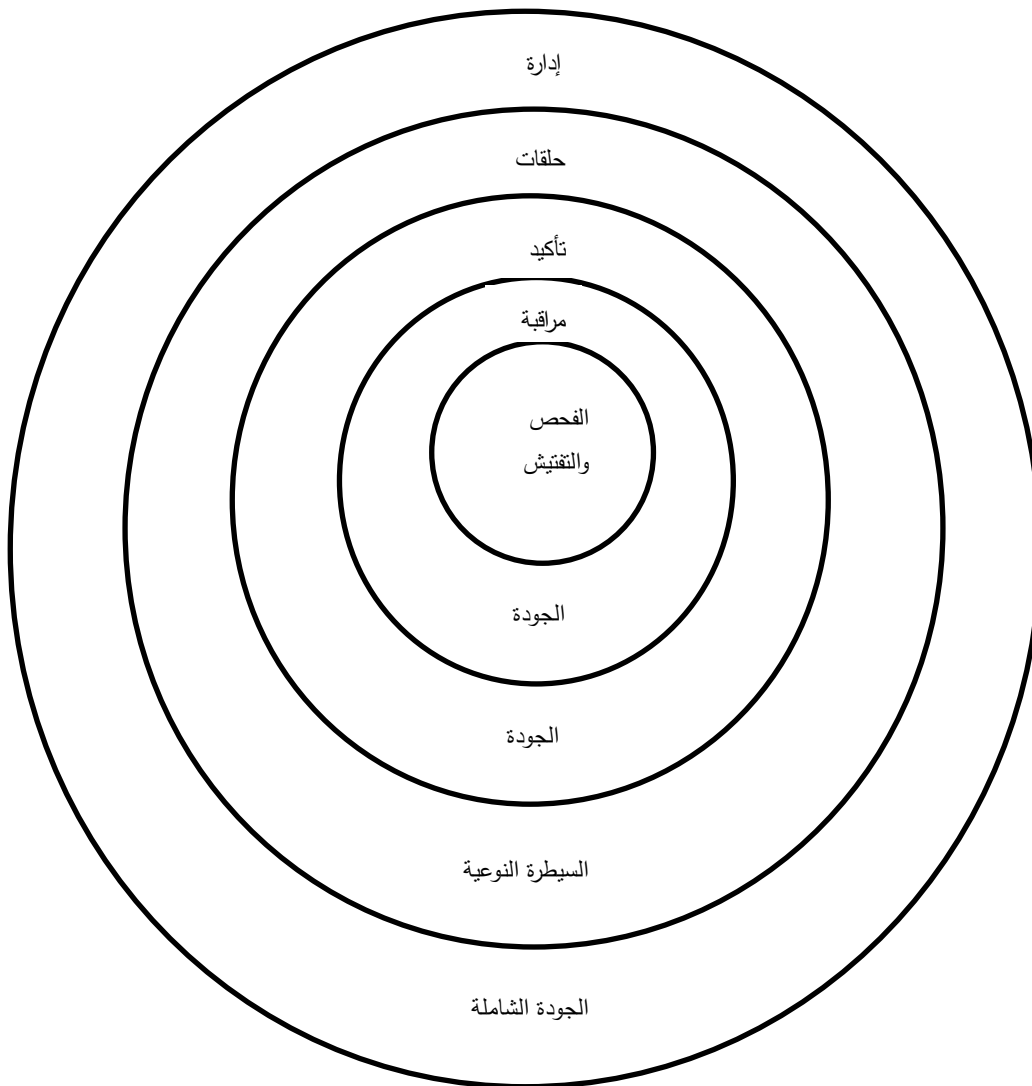
- مساهمة كافة العاملين في تحقيق الجودة؛

- تحقيق رضا المستهلكين؛

لذا فإن مركز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظّماته.¹

¹ - محمد محفوظ جودة، إستراتيجية الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الشكل رقم (01): مراحل تطورات إستراتيجية الجودة الشاملة



المصدر: خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة

حسب Kanji هناك خمسة أركان أساسية مكونة لإستراتيجية الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:¹

1- **إسعاد الزبون:** يعتبر الاهتمام بالزبون أهم الأركان فهو الغاية من تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، ويتضمن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على توفيرها في المنتجات والخدمات، ويقصد بإسعاد الزبون أن يجد هذا الأخير أفضل ما يتوقعه في المؤسسة، ويضيف Kanji أن إسعاد الزبون يقاس بمعايير رضا الزبون الخارجي وكذلك الزبون الداخلي.

2- **التسيير القائم على الموارد البشرية:** يظهر هذا العنصر أهمية الموارد البشرية في إستراتيجية الجودة الشاملة ويقصد به تنمية معارف ومهارات العاملين وتحفيزهم لتحمل مسؤولية تطوير الجودة في مكان عمل كل عامل منهم.

3- **التحسين المستمر:** لا تعتبر إستراتيجية الجودة الشاملة هدفا ثابتا قصير المدى، ينتهي إذا ما حققته المؤسسة بل هي أسلوب حياة طويل الأجل ويتطلب التحسين المستمر للحفاظ على الجودة كمبدأ أعمل في هذه الحياة التنظيمية، ويقصد بالتحسين المستمر البحث باستمرار في كيفية تطوير المنتجات والعمليات الداخلية والاعتماد على الإبداع والابتكار في ذلك، ويتوجب على المؤسسة هنا البحث باستمرار في المجالات الواجب تحسينها، خلق ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين واستعمال التحسين كوسيلة للتكيف مع رغبات الزبون المتغيرة.

4- **القيادة:** يبقى للقيادة الدور المحوري في تطبيق وتبني إستراتيجية الجودة الشاملة من خلال دورها في الأركان الأربعة الأخرى، كذلك يتمثل دور القيادة في خلق ثقافة الجودة الشاملة والحفاظ عليها.

وقد قدم Kanji بذكر عدة مهام أخرى للقيادة في نموذجها:²

- تحديد الرؤية والأهداف الخاصة بتبني ثقافة الجودة الشاملة؛
- وضع مجموعة من القيم الثقافية الخاصة بثقافة الجودة؛
- ترشيد استعمال الموارد في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بالموارد البشري؛
- تفعيل التحسين المستمر؛

¹ - عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إستراتيجية الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطنية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 48.

² - عماد سعادي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المطلب الثالث: مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها

لقد أصبح مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم وأصبح تطبيق مبادئها الأساسية يؤدي للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

أولاً: مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة

بالنسبة لـ "كروسي" (Ph. Crosby) تمثل إستراتيجية الجودة الشاملة "منهجية المؤسسة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".¹

كانت أو محاولة لوضع تعريف لمفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة من قبل BQA (مؤسسة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".

بينما عرفها العالم جون أوكلاند: "على أنها الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".²

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.³

في الأخير يمكن تقديم مفهوم شامل لإستراتيجية الجودة الشاملة بأنها: مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال التخطيط والتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

¹ - بلية حبيب، إستراتيجية الجودة الشاملة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مستغانم، الجزائر، 2019، ص 75.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، إستراتيجية الجودة الشاملة "فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 23.

³ - خضير كاظم حمود، إستراتيجية الجودة الشاملة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة الأعمال، ص 71.

ثانيا: أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة

تسعى إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق جملة من الأهداف وتتميز بأهمية كبيرة نجسدها فيما يلي:

يمكن توضيح أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة في:¹

1. أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن: لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بزبون

الأمس، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي، إذا ما علمنا أنه رجة فعل ضرورية لاقتناء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد والردىء. فازدادت عمليات الشراء تعقيدا إن كانت بسيطة ميسورة وتغيرت السلوكيات والعادات الاستهلاكية وأصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات زبائن الماضي، وهذا الواقع والتعقيدات الحديثة أصبحت مشكلا تعاني منه منظمات اليوم، حيث وجدت مخرجا في تبني أنظمة إستراتيجية الجودة الشاملة كالأيزو، ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها، وكنتيحة لهذا تحول الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسة الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

2. أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة: ويمكن حصرها في:

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن الزبون سكرر شراءها ويقنع الآخرين بها.
- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات؛
- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية الرديئة والقضاء عليها من خلال القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها؛
- تؤدي إستراتيجية الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة للمنتج؛
- تحسين التصاميم بما يلائم الاحتياجات والتطلعات كما تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين؛

3. أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين والموظفين: تكمن أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة

للموظفين والعاملين فيما يلي:

¹ - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إستراتيجية الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، ص ص 64-67.

- توفر بيئة عمل تشجع على ابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛
- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- اختصار الوقت في إنجاز الأعمال؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- سهولة قياس الأداء وفق معايير واضحة؛
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات؛
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة؛
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن؛¹

المطلب الرابع: مبادئ إستراتيجية الجودة الشاملة

تعد مبادئ إستراتيجية الجودة الشاملة: هي البناء الفكري الفلسفي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي أبرز هذه المبادئ:²

(1) **الوعي بمفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة:** يركز مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة على بث الوعي بقيمة

الجودة والدقة في العمل، وجعله معيارا لتقديم الخدمات والسلع بأفضل طريقة من أجل تحقيق رغبات الزبون، بالإضافة إلى تأكيد على أهمية العمل الجماعي.

(2) **التخطيط الاستراتيجي:** يجب وضع خطة إستراتيجية تشمل التكامل، تطوير جودة المنتجات والخدمات، كما

تشمل هذه الخطة رؤية مستقبلية محددة وأهداف قريبة وبعيدة المدى عند تطبيق الجودة الشاملة.

وتشمل الخطة أيضا تحديد أهم المراحل والخطوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى خطوات تساعد على بقاء المؤسسة وفقا لعمليات التوقع والتنبؤ.

(3) **التركيز على الزبائن:** يعد رضا الزبائن وثقتهم هي المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة، وذلك لأن الزبون هو من

يحدد مدى جودة المنتجات والخدمات، بصرف النظر عن عمليات التطوير التي تقوم بها المؤسسة.

¹—عبد الحليم مرغيش، مرجع سبق ذكره، ص67

²— فريق دفرة: ماهي إستراتيجية الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها وتطبيقها، المركز التعليمي، إدارة الأعمال، 23 أبريل 2023، ص 45.

ولذلك، يعد الهدف الرئيسي لإستراتيجية الجودة الشاملة، هو كسب ثقة الزبائن من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية وهو ما يمكن قياسه من خلال إدارة اتصالات دورية مع الزبائن.

(4) دعم الإدارة ومشاركة العاملين: يعد فهم الإدارة لأهمية الجودة الشاملة أهم عنصر في عملية التطوير، وهذا يتحقق من خلال دعم جميع العاملين وتشجيع مشاركتهم في صنع القرارات وتنفيذها. كما أن تأمين بيئة صحية للعمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وهو ما سينعكس على أداء الأعمال والإنتاجية في العمل.

(5) التواصل: لا يمكن تنفيذ القرارات المتعلقة بالجودة والتطوير دون توافر معلومات موضوعية لذلك لابد من وجود نظام المعلومات والاتصالات مع جميع العناصر داخل وخارج المؤسسة. يجب أن يعتمد هذا النظام على الموارد البشرية التي تكون أكثر قدرة على فهم الحقائق والمعلومات، فلا يمكن تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة دون وجود موضوعية وشفافية في نظم الاتصالات.

(6) القياس والتحليل: وهما المعياران التي يتم من خلالها قياس جودة الخدمات والسلع المقدمة، وذلك من خلال التوصل لأفضل أداء العاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم في الوقت، بجانب تقديم خدمات وسلع تتوافق مع رغبات الزبائن بالإضافة إلى وضع معالجات للمهام التي تتطلب أعمال أكثر تعقيداً، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام. وهذه العملية تكون تكميلية لعملية التواصل السابقة، حيث يكون القياس والتحليل وفقاً للمعلومات التي تم جمعها من نظم المعلومات والاتصالات.

(7) تطبيق الأساليب العلمية: يعد الأسلوب العلمي في تنفيذ واتخاذ القرارات الفنية والإدارية من أهم مبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج.

فلا بد أن يكون هناك تكامل بين تصميم المنتج والأداء المتحقق منه، لذلك هناك العديد من المعايير والموصفات العلمية الخاصة بالمنتجات والتي يجب تطبيقها أثناء عملية الإنتاج. ومن أكثر الأساليب شيوعاً في إستراتيجية الجودة الشاملة هي الأساليب الإحصائية التي تساهم في ضبط الجودة، بجانب التحسين والتطوير.

(8) منع الأخطاء: تستند إستراتيجية الجودة الشاملة على الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وذلك لأن تكلفة منع الخطأ قبل وقوعه أقل بكثير من تكاليف معالجته.

لذلك تعتمد الجودة الشاملة على الرقابة المستمرة على الأداء لتفادي الوقوع في الخطأ. ويتطلب هذا الأمر وجود معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء الإنتاج بدلاً من تطبيق هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

9) **تحفيز العاملين وتدريبهم:** تعتمد إستراتيجية الجودة الشاملة على إطلاق جميع الطاقات وتحفيزها لممارسة الأعمال وزيادة شعورهم بالولاء للمؤسسة.

وذلك من خلال منح العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، الأمن الوظيفي والتأمين الصحي. بجانب توفير مناخ عمل يقوم على الشاء والتقدير وحرية التعبير والمشاركة والتطوير، والتركيز على توجيه العاملين وتدريبهم من أجل الوقاية من الوقوع في الأخطاء.

فالجودة عملية جماعية شاملة تعتبر التدريب والتطوير وأساسيات نابعة من تطوير عملية الإنتاج.

10) **التطور الدائم:** يمكن القول أن الاستمرارية في التحسين والتطور هي أساس النجاح وتحقيق أعلى درجات الجودة، فهناك علاقة بين الجودة وسرعة واستمرارية الاستجابة للتطوير.

ولذلك، يؤدي تطبيق قواعد وأدوات الجودة بجانب تبسيط الإجراءات والفاعلية التشغيلية إلى تحسين مستوى العمل والأداء في المؤسسة، وهو ما يساهم في تطور المؤسسة إلى مستوى أعلى من الجودة.

المبحث الثاني: تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة

يتطلب نظام إستراتيجية الجودة الشاملة وتطبيقاتها جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشتمل على إعادة التركيز على رغبات وطموحات الزبون والمجتمع ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: خطوات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا المطلب إلى خطوات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة التي تتمثل فيما يلي:

1. **مرحلة الأعداد:** يعد الهدف الأساسي من هذه المرحلة فهم أن الجودة الشاملة هي جزء من ثقافة المؤسسة، ولذلك يجب القيام بالخطوات التالية:¹

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي بمشاكل المؤسسة والمخاطر التي تواجهها؛
- تحديد رغبات الزبائن ومراعاتها واعتبارها أحد أهم أهداف المؤسسة، قد يتم الاستعانة بالخبراء والمستشارين إذ لزم الأمر؛

- تبني الإدارة على مبادئ الجودة الشاملة والتميز الإداري؛

2. **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى التخطيط وتكريس جميع جهود المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة، وأهميتها؛

¹ - فريق دفتره ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء أقسام الوحدات التنظيمية والتي تتوفر لديهم الخبرات والمهارات التنظيمية والقيادية؛

- إعداد خطة شاملة لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين وذلك لضمان تنوع الآراء والخبرات، وفقاً للأهداف الموضوعية؛

- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات لمواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في معالجة البيانات؛

3. مرحلة التقييم: تهدف هذه المرحلة لتوفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وأولويات تطويرها تتضمن هذه الخطوات التالية:¹

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة ويمكن تحديدها من خلال المعايير العالمية، بشرط أن تتوافق مع طبيعة وأهداف المؤسسة؛

- تلخيص الوضع الحالي للمؤسسة، لمعرفة أبرز نقاط القوة والضعف؛

- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة وفق لمتغيرات السوق والزبائن؛

4. مرحلة التطوير: تختص هذه المرحلة بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، ومعالجة القصور في المراحل السابقة، وتشمل هذه الخطوة التالي:

- تفعيل دور فريق عمل الجودة الشاملة؛

- تعريف جميع العاملين بأدوارهم في عملية التغيير؛

- المراجعة لخطوات تطبيق الجودة الشاملة والوقوف على المشاكل والأخطاء وحلها؛

5. مرحلة التحسين المستمر: تستهدف التعرف على أفضل الممارسات في الأداء وتطبيقها في عمليات التطوير القادمة، وهي تشمل التالي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في عملية التطبيق القادمة؛

- دعوة جميع الأطراف المعنية في عمليات التطبيق؛

- تزويد العاملين بنتائج عملية التقييم ثم الرجوع لمرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر؛

¹ - فريق دفتره ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الثاني: فوائد تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة

وتتمثل في:

1. **تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن المؤسسة من بيع منتجاتها بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن، وكما يقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة والقدرة على المنافسة، إن شعار إستراتيجية الجودة الشاملة هو "افعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة" "Do the right thing, first Time" والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.¹

2. **زيادة الفعالية التنظيمية:** حيث أن إستراتيجية الجودة الشاملة توفر أكبر قدر من القدرة على العمل الجماعي، وتحقيق تحسينات في الاتصالات واشتراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العاملين ويزداد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.²

3. **كسب رضا المجتمع:** إن إستراتيجية الجودة الشاملة تركز على معرفة وإشباع احتياجات ورغبات الزبائن والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل على المحافظة على البيئة والصحة العامة وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير في احتياجاتهم المستقبلية، وتحدد إستراتيجية الجودة الشاملة دور كل فرد وعمل جماعة في هذا المجال تبدأ من مرحلة البحوث بتحديد المواصفات التي تهم المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم نقل وتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك بتحقيق الآتي:

- الاحتفاظ بالزبون الحالي وجذب المزيد من المستهلكين؛
- تصميم منتجات وخدمات تساهم في تحديث رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم؛
- تقليل تكاليف الفشل ومن بينها تكاليف إعادة العمل، تكاليف المنتجات التالفة تكاليف المسائل القانونية وشكاوي المستهلكين؛

4 - التركيز على التحسين المستمر للعملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج مسألة في غاية الأهمية.

¹ - صلاح الدين حسن السيسي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإستراتيجية الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص 56.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية الخدمية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 205.

5-قوة المركز التنافسي للمؤسسة: إن إستراتيجية الجودة الشاملة نظام متكامل يبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر تمسكا بهذا المنتج، والذي ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.¹

6 -لمحافظة على حيوية المؤسسة: إن إدارة الجودة هي رحلة وليس محطة وصول الأمر الذي يتطلب من المؤسسة دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك في جودة منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر لمنتجاتها، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم المتواصل لعمالها مدى الحياة والتكيف مع متغيرات البيئة التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.²

المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة

لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة يجب توفر بعض العوامل نوجز أهمها في ما يلي:³

- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل غدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير ؛
- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؛
- ضرورة التركيز على رضا الزبائن في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير ؛
- ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة؛
- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل المشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام الأساليب والنماذج والتي من أهمها: العصف الذهني، لوحات التشتت وخرائط المراقبة؛
- ضرورة ارتكاز فلسفة إستراتيجية الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛
- خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف والغدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم؛
- ضرورة ابتعاد الغدارة العليا عن سياسة تخويف العاملين بالمؤسسة؛
- إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة؛

¹ - صلاح الدين الحسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

³ - ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، جامعة كربلاء، الفصل الرابع، 2012، ص ص 43-44.

- ضرورة وجود مقاييس للمؤسسة تسمح بتقويم عملياتها وأداء العاملين فيها؛
- تبني أسلوب المتابعة والتقويم المستمرين لأداء الأعمال وجودة المنتجات؛
- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وحل المشكلات ومقترحات التحسين.

المطلب الرابع: أسباب فشل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة

من أسباب الفشل التي تواجه تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة نذكر ما يلي:¹

- حداثة موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة؛
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب؛
- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو يغير ذلك من الأسباب؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنّبها المؤسسة من جراء تطبيق غدارة الجودة الشاملة؛
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل ببعضها؛

¹ - محفوظ أحمد جودة، إستراتيجية الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص ص 237-238.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بمعايير الإيزو ISO

إن من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة إستراتيجية الجودة الشاملة هو موضوع الإيزو وما قدمه من نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة مما هي فلسفة أو ثقافة تغيب عنها المعالم المحددة القادرة على جعل الجودة الشاملة قضية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات دون استثناء.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس (ISO)

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس (ISO)

أولاً: نشأة المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس (ISO)

نشأت مؤسسة الإيزو من اتحاد الدولي للمنظمات الوطنية للتوحيد القياسي الذي نشأ في عام 1926 ولجنة تنسيق المعايير بالأمم المتحدة والتي نشأت عام 1944 في أكتوبر 1946، اجتمع 65 مفوض من 25 دولة في عهد المهندسين الإنشائيين في لندن ونتج عن هذا الاجتماع قرار بإنشاء مؤسسة دولية يكون الهدف منها تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الخاصة بالصناعة وبدأت تلك المؤسسة بالعمل في 23 فبراير عام 1947 وفي أبريل 1947 انعقد اجتماع في باريس نتج عنه توصية بإنشاء 76 لجنة فنية وفي الخمسينيات بدأت تلك اللجان في إصدار التوصيات بالمعايير الدولية، وفي منتصف الستينيات ونتيجة لزيادة عمليات التجارية بين الدول ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود معايير دولية متفق عليها ونتج عن ذلك قرار في 1971 بالبداية في إصدار توصيات اللجان الفنية كمعايير وليس كمجرد توصيات ونتيجة لجميع هذه الجهود أصبحت مؤسسة الإيزو كما تعرف الآن كأكبر مؤسسة منوطة بإنشاء وإصدار المواصفات والمعايير الدولية.¹

ثانياً: مفهوم المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس (ISO):

هي اتحاد عالمي مقره في جنيف، ويضم عضوية أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، أسست هذه المؤسسة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946. وبشرت هذه المؤسسة عملها في 23 فيفري 1947 وتتخذ من سويسرا مقراً لها.

إن المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس تقوم بوضع معايير علمية لنظام إدارة الجودة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، وتقوم بمنحها شهادات عن ذلك.

¹ - عبد العزيز عبد العال، زكي العال، إستراتيجية الجودة الشاملة و دورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم التعليم عن بعد الإشراف الدراسي، الجهة الإشرافية، المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص 18.

يرمز لهذه المؤسسة بالمختصر ISO، حيث يوجد اختلاف حول اشتقاق هذه الكلمة المختصرة، فهناك من يرى أنها اشتقت من الأحرف الثلاث الأولى المكونة لكل كلمة من اسم المؤسسة بالإنجليزية International Standardisation Organisation، إلا أن هناك من يرى أنها: "مشتقة من الكلمة الإغريقية ISOS أي التساوي، حيث في مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة".¹

تقوم هذه المؤسسة بإصدار العديد من المواصفات، حيث تعمل على ذلك 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام. وتعرف المواصفة على أنها وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمنتج سواء كان أولي أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتبلي الأغراض التي وضعت من أجلها.

الفائدة من التقييس هي جعل المنتجات والخدمات أكثر ملائمة للغايات المنشودة، والغرض منه بصفة مختصرة هو وضع قواعد ثابتة وإتباع أسلوب ومراجع موحدة عند مزاوله نشاط ما.

ونشير إلى أن:

- ISO هي مؤسسة غير حكومية؛
- كافة المواصفات الصادرة عن المؤسسة هي مواصفات اختيارية؛
- ISO: غير مسؤولة عن التحقق بمدى مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة؛
- أهم المواصفات التي أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات والتقييس هي مواصفة الإيزو 9000 التي تم إصدارها 1987 بحضور 91 دولة (تم تعديلها مرتين 1994 - 2000)، واعتمدت هذه المواصفة اليوم في أكثر من 51 دولة في العالم واعتبرت كمواصفات وطنية لديها.

هناك عدة تصنيفات لمعايير ISO يختص كل تصنيف منها في جانب معين من جوانب المؤسسة وهي:²

- ISO 9000: إدارة الجودة؛
- ISO 14000: الإدارة البيئية؛
- ISO 12000: تسيير سلامة الغذاء؛
- ISO 26000: المسؤولية الجماعية؛
- ISO 37000: تسيير المخاطر؛
- ISO 50001: تسيير الطاقات؛

¹ - بن أحمد سعدية، حنصال أو بكر، شمة نوال: نظام إدارة الجودة وإستراتيجية الجودة الشاملة - مفهوم متكاملا أو متعارضان-، مجلد رقم 03، العدد 5، جامعة أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، 2020، ص ص 35-36.

² - بن أحمد سعدية، حنصال أو بكر، شمة نوال: مرجع سبق ذكره، ص 36.

– ISO 270001: أمن المعلومات؛

– ISO 20218: الأحداث المستمرة؛

وتهدف هذه المؤسسة الدولية إلى ترويج مواصفات القياسية للجودة والأنشطة المتعلقة بها، وهذا لتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع وتنمية التعاون في مجالات: المعلومات، العلوم التكنولوجية والنواحي الاقتصادية.¹

العاملون: تضم السكرتارية العامة في جنيف 146 موظفا من 27 دولة .

الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 176 لجنة فنية رئيسية يتبعها 630 لجنة و 1827 مجموعة عمل، إضافة إلى 18 فريقا للبحث والدراسة، هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر: المنتجين، الموردين، الزبائن، المهن، الهندسة، وعامل الاختبار والخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلكين، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء.²

ثالثا: مفهوم المواصفة العالمية الإيزو "9000"

1- تعريف المواصفة العالمية الإيزو 9000:

تعرف أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، في حين يرى كل من OVEN end Cochrane في أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في النظم المختلفة، وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة في منظمات الأعمال.³

المطلب الثاني: أسس ومبادئ معايير الإيزو 9000 ومجالات تطبيقها

هنا نقوم بعرض أهم الأسس التي تقوم عليها الإيزو 9000 كما نقوم أيضا بتحديد المجالات التي تعمل فيها هذه المعايير .

أولا: أسس ومبادئ معايير الإيزو 9000

يحتوي نظام الإيزو على مجموعة من العناصر الأساسية لنظام الجودة حيث يتألف من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يلي:⁴

¹ – عبد الرحمان توفيق، إعداد المادة العلمية خبراء، مركز الخبرات المهنية لإدارة بملك، ISO 9000-2000، 2014، ص 30.

² – المرجع نفسه، ص 30.

³ – المرجع نفسه، ص 31.

⁴ – فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- التخطيط لوسائل تحقيق الجودة التي يحددها أو يتوقعها الزبون؛
- توثيق الخطط في هيئة إجراءات التشغيل؛
- إيصال هذه الإجراءات لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة؛
- متابعة مدى نجاح الأداء؛
- تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات المرتدة من متابعة أو قياس الأداء، ففي حالة حدوث خطأ يتعين رصده والتعلم منه، والعمل على عدم السماح بتكراره؛
- ويأخذ نظام الجودة أربعة ملامح رئيسية تمثل أربعة مصادر متكاملة للجودة يمكن إنجازها فيما يلي:¹
- تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن؛
- تصميم المنتج (سلعة أو خدمة)؛
- توافق عملية الإنتاج مع تصميم المنتج؛
- خدمة الزبون؛

ثانياً: مجالات تطبيق معايير الإيزو 9000

تمثل سلسلة مواصفات الجودة العالمية للإيزو 9000 معايير على شكل شهادات، حيث كل رقم من تلك السلسلة يمثل شهادة أو نموذج يطبق في مجال خاص به، ويمكن توضيح مجالات تطبيق معايير الإيزو في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): مجالات تطبيق معايير الإيزو

المواصفة	عنوانها	مجالات تطبيقها
إيزو 9000	إرشادات الاختيار وتطبيق نظام الجودة.	جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة)
إيزو 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة، وتشمل 20 عنصراً.	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز وخدمة ما بعد البيع.
إيزو 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصراً.	المنظمات ذات الإنتاج التكرار التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعة الكيميائية).
إيزو 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج وتشمل 16 عنصراً.	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكفي بالفحص النهائي.
الإيزو 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة.	جميع مجالات الصناعة والخدمات.

المصدر: فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75

¹ - فريد كورتل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق معايير إيزو 9000 وكيفية الحصول عليها

أولاً: متطلبات تطبيق معايير الإيزو 9000

تتكون متطلبات نظام معايير الإيزو ISO 9000 من عدة عناصر أهمها:¹

1. **نظام إدارة الجودة:** وتتناول متطلبات التوثيق كدليل الجودة وسياستها وأهدافها، والإجراءات المطلوب توثيقها. والوثائق والسجلات اللازمة.

2. **مسؤوليات الإدارة:** تتضمن التزام الإدارة بوضع سياسة وأهداف الجودة بالإضافة إلى مراجعات الإدارة وتحقيق متطلبات الزبائن، وتوفير الموارد اللازمة وكذلك تتضمن المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات الداخلية، والخارجية.

3. **إدارة الموارد:** من حيث تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفؤة والواعية والدرية، كما تركز المواصفة على البيئة التحتية للمؤسسة وبيئة العمل.

4. **تحقيق الخدمة أو المنتج:** من خلال تحقيق طرق المراقبة والفحص للتأكد من مطابقة الخدمة، بالإضافة إلى وجود السجلات الضرورية لذلك، وتركز المواصفة على العمليات المرتبطة بالزبائن من حيث تحديد المتطلبات والتغذية العكسية، بالإضافة "إلى التصميم، التطوير، المشتريات، ضبط أجهزة القياس.

5. **القياس والتحليل والتحسين:** تركز المواصفات على مراقبة وقياس وتحليل رضا الزبائن والموردين، بالإضافة إلى إجراء التدقيق الداخلي وضبط الخدمات غير المطابقة، وإجراء التحسينات المستمرة.

كما توجد متطلبات أخرى لهذا النظام نذكر منها:²

1. **ضبط عمليات:** يتم من خلالها التخطيط للإنتاج ومراقبة وضبط العمليات الخاصة وكذلك عمليات الصيانة.

2. **التفتيش والفحص والاختبارات:** التفتيش والاختبار هما طريقتان للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة وهي عملية مرافقة لكل مراحل الإنتاج ولما بعد الإنتاج.

3. **الإجراءات التصحيحية:** يقصد بها الأنشطة ذات العلاقة بالبحث عن الأسباب الحقيقية المؤدية إلى حدوث حالات عدم المطابقة، ووضع الحلول المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى كتسجيل الإجراءات ونتائجها للاستفادة منها مستقبلاً.

4. **المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم:** لا بد من تحديد الإجراءات التالية والقيام بها:

¹ - أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 314.

² - أحمد يوسف ديودين، إستراتيجية الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 265.

- إجراءات مناولة الموارد والمنتجات مع المحافظة المطلقة على كل المواصفات؛
- إجراءات تخزين المواد والمنتجات دون أن تتعرض لأي تغيرات في المواصفات؛
- إجراءات التعبئة والتغليف التي تحافظ على خواص المنتج ومواصفاته وتسهيل عملية بيعه ونقله وتداوله؛¹

ثانيا: خطوات الحصول على شهادة الإيزو ISO

تتوقف إجراءات تأسيس نظام الجودة المطابق على عدد من العوامل تمكن المؤسسة من الحصول على شهادة الإيزو وذلك بإتباعها ثلاثة مراحل أساسية تتلخص فيما يلي:²

1- مرحلة الاستعداد للتسجيل: هي المرحلة الأولى والتي فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة. وتتضمن هذه المرحلة:

- 1-1- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة لذلك.
- 1-2- تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بها.
- 1-3- تشكيل فريق العمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد للجودة.
- 1-4- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أن يتم التقيد به.
- 1-5- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة.
- 1-6- كتابة وتوثيق إجراءات وتعليمات العمل في المؤسسة والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- 1-7- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.
- 1-8- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري أن تثبت أن المنافقين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

2- مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة: هذه المرحلة يتم فيها حصول المؤسسة على الشهادة وهذا بإتباع الخطوات التالية:³

- 2-1- الاختبار المسجل (المؤسسة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة): أي اختبار المؤسسة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من المنظمات المرخص لها بذلك، وبالإمكان التعرف على هذه المنظمات من خلال قائمة دولية أو محلية تحتفظ بها الهيئات المختصة بالمواصفات والتوحيد القياسي.

¹ - أحمد يوسف ديودين، المرجع سبق ذكره، ص 264.

² - أحمد محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 315.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

2-2- ملء نموذج طلب التسجيل: الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة وهي:

- اسم المؤسسة، شكلها القانوني وتاريخ إنشائها؛
- نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة x
- الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المؤسسة الشهادة بشأنها، إذ تقتصر المراجعة والتقييم والشهادة على من شأن المؤسسة؛
- مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للمؤسسة؛
- عدد وجبات العمل: يقصد بها العمل بأفواج خلال فترات معينة؛
- عدد الموظفين؛
- مساحة الأراضي التي تشغلها منشآت المؤسسة؛

2-3- التفاوض مع المسجل بشأن الشروط: ويمكن لهذه الشروط أن تشمل:

- نوع الشهادة التي تطلب المؤسسة الحصول عليها؛
- الوقت اللازم لإنهاء عملية التسجيل؛
- التفاوض على تحديد الأتعاب للمسجل؛
- ضمان عدم إفشاء المسجل لأي سر من أسرار المؤسسة التي أطلع عليها خلال عملية المراجعة والتقييم؛

2-4- التخطيط والإعداد الزمني للمراجعة.

2-5- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.

2-6- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة.

3-مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة (مرحلة ما بعد التسجيل): بعد حصول المؤسسة على الشهادة

المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم

المسجل (المؤسسة المانحة للشهادة) بفحص إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:¹

3-1- الزيارات الدورية المجدولة، والتي تتم عادة كل ستة أشهر.

3-2- الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة.

¹ - عبد العزيز عبد العال، زكي العال، مرجع سبق ذكره، ص 26.

عند الإقرار بمنح الشهادة المؤسسة أو عدمه يتم الإعلان عن ذلك رسمياً بإدراج ذلك على مطبوعات المؤسسة وفي وسائل الإعلام.¹

المطلب الرابع: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بمعايير الإيزو ISO

سنحاول فينا يلي تحديد العلاقة بين الإيزو وإستراتيجية الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما كما يلي:

جدول رقم (02): أهم الفروقات بين إستراتيجية الجودة الشاملة والإيزو

العناصر	إيزو 9000	إستراتيجية الجودة الشاملة
التركيز على الزبون	- ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون. - معالجة شكاوي الزبائن. - متابعة إدراك الزبون حول مستوى تلبية متطلباته.	- إرضاء الزبون هي أولوية الأولويات. - تتبع وفهم ما يريده الزبون باستمرار. - دراسة ومتابعة عوامل ولاء الزبون. - قياس رضا الزبون وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.
القيادة	- وضع سياسة وأهداف الجودة. - توفير الموارد البشرية الضرورية. - الحرص على جميع المراحل بتطبيق نظام الجودة.	- وضع رؤية للمؤسسة اتجاه الجودة وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. - توفير كل مستلزمات التطبيق وإعطاء القدوة وتشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد	- تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل. - تدريب وتأهيل الأفراد. - تحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.	- الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر. - التأكد والحرص من أن كل فئة في المؤسسة تعرف أهدافها والمشاركة الكاملة للأفراد.
العمليات	- العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.	- الفهم والتحليل المتعمق أكثر من العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.
التحسين المستمر	- تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية وأعمال التدقيق والمراجعات.	- القيام بقياس الأداء باستمرار ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات. - إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد. - المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفرقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها.

¹ - عبد العزيز عبد العال، زكي العال، مرجع سبق ذكره، ص 26.

اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق	- اتخاذ القرارات بناءاً على المعلومات الواردة عن طريق المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات.	- اتخاذ القرارات استناداً إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.
العلاقة مع الموردين	- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين. - تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.	- إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات. - الاشتراك في الخطط المستقبلية.

المصدر: صلحايو سمير جمادي، علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإيزو 9001-2008، باتنة1، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2021، ص ص 299-300.

أولاً- أوجه التشابه بين نظامي الإيزو 9000 وإستراتيجية الجودة الشاملة:

يعود الخلط بين نظامي إستراتيجية الجودة الشاملة والإيزو 9000 إلى اشتراكهما في حملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:¹

1- **مسؤولية الإدارة او القيادة:** كلا النظامين يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيقها، وذلك

لأهمية التغيرات المحتمل إحداثها على مختلف مستويات المؤسسة، ويتوجب على قيادة المؤسسة نشر ثقافة النظامين بين عمالها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم المتطورة ومنافسة مثيلاتها.

2- **الاهتمام بالعمليات:** يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على السلعة أو الخدمة الجيدة لا يتأتى إلا بالاحترام التام لما تتطلبه كل عملية انطلاقاً من الشراء إلى غاية إخراج المنتج في شكله النهائي وفقاً لما يرغبه الزبون.

3- **العمل بروح الفريق:** يتطلب مدخل إستراتيجية الجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستواهم، ويدفع بالجميع على مستوى المؤسسة إلى العمل بروح الفريق الواحد.

4- **التركيز على التدريب:** إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 أو تطبيق نظام إستراتيجية الجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة لأنه سينتقل بالمؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له، وبالتالي قد تلجأ المنظمات الرغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.

¹ - عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ثانياً - أوجه الاختلاف بين نظام الإيزو 9000 وإستراتيجية الجودة الشاملة:

إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إستراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بمعيار ISO هي ذلك الاختلاف بين المدخلين والمتمثل أساساً في اختلاف وتعدد تعاريف إستراتيجية الجودة الشاملة وعدم حدوث إجماع حول هذا المفهوم لطبيعة الفلسفي، في حين أننا نجد أن هناك إتفاق كاملاً حول مواصفة الإيزو 9000 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات، وهو الذي يعد صعب التحقيق بالنسبة لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

من خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمؤسسة أن تطبق إستراتيجية الجودة الشاملة بدون الحصول على شهادة والعكس صحيح إذا يمكن للمؤسسة الحصول على الشهادة دون استخدامها مدخل إستراتيجية الجودة الشاملة كما يمكن اعتماد نظام الإيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة. فهما إذن مدخلان غير متعارضان وأن الإيزو 9000 مكمل لإستراتيجية الجودة الشاملة ولكنه ليس بديلاً عنها.¹

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين إستراتيجية الجودة الشاملة والإيزو 9000

جدول رقم (03): العلاقة والفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

إستراتيجية الجودة الشاملة	إيزو 9000
- ترتبط بإستراتيجية المؤسسة.	- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة.
- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب.	- تركز على النظم الفنية والإجراءات.
- التأكيد على مشاركة العاملين.	- مشاركة العاملين ليست ضرورية.
- تعنى بالمؤسسة ككل.	- يمكن أن يكون التركيز جزئياً.
- كل فرد مسؤول عن الجودة.	- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.
- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات.	- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.

المصدر: سلمان زيدان، إستراتيجية الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، جزء 02، 2010، ص 67.

¹ - عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات التي تسعى المنظمات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق الوطنية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا الزبائن وبالتالي تضمن ولائهم من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم ويفترض على أي مؤسسة أن تحقق تكامل في المنتجات من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي أو تفوق رغبات الزبائن، وتجب عليها أيضا مراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء، بعد العمليات الإنتاجية ويجب عليها كذلك مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العملية، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتجات والخدمات والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك الزبائن.

كما تعد إستراتيجية الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التمييز في منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في أعمالها، كما تطبق معايير الإيزو والحصول على شهادة التسجيل تعتبر بمثابة دليل ضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات، حيث تعد هذه الشهادة من أهم المتطلبات لدخول الأسواق العالمية.

الفصل الثاني: الموقف التنافسي

وعلاقته بإستراتيجية الجودة الشاملة

تمهيد:

يعتبر موضوع الموقف التنافسي محل اهتمام كل المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا، وأذواق المستهلكين والمنافسة الشديدة التي نعيشها الآن. اكتساب ميزة تنافسية سيمنحها من مواجهة هذه التغيرات السريعة في السوق في السوق أصبح من الضروري عليها أن تعتمد إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية بالدرجة الأولى والعمل على تطويرها وتحسينها لتلائم احتياجات السوق والمنافسة وكذا التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين. وبالتالي فالموقف التنافسي هو من أكثر العلامات الدالة على تفوق واستمرارية المؤسسة.

المبحث الأول: الموقف التنافسي

في عالم سريع التغيرات والتطورات، أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال مواجهة التحديات التي تواجهها من أجل البقاء والاستمرار في مجال عملها، الأمر الذي جعلها في منافسة دائمة من أجل التفوق والتميز عن منافسيها وكسبها لمزايا تمكنها من الزيادة وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال التعرف على المنافسة، التنافسية والموقف التنافسي.

المطلب الأول: تعريف المنافسة وأنواعها

سنستطرق في هذا المطلب لتعريف المنافسة وأهم أنواعها.

أولاً: تعريف المنافسة

لقد اختلفت التعاريف والمعاني حول مفهوم المنافسة، وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

1. تعرف بأنها: "مركز نجاح أو فشل المؤسسات فهي تؤكد على نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة والابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المؤسسة.¹

2. يعرف العالمين بيترسون ومالك ملين المنافسة بأنها: "عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية تشكل في حالة عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمؤسسات الذين يدخلون في صراع من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة".²

3. وحسب هيل وجونز تعرف المنافسة على أنها: "ذلك الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما وذلك للحصول والفوز بحصة سوقية، ويمكن لهذا الصراع أن يتم باستخدام السعر والتركيز على التصميم والاتفاق على الترويج والإعلان وخدمات ما بعد البيع.

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال والتي تسعى أساساً إلى الزيادة والتفوق على المنافسين، والحصول على حصة سوقية أكبر ويتم هذا الصراع باستخدام عدة أساليب منها: التركيز على الأداء جودة السلع والخدمات، السعر، التصميم، وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع.

¹ - خديجة حريق: استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الموقف التنافسي مع دراسة حالة للشركة الوطنية للتوزيع والكهرباء والغاز، فرع الغرب، سعيدة، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 110.

² - وسيلة بوزايد: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية، سطيف، رسالة ماجستير، الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012، ص 110.

ثانيا: أنواع المنافسة

تتمثل أنواع المنافسة فيما يلي:¹

1- **المنافسة الكاملة:** تتميز بوجود عدد كبير من العارضين والمشتريين لمنتجات مماثلة، في هذا النوع المنافسة تبحث المؤسسة عن الاختلاف والتميز عن منافسيها من خلال التموقع الرائد في السوق بحصة كبيرة، كذلك التحكم في التكاليف وبيع كميات كبيرة عن مبيعات المنافسين.

2- **المنافسة الاحتكارية:** يقصد بها المنافسة غير الصافية وهي الصورة الواقعة للسوق، حيث لا توجد مجالات من المنافسة الحرة المطلقة وتتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير نسبيا من المشتريين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة وغير متمثلة.

3- **احتكار القلة:** ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات من المؤسسات على القطاع الذي تنشط فيه.

4- **الاحتكار الكامل:** يعني وجود منتج أو موزع وحيد في السوق.

المطلب الثاني: ماهية التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:²

1. "التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتحديد".

2. فيما يرى Oughton بأن: "التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

3. عرف مالك فاتريدج Mc Fertidge تنافسية المؤسسة بأنها: يمكن أن تحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، على أن يكون ذلك على حسب الأرباح.

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

— أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين؛

¹ - كليل: إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية، دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات بيسي، رسالة ماجستير، الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص ص 81-83.

² - سالم إلياس: التنافسية والموقف التنافسي في مؤسسات الأعمال، مجلة الدراسات الحاسوبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 233.

- 1 - تعتمد على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه؛
- 2 - مقومات التنافسية هي: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب؛
- 3 - تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية؛
- 4 - تشمل التنافسية كل الجهود سواء المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المؤسسة؛¹

المطلب الثالث: الموقف التنافسي وتاريخ تطوره

أولاً: تعريف الموقف التنافسي

- 1) من وجهة نظر الدولة: يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد على أنها: القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي وهكذا فإن المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.²
- 2) تعريف الموقف التنافسي من وجهة نظر القطاع: يعرف الموقف التنافسي على مستوى القطاع على أنه: قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر على الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.
- 3) تعريف الموقف التنافسي بالنسبة للمؤسسة:
 - يعد (Philip Kcinzles) أول من أظهر مصطلح الموقف التنافسي سنة 1957 فيعرفها على أنه شيء ما تفعله المؤسسة جيداً أو يختلف عن منافسيها.³
 - يعرفه Igor Ansoff على أنه خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف ثنائية منتج سوق يتجه للنمو فهو يهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.⁴
 - ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الموقف التنافسي مثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن غيرها من المنافسين باستخدام أداء عال يصعب تقليده من قبل المنافسين، وموارد أفضل، وبتكاليف أقل.

¹ - سالم إلياس، التنافسية والموقف التنافسي في مؤسسات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 233

² - اسماعيل زغلول، محمد الزهايمية: سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص 250.

³ - وائل إبراهيم عبد الرحيم هيمي: التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص 67.

⁴ - حسين علي الزعي: نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 137.

ثانيا: تاريخ تطور الموقف التنافسي

مر تطور الموقف التنافسي بثلاثة مراحل وهي كالتالي:¹

1- **الميزة المطلقة:** والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى المؤسسة منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة؛
- مواد خام نادرة؛
- موقع إستراتيجي خاص؛
- توفر الطاقة؛
- اليد العاملة الخاصة والماهرة؛

2- **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

3- **الموقف التنافسي:** ويرتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من الميزات

هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء في السوق، وعليه فإن تحقيق الموقف التنافسي يكون انطلاقا من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة من جهة، ومدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة من الزبائن.

المطلب الرابع: أهمية الموقف التنافسي، أهدافه، أنواعه:

إن للموقف التنافسي أهمية بالغة لمؤسسات الأعمال، وتختلف هذه الأهمية باختلاف أنواعها وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية الموقف التنافسي، أهدافه، وأهم أنواعه.

أولا: أهمية الموقف التنافسي

تكمن أهمية الموقف التنافسي فيما يلي:²

- يخلق قيمة للزبائن وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في آذانهم؛
- يحقق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين من خلال السلع والخدمات المقدمة للزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛

¹ - لويزة قويدر، حبيبة كشدة: مداخل حول دور الموقف التنافسي في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الموقف التنافسي للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 4.

² - عائشة سليمان: دور تسيير الموارد في تحقيق الموقف التنافسي، عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 8.

— تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية من أجل البقاء والاستمرار في السوق؛

إذن الموقف التنافسي هو ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها. بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وذات جودة عالية وبأقل سعر، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الموقف التنافسي هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد البشرية الداخلية والكفاءات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء الزبائن، وزيادة حصتها السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثانياً: أهداف الموقف التنافسي

- تسعى المؤسسات من خلال اكتسابها ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:¹
- خلق فرص تسويقية جديدة لها في السوق مثل شركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أم التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

ثالثاً: أنواع الموقف التنافسي

- أغلب الكتب في إدارة الأعمال فإنها تصنف الموقف التنافسي إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة المنتج.
- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.²

1-1- الشروط الواجب توافرها للحصول ميزة التكلفة الأقل:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين.
- غمطية السلع المقدمة.

¹ - صورة معموري، هجرة الشيخ: مداخلة حول محددات وعوامل نجاح الموقف التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول، "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 4.

² - صورة معموري، هجرة الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

— عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

— وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

1-2- الأخطاء الواجب تفاديها: عند تطبيق ميزة التكلفة الأقل يجب مراعاة جملة من الأخطاء وهي:

— التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الإنتاج لأنه في نظرهم يستهلك الموارد

الكثيرة، ويهملون تكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي؛

— إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المتخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي

تكون تكاليفها معتبرة مثل: اليد العاملة والمواد الأولية ولا تبدي اهتماما ببعض الأنشطة الأخرى كالصيانة،

نقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة؛

— تخفيضات متناقصة في السعر: قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في

اقتحام حصص السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها عبثا مضاعفة

النماذج؛

— التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة

وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة؛

— تمديد التمييز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين، والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق

قد يؤدي إلى تمديد التمييز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون؛

2- ميزة التمييز: نعني بها: "قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات مختلفة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها

المنافسون من وجهة نظر المستهلك".

إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة وتحقق له الرضا.¹

2-1- الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز: إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكنا في كل الظروف وبالتالي

لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

— عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

— تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات ورغبات الزبائن؛

— عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز؛

¹ - عمار بوشناف، الموقف التنافسي في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تنفيذها وتطورها-، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 24.

2-2- الأخطاء الواجب تفاديها: من بعض الأخطاء نجد:

- التميز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن؛
 - عدم معرفة تكلفة التميز؛
 - التركيز الجديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط؛
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية تبين لنا أن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة (سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في المنتج) يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل، وكذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها سابقا و التي قد تقع فيها.

المبحث الثاني: فعالية الموقف التنافسي

من أجل كسب مزايا تنافسية لمؤسسة لابد من توفرها على مجموعة من المصادر لبنائها ومحددات تقوم عليها، ولتأكد من أن المؤسسة امتلكت ميزة تنافسية هناك العديد من المؤشرات والمعايير التي تحكم على جودتها.

المطلب الأول: مصادر الموقف التنافسي وأبعاده

إن للموقف التنافسي جذور وأسس تساهم في بنائه وفعاليته، كما ترتبط بأبعاد عند تطبيقها والتي تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحقيقها.

أولا: مصادر الموقف التنافسي

تتعدد مصادر الموقف التنافسي للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:¹

1- الابتكار: إن الانتشار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والعالمي

أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للموقف التنافسي مثل شركة British Airways الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

2- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول

إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج ؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات ؛

¹ - العبداني إلياس، مداح مراد: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الموقف التنافسي للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي، تيسمسيلت، الجزائر، 2019، ص 171.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر الأهمية في خلق الموقف التنافسي، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنولوجيا وأساليب ووسائل وخدمات جديدة.

4- الجودة: تعد جودة المنتجات والخدمات عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الحاجات ورغبات الزبون، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل الزبائن أكثر تطلعا إليها.

5- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلة المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

وهناك من يضيف مصدر آخر للموقف التنافسي وهو التكنولوجيا، حيث تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، فالتطور التكنولوجي يساهم في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام المعرفة والتكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.¹

ثانيا: أبعاد الموقف التنافسي

يرتبط تحقيق الموقف التنافسي ببعدين أساسيين هما:²

1- القيمة المدركة لدى الزبون: بمعنى قيام المؤسسات بتقديم سلع وخدمات وذلك باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون، مما يساهم في بناء الموقف التنافسي، حيث يتضمن مفهوم القيمة، السعر والجودة، ومدى الاقتناع بالسلعة أو بالخدمة، والخدمات المقدمة ما بعد البيع.

¹ - مريم خليج، عبد القادر برانيس: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموقف التنافسي مجلد الاقتصادي الجديد، العدد 14، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016، ص 115-116.

² - النعاس الصديقي: أهمية نظم المعلومات في تدعيم الموقف التنافسي، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 112.

2- التميز: يمكن تحقيق الموقف التنافسي أيضا من خلال عرض سلع وخدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، جودة الأداء، والإمكانيات التنظيمية.

المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الموقف التنافسي

يتحدد الموقف التنافسي الذي تتبناه مؤسسات الأعمال بمجموعة من المحددات كما يقوم على عدة مؤشرات تقيس مدى فعالية وكفاءة تطبيقها.

أولا: محددات الموقف التنافسي

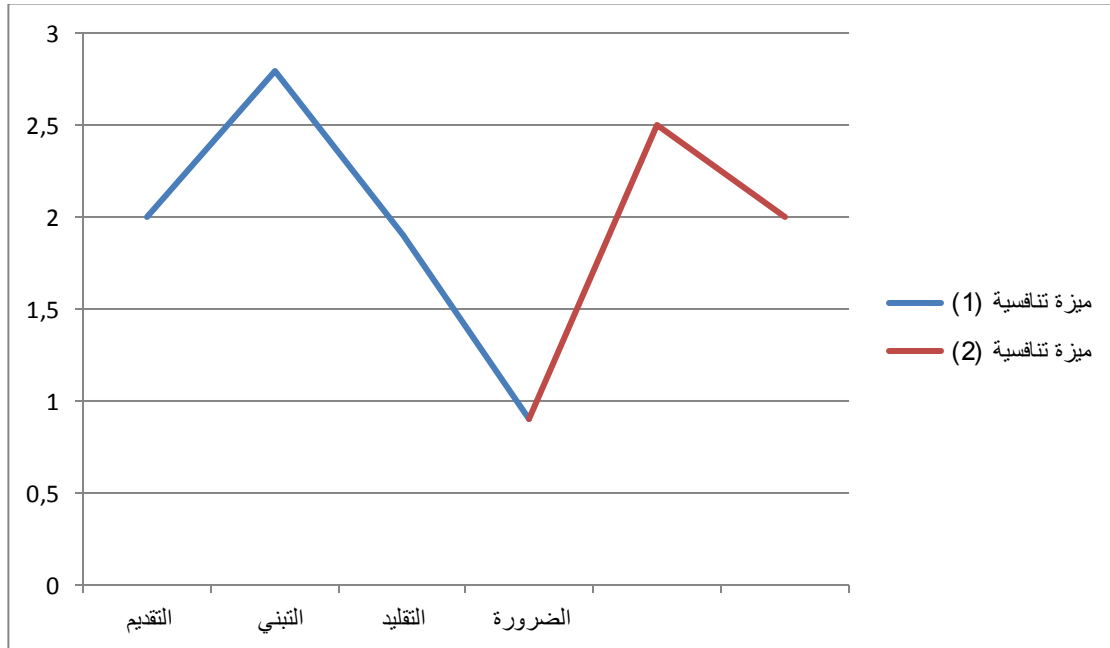
يمكن توضيح محددات الموقف التنافسي كما يلي:

1- حجم الموقف التنافسي: يحقق الموقف التنافسي سمعة الاستمرارية، إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز، ومن هذا كلما كانت الميزة أكبر كلما كانت على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة. فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.¹

المنحى الموالي يوضح دورة حياة الموقف التنافسي:

¹ - طارق قندوز، الموقف التنافسي مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 78.

شكل رقم (02): يوضح دورة حياة الموقف التنافسي



المصدر: طارق قندوز: الموقف التنافسي مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 78.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة

تنافسية فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق فائض في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الموقف التنافسي نوردتها في ما يلي: ¹

2-1- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والزيائن الذي تقوم بخدمتهم وهنا يتم

الاختيار من بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

2-2- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك بالاعتماد على

مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب

آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع

في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

2-3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها

ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وبالتالي تتنافس فيها ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة

بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية

مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد.

¹ - طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 78 - 79.

ثانيا: مؤشرات الموقف التنافسي

يمكن تعريف مختصر لهذه المؤشرات كما يلي:¹

1. **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل مفصل.

2. **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجين والخاسرين في السوق، كما يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، كما يعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياسها باستخدام 3 طرق:

2-1- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

2-2- **الحصة السوقية النسبية:** تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

2-3- **حصة السوق المستخدم:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الإجمالية للسوق المستخدم.

3. **حجم المبيعات:** يعتبر مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها بحيث تسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه وذلك لمتابعة المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف.

¹ - محمد فوزي، علي العنوم: رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الموقف التنافسي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، مايو 2009، ص 46.

المطلب الثالث: دوافع تحقيق الموقف التنافسي ومراحل تطويره

فيما يلي سنتطرق إلى أهم الأسباب والمراحل التي تطور الموقف التنافسي.

أولاً: دوافع تحقيق الموقف التنافسي

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة في تحسن، وتطور من ميزاتها التنافسية، وتحقيق مزايا تنافسية جديدة نجد الأسباب التالية:¹

1- **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الموقف التنافسي بتغير تكاليف المدخلات مثل: تكاليف اليد العاملة، وكذا تغيير أسعار المواد الأولية، والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها.

2- **التغير بين القيود الحكومية:** تمس هذه التغيرات أساساً مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق.

3- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم المستهلكون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات حاجاتهم فيعتبر هذا من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة تنافسية جديدة.

4- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرضاً وأسواق جديدة ومجالات جديدة لتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، وطرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، أو ما يبرز عنها من مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة منافسيها.

وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الموقف التنافسي من أجل تخفيض التكلفة، أو دعم ميزة التميز، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.²

¹ - عبد الوهاب بويعة: دور الابتكار في دعم الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقّال موبيليس، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 99.

² - رتيبة نحاسية: أهمية البقطة التنافسية في تنمية الموقف التنافسي، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص 60.

ثانيا: مراحل تطوير الموقف التنافسي

فيما يخص مراحل تطور الموقف التنافسي، يرى العالم بورتر أن الموقف التنافسي يمر بأربعة مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها عن الأخرى، وأوضح أنه ليس من الضروري أن يمر الموقف التنافسي بجميع هذه المراحل وكذلك ليس ضروريا ترتيبها وقد لخص المراحل الأربعة فيما يلي:¹

1- **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** تعتمد الموقف التنافسي في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الموقف التنافسي ذات طبيعة مستقرة.

2- **مرحلة قيادة الاستثمار:** هذه المرحلة مبنية على قدرة المؤسسة على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المتنافسين، حيث يتم تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

3- **مرحلة قيادة الابتكار:** تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لبناء الموقف التنافسي، وهنا يقل دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4- **مرحلة قيادة الثروة:** تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الموقف التنافسي وهذا من خلال تراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية ونتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية الكبرى.

المطلب الرابع: معايير الحكم على فعالية الموقف التنافسي والعوامل المؤثرة فيها:

سنتطرق في هذا المطلب لأهم معايير الحكم على فعالية الموقف التنافسي والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: الحكم على فعالية الموقف التنافسي

تحدد فعالية الموقف التنافسي بثلاث معايير هي:²

1- **مصدر الميزة:** من خلال هذه المعيار يمكن ترتيب الموقف التنافسي درجتين هما:

¹ - أحمد كسنة: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010، ص 34.

² - أسيا رحيل: دور الكفاءات في تحقيق الموقف التنافسي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011-2012، ص ص 54-55.

1-1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

1-2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة... إلخ.

2- عدد مصادر الموقف التنافسي التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

ثانيا: العوامل المؤثرة فيه

تعمل المؤسسات على تحقيق الموقف التنافسي من خلال ما تقدمه من منتجات، والمقصود هنا بالموقف التنافسي هو القدرة على تحقيق حاجات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من تلك السلعة أو الخدمة، إذن ينقسم إلى عاملين أساسيين هما:¹

1. الكفاءة المقارنة: ويقصد بها إمكانية إنتاج المؤسسة لسلع أو تقديم خدمات بتكلفة أدنى من تكاليف المنافسين، وهذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:

1-1- الكفاءة الداخلية: وتشير إلى التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة.

1-1- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تمثل التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة نتيجة تعاملها مع المؤسسات الأخرى.

2. قوة المساومة: وهي التي تتيح للمؤسسة حالات المساومة مع زبائنها و تجهيزها لصالحها الخاص، ويتأثر هذا العامل بعدة عوامل أساسية أهمها:

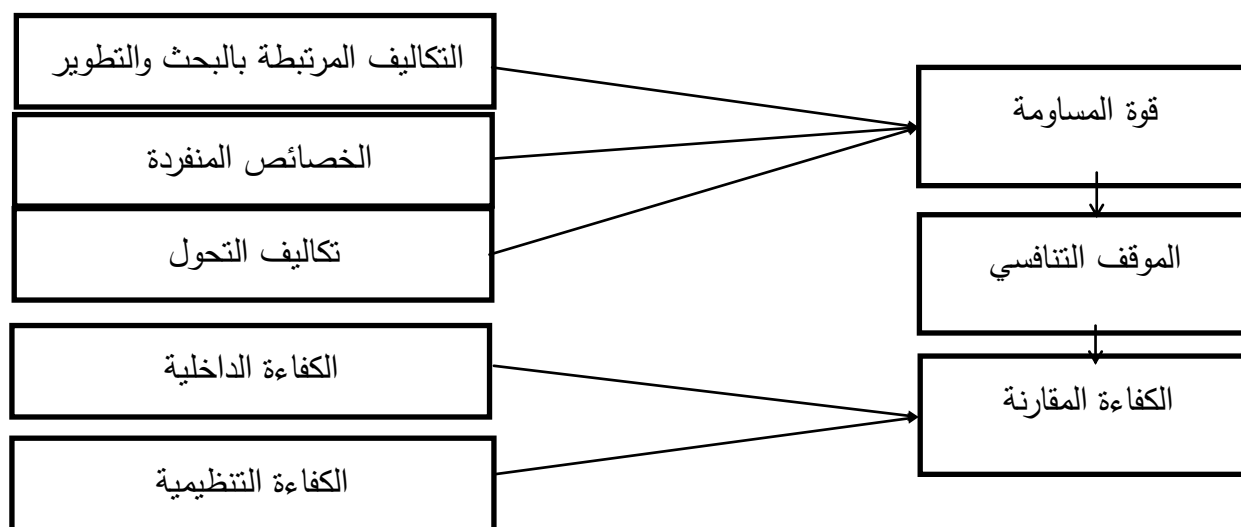
2-2- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: تكاليف التسويق في المؤسسة والمجهزين والزبائن.

¹ - علاء فرحان طالب: عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 112.

2-3- الخصائص الفريدة للمنتج: وهي خصائص المنتجات المؤسسة والتي تختلف عن خصائص منتجات المؤسسات المنافسة.

2-3- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع مؤسسات المنافسة. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الموقف التنافسي:

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الموقف التنافسي



المصدر: علاء فرحان طالب عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص

113.

المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة أداة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جدية وصعبة فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الموقف التنافسي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي يستلزم تواف مع الإيزو 9000.

المطلب الأول: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق الموقف التنافسي

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة وملحقاتها حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران بقوله: "أنت لست مجبراً على تطبيق إيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون". لذا تتسابق المؤسسات من أجل تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة او المنتج في الأسواق.

ولاشك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع العوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة حيث تؤدي إلى ما يلي:¹

أولاً: زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص عن احتياجات العمال، وهو ما يزيد في رضاه ومنه زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.

ثانياً: تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: تطبيق المؤسسات مواصفات الإيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية تواجه بها حدة المنافسة وتشغيلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحها.

رابعاً: إن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا يعني نهاية المطاف بل إنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا، وعناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق الموقف التنافسي

إن جودة المنتجات المقدمة من أهم المصادر التي تركز عليها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال الأدوار التالية:

أولاً: إنشاء القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الموقف التنافسي

تعتبر القيمة أساس لتحقيق الجودة وكذلك الموقف التنافسي ويمكن التعرف على ذلك من خلال ما يلي:²

1. تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها:

1-1- تعريف القيمة: تعرف القيمة على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي توجد بها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها".

1-2- لمن يتم توجيه القيمة: القيمة لا تعني القيمة المادية والمالية فقط إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها وتقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من:¹

¹ - عبد الهادي مختار ياسين، جلول بن الحاج: "تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الموقف التنافسي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009، ص ص 16-17.

² - عبد الله أحمد عبد الله أحمد: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الموقف التنافسي دراسة حالة مصنع سكر عسلي"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص ص 102-103.

1-2-1- الزبائن: إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم.

1-2-2- العاملين: إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجودة والبيئة الملائمة تحثهم على التطور على التطور والتقدم وكذلك تقدير وتقييم جمهور هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.

1-2-3- أصحاب الأسهم: ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم قيمة السهم وكذلك حصة الأرباح التي يتحصلون عليها.

ثانيا: تحقيق رضا الزبون هدف لكل من الجودة الشاملة والموقف التنافسي

تهدف المؤسسة من وراء تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا الزبون باعتباره أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة. لذا فإن تحقيق رضا الزبون هو هدف ثاني لكل من الجودة والموقف التنافسي للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:²

1. رضا الزبون:

لضبط مفهوم رضا الزبون لابد أولا من التفرقة ما بين رضا الزبون والرضا الوظيفي لكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي. أما الثاني فله علاقة وطيدة بالزبون الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة ويعرف رضا الزبون على أساس مستويين هما:

1-1- المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها.

1-2- مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة.

أما حسب Kotilet فيعرف رضا الزبون على أنه: "الشعور الذي يوحى للزبون بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون".

وتتلخص مراحل إيجاد رضا الزبون فيما يلي:

— فهم حاجات الزبون.

— التغذية العكسية.

— القياس المستمر.

¹ - عبد الله أحمد عبد الله أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - محمد معارف وآخرون: "دور الجودة الشاملة في تحقيق الموقف التنافسي للمؤسسة"، الملتقى الوطني "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الموقف التنافسي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2018، ص 15.

ويتحقق رضا الزبون من خلال ما يلي:

- 1- إشراك الزبون في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها ومكافأة كل من له اقتراح يحقق نتائج إيجابية.
- 2- دعوة الزبائن لزيارة المؤسسة واطلاعهم على نشاطها.
- 3- تقديم هدايا رمزية كتقدير للزبائن في المناسبات الرسمية.
- 4- زيارة الزبائن المهمين بين الحين والآخر للاستماع مبدئياً إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- 5- متابعة الذين اشتروا منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.
- 6- إشعار الزبائن الذين اشتروا منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء للوقوف على السبب.

المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الموقف التنافسي

تعتمد إستراتيجية الجودة الشاملة جملة من التقنيات لتحسين الموقف التنافسي أهمها:¹

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد

1- **تعريف الإنتاج في الوقت المحدد:** نظام يعتمد بالأساس على إنتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك، وفي وقت محدد، وهو الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من إنهاء الإنتاج والوصول إلى المنتج النهائي، ويؤدي ذلك إلى تحقيق مفهوم المخزون الصفري، لأن هذا النظام يستخدم المواد بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتصل على الزبون في الموعد المتفق عليه ويترتب على ذلك إنقاذ المخزون وتقليل التكاليف.

2- **خصائص الإنتاج في الوقت المحدد:** يتسم الإنتاج في الوقت المحدد بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- مجموعات متكاملة من الأنشطة؛
- حجم الإنتاج كبير، لكن المخزون من المواد والسلع الجاهزة يكون في حده الأدنى وكذلك المواد والأجزاء تحت التشغيل؛
- يخفض الفاقد في الوقت والمخزون؛
- يقضي على اختناقات العمل وأوقات الانتظار؛
- يلغي الأنشطة غير الضرورية؛

3- **أهداف الإنتاج في الوقت المحدد:** يسعى هذا النظام لتحقيق أهداف رئيسية تلخص كالتالي:

- القضاء على الناتج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب؛
- القضاء على وقت الانتظار، وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل؛

¹ - عماد أحمد أبو شب: الخدمات الالكترونية، دار الكتاب الثقافي، للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 138.

- التخلص تماما من الإنتاج المعيب، تخفيض المخزون إلى حده الأدنى (الصفر)؛
- التركيز على العمليات المنتجة فقط والتقليل من الحركات غير الضرورية؛

ثانيا: إعادة الهندسة

1- مفهوم إعادة الهندسة

1-1- تعريف إعادة الهندسة:

عرف مايكل هامر "Michel Hammer" فهو الخبير الإداري الذي قاد حركة التعريف بإعادة البناء أو إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة، وسرعة الأداء.¹

تعرف إعادة الهندسة على أنها: إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم من الجذور، وتقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي يهدف لإحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، تخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج.²

1-2- خصائص إعادة الهندسة:

- تعتبر إعادة الهندسة من أحدث مداخل التغيير تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تعيق سير العمل، وتتميز عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:³
- البدء من جديد ؛
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا ؛
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل مختلف؛
- التخلص من بيروقراطية العمل وتقليل المركزية والإجراءات اللازمة للعمل؛
- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية، المالية والبشرية؛
- تحفيز العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوسيع صلاحياتهم ليكونوا مستقلين في وظائفهم والتوجه نحو الرقابة الذاتية؛
- الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات الزبائن؛

¹ - سونيا محمد البكري: "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، 2003-2004، ص 310.

² - خان أحلام: إعادة الهندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012، ص 156.

³ - سرياز سي حايك: إعادة هندسة العمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص 23.

- نفذ أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية؛
 - استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ العمليات الكاملة وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة؛
 - الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات التي تجعل الإدارات تعمل بصورة مستقلة ويكون لكل إدارة شبكة معلومات خاصة بها، وفي الوقت نفسه تعمل بصورة مستقلة ويكون لكل إدارة شبكة معلومات خاصة بها، وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال مركزية؛
 - التحول في التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك؛
 - اعتماد التفكير الاستقرائي الذي يبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل ورفض التفكير الإستنتاجي الذي ينتظر حتى حدوث المشكلة ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها؛
 - اعتماد التدفق الطبيعي للعمل مما يتيح تعظيم القيمة المحصلة، ويتحقق ذلك من خلال انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل؛
 - تكامل الأنشطة المتوازنة حيث تعمل الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سويا عند انجاز المهام؛
 - تنبذ القوانين الجامدة التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المؤسسة أعمالها، وتبنى طرقا جديدة تناسب أهدافها؛
 - التركيز على العمليات الكلية الجوهرية وليس العمليات الهامشية للوصول بمقاييس الأداء إلى مستوى أمثل؛¹
- ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية إلى تحقيقها: تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الانتاج والقضاء على العيوب.
- ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:²
- ضغط وقت الأداء وخفض التكاليف، تحسين الجودة؛
 - إثراء دور المديرين كقادة؛
 - تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم؛
- ولاشك أن كل هذا يساهم في تكوين وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العملية والمراحل الإنتاجية مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

¹ - خان أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - شهدان عادل، عبد اللطيف الغراوي: إدارة الجودة الشاملة للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020، ص ص 52-53.

ثالثا: القياس المقارن بالأفضل

يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها والفكرة التي تقوم عليها هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية بعد دراستها وتفهمها ومن ثم الاستفادة منها فهي أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

1- تعريف المقياس المقارن:

يعني قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسات المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسات الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.

ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية نجد XEROX, ROF, ATOYOTALORTOM, SROTOMLARENEG، إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة الشاملة. ومن المزايا التي تمنحها هذه التقنية للمؤسسات ما يلي:

- تغيير المناخ الثقافي، وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل ويعد أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل؛
 - تحسين الأداء عن طريق تحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين؛
 - تحسين أداء الموارد البشرية وذلك عن طريق التدريب؛
- وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها، مما يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسات على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزاتها التنافسية.¹

¹ - شهدان عادل عبد اللطيف الغرياي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المطلب الرابع: العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي كالآتي:¹

أولاً: إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سنعكس الأثر على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق الحجم.

ثانياً: يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمؤسسة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها. مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة بالتالي تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.

ثالثاً: إن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبتدئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.

رابعاً: إن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المؤسسة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

خامساً: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاربها من خلال تقديم منتجات متنوعة لمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة.

سادساً: يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل والاستبدال والتصليح مما يساعد المؤسسة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.

¹ - إسماعيل صبحي كحيل: "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموقف التنافسي دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 40.

خلاصة الفصل:

إن الموقف التنافسي من الأساليب التي تحاول مختلف المؤسسات تحقيقه فهو يمثل الركيزة الرئيسية للإستراتيجيات التنافسية، وهذا ما تكسبه من تطور إداري فعال من خلال اعتمادها على مصادر تمكنها من عدم التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين وبالتالي ضمان تنافسي قوي ولتحقيق كل هذه وبدرجة عالية من المرونة تبنت المؤسسات إدارة الجودة الشاملة كعامل أساسي لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة من أجل البقاء والاستمرارية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لمؤسسة فرتيال -عناية-

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية التي تطرقنا فيها إلى أثر الجودة الشاملة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسات ودراسة التقنيات والأساليب التي تستخدمها إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية لمؤسسة فرتيال -عنابة- لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى 3 مباحث، وهي كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فرتيال -عنابة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فرتيال -عنابة-

سيتم من خلال هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التطرق لتعريفها، أهدافها، منتجاتها، هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة فرتيال -عنابة-

بعد الاستقلال وجدت نفسها تعاني من مشاكل أهمها التخلف في الميدان الزراعي فالصناعة الوطنية للأسمدة كانت محدودة في وحدات تستعمل وسائل قديمة وطرق بدائية بحيث تنتج تشكيلة من المنتجات تفتقر على عناصر الخصوبة فهي لا تتماشى مع متطلبات التنمية الزراعية الحديثة المتطورة مما أدى إلى إنشاء مصنعين للأسمدة رغبة في تلبية حاجيات القطاع الزراعي متطلباته لتتمكن من تحسين المنتج وبالتالي القدرة على المنافسة في السوق الدولية. ولترقية الزراعة قامت شركة سوناطراك بإنشاء مركب أرزيو سنة 1966 مختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة الأزوتية. وفي سنة 1972 بدأت شركة سوناطراك بإنجاز مركب الأمونياك والأسمدة الأزوتية والفوسفاتية بعنابة وبالتالي سوناطراك تحتوي على وحدتين الأولى في عنابة والثانية في أرزيو. سنة 1984 قامت الدولة بإعادة هيكلة شركة سوناطراك وإخراج المركبين من هذه الشركة وبهما تم إنشاء شركة أخرى تسمى أسמידال 1-9-1984 بموجب المرسوم 84-258 المختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة. وإبتداء في سنة 1999 قامت شركة أسמידال بإنشاء فروع لها فأنشأت فرعين هما "SMIAS" و "KIMAIL" تم في 1-1-2001 تم إنشاء:

— فرع فرتيال "Fertial" شركة ذات أسهم SSP.

— فرع الزفارت وفرع أسفارترايد.

حيث أن فرع فرتيال هو مركب عنابة وفرع الزوفارت هو مركب أرزيو وفرعا أسفارترايد مختص في تسويق للأسمدة الفوسفاتية على مستوى التراب الوطني.

في 4-8-2005 قامت شركة اسبانية اسمها Villar mir بإنشاء شركة جديدة اسمها شركة فرتيال شركة ذات أسهم ومعناها شركة مخصبات الجزائر. نسبة مساهمة الشركة الاسبانية 66% و 34% من رأس مال الملكية مجمع أسמידال مبلغ مساهمة الشريك الاسباني 160000000 دولار أمريكي.

الشركة الجديدة المسماة فرتيال نشأت عن تاريخ إدماج فرع فرتيال الموجود بعنابة وفرع الزوفارت الموجود بأرزيو، مقرها الاجتماعي بعنابة ورأسها الاجتماعي 17697000000 دينار .

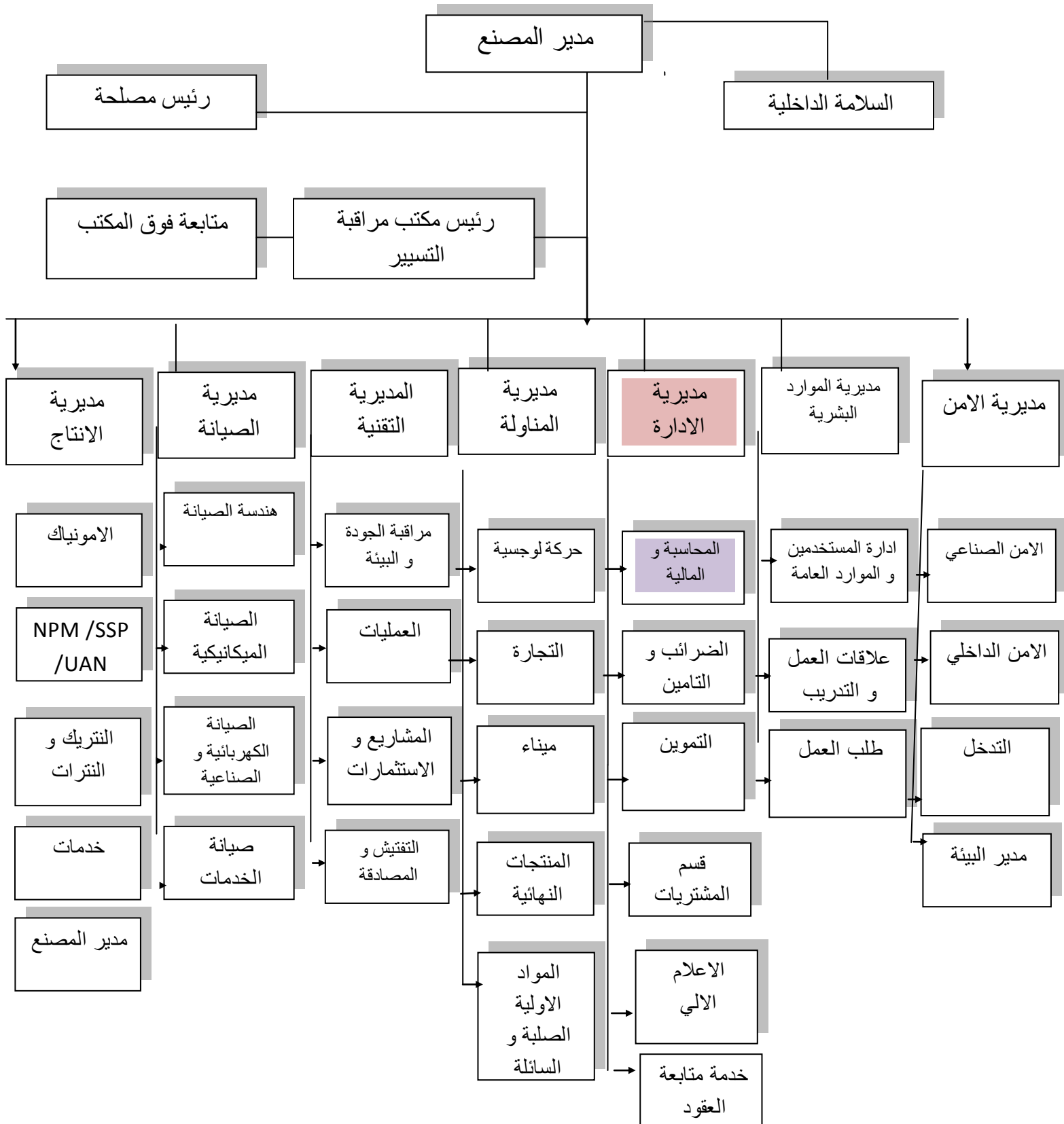
في 2017 اشترى رجل الأعمال الجزائري على حداد 17% من رأسمالي الشركة عن طريق مجموعته ETRHB. إلا أن مجمع سوناطراك أعلى عن نقل الملكية لفائدته من طرف مديرية أملاك الدولة للأسهم المصادرة بقرارات من العدالة والتي كان بحوزتها حداد ومجمعه، لتبلغ حصة سوناطراك 51% من إجمالي أسهم مؤسسة فرتيال.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة فرتيال-عناية-

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال-عناية-

¹ - بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال - عناية -



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثانيا: أهداف مؤسسة فرتيال - عنابة -

يمكن تلخيص أهداف مؤسسة فرتيال في ما يلي:

- تقليص فاتورة الاستيراد وتحقيق الذاتي للمنتجات الفوسفاتية والأزوتية؛
- المساهمة في تطوير الفلاحة عن طريق تحليل نوعية التربة وتقديم ما يناسبها؛
- تسعى المؤسسة لتقليص أكبر قدر ممكن من الأرباح وذلك بتحقيق مردودية عالية تسمح لها بالاستمرارية أولا بمواجهة خطر المنافسة والقيام باستثمارات جديدة؛
- تلبية حاجيات الوطن خاصة في الزراعة وتوفير مختلف المخصصة وكذلك دعم الاستصلاح الزراعي؛
- ازدهار صناعة المواد الفوسفاتية والأزوتية وذلك لتحسين صورة المؤسسة؛
- المنافسة بالرغم من كزن المؤسسة احتكارية في إنتاج المؤسسة إلا أن هذا لم يمنعها من الاهتمام بالمنافسة وذلك بتحقيق جودة في منتجاتها؛

المطلب الثالث: منتجات مؤسسة فرتيال-عنابة-

تتمثل منتجات المؤسسة فيما يلي:

- الأمونياك؛
- حمض النتريك
- نترات الأمونيوم الكالسيوم (CAN) 27% نيتروجين؛
- نترات الأمونيوم اليوريا (UAN) إلى 32% نيتروجين؛
- الأسمدة الفوسفاتية البسيطة TSP والأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة (NPK) و Sulfazot إلى 26% نيتروجين؛
- الأسمدة الفوسفات البسيطة SSP؛
- ونترات الأمونيوم في أشكال سائلة وصلبة.¹

¹ - بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: منافسي مؤسسة فرتيال وأهم الشهادات التي تحصلت عليها

أولاً: منافسي مؤسسة فرتيال:

— شركة أوراسكوم: في وهران هي شركة بين مصر وسونطراك، تنتج الأمونياك بحجم كبير تفوق إنتاج مؤسسة فرتيال.

— شركة AOA في وهران: شركة بين عمان وسونطراك، تعتبر منافس كبير لمؤسسة فرتيال من حيث حجم الإنتاج للأمونياك.

أما بالنسبة لإنتاج الأسمدة فتبقى مؤسسة فرتيال هي الرائد ولا منافس لها.

— الدول المصدرة لها:

من بين أهم الدول التي تقوم مؤسسة فرتيال لتصدير منتج الأمونياك:

— اسبانيا: إلى شركة Villarmir.

— سويسرا: إلى شركة Yara.

— أما بالنسبة في الجزائر تقوم ببيع منتجاتها عن طريق وسيط أسفارترايد هو مختص في تسويق الأسمدة الفوسفاتية على مستوى التراب الوطني.

ثانياً: الشهادات التي تحصلت عليها مؤسسة فرتيال

من أهم الشهادات التي تحصلت عليها مؤسسة فرتيال منذ 2005 حتى الآن:

— 2004: تحصلت على ISO 14000 في 21 مارس 2011 لمدة 3 سنوات ويتحقق هذا المعيار إلى نظام الإدارة وبيئة الأعمال.

— 2007: تحصلت على OHSAS 18001 في 5 أبريل 2012 لمدة 3 سنوات هم نموذج نظام إدارة الصحة والسلامة في العمل أي الوقاية من المخاطر المهنية.¹

— 2008: ISO 9001 حصلت عليه 21 مارس 2011 لمدة 3 سنوات.

— Excelencia EUROPEA 300+ EFQM: بعد تعبئة جميع موظفيها والقيام باستثمارات كبيرة

فرتيال فازت بالجائزة المرموقة ألا وهو اسم EFQM Exsellece Award جائزة التميز التي تمنحها

¹ - بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بفضل هذه الجائزة سوف يكون لفرتيال فرص التدريب والتطوير العلمي مبنية على الدروس والممارسات والتبادلات بين المنظمات تسمح لها بتطوير ثقافة التميز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق خلال هذا المبحث لدراسة إستراتيجية الجودة الشاملة ودوره في تحسين الموقف التنافسي في المؤسسة محل الدراسة من خلال عينة من موظفي وعمال مؤسسة فرتيال، وسيتم في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات والبيانات الشخصية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة، من مؤسسة فرتيال -عنابة-، وثم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في دراسة هذه المؤسسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من إطارات المؤسسة ورؤساء وعمال الورشات من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقد تم اختبار هذه المؤسسة نظرا لنشاطها الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع.

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من الطاقم العامل في المؤسسة فرتيال -عنابة- فبعد إعداد أداة لقياس الاستبيان، وللتأكد من صحتها تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 35 استبيان داخل المؤسسة محل الدراسة، وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (اليد)، وذلك لضمان تعبئتها بشكل صحيح.

بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تم استرداد 35 استمارة، وبعد تدقيق الاستبيانات ومراجعتها لأغراض التحليل تم استبعاد 5 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة من أجل الأخذ بأرائهم حول مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة، ومدى تحسينها للموقف التنافسي، فقمنا باختيار أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية الموجودة وتمثلت في 35 فرد من إجمالي العمال وثم الاختيار على أساس الجنس، السن، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

الجدول رقم (04): الاستثمارات المقبولة والمرفوضة

الاستثمارات المقبولة	الاستثمارات المرفوضة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة
30	05	35	35

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: مناهج الدراسة

تتعدد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي: وقد تم استخدامه من خلال وصف مؤسسة فرتيال، و تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة كأسلوب رئيسي في إعداد الدراسة التطبيقية للوصول إلى النتائج المتوخاة من خلال إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع، إذ تم الاعتماد على الاستبيان الموزع على أفراد العينة بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة.

ثانياً: المنهج الإحصائي: قد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في جمع البيانات المعتمدة في دراسة الموضوع حيث تم القيام بمعالجتها في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS نسخة (22) باللغة الفرنسية.

ثالثاً: المنهج التحليلي: وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل الاستبيان.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

أولاً: الملاحظة

هي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه، ومن خلال زيارتنا إلى مقر مؤسسة فرتيال ولاية عنابة لجمع المعلومات لاحظنا في المؤسسة مختلف ورشات العملية الإنتاجية و معدات الإنتاج و طرق تسيير العمليات الإدارية حيث تتمتع المؤسسة بالأمن الوظيفي و النظام المحكم لعملياتها الإدارية.

ثانياً: الاستبيان

الاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المرتبطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجرى تحليلها لأغراض البحث.

ولاختبار جملة من الفرضيات المتعلقة بالموضوع، تم إعداد استبيان لهذا الغرض وذلك بالاستعانة بكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تم الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث وتضمنت استمارة 24 سؤال (أنظر إلى الملحق رقم1) ، ولقد تم صياغة الأسئلة المعتمدة في التحليل على قياس ليكارت الخماسي، وهذا للوصول إلى آراء المستجوبين حول الأقسام المحددة، ويمكن عرض الأقسام الرئيسية للاستبيان كما يلي:

القسم الأول : يتضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد مؤسسة فرتيال.

القسم الثاني: الذي بدوره ينقسم إلى محورين وهما كالتالي:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة فرتيال ويحتوي على 16 سؤال.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالموقف التنافسي في مؤسسة فرتيال ويحتوي على 8 أسئلة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. الجداول والتكرارات والأشكال البيانية: تم استخدامها من اجل تمثيل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
2. معامل ألفا كرونباخ: من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
3. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر ترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
4. الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
5. اختبار التوزيع الطبيعي: تم إتباعه لمعرفة إذا كانت عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
6. اختبار (T- test): من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
7. معامل الارتباط بيرسون: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومعرفة درجة ارتباط أبعاد المحور الأول بالمحور الثاني ؛

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية ،حيث يتطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات مدرجة.

الجدول رقم (05): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا): حيث تم حساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات وعليه طول الفئة يساوي $(4/5 = 0,8)$ بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة أو بداية المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (06): يوضح طول الخلايا

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
من 1 - 1,79	منخفض جدا
من 1,8 إلى 2,59	منخفض
من 2,6 إلى 2,59	متوسط
من 3,4 إلى 4,19	مرتفع
من 4,2 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سيتم غي هذا المطلب تناول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة التي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة:

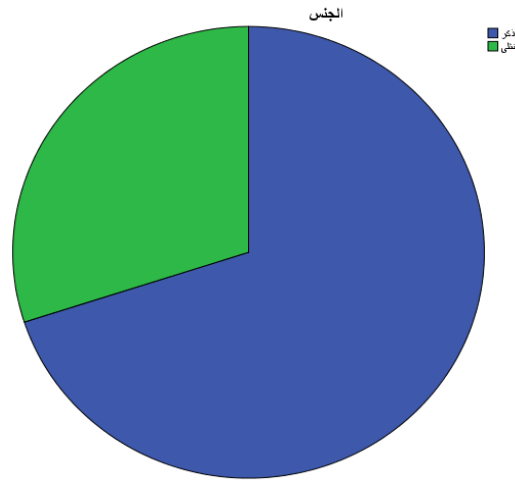
1- الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

الشكل رقم (05): توزيع أفراد حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS version 22

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكور حيث بلغ عددهم 21 فرد بنسبة 70% من أفراد العينة، وحين بلغ عدد الإناث 9 أي بنسبة 30% من أفراد العينة، ومنه يتضح أن أعمال المؤسسة تكون فعالة أكثر بالفئة الرجالية وهذا راجع لطبيعة النشاط المبذول من طرف العمال.

2- العمر: تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام منها:

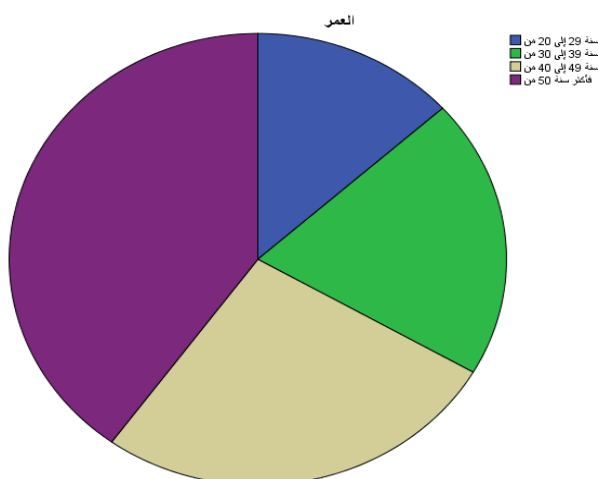
- من 20 إلى 29 سنة؛
- من 30 إلى 39 سنة؛
- من 40 إلى 49 سنة؛
- من 50 سنة فأكثر.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	4	13,3%
من 29 إلى 39 سنة	6	20%
من 40 إلى 49 سنة	8	26,7%
من 50 سنة فأكثر	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

— يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة موزعة على الفئات العمرية الثلاثة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة من 50 فأكثر سنة بنسبة 40%، ثم الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 26,7%، ومن قم الفئة 30 إلى 39 سنة بنسبة 20%، وفئة 20 إلى 29 سنة بنسبة 13,3% ومنه يتضح أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الكهول المتمكنة من العمل الذي ينعكس على التطور التي توصلت إليه الآن المؤسسة.

بالإضافة إلى أن كلما زادت الخبرة المهنية ومهاراته تساعد على مواجهة الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية وسرعة التأقلم معها.

3- المستوى التعليمي: تم تقسيمه إلى عدة مستويات منه:

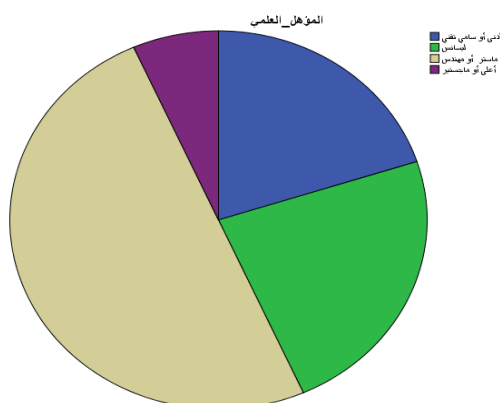
- تقني سامي أو أدنى؛
- ليسانس؛
- ماستر/ مهندس دولة؛
- ماجستير أو أعلى.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي أو أدنى	6	20%
ليسانس	7	23,3%
ماستر/ أو مهندس دولة	15	50%
ماجستير أو أعلى	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS version22

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى ماستر/ مهندس دولة والتي تقدر بنسبة 50%، لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة، بينما يوجد موظفين ذوي مستوى ليسانس بنسبة 23,3%، في حين يوجد موظفين ذو مستوى تقني سامي أو أدنى بنسبة 20%، وأخيرا يوجد موظفين ذوي مستوى ماجستير أو أعلى بنسبة 6,7%.

4- مدة الخدمة: تم تقسيم متغير مدة الخدمة إلى أربعة أقسام وهي كالتالي:

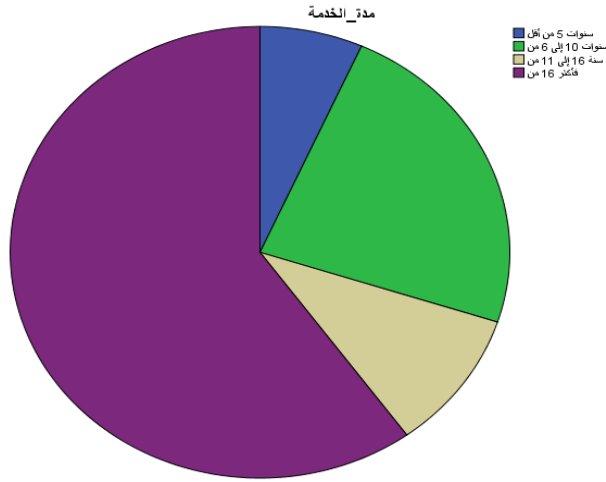
- أقل من 5 سنوات؛
- من 6 سنوات إلى 10 سنوات؛
- من 11 سنة إلى 16 سنة؛
- من 17 فأكثر.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6,7%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	7	23,3%
من 11 سنة إلى 16 سنة	3	10%
من 17 سنة فأكثر	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS versio22

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذي فترة وجودهم من 17 سنة فأكثر هم 18 موظف بنسبة 60%، ثم يليها عدد الموظفين الذين تتراوح مدة تواجدهم في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23,3%، ثم تليها عدد الموظفين الذين تتراوح مدة تواجدهم من 11 إلى 16 سنة بنسبة 10%، وأخيرا عدد الموظفين الذي لا تتراوح فترة تواجدهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 6,7%.

المبحث الثالث: عرض وتفسير و تحليل النتائج

تم تخصيص هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة باعتماد البرنامج الإحصائي spss والمتمثلة في:

المطلب الأول: معالجة وتحليل نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من ملئ 30 استبيان تم مراجعتها والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسب الآلي من أجل معالجتها وتحليلها وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss (نسخة 22) والذي بإمكانه إجراء مختلف المعالجات الإحصائية.

1- قياس ثبات وصدق الاستبيان

1.1. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach لقياس مستوى آليات وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	16	0,934
المحور الثاني	08	0,893
الاستبيان ككل	28	0,906

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

توضح نتائج الجدول السابق نتائج معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة حيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ ب 0,906، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة. بما أن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0,70، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0,906 وهي تدل على الثبات الممتاز لنتائج الدراسة، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

2.1. صدق أداة الدراسة

قصد التعرف على صلاحية الأداة والتأكد من مدى تحقيقها للغرض الذي وضعت لأجله تم الاعتماد في ذلك على مايلي:

- الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري، اعتمدنا على طريقة صدق المحتوى لأداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار النصائح المقدمة من طرف بعض الأساتذة و المؤطر عدلت الأداة بناء على نصائحهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات أخرى وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر سلامة ووضوحا لدى أفراد الدراسة، وأكثر صدقا في قياس موضوع الدراسة.
- صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

لمعرفة درجة ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0,849**	9	0,810**
2	0,789**	10	0,772**
3	0,807**	11	0,790**
4	0,297*	12	0,810**
5	0,651**	13	0,720**
6	0,815**	14	0,501**
7	0,738**	15	0,737**
8	0,834**	16	0,565**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل.

من خلال الجدول رقم(12)أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل و 0,05 فأقل مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا ما يدل على وجود علاقة الارتباط طردية موجبة بين جميع عبارات المحور الأول.

لمعرفة درجة ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0,822**
2	0,580**
3	0,662**
4	0,811**
5	0,910**

0,878**	6
0,682**	7
0,733**	8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل.

من خلال الجدول رقم (13): أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات من المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى 0,01 فأقل و 0,05 فأقل مما يشير أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدقة صدق مرتفعة وهذا ما يؤكد على وجود علاقة الارتباط الداخلي طردية موجبة بين جميع عبارات المحور الثاني.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنتطرق فيما يلي لعرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان حيث تم إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على أوساط حسابية مرجحة والانحرافات المعيارية وفي ما يلي تحليل لكل متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول

سيتم التطرق في ما يلي إلى إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة -فرتيال-. حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة فرتيال-عناية-

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة	
				5	4	3	2	1		
1	مرتفعة جدا	0,537	4,30	10	19	1	-	-	التكرار	1
				33,3	63,3	3,3	-	-	النسبة	
5	مرتفعة	0,607	4,10	7	19	4	-	-	التكرار	2
				23,3	63,3	13,3	-	-	النسبة	
7	مرتفعة	0,669	4,03	6	20	03	01	-	التكرار	3

				20,0	66,7	10,0	3,3	-	النسبة	
10	مرتفعة	0,571	3,87	3	20	7	-	-	التكرار	4
				10,0	66,7	23,3	-	-	النسبة	
		0,455	4,075	البعد الأول						
12	مرتفعة	0,817	3,77		15	8	2	-	التكرار	5
				16	50,0	26,7	6,7	-	النسبة	
2	مرتفعة جدا	0,585	4,27	10	18	2	-	-	التكرار	6
				33,3	60	6,7	-	-	النسبة	
3	مرتفعة	0,648	4,17	9	17	4	-	-	التكرار	7
				30,0	56,7	13,3	-	-	النسبة	
3	مرتفعة	0,607	4,10	7	19	4	-	-	التكرار	8
				23,3	63,3	13,3	-	-	النسبة	
		0,545	4,075	البعد الثاني						
4	مرتفعة	0,507	4,13	6	22	2	-	-	التكرار	9
				20	73,3	6,7	-	-	النسبة	
11	مرتفعة	0,791	3,83	6	14	9	1	-	التكرار	10
				23	46,7	26,7	3,3	-	النسبة	
13	مرتفعة	0,828	3,73	6	11	12	1	0	التكرار	11
				20,0	36,7	40,0	3,3	0	النسبة	
9	مرتفعة	0,803	3,90	7	14	8	1	-	التكرار	12
				23,3	14,7	26,7	3,33	-	النسبة	
		0,651	3,90	البعد الثالث						

13	التكرار	-	1	3	19	7	4,07	0,691	مرتفعة	6
	النسبة	-	3,3	10	63,3	23,3				
14	التكرار	-	1	7	18	4	3,83	0,699	مرتفعة	11
	النسبة	-	3,3	23,3	60,0	13,3				
15	التكرار	-	-	4	19	7	4,10	0,607	مرتفعة	5
	النسبة	-	-	13,3	63,3	23,3				
16	التكرار	-	1	5	18	6	3,97	0,718	مرتفعة	8
	النسبة	-	3,3	16,7	60	20				
البعد الرابع							3,991	0,484		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور							4,010	0,475		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

يتضح من خلال الجدول رقم (14) ما يلي:

1. جاءت في المرتبة (01) العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 4,30 وهي تقع في الفئة (4,20 إلى 5) وهي الفئة المرتفعة جدا، مع وجود اختلاف في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة (0,537)، قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية.
2. جاءت في المرتبة (02) العبارة السادسة بمتوسط حسابي 4,27 وهو يقع في الفئة (4,20 إلى 5) وهي فئة مرتفعة جدا مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,585 ما يدل على درجة التطبيق العالية لهذه العبارة.
3. جاءت في المرتبة (03) العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 4,17 وهو يقع في الفئة (3,4 إلى 4,19) وهي فئة مرتفعة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,648 ما يدل على درجة تطبيق عالية لهذه العبارة.
4. جاءت في المرتبة (4) العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 4,13 وهو يقع في فئة (3,4 إلى 4,19) وهي فئة مرتفعة مع وجود اختلاف في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,507 ما يدل على درجة تطبيق عالية لهذه العبارة.

5. جاءت في المرتبة الخامسة كل من العبارات (2 / 8 / 15) وهم يقعون في المرتبة (3,4 إلى 4,19) وهي فئة مرتفعة مع وجود اختلاف في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري $0,607 - 0,607 = 0,607$ على التوالي ومنه نستنتج أن رضا الزبون يترتب عنه عملاء جدد وكذلك أن اهتمام واحترام المؤسسة للعميل يعتبر مهما باعتبارهما أهم أهداف المؤسسة واستنتجنا كذلك أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة.
6. جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 4,07 حيث جاءت في الفئة (3,4 إلى 4,19) وهي الفئة المرتفعة مع وجود اختلاف في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري 0,691 ما يدل على أن المؤسسة توفر دورات تدريبية للعاملين.
7. جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي 4,03 وهي الفئة في الفئة (3,4 إلى 4,19) وهي الفئة المرتفعة جدا مع وجود اختلاف في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري 0,669 هذا يدل على أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى البحث على أساليب جديدة لتحسين الأداء.
8. جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 3,97 وهو في الفئة (3,4 إلى 4,19) وهي فئة مرتفعة مع وجود اختلاف في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري 0,718 هذا يدل على أن العمال على اهتمام ودراية لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
9. جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3,90 وهو موجود في الفئة (3,4 إلى 4,19) وهي الفئة المرتفعة مع وجود اختلاف في العبارات حيث تم تسجيل 0,803 كقيمة للانحراف المعياري هذا يدل على مدى تطبيق لهذه العبارة.
10. جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم 4 حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,882 وهو في الفئة (3,4 إلى 4,19) وهي فئة مرتفعة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,571 ذلك لوجود اختلاف في الإجابات مما يدل على أن المؤسسة تعمل دائما على استبدال الوسائل التقليدية بالوسائل الحديثة.
11. جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارات رقم (10 / 14) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلاهما 3,83 وهي موجودة في الفئة (3,4 - 4,0) وفي فئة مرتفعة مع وجود اختلاف في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري لهم 0,791 و 0,699 على التوالي مما يدل على أن القيادة تسيطر على المشكلات العمل وتحسم الخلافات وتراجع الأداء وكذلك تدل على أن تحيز العاملين له أثر في أدائهم لنشاط المؤسسة.

12. جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 5 حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,77 وهو موجود في الفئة

(3,4 إلى 4,19) وهي الفئة المرتفعة مع وجود اختلاف في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري 0,817

هذا يدل على مدى تطبيق لهذه العبارة.

13. جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 11 حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,73 وهو موجود في الفئة

(3,4 إلى 4,19) وهي الفئة المرتفعة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,828 ما يدل على أن القيادة هي حلقة

الوصل بين العاملين وبين خطوط المؤسسة وتطوراتها.

ثانياً: نتائج المحور الثاني

سيتم فيما يلي التعرض لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية لمؤسسة فرتيال حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور.

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد العينة حول الموقف التنافسي في مؤسسة فرتيال -عناية-

الإجابات									العبارة	
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار						
				5	4	3	2	1		
3	مرتفع	0,718	3,63	3	14	12	1	0	التكرار	1
				10	46,7	40.0	3,3	0	النسبة	
4	مرتفع	0,770	3,60	2	17	8	1	0	التكرار	2
				6,7	56,5	26,7	3,3	0	النسبة	
4	مرتفع	0,675	3,60	2	15	12	1	0	التكرار	3
				6,7	50	40	3,3	0	النسبة	
4	مرتفع	0,718	3,63	3	14	12	1	0	التكرار	4
				10	46,7	40	3,3	0	النسبة	
3	مرتفع	0,765	4,03	8	16	5	1	0	التكرار	5
				26,7	53,3	16,7	3,3	0	النسبة	

6	التكرار	0	1	3	20	6	4,03	0,699	مرتفع	1
	النسبة	0	3,3	10	66,7	20				
7	التكرار	0	1	6	15	8	4,00	0,788	مرتفع	2
	النسبة	0	3,3	20	50	26,7				
8	التكرار	0	1	5	17	7	4,00	0,743	مرتفع	2
	النسبة	0	3,3	16,7	56,7	23,3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
							3,816 7	0,553 9	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS version22

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ما يلي:

1. جاءت في المرتبة (1) العبارتان رقم (5) و (6) بمتوسط حسابي (4,03)، وهو يقع في الفئة (3,14 - 4,19) وهي فئة مرتفع، حيث بلغ الانحراف المعياري لكل منهما على التوالي (0,765)، (0,669)، ومنه نستنتج أن المؤسسة تحرص على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير العالمية، كما تهتم بمراقبة جودة منتجاتها والخدمات بشكل مستمر.
2. جاءت في المرتبة (2) العبارتان (7) و (8) بمتوسط حسابي (4,00) لكل منهما وهو يقع في الفئة (3,14 - 4,19) وهي فئة مرتفع، حيث بلغ الانحراف المعياري لكل منهما على التوالي (0,788)، (0,743)، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتشجيع موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية، كما تهتم بتقديم الخدمات المستندة على رغبات زبائناتها.
3. جاءت في المرتبة (3) العبارتان (1) و (4) بمتوسط حسابي (3,63) وهو يقع في الفئة (3,14 - 4,19) وهي فئة مرتفع، حيث بلغ الانحراف المعياري لكل منهما (0,718)، ومنه نستنتج أن المؤسسة تستخدم كافة مواردها بصورة اقتصادية، بالإضافة إلى أسعار منتجاتها تنافسية.

4. جاءت في المرتبة (4) العبارتان (2) و (3) بمتوسط حسابي (3,60) يقع في الفئة (3,14-4,19) وهي فئة مرتفع، حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة رقم (2) (0,770)، وعليه نستنتج أن هناك منتجات منافسة لمنتج المؤسسة، بلغ الانحراف المعياري للعبارة رقم (3) (0,675)، ونستنتج أن المؤسسة لها درجة استقرار في المحيط التنافسي.

المطلب الثالث: اختبار طبيعة التوزيع لبيانات المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي) لمؤسسة فرتيال-عنابة:-

استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ،لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0,05.

جدول رقم(16): جدول يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro_wilk		
مستوى الدلالة المعنوية	إحصائية الاختبار	محاوِر الاستبيان
0,393	0,964	إدارة الجودة الشاملة
0,674	0,975	الموقف التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS version22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية لكل من المحاور الأول والثاني (0,393_0,674) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05) ومنه فإن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. -بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنقوم باختبارات معلمية، سنقوم بالعمل باختبار One sample T.test، ومعامل الارتباط بيرسون Person .

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقدم في القسم النظري حول اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي من خلال اختبار فرضيات الدراسة حيث قمنا باستخدام one sample T. test ومعامل الارتباط بيرسون Person لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر تبني مؤسسة فرتيال-عنابة_لأبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.

حيث نختبر الفرضية الرئيسية باستخدام one sample T. test لمعرفة المؤسسة هل تهتم أو تطبق أبعاد استراتيجية الجودة الشاملة.

ونختبر الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون person لمعرفة العلاقة التي تربط بين المتغير التابع (الموقف التنافسي) والمتغير المستقل (إستراتيجية الجودة الشاملة).

-ويمكن تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

— تهتم مؤسسة فرتيال -عنابة -بالتحسين المستمر.

— تهتم مؤسسة فرتيال -عنابة -بإرضاء الزبون.

— تهتم مؤسسة فرتيال -عنابة -بالقيادة.

— تهتم مؤسسة فرتيال -عنابة - بالموارد البشرية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

-الفرضية الفرعية الأولى: تهتم مؤسسة فرتيال بالتحسين المستمر.

-الفرضية العدمية (H_0): لا تهتم مؤسسة فرتيال بالتحسين المستمر.

-الفرضية البديلة (H_1): تهتم مؤسسة فرتيال بالتحسين المستمر.

من أجل دراسة هذه الفرضية وعند مستوى المعنوية (0,05) قمنا بحساب الوسط الحسابي واختبار T.

الجدول رقم (17): اختبار One sample T.test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح = 3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddl	القيمة T	مستوى المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
التحسين المستمر	4,075	0,455	29	12,925	0.000	1.075	0,9049	1,2451

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمتغير (التحسين المستمر) قد بلغ (4,075)، والانحراف المعياري (0.455) حيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (12.925) وهيا أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوبة sig (0,000) أقل من (0,05) أي أقل من المستوى المعتمد، فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، و منه يوجد اهتمام بالتحسين

المستمر من طرف المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

-الفرضية الفرعية الثانية: تهتم مؤسسة فرتيال بإرضاء الزبون.

-الفرضية العدمية (H_0): لا تهتم مؤسسة فرتيال بإرضاء الزبون.

-الفرضية البديلة (H_1): تهتم مؤسسة فرتيال بإرضاء الزبون.

من أجل دراسة هذه الفرضية وعند مستوى المعنوية ($0,05$) قمنا بحساب الوسط الحسابي واختبار T .

الجدول رقم (18): اختبار **One Sample T. test** للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح = 3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة T	مستوى المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين		مستوى الثقة 95%
						القيمة الدنيا	القيمة القصوى	
إرضاء الزبون	4,075	0,545	29	10,785	0,000	1,075	0,8711	1,2789

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS version 22**

تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمتغير (إرضاء الزبون) قد بلغ (4,075)، والانحراف المعياري (0,545) حيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (10,785) وهيا أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوبة sig (0,000) أقل من (0,05) أي أقل من المستوى المعتمد، فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، ومنه نستنتج أنه يوجد اهتمام من

طرف مؤسسة فرتيال بإرضاء الزبون.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

-الفرضية الفرعية الثالثة: تهتم مؤسسة فرتيال عناية بالقيادة.

-الفرضية العدمية (H_0): لا تهتم مؤسسة فرتيال عناية بالقيادة.

-الفرضية البديلة (H_1): تهتم مؤسسة فرتيال عناية بالقيادة.

من أجل دراسة هذه الفرضية وعند مستوى المعنوية (0,05) قمنا بحساب الوسط الحسابي واختبار T.

الجدول رقم(19):اختبار One sample T. test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddl	القيمة T	مستوى المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
القيادة	3.900	0,675	29	7,562	0,000	0,900	0,656	1,143

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمتغير (القيادة) قد بلغ (3,900)، والانحراف المعياري (0,651) حيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (7,562) وهيا أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوبة sig (0,000) أقل من (0,05) أي أقل من المستوى المعتمد، فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، ومنه نستنتج انه يوجد اهتمام من طرف مؤسسة فرتيال ببعد القيادة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

-الفرضية الفرعية الرابعة: تهتم مؤسسة فرتيال بالموارد البشرية.

-الفرضية العدمية (H0): لا تهتم مؤسسة فرتيال بالموارد البشرية.

-الفرضية البديلة (H1): تهتم مؤسسة فرتيال بالموارد البشرية.

من أجل دراسة هذه الفرضية وعند مستوى المعنوية (0,05) قمنا بحساب الوسط الحسابي واختبار T.

الجدول رقم(20):اختبار One sample T. test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddl	القيمة T	مستوى المعنوية sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
الموارد البشرية	3,993	0,484	29	11,208	0,000	0,991	0,810	1,172

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version22

تبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمتغير (الموارد البشرية) قد بلغ (3,991)، والانحراف المعياري (0,484) حيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (11,208) وهيا أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوبة sig (0,000) أقل من (0,05) أي أقل من المستوى المعتمد، فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، ومنه يتضح وجود اهتمام من طرف مؤسسة فرتيال ببعد الموارد البشرية.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية: يؤثر تبني مؤسسة فرتيال_عناية_ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.
 - الفرضية العدمية (H_0): لا يؤثر تبني مؤسسة فرتيال لأبعاد الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.
 - الفرضية البديلة (H_1): يؤثر تبني مؤسسة فرتيال لأبعاد الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.
- من خلال اختبار One sample T.test المطبق على أبعاد الجودة الشاملة (التحسين المستمر، إرضاء الزبون، القيادة، الموارد البشرية) حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية لكل منهم (0,000) و لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية الجودة الشاملة) و المتغير التابع (الموقف التنافسي) قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المحاور و معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني كالاتي :
- معامل الارتباط بين محاور الدراسة: ويتم من خلاله قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة التي تظهر في الدول الموالي:

جدول رقم (21): قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة

المحور الثاني	درجة الارتباط
0,752**	المحور الاول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 22

- من خلال الجدول رقم (21): أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط بين المحورين موجبة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل حيث بلغ معامل الارتباط بين المحورين ** 0,752 أي انه يوجد ارتباط طردي إيجابي جيد.
- قياس درجة الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني: يتم من خلاله قياس درجة الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): قياس درجة الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني

أبعاد المحور الأول	المحور الثاني
البعد الأول	0,731**
البعد الثاني	0,749**
البعد الثالث	0,565**
البعد الرابع	0,681**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات لبرنامج Spss version 22

نلاحظ من الجدول أعلاه نجد أن البعد الثالث (القيادة) هو أقل بعد يقدر ب 0,565، يليه البعد الرابع (الموارد البشرية) الذي يقدر ب 0,681، ثم البعد الأول (التحسين المستمر) الذي يقدر ب 0,731، أخيرا البعد الثاني (إرضاء الزبون) يقدر ب 0,749 الذي يعتبر أكبر قيمة وأكثر بعد ارتباطا بالمحور الثاني.

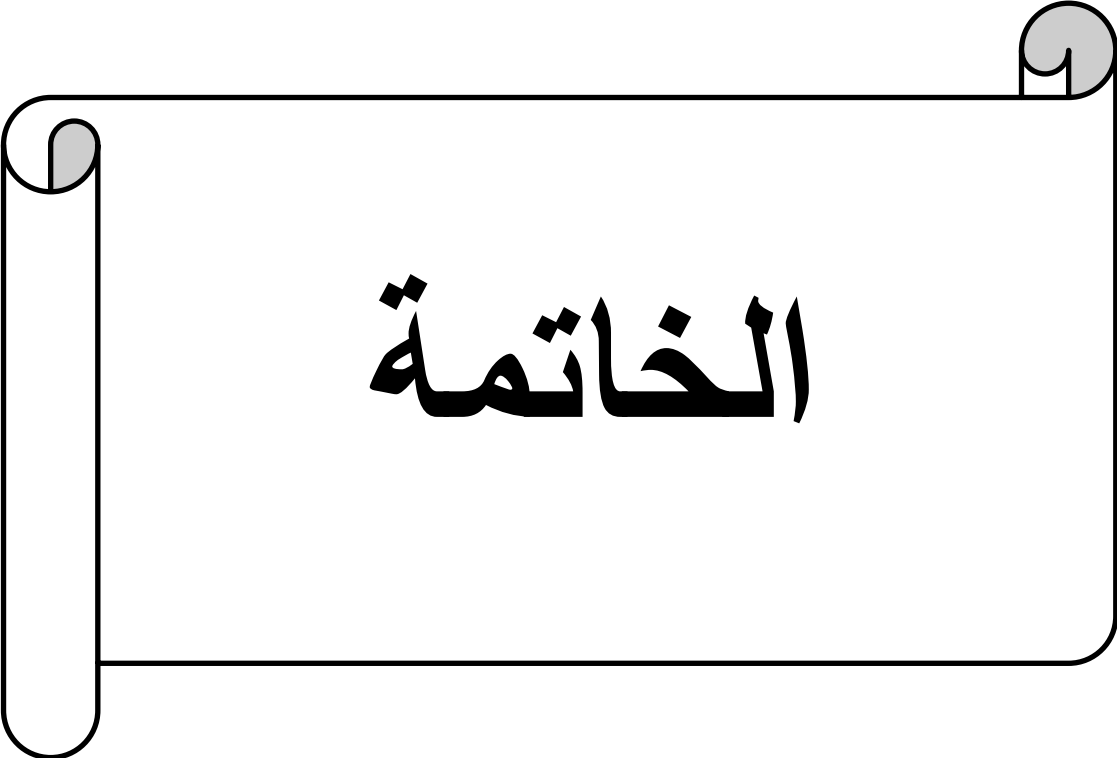
وعليه نستنتج من نتائج الجدول السابق، أنه توجد علاقة طردية موجبة جيدة بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني.

و يمكن القول أو نستنتج أن أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة تؤثر على الموقف التنافسي لمؤسسة فرتيال.

ومنه نرفض الفرضية الرئيسية العدمية (H0) ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1): يعني أنه يؤثر تبني مؤسسة فرتيال لأبعاد الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على أثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لمؤسسة فرتيال -عنابة-، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات الدراسة، حيث قدر عدد المبحوثين 30، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برمجية spss، من أجل القيام بالتحليل الإحصائي، حيث تم التطرق إلى وصف وتشخيص البيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري... ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية للتأكد من مدى اهتمام مؤسسة - فرتيال-عنابة- بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تحسين الأداء بها.



الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة فرتيال ولاية عنابة التي ركزت على إستراتيجية الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الموقف التنافسي، اتضح أن إستراتيجية الجودة الشاملة لها أهمية كبيرة في تحسين الموقف التنافسي، فهي احد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المؤسسات أعلى درجات الجودة وذلك بتطبيق أبعادها بشكل سليم. لذلك فإن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بالمؤسسة يؤثر إيجاباً عليها ويحسن من موقفها التنافسي، كما تساعد على تحقيق مستوى عالي من ضمانات المصادقية في أداء السلع والخدمات المقدمة لعملائها. فالهدف الرئيسي لجميع المؤسسات هو تحقيق الربح والبقاء والاستمرارية، وكذلك ضمان ميزة تنافسية وتجعل لها القدرة على الدخول في الأسواق بقوة والبقاء فيها، وهذا مايجعلها تسعى جاهدا لامتلاك شهادة مطابقة مع المواصفات العالمية، لأن امتلاك هذه الشهادة وخصائص تتعلق بالشمولية والعالمية أمراً حتمياً من اجل تحسين موقفها التنافسي، فكانت مواصفات الايزو هي السبيل إلى ذلك باعتبارها مواصفة تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً.

اختبار الفرضيات:

ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة سيتم إثبات أو نفي الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة هناك عدة مراحل.

لقد تم التأكد من صحة الفرضية وهناك عدة مراحل لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة: مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقويم، مرحلة التحسين المستمر.

-الفرضية الثانية: هناك عدة دوافع لتحقيق الموقف التنافسي للمؤسسات.

لقد تم التأكد من صحة الفرضية من خلال ما يلي:

- يتأثر الموقف التنافسي بتغير تكاليف المدخلات مثل: التغير في تكاليف اليد العاملة .

- التغير بين القيود الحكومية تفس هذه التغيرات مواصفات المنتج.

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك وغيرها، إضافة إلى تكنولوجيا جديدة.

-الفرضية الثالثة: يؤثر تبني مؤسسة فرتيال _عنابة_ لأبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين موقفها التنافسي.

لقد تم التأكد من صحة الفرضية من خلال نتائج الدراسة في الجانب التطبيقي الذي أظهر مدى ارتباط أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة بالموقف التنافسي والعلاقة الطردية الموجبة بينهما.

نتائج الدراسة النظرية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم والوسائل الناجحة لتحسين الموقف التنافسي؛
- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد؛
- تساعد إدارة الجودة الشاملة على خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة؛
- هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو 9000، فيعتبر الحصول على هذه الأخيرة بمثابة الخطوة الأولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الموقف التنافسي هو قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس النشاط؛

نتائج الدراسة التطبيقية:

- تهتم مؤسسة فرتيال بأبعاد الجودة الشاملة : التحسين المستمر، إرضاء الزبون، القيادة، الموارد البشرية؛
- تطبق شركة فرتيال برنامج إستراتيجية الجودة الشاملة وذلك نتيجة لما تعمل عليه من أبعاد كالتحسين المستمر من خلال مراقبة واكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها قبل، أثناء، وبعد العملية الإنتاجية وذلك بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- تهدف شركة فرتيال إلى إنتاج منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسيها في نفس مجال الصناعة؛
- تتمتع شركة فرتيال بميزة تنافسية نظرا لجودة منتجاتها؛
- أظهرت الدراسة أن أغلب عمال مؤسسة فرتيال ولاية عنابة من فئة ذكور حيث بلغت نسبتهم 70%
- أظهرت الدراسة أن مجتمع الدراسة يتمتع بمؤهلات علمية متنوعة حيث أعلى نسبة مؤهل علمي هي ماستر مهندس دولة بنسبة تقدر بـ 50%؛
- أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر في مؤسسة فرتيال ولاية عنابة في مجال من 50 سنة فأكثر بنسبة 40%؛
- أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة من عمال المؤسسة فرتيال ولاية عنابة ذات خبرة أكبر من 17 سنة تقابلها نسبة 60%؛
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أن مؤسسة فرتيال لولاية عنابة تهتم بأبعاد الجودة الشاملة؛
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أن مؤسسة فرتيال لولاية عنابة تهتم بالتحسين المستمر؛

- تم قبول الفرضية البديلة حيث أن مؤسسة فرتيال لولاية عنابة تهتم بإرضاء الزبون؛
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أن مؤسسة فرتيال لولاية عنابة تهتم بالقيادة؛
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أن مؤسسة فرتيال لولاية عنابة تهتم بالموارد البشرية؛

توصيات الدراسة:

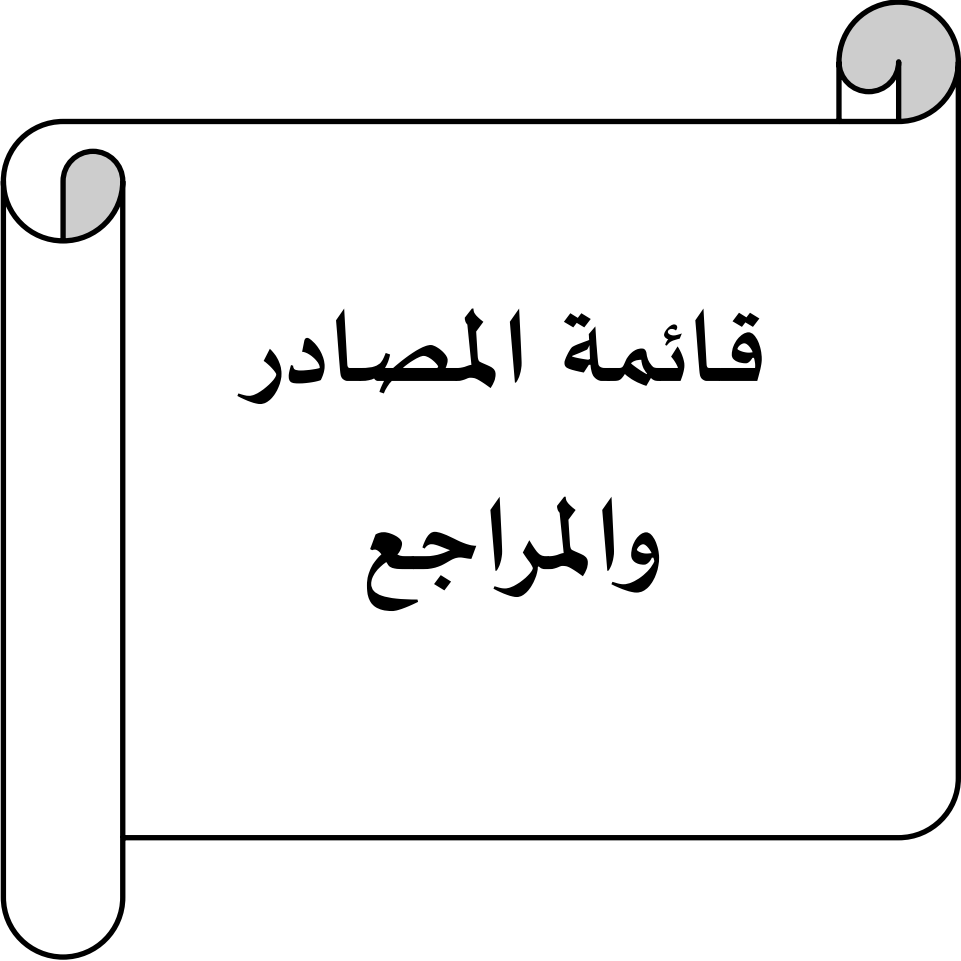
- العمل على تحسيس العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع برامج تدريبية تكون مبنية على أسس علمية واضحة؛
- تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وإعطائهم مكانة ملائمة لتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة؛
- السعي لتطبيق نظام الحوافز ملائم لتحفيز العمال على تحسين أدائهم؛
- ضرورة قيام المؤسسة بدراسة شاملة عن وضعها الحالي لمقارنته مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لمعرفة موقعها في السوق ومحاولة تحسينه؛
- العمل على إشراك العمال في اتخاذ القرار؛

آفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة المتواضعة لموضوع إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي الذي يعتبر من المواضيع المتعددة المراجع والدراسات التطبيقية لاسيما العربية منها وإن كانت هذه الدراسة متكررة إلا أنها تختلف من كل باحث لآخر من حيث الدراسة والتطبيق ميدانيا.

يمكن تناول هذا البحث من مداخل متعددة منها:

- أثر تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- دور إرضاء الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.
- اعتماد إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية؛
- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة وعلاقته بالأداء الوظيفي؛



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2013.
2. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط2، 2008.
3. أحمد كسنة: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010.
4. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مستغانم، الجزائر، 2019.
5. حسين علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
6. خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2007.
7. سونيا محمد البكري: "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2003-2004.
8. سيران سي حايك: إعادة هندسة العمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
9. شهدان عادل، عبد اللطيف الغريايوي: إدارة الجودة الشاملة للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.
10. صلاح الدين حسن السيبي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
11. طارق قتدوز: الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2015.
12. عبد الرحمن توفيق، إعداد المادة العلمية خبراء، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك، ISO - 2000 ، 9000، 2014.
13. علاء فرحان طالب: عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
14. عماد أحمد أبو شب: الخدمات الالكترونية، دار الكتاب الثقافي، للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

15. فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الايزو، دار الكنوز المعرفة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012.
16. فريق دفتر: ماهي إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها وأهداف تطبيقها، المركز التعليمي، إدارة الأعمال، 23 أفريل 2023.
17. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
18. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
19. مريم خلع، عبد القادر برانيس: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية مجلد الاقتصادي الجديد، العدد 14، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016.
20. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية الخدمية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

ثانيا: المذكرات والرسائل والأطروحات

1. إسماعيل صبحي كحيل: "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
2. أسيا رحيل: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011-2012.
3. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008.

4. خديجة حريق: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية للتوزيع والكهرباء والغاز، فرع الغرب، سعيدة، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
5. رتيبة نحاسية: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003.
6. عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012.
7. عبد العزيز عبد العال، زكي العال، إدارة الجودة الشاملة و دورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم التعليم عن بعد الإشراف الدراسي، الجهة الإشرافية، المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
8. عبد الله أحمد عبد الله أحمد: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسالية"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.
9. عبد الوهاب بوبعة: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
10. عماد سعادي: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطنية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
11. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تنفيذها وتطورها-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.
12. كليل: إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية، دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات بيسي، رسالة ماجستير، الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.

13. محمد فوزي، علي العتوم: رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، مايو 2009.
14. النعاس الصديقي: أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
15. وائل ابراهيم عبد الرحيم هميمي: التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001.
16. وسيلة بوزيد: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية، سطيف، رسالة ماجستير، الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012.

ثالثا: الندوات والملتقيات

1. اسماعيل زغلول، محمد الزهايمية: سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999.
2. صورية معموري، هجيرة الشيخ: مداخل حول محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول، "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
3. عبد الهادي مختار ياسين، جلول بن الحاج: "تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.
4. محمد معارف وآخرون: "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2018.

رابعاً: المجالات

1. خان أحلام: إعادة الهندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012.
2. سالم إلياس: التنافسية والميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال، مجلة الدراسات المحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
3. العيداني إلياس، مداح مراد: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي، تيسمسيلت، الجزائر، 2019.
4. ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، جامعة كربلاء، الفصل الرابع، 2012.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _

كلية: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إجراء مذكرة ماستر الموسومة بعنوان أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات - مؤسسة فرتيال ولاية عنابة، يرجى الإجابة عن هذا الاستبيان بكل صدق حتى تتمكن من جمع معلومات دقيقة ومفيدة.

يتمثل هدف الدراسة في فهم مدى تبني مؤسستك لإستراتيجية الجودة الشاملة وكيف تؤثر في تحسين موقفها التنافسي، ومدى اهتمامها بأبعاد الجودة الشاملة.

شكرا مقدما على وقتك وجهودك في الإجابة عن الأسئلة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (X)

تحت إشراف :

سفيان بن قديح

من إعداد الطالبتين

حفصي رميساء ،

العرباوي إيناس.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الغرض منها هو معرفة المعلومات الشخصي.

الجنس	
ذكر	انثى

العمر			
من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي			
تقني سامي أو أدنى	ليسانس	ماجستير/مهندس دولة	ماجستير أو أعلى

مدة الخدمة			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 17 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الحوار الاول: إستراتيجية الجودة الشاملة

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	أولاً: التحسين المستمر					
01	تحرص مؤسساتكم على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المؤسسة.					
02	هدف نظام التقييم الحالي في مؤسساتكم هو تحسين الأداء الإنتاجي					
03	تسعى المؤسسة باستمرار إلى البحث على أساليب جديدة لتحسين الأداء					
04	تعمل المؤسسة على استبدال التقليدية بالوسائل الحديثة					
	ثانياً: إرضاء الزبون					
01	رضاء الزبون يتولى عنه عملاء جدد					
02	تعمل المؤسسة دائماً للحفاظ على سمعتها في السوق					
03	تعمل المؤسسة على التواصل مع عملائها للإصغاء لاحتياجاتهم					
04	اهتمام واحترام المؤسسة للعميل مهما باعتباراه اهم أهداف المؤسسة.					
	ثالثاً: القيادة					
01	تعتبر القيادة مهمة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتكم					
02	القيادة تسيطر على مشكلات العمل وتحسم					

					الخلافات وتراجع الآراء	
					القيادة هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطوط المؤسسة	03
					القيادة الإدارية هي وسيلة اتخاذ القرار التي تتضمن تحسين المنتج والعمل	04
رابعا: التسيير القائم بالموارد البشرية						
					توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين	01
					تحفيز العاملين له أثر في أدائهم لنشاط المؤسسة	02
					تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة	03
					نرى أن العمال على اهتمام ودراية لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتكم	04

المحور الثاني : الموقف التنافسي

الرقم	الموقف التنافسي	موفق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
01	تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة .					
02	هناك منتجات منافسة لمنتج المؤسسة.					
03	للمحيط التنافسي للمؤسسة درجة استقرار .					
04	أسعار منتجات مؤسساتكم تنافسية.					
05	تحرص الشركة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير العالمية.					
06	تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات					

					بشكل مستمر.	
					تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية.	07
					تهتم المؤسسة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبون.	08

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2024 12:24:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\machi normal\Desktop\2023-تدریس\2024\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=العمر الجنس 03_السؤال 02_السؤال 01_السؤال الخدمة_مدة العلمي_المؤهل 08_السؤال 07_السؤال 06_السؤال 05_السؤال 04_السؤال 13_السؤال 12_السؤال 11_السؤال 10_السؤال 09_السؤال 18_السؤال 17_السؤال 16_السؤال 15_السؤال 14_السؤال 19_السؤال 24_السؤال 23_السؤال 22_السؤال 21_السؤال 20_السؤال /NTILES=4 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03

[Jeu_de_données0] C:\Users\machi normal\Desktop\تدريس 2023-2024\Sans titre1_1.sav

Statistiques

		الجنس	ر	المؤهل _ العلمي	مدة _ الخدمة	السؤ ال_01	السؤال _02	السؤال _03	السؤال _04	السؤال _05	السؤ ال_06	السؤال _07	السؤال _08	السؤ ال_09	السؤ ال_10	السؤال _11	السؤال _12	السؤال _13	السؤال _14	السؤ ال_15	السؤال _16	السؤال _17	السؤال _18	السؤال _19	السؤال _20	السؤ ال_21	السؤ ال_22	السؤ ال_23	السؤ ال_24
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Perce	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	ntiles	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
50		1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
75		2.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.25	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.25	4.00	4.00	4.00	4.25	4.25	4.00	4.25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.25

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	70.0	70.0	70.0
أنثى	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 29 إلى 20 من	4	13.3	13.3	13.3
سنة 39 إلى 30 من	6	20.0	20.0	33.3
سنة 49 إلى 40 من	8	26.7	26.7	60.0
فأكثر سنة 50 من	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العلمي_المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أدنى أو سامي تقني	6	20.0	20.0	20.0

ليسانس	7	23.3	23.3	43.3
ماسٲر أو مهندس	15	50.0	50.0	93.3
أعلى أو ماجسٲير	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخدمة_مدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	2	6.7	6.7	6.7
سنوات 10 إلى 6 من	7	23.3	23.3	30.0
سنة 16 إلى 11 من	3	10.0	10.0	40.0
فأكثر 16 من	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

01_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	3.3	3.3	3.3
موافق	19	63.3	63.3	66.7
تماما موافق	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

02_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	19	63.3	63.3	76.7
	تماما موافق	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

03_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	3	10.0	10.0	13.3
	موافق	20	66.7	66.7	80.0
	تماما موافق	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

04_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	23.3	23.3	23.3
	موافق	20	66.7	66.7	90.0
	تماما موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

05_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	8	26.7	26.7	33.3
	موافق	15	50.0	50.0	83.3
	تماما موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

06_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	18	60.0	60.0	66.7
	تماما موافق	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

07_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13.3	13.3	13.3

موافق	17	56.7	56.7	70.0
تماما موافق	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

08_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	13.3	13.3	13.3
موافق	19	63.3	63.3	76.7
تماما موافق	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

09_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	6.7	6.7	6.7
موافق	22	73.3	73.3	80.0
تماما موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

10_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	9	30.0	30.0	33.3
موافق	14	46.7	46.7	80.0
تماما موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

11_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	12	40.0	40.0	43.3
موافق	11	36.7	36.7	80.0
تماما موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

12_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	8	26.7	26.7	30.0
موافق	14	46.7	46.7	76.7

تماما موافق	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	3	10.0	10.0	13.3
موافق	19	63.3	63.3	76.7
تماما موافق	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	7	23.3	23.3	26.7
موافق	18	60.0	60.0	86.7
تماما موافق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	19	63.3	63.3	76.7
	تماما موافق	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

16_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	5	16.7	16.7	20.0
	موافق	18	60.0	60.0	80.0
	تماما موافق	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

17_السؤال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	12	40.0	40.0	43.3
	موافق	14	46.7	46.7	90.0
	تماما موافق	3	10.0	10.0	100.0

Total	30	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

السؤال 18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	10.0	10.0	10.0
محايد	8	26.7	26.7	36.7
موافق	17	56.7	56.7	93.3
تماما موافق	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	12	40.0	40.0	43.3
موافق	15	50.0	50.0	93.3
تماما موافق	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	12	40.0	40.0	43.3
موافق	14	46.7	46.7	90.0
تماما موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

21_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	5	16.7	16.7	20.0
موافق	16	53.3	53.3	73.3
تماما موافق	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

22_السؤال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	3	10.0	10.0	13.3
موافق	20	66.7	66.7	80.0

تماما موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	6	20.0	20.0	23.3
موافق	15	50.0	50.0	73.3
تماما موافق	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السؤال 24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	5	16.7	16.7	20.0
موافق	17	56.7	56.7	76.7
تماما موافق	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclue ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

معامل الثبات الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.906	28

معامل الثبات للمحور الاول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.934	16

معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.893	8

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال_01 السؤال_02 السؤال_03 السؤال_04 السؤال_05 السؤال_06 السؤال_07 السؤال_08
السؤال_09 السؤال_10 السؤال_11 السؤال_12 السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16 السؤال_17 السؤال_18
السؤال_19 السؤال_20 السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23
السؤال_24
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2024 12:59:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\machinormal\Desktop\تدريس2023-2024\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال_01 السؤال_02 السؤال_03 السؤال_04 السؤال_05 السؤال_06 السؤال_07 السؤال_08 السؤال_09 السؤال_10 السؤال_11 السؤال_12 السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16 السؤال_17 السؤال_18 السؤال_19 السؤال_20 السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23 السؤال_24 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
السؤال_01	30	4.30	.535
السؤال_02	30	4.10	.607
السؤال_03	30	4.03	.669
السؤال_04	30	3.87	.571
السؤال_05	30	3.77	.817
السؤال_06	30	4.27	.583
السؤال_07	30	4.17	.648
السؤال_08	30	4.10	.607
السؤال_09	30	4.13	.507
السؤال_10	30	3.83	.791
السؤال_11	30	3.73	.828
السؤال_12	30	3.90	.803
السؤال_13	30	4.07	.691
السؤال_14	30	3.83	.699

السؤال_15	30	4.10	.607
السؤال_16	30	3.97	.718
السؤال_17	30	3.63	.718
السؤال_18	30	3.60	.770
السؤال_19	30	3.60	.675
السؤال_20	30	3.63	.718
السؤال_21	30	4.03	.765
السؤال_22	30	4.03	.669
السؤال_23	30	4.00	.788
السؤال_24	30	4.00	.743
N valide (liste)	30		

الأول_المحور البشرية_الموارد_بعد القيادة_بعد الرضا_بعد المستمر_التحسين_بعد
 الثاني_المحور
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type

المستمر_التحسين_بعد	30	4.0750	.45557
الرضا_بعد	30	4.0750	.54595
القيادة_بعد	30	3.9000	.65192
البشرية_الموارد_بعد	30	3.9917	.48460
الأول_المحور	30	4.0104	.47883
الثاني_المحور	30	3.8167	.55392
N valide (liste)	30		

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الأول_المحور

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiquesur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأول_المحور	30	4.0104	.47883	.08742

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأول_المحور	11.558	29	.000	1.01042	.8316	1.1892

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الثاني_المحور

/CRITERIA=CI (.95) .

T-TEST

/TESTVAL=3

```

/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الثاني_المحور
/CRITERIA=CI (.95) .

```

Test T

Statistique sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الثاني_المحور	30	3.8167	.55392	.10113

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الثاني_المحور	8.075	29	.000	.81667	.6098	1.0235

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=المستمر_التحسين_بعد
/CRITERIA=CI (.95) .

```

Statistique sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المستمر_التحسين_بعد	30	4.0750	.45557	.08318

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المستمر_التحسين_بعد	12.925	29	.000	1.07500	.9049	1.2451

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الرضا_بعد

/CRITERIA=CI (.95)

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا_بعد	30	4.0750	.54595	.09968

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرضا_بعد	10.785	29	.000	1.07500	.8711	1.2789

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=القيادة_بعد

/CRITERIA=CI (.95) .

Statistique sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة_بعد	30	3.9000	.65192	.11902

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenn e	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادة_بعد	7.562	29	.000	.90000	.6566	1.1434

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=البشرية_الموارد_بعد

/CRITERIA=CI (.95) .

Statistique sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشرية_الموارد_بعد	30	3.9917	.48460	.08848

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence	
					à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشرية_الموارد_بعد	11.208	29	.000	.99167	.8107	1.1726

EXAMINE VARIABLES=الأول_المحور BY الثاني_المحور

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=الثاني_المحور الأول_المحور
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2024 13:09:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\machi normal\Desktop\2023-تدريس 2024\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الثاني_المحور الأول_المحور /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		الأول_المحور	الثاني_المحور
الأول_المحور	Corrélation de Pearson	1	.752**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	30	30
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	.752**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=البشرية_الموارد_بعد القيادة_بعد الرضا_بعد المستمر_التحسين_بعد الثاني_المحور
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2024 13:12:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\machi normal\Desktop\2023-تدریس 2024\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المستمر_التحسين_بعد_الثاني_المحور البشرية_الموارد_بعد_القيادة_بعد_الرضا_بعد /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		الثاني_المحور	المستمر_التحسين_بعد	الرضا_بعد	القيادة_بعد	البشرية_الموارد_بعد
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	1	.731**	.749**	.565**	.681**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
المستمر_التحسين_بعد	Corrélation de Pearson	.731**	1	.800**	.694**	.784**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
الرضا_بعد	Corrélation de Pearson	.749**	.800**	1	.748**	.719**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
القيادة_بعد	Corrélation de Pearson	.565**	.694**	.748**	1	.686**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
البشرية_الموارد_بعد	Corrélation de Pearson	.681**	.784**	.719**	.686**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=السؤال_01 السؤال_02 السؤال_03 السؤال_04 السؤال_05 السؤال_06 السؤال_07 السؤال_08
السؤال_09 السؤال_10 السؤال_11 السؤال_12 السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2024 13:15:57
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\machi normal\Desktop\تدريس 2023-2024\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=السؤال_01 السؤال_02 السؤال_03 السؤال_04 السؤال_05 السؤال_06 السؤال_07 السؤال_08 السؤال_09 السؤال_10 السؤال_11 السؤال_12 السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.03

Corrélations

		المحور_الأول	السؤال_01	السؤال_02	السؤال_03	السؤال_04	السؤال_05	السؤال_06	السؤال_07	السؤال_08	السؤال_09	السؤال_10	السؤال_11	السؤال_12	السؤال_13	السؤال_14	السؤال_15	السؤال_16
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1	.846**	.789**	.807**	.297	.651**	.815**	.738**	.834**	.810**	.772**	.790**	.810**	.720**	.501*	.737**	.565**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.111	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_01	Corrélation de Pearson	.846**	1	.753**	.549**	.023	.402*	.840**	.746**	.753**	.737**	.611**	.576**	.714**	.597**	.323	.753**	.476**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.002	.906	.028	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.082	.000	.008

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
السؤال_02	Corrélation de Pearson	.789**	.753**	1	.671**	.238	.396*	.603**	.570**	.813**	.738**	.538**	.535**	.587**	.476**	.365*	.626**	.324
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.204	.030	.000	.001	.000	.000	.002	.002	.001	.008	.047	.000	.081
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_03	Corrélation de Pearson	.807**	.549**	.671**	1	.373*	.520**	.595**	.464**	.671**	.698**	.597**	.515**	.584**	.592**	.455*	.586**	.433*
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000		.042	.003	.001	.010	.000	.000	.000	.004	.001	.001	.012	.001	.017
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_04	Corrélation de Pearson	.297	.023	.238	.373*	1	.374*	.007	.155	.238	.182	-.051	.141	-.030	.198	.461*	.040	.157
	Sig. (bilatérale)	.111	.906	.204	.042		.042	.971	.413	.204	.335	.790	.457	.875	.295	.010	.835	.408
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_05	Corrélation de Pearson	.651**	.402*	.396*	.520**	.374*	1	.569**	.532**	.465**	.410*	.418*	.568**	.489**	.334	.352	.188	.280
	Sig. (bilatérale)	.000	.028	.030	.003	.042		.001	.002	.010	.024	.022	.001	.006	.072	.056	.321	.134
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_06	Corrélation de Pearson	.815**	.840**	.603**	.595**	.007	.569**	1	.700**	.701**	.691**	.548**	.581**	.574**	.638**	.282	.701**	.433*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.971	.001		.000	.000	.000	.002	.001	.001	.000	.131	.000	.017
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_07	Corrélation de Pearson	.738**	.746**	.570**	.464**	.155	.532**	.700**	1	.482**	.560**	.460*	.536**	.630**	.436*	.216	.657**	.383*

[illegible]

السؤال_13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.720** .000 30	.597** .001 30	.476** .008 30	.592** .001 30	.198 .295 30	.334 .072 30	.638** .000 30	.436* .016 30	.476** .008 30	.563** .001 30	.525** .003 30	.574** .001 30	.571** .001 30	1 .379 30	.166 .001 30	.558** .001 30	.560** .001 30
السؤال_14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.501** .005 30	.323 .082 30	.365* .047 30	.455* .012 30	.461* .010 30	.352 .056 30	.282 .131 30	.216 .252 30	.528** .003 30		.197 .296 30	.338 .068 30	.399* .029 30	.166 .379 30	1 .282 30	.203 .282 30	-.011 .952 30
السؤال_15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.737** .000 30	.753** .000 30	.626** .000 30	.586** .001 30	.040 .835 30	.188 .321 30	.701** .000 30	.657** .000 30	.626** .000 30	.627** .000 30	.538** .002 30	.466** .009 30	.445* .014 30	.558** .001 30	.203 .282 30	1 .282 30	.640** .000 30
السؤال_16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.565** .001 30	.476** .008 30	.324 .081 30	.433* .017 30	.157 .408 30	.280 .134 30	.433* .017 30	.383* .037 30	.482** .007 30	.296 .112 30	.414* .023 30	.332 .073 30	.293 .116 30	.560** .001 30	-.011 .952 30	.640** .000 30	1 .000 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور الثاني_السؤال_17 السؤال_18 السؤال_19 السؤال_20 السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23 السؤال_24
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2024 13:23:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\machi normal\Desktop\2023-تدریس\2024\Sans titre1_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=السؤال_17 السؤال_18 السؤال_19 السؤال_20 السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23 السؤال_24 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		السؤال_17	السؤال_18	السؤال_19	السؤال_20	السؤال_21	السؤال_22	السؤال_23	السؤال_24
السؤال_17	Corrélation de Pearson	.822**	.580**	.662**	.811**	.910**	.878**	.682**	.733**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_18	Corrélation de Pearson	.822**	1	.598**	.541**	.666**	.651**	.601**	.582**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.002	.000	.000	.047	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_19	Corrélation de Pearson	.580**	.598**	1	.345	.349	.375*	.429*	.241
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.062	.059	.041	.018	.368
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_20	Corrélation de Pearson	.662**	.541**	.345	1	.754**	.494**	.413*	.344
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.062		.000	.005	.023	.063

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_20	Corrélation de Pearson	.811**	.666**	.349	.754**	1	.713**	.601**	.426*	.452*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.059	.000		.000	.000	.019	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_21	Corrélation de Pearson	.910**	.651**	.375*	.494**	.713**	1	.874**	.744**	.668**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.041	.005	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_22	Corrélation de Pearson	.878**	.601**	.429*	.413*	.601**	.874**	1	.720**	.694**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.018	.023	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_23	Corrélation de Pearson	.682**	.366*	.170	.195	.426*	.744**	.720**	1	.471**
	Sig. (bilatérale)	.000	.047	.368	.303	.019	.000	.000		.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال_24	Corrélation de Pearson	.733**	.582**	.241	.344	.452*	.668**	.694**	.471**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.199	.063	.012	.000	.000	.009	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

BUREAU VERITAS
Certification



FERTIAL

**ROUTE DES SALINES BP 3088
23000 ANNABA
ALGERIE**

*Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de
l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la
norme :*

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'AMMONIAC,
ENGRAIS ET PRODUITS DERIVES**

Date de début du cycle de certification: **21 Mars 2014**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management
de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **20 Mars 2017**

Date originale de certification : **21 Mars 2011**

Affaire n° : **DZ. 108 0013**

Date : **21 Mars 2014**

Omar BENAICHA
Directeur Général

Patrick LIBIHOUL
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la résistance,
20 310 Casablanca - Maroc

cofrac



Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité
des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 212 522 541 540.

BUREAU VERITAS
Certification



FERTIAL

ROUTE DES SALINES BP 3088
23000 ANNABA
ALGERIE

Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 14001 : 2004

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'AMMONIAC,
ENGRAIS ET PRODUITS DERIVES**

Date de début du cycle de certification: **21 Mars 2014**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **20 Mars 2017**

Date originale de certification : **21 Mars 2011**

Affaire n° : **DZ. 108 0013**

Date : **21 Mars 2014**

Omar BENAICHA
Directeur Général

Patrick LIBIHOUL
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale



Adresse de l'organisme certificateur: Brandon House, 180 Borough High Street, London SE11LB United Kingdom
Bureau local : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la résistance, 20.310 Casablanca - Maroc

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme. Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 212 522 545 546.



BUREAU VERITAS
Certification



Certification

Attribuée à

FERTIAL
Route des Salines BP 3088
23000 Annaba
ALGERIE

Bureau Veritas Certification certifie que le système de Management de Santé et Sécurité au travail de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

OHSAS 18001 : 2007

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE : D'AMMONIAC,
D'ENGRAIS ET DE PRODUITS DERIVES**

Date de certification originale : **05 Avril 2012**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de santé et sécurité au travail de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : **05 Avril 2015**

Pour vérifier la validité du certificat appelez au : 00 212 522 543 540

Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date : 11 Avril 2012
Numéro d'affaire : DZ.1080013

Serge ANTONINI
Senior Vice President Afrique