



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة الحالة: اتصالات الجزائر - تبسة -

تحت إشراف الدكتور:

- توفيق حناشي

من إعداد الطالبين:

- بلال دريس

- عصام قتال

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ محاضر أ	رئيسا
حناشي توفيق	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
جدي شوقي	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و عرفان

أولا الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه والشكر له الذي ك

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

{من لم يشكر الناس لم يشكر الله}.

ومن هنا لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا

للأستاذ الفاضل " توفيق حناشي " الذي تفضل بالإشراف على هذه

المذكرة والذي أحاطنا بكل الإهتمام فلم يحر مناوقته ولا جهده في

إتمام هذا العمل وتقديم التوجيهات المناسبة جزاه الله كل خير.

كما نشكر كل موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر على تقديمهم

العون والمساعدة وكل المعلومات المطلوبة .

ونشكر أيضا كل الذي أعانوني لإنهاء هذا العمل بداية من إخوتي

وأصدقاء وأساتذة جزاهم الله خيرا.

✓دريس بلال

✓قتال عصام

الملخص

يعتبر نظام الجودة الشاملة من الأنظمة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية، حيث تهدف الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، نظام المعلومات) ومن أجل تحقيق الهدف قمنا بالدراسة الميدانية حول مؤسسة إتصالات الجزائر وإستخدما أداة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعطيات ثم قمنا بتحليل نتائج الدراسة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

توصلنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الجودة الشاملة والميزة التنافسية

أي أن الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أي إثبات الفرضية الرئيسية جزئيا

ولقد توصلنا أن نظام الجودة الشاملة يساهم بنسبة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، المشاركة والتعاون، نظام المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، نظام الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، نظام المعلومات، الميزة التنافسية.

Abstract

The Total Quality System is one of the systems that work to enhance the competitive advantage, as the study aims to clarify the extent of the contribution of the total quality system to achieving the competitive advantage through (the commitment of senior management, focus on customers, continuous improvement, cooperation and collective participation, information system) and for To achieve the goal, we conducted a field study on Algeria Telecom and used the questionnaire as a tool to collect data and data, and then we analyzed the results of the study based on the output of spss.

We concluded that there is a statistically significant relationship between the overall quality system and the competitive advantage

That is, the overall quality contributes to achieving the competitive advantage through any partial proof of the main hypothesis.

We have found that the total quality system contributes in proportion to achieving a competitive advantage and this through focusing on customers, continuous improvement, participation and cooperation, information system.

Keywords: Quality, Total Quality System, Customer Focus, Continuous Improvement, Information System, Competitive Advantage.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
24-2	الفصل الأول: الإطار النظري للجودة الشاملة والميزة التنافسية
	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية نظام الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: مفهوم وأهداف الجودة الشاملة
4	المطلب الثاني: مفهوم نظام الجودة الشاملة
5	المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة
8	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
8	المطلب الأول: ماهية التنافسية
12	المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية
13	المطلب الثالث : أنواع ومحددات الميزة التنافسية
17	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
68-27	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة
27	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة
27	المطلب الأول: مؤسسة إتصالات الجزائر
28	المطلب الثاني : التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-
32	المطلب الثالث : الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-
35	المبحث الثاني :. أدوات الدراسة والتحقق من صدقها
35	المطلب الأول : الطريقة والمنهجية المتبعة

فهرس المحتويات

36	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
39	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الإستبيان
39	المطلب الأول : عرض وتحليل جزء البيانات الشخصية من الاستبيان
45	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الأساسية
54	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
72-70	الخاتمة
74-73	قائمة المراجع
103-76	الملاحق

فهرس الأشكال البيانية

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	دورة حياة الميزة التنافسية	01
31	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-	02
40	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	03
41	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن	04
42	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل	05
43	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	06
44	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	01
37	إثبات الإستبيان ألفا كرونباخ	02
39	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	03
40	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	04
41	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل	05
42	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمركز الوظيفي	06
43	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	07
45	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	08
46	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	09
47	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	10
48	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	11
49	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	12
50	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	13
51	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	14
52	يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1-6)	15
53	مصفوفة الارتباط علاقة أبعاد نظام الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر تبسة	16

55	معامل الإرتباط بين نظام الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية إتصالات الجزائر - تبسة -.	17
55	لنظام الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية في إتصالات تصالات الجزائر	18
57	معامل الإرتباط بين إلتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة- .	19
58	إلتزام الإدارة العليا له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية	20
59	معامل الإرتباط بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	21
60	التحسين المستمر لأه تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	22
62	معامل الإرتباط بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	23
62	التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	24
64	معامل الإرتباط بين التعاون والمشاركة وتحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	25
65	التعاون والمشاركة له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	26
66	معامل الإرتباط بين نظام المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	27
67	نظام المعلومات له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.	28

المقدمة العامة

يشهد العالم موجة من التطورات الكبيرة والمتزاخمة زادت حداثها مع التقدم التكنولوجي وشبكة الاتصالات الإلكترونية وما نتج عنه من تتطور لأنظمة المعلومات واستعمال المعلومة ، كل هذا وغيره فرض على المؤسسات تحديات جد قوية وسريعة ، مما زاد من شدة المنافسة داخليا وخارجيا ، ولهذا أصبح على المؤسسات أن تحافظ على مركزها التنافسي في السوق فلم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل ظهرت جوانب لا تقل أهمية مثل الجودة في المنتجات والخدمات وسرعة تقديم الخدمة أو المنتج.

ومن اجل مواجهة هذه التحديات والتغيرات المفاجئة في المحيط وتحسين الأداء وتحقيق اهدافها، فإن تطبيق نظام الجودة الشاملة يعد أحد السبل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات، ولتتمكن المؤسسات من الوصول إلى هدفها عليها الإهتمام بالجودة الشاملة حيث تعتبر الجودة الشاملة أحد المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات بداية من جودة المواد الأولية وجودة المنتج أو الخدمة وصولا إلى تلبية رغبات الزبائن لذا لا بد من الإدارة العليا للمؤسسات أن تغير الأفكار لإتجاه الجودة وإتباع تقنيات وأساليب جديدة تساعدها على الإستخدام الأمثل والفعال لمواردها وبشكل شامل أو مايسمى بنظام الجودة الشاملة، ويجب عليها أن تتمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها .

ويمكن القول أنه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تحقق أهدافها بالكفاءة والفعالية إلا بانتهاج نظام الجودة الشاملة، وهذا لما توفره من خصائص ومميزات فعالة، حيث أن استخدام المؤسسات لنظام الجودة الشاملة تمكنها من الوصول إلى خلق ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها من جهة، ولضمان التحسين المستمر لأدائها من جهة أخرى.

وتحتل المؤسسات العمومية مكانة هامة وأساسية في اقتصاد كل بلد، وهذا لما لها من أهمية كبيرة في المساهمة في تقديم الخدمات وتحقيق الأرباح في آن واحد، ولعل من أبرز هاته المؤسسات هي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تساهم هاته المؤسسة العمومية الاقتصادية في تحقيق أرباح للخزينة العمومية مع تحقيق رغبات الزبائن في خدمات الاتصال والانترنت.



لكن على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تكتسيها مؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أن طرق وأساليب تسييرها وحل مشاكلها، كان من المنظور الخدماتي العادي فقط، وهذا كباقي المؤسسات العمومية الاقتصادية الأخرى، وبما أن هاته المعالجة أثبتت فشلها ونتائجها السلبية، كان من الضروري على المؤسسة إيجاد حلول سريعة وفعالة، فمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- في حاجة إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة قصد خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الريادة في مجال خدمات الاتصالات والانترنت مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس مجالها، التي تمنحها الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة منافسيها وتمكنها من ضمان تحسين أداء عملياتها وأنشطتها بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والنمو، مع تحقيق الرضا والولاء لزيائنها والمحافظة عليهم.

إشكالية الموضوع

من خلال ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمثل في :

هل لنظام الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

الأسئلة الفرعية

للإجابة على السؤال الرئيسي وجب طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ؟
- ما مدى مساهمة التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ؟
- ما مدى مساهمة التعاون والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ؟
- ما مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ؟

فرضيات الموضوع

من خلال الأسئلة السابقة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى

مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

✓ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات

الجزائر - وكالة تبسة-؛

- ✓ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؛
- ✓ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء و تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؛
- ✓ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للتعاون والمشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؛
- ✓ هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أهمها:

- أهمية نظام الجودة الشاملة كمفهوم فلسفي وإداري جديد وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة؛
- موضوع نظام الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت الباحثين ، والدور الفعال له في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة اليابانية منها.

أهداف الدراسة:

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة والميزة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة؛
- التوصل إلى ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لنظام الجودة الشاملة؛
- إبراز دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؛
- معرفة مدى الالتزام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص العلمي " إدارة أعمال " حيث أن الجودة الشاملة والميزة التنافسية من المفاهيم الغاية في الأهمية في هذا المجال؛
- أهمية الجودة كعامل للنجاح؛
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية نظام الجودة الشاملة؛

- الرغبة في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا منا بأهميته.

منهجية الدراسة :

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

الإطار الزمني والمكاني:

تزامنت الدراسة النظرية مع الدراسة التطبيقية، بهدف تحقيق التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .

أما فيما يخص الحدود الزمنية للدراسة فقد كان في السنة الجامعية 2020/2019.

أما في الإطار المكاني للدراسة فقد قمنا بالدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

هيكل الدراسة:

من اجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمدنا على خطة من جزئين : سيتناول الجزء الأول الدراسة النظرية من خلال تحليل طبيعة مكونات متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الإطار النظري والمفاهيمي لكل من الجودة الشاملة والميزة التنافسية كفصل أول، ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ويتعلق بالجودة الشاملة من خلال تحديد المفهوم والأهمية وتطرقنا فيه إلى التقنيات والأساليب المستخدمة تحسين جودة المنتجات و الخدمات.

أما المبحث الثاني فإنه يتطرق إلى الميزة التنافسية مفهوم، أهمية وأهداف وختمناه بكيفية تطبيق الميزة التنافسية .

والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة حول المتغيرين وختمنا بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وبعض الدراسات .

الجزء الثاني يتناول الجانب التطبيقي والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول :

المبحث الأول: دراسة تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الإستبيان.

وختمنا الدراسة على شكل خاتمة متمثلة في نتائج الدراسة وبعض التوصيات.

صعوبة الدراسة :

لقد واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

- صعوبة التنقل لجمع المعلومات نظرا للوضع الصحي الراهن الذي تمر به البلاد، والذي حال دون الحصول على مراجع ومعلومات كافية والتي من شأنها المساهمة في إنجاز المذكرة، وقد حاولنا قدر المستطاع الوصول إلى المراجع والمصادر التي تناولت الموضوع ، وقد قمنا بتوظيفها في مختلف الجوانب عسى أن يجد الطالب والقارئ ضالتهم فيها .

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

أدت موجة العولمة الاقتصادية والتطور التكنولوجي والاتصالات إلى جعل العالم المتباعد قرية صغيرة وهذا ما زاد من شدة المنافسة العالمية بين منظمات الأعمال في الأسواق العالمية، حيث يتصف عالم اليوم بأنه ذو طابع عالمي وبالتالي ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات داخليا وخارجيا، مما ألزم على هذه المؤسسات أن تنتبه لخطر المنافسة العالمية والحفاظ على مركزها التنافسي، معتمدة على تحقيق الأسبقيات التنافسية وتبني نظام الجودة الشاملة كنظام إداري جديد وشامل لجميع مستويات المؤسسة لتحقيق التميز والريادة في السوق على شكل ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين في نفس المجال والنشاط، ولهذا سنتناول في هذا الفصل النظري مفاهيم وأبعاد كل من المتغيرين و بعض الدراسات السابقة في ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول : نظام الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية.

المبحث الثالث :الدراسات السابقة.

المبحث الأول: نظام الجودة الشاملة

ان مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور ابتداء من التركيز على الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة في نهايات ق 20 تقريبا. أما في عالم اليوم, فان الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركون الزبون وتعني ايضا جودة العمليات بالاضافة الى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة والتي تؤثر على المنتج وتتأثر به بخاصية ونشاط الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف الجودة الشاملة

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

أولاً: تعريف الجودة الشاملة

يعرفها (Connell): "بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج".

كما عرف البعض الجودة بأنها (مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة, والتي تساهم في اشباع رغبات المستهلكين وتتضمن, السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال).¹ كما عرفت الجمعية الامريكية لضبط الجودة (بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين).²

ومن خلال هذه التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة, والتي تؤدي الى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء, في سبيل الوصول الى ارضاء هؤلاء العملاء اسعادهم.

ثانياً : أهداف الجودة³

لأهداف الجودة وجهتي نظر وهما :

-أهداف الجودة من وجهة نظر العميل " رغبات العميل "

-أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة.

1-أهداف الجودة من وجهة نظر العميل " رغبات العميل":

إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تتمثل في النهاية ما يريد من مفهوم الجودة

ومن أهدافها يمكن أن نسميها بأهداف الجودة بالنسبة للعميل وهي:

- منتج ذو كفاءة الغرض الذي من أجله إشتراه العميل؛

- مناسبة السعر لإمكانات العميل " أقل سعر "؛

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2007, ص16.

² رعد عبد الله الطائي, عيسى قدارة, إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع 2008. ص ص58,59.

³ دحمان بنونة لمياء, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية, مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي, جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم, 2015.2014, ص 27.

- خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار؛
- الثقة في المنتج ؛
- توافر الضمان على المنتج " فترة الضمان " ؛
- توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه ؛
- توافر قنوات إتصال بين العميل والمؤسسة أو الشركة أو مقدم الخدمة.

2- أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة:

- تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه، بل الوصول إلى مرحلة إبهار العميل ؛
- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج أو الخدمة ؛
- خلق طلب جديد من المنتجات ؛
- زيادة الإنتاج للسلع بالموصفات المطلوبة ؛
- التحسين المستمر للجودة والأنظمة الإدارة؛
- تحقيق القدرة للمؤسسة أو الشركة على المنافسة و البقاء؛
- الاستفادة من المعلومات الموجودة في السوق والمتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
- الإرتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم؛
- خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات في السوق المحلي والخارجي.

المطلب الثاني : مفهوم نظام الجودة الشاملة :

يعتبر نظام الجودة الشاملة أحدث تطور لمفاهيم وأدوات الجودة كضمان لتحقيق الجودة على كافة المستويات في المؤسسة ،وتحليل التنسيق التكاملي بين أقسامها ووظائفها وإشراك مختلف العمال في مسيرة الجودة فيها.

ومن بين تعاريف نظام الجودة الشاملة نجد:

عرف A.VEFIGBAUM نظام الجودة الشاملة على أنه نظام يدمج كل الجهود لتطوير وتحسين الجودة في مختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول على منتجات أو خدمات، وذلك بإرضاء تام للزبون¹.

ويعرفه ISHIHARA أنه نظام ناجح وفعال يسمح بتطوير وتكامل من أجل التحسين المستمر في الجودة على كل مستويات المنظمة بهدف الإشباع التام لرغبات الزبائن باستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة².

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر ،الأردن 2002 ص.18.

² KATSUYOSHI ISHIHARA, MAITRISER LA QUALITE,ED.MARE,France, 1996 P11

كما يعرف بأنه البنية التنظيمية والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهو مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المنظمة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن¹.

في الحقيقة هذه التعاريف تعكس بعض جوانب النظام فقط نظرا لتحديد جوانبه ومكوناته، ما يضيف عليه تنوع الخصائص والتعدد، لذا نجد النموذج الأكثر إستعمالا وقربا من الواقع هو نموذج نظام الجودة الشاملة المركب والمتكامل كنموذج تقني، إجتماعي، إداري، كمايلي²:

أولا: النظام الإجتماعي :

أيده ودافع عنه WE.DEMING يتضمن العوامل التي تربط بين الخصائص الرسمية وغير الرسمية للتنظيم، أو التي تصفح عن هويته (مثل العادات التنظيمية، علاقة المكانة والقوة بين الأفراد وبين المجموعات....).

ثانيا: النظام التقني:

يتبنى فكرته J.JURAN وهو يتضمن الآلية والأدوات المستخدمة في الأداء وتطبيق الجودة، والجوانب الكمية فيها، ويرتكز بصفة أساسية على تكنولوجيا ووسائل الإحصائية والرياضية وتفعيلها لصنع القرار وحل المشاكل.

ثالثا: النظام الإداري :

يتبنى فكرته إتحاد العلماء المهندسين اليابانيين، ويتضمن عوامل ترابط بين الهيكل التنظيمي (التصميم الرسمي والسياسات وأنماط السلطة والرقابة على الموازنة) رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها ، الأنشطة الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق).

المطلب الثالث : عناصر ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة

عناصر تطبيق نظام الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة توفير العديد من العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف المنتظرة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي³:

1- الموارد :

تتعدد الموارد وتتنوع، فمنها الموارد المادية والتقنية والبشرية والمالية والمعلوماتية وسنعرض فيما يلي هذه العناصر :

¹ آل علي رضا صاحب أبو حمد ، الموسوي سنان كاسم ، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الوراق، الأردن، 2002ص2.

² مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 114، 112.

³ حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر لجامعة قلمة، بالجزائر، 2009 ص ص 36..43.

- المعلومات :

تعتبر مورد أساسي للمنظمة فهي المحرك لذكائها وإبداعها، حيث تعتمد عليها لإجراء أبحاثها والقيام بدراسات السوق المعمقة ، ولتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء ويمكن توفير نظام فعال للمعلومات المنظمة من :

* الإطلاع والتنبؤ بالأفكار والفرص الجديد؛

* ترجمة الإشارات الصادرة عن المحيط الخارجي؛

* القضاء على التهديدات وتحويل بعض العوائق إلى فرص؛

* تجنيد القوى الحية وإقتراب الكفاءات.

- التقنيات :

إن إدخال التكنولوجيا الحديثة يساعد كثيرا في تبسيط العمليات والرفع من أدائها والتقليل من تكاليفها، كما تساعد التقنيات الحديثة بفضل برامجها المتجددة والمتنوعة وإقترانها بالتقنيات الإلكترونية الأخرى في تحسين وخلق خدمات ومنتجات جديدة، ومن بين الفوائد المباشرة لإدخال التقنيات الحديثة نذكر مايلي:

* زيادة سرعة ودقة أداء العمليات .

* القدرة على تخزين البيانات والمعلومات .

* سهولة التشغيل والسيطرة على الوظائف .

* توفير الوقت والجهد والأموال.

* سهولة تنظيم ومراقبة العمليات.

- الموارد البشرية:

إن تطور التقنيات يفرض نوع جديد من الكفاءات والمهارات والقدرات البشرية حيث يتطلب توفير المزيد من المعارف العلمية والتقنية والخبرات لتعظيم إستغلاله .

2 - الهياكل التنظيمية والإدارية:

يتطلب إدخال اتطورات والتحسينات المختلفة لتحقيق جودة المنتجات والخدمات عبر تحسين أداء الأنشطة المختلفة، التعديل والتطوير المستمر لهياكلها التنظيمية والإدارية ويمكن تعريف عملية التنظيم على أنها عملية تخطيطية

تتناول إعداد هيكل وتنميته والمحافظة عليه، وتحديد الواجبات وتوزيعها على الأفراد، وتحديد المسؤوليات والتخصص عن طريق تقسيم العمل.

3- تكوين الإدارات والوحدات التنظيمية :

يعتبر تكوين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، أحد الأساليب الأساسية لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية في محيط المؤسسة، حيث يساعد تكوين الوحدات في تصميم الهياكل التنظيمية، وفي السيطرة على مسارات العمل وتنفيذها، كما يساعد على:

* ضمان الإهتمام بكل وظيفة أو عمل.

* تحديد علاقة الوظائف والأعمال .

* تسيير الأعمال في خطوات منتظمة .

* القضاء على الإحتكاك والتضارب والتنازع على الأعمال.

* التنسيق بين الأعمال والوظائف.

* كما يساعد على تحديد تكاليف الأداء.

4- الثقافة التنظيمية:

ينظر لثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، وطريقة الإتصال وإتخاذ القرارات وأسلوب ممارسة السلطة والقيادة...إلخ.

كما أنها تمثل نظم مكافأة العمال، ومراقبة أدائهم، وطرق حثهم على الإبتكار، وقواعد وإجراء العمل المختلفة، والثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر قوة للمنظمة وموجه لسلوك الأفراد حيث تؤثر على سلوك العاملين والإداريين ويظهر ذلك من خلال رفع مستوى أدائهم، كما أنها يمكن أن تؤثر سلبا إذا كانت تحمل مبادئ غير لائقة أو ممارسات غير ملائمة فتكون نتائجهم سلبية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تواجه منظمات الأعمال الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل التغيرات الحالية مما يدفعنا إلى التساؤل عن أسباب زيادة حدة المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بهدف التصدي إلى المنافسة الشديدة، لذا كان من الضروري التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ومداخل تطويرها.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

أولاً: مفهوم التنافسية

1- تعريف التنافسية

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، و يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

التعريف حسب عوامل التنافسية: يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 58.75% 67.5% 33.75% بناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول¹.

التعريف حسب السوق: أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية².

التنافسية كسلوك: ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد يحول دون النمو في السوق، و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين³.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

¹ قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، العدد 35، 2007، ص 2

² علي السلمي 2 "إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 101.

³ حياينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، -،

2- أهداف التنافسية

وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة.
- التطوير و التحسين المستمر للأداء.
- تساعد على زيادة الأرباح.
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر مع النفقة الحدية للإنتاج.
- تحقيق الشركات لمستوى إنتاج بأقل التكاليف الممكنة.
- منع التركيز المفرط و عدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.
- حماية المستهلك من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض¹.

3- أنواع التنافسية

3-1- التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة.

3-1-1- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم لتنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

3-1-2- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

¹ حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية و اثرها على الاستثمار، مقال على الموقع الالكتروني www.mascenter.com /14.30، ص3

3-2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

3-2-1- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نقف بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل¹.

3-2-2- القدرة التنافسية: بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. و على خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثانيا: الاستراتيجيات العامة للتنافس

المؤسسة في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى تتبنى الاستراتيجيات التنافسية التالية :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق، أين يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي :

1-1- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

1-2- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين. إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها².

2- إستراتيجية التميز والاختلاف.

تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع بها المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها، ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها و تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 120.

2-1- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لابد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.

2-2- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

2-3- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص¹.

3- إستراتيجية التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تقليص تكلفة إنتاج منتوجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنافسين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا. إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

3-1- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم .

3-2- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.

3-3- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق².

¹ حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص:178.

² سلامي فتحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-بالبويرة، منكرة

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ص 4

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يحوز على مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال، فهي تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق الربحية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة تعاريف تتمثل في:

" هي أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"¹.

عرفت الميزة التنافسية على أنها مدى تميز المؤسسة أو منتجها عن باقي المنتجات أو المؤسسات المعروفة في السوق و بالتالي فالميزة تجلب انتباه وأنظار المستهلكين النهائيين بشكل أساسي.

كما تعرف على أنه خاصية أو مجموعة خصائص في المؤسسة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها و تمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن².

في هذا التعريف فإن الميزة التنافسية هي مجموع الخصائص داخل المؤسسة التي يمكن أن تستعين بها لفترة طويلة المدى حتى تحقق مجموعة من المنافع والإجراءات كما تجعلها الرائدة في السوق وبين المؤسسات المنافسة لها.

فذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعد لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة خصائص أهمها ما يلي:

- توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة؛
- توفر توافقاً فريداً ما بين موارد المؤسسة و الفرص الموجودة في البيئة؛
- تدوم لفترة طويلة و يكون من الصعب على المنافسين تقليدها ؛
- تحدد الاتجاه و توفر الحافز للمؤسسة كلها ؛
- تتبنى على اختلاف و ليس على تشابه¹.

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998ص3.

² حمد بلالي، "تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة"، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافس للمؤسسات و الإقتصاديات، بسكرة، نوفمبر ، 2005ص01.

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

أولاً : أنواع الميزة التنافسية

حدد porter نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز²:

1- ميزة التكلفة الأقل: للتكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

ويمكن للمؤسسة الحيابة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطها المتتبع للقيمة وفق التكاليف المتراكمة الأقل من مثيلاتها لدى المنافسين، وتعتبر التكلفة حجر الأساس للتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات .

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.

1-1- كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وخدمات استمرارها: إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تتخفف تلقائيا وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه.

وعلى المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية، وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التحكم في التكاليف، كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة ، 12 عمان، الأردن، 2009، ص 3

² عبد السلام أبو قحب، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط، 2001/ 01 ص 78.

ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافس.

حيث أن الميزة التنافسية الصادرة عن التكلفة لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين ولكنها لا تضمن لها الريادة، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا بتعدي العرض العادي لسعر مرتفع قليلا وتمنع ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمة ما بعد البيع؛
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- حجم النشاط والذي يتناسب إيجابيا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق المؤسسة أخرى الريادة بسبب إنطلاقها متأخرة مما يسمح لها بإستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

2-1- تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها وإستمرارها: تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لإكتساب خاصية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها، فمثلا تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين، مما يكون مكلفا للمؤسسة، كما أن تصنيع منتج أكثر دواما وإستمرارا من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

حيث أن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فاللتميز الناجم عن تنسيق أفضل الأنشطة المرتبطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في

المنتج نظرا لمتطلبات العميل تزيد من كلفته، وترتبط تكلفة التمييز بعوامل تطوير تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى إفراد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطوير التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل. وتتجاهل المؤسسات فرصا عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها، فمثلا مراقبة الأسعار والتمويل يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم، ولكي تتجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية

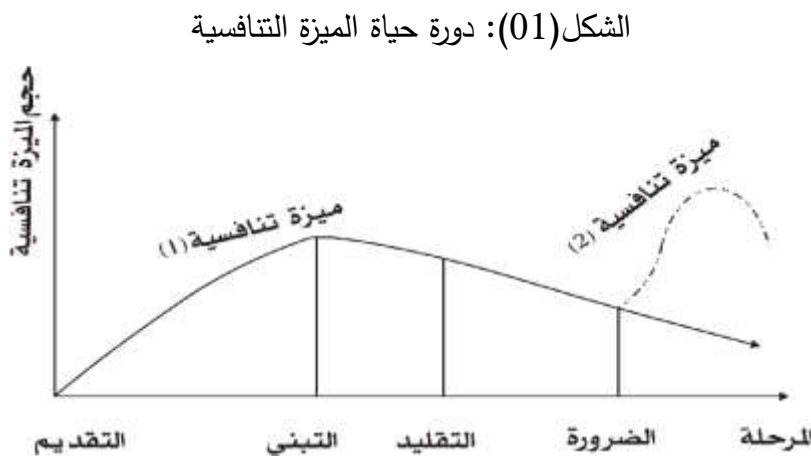
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمتداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة مما يساهم في تعظيم القيمة

المقدمة للعميل ومن تم ضمان ولائه للمؤسسة.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

- 1- **حجم الميزة التنافسية** : تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، دار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص 86

1-1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

1-2- مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

1-3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

1-4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

كما لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة¹.

2- نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

2-1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-2- درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

2-3- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

¹ انيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2006، ص 15

2-4- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

حيث تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع نظام الجودة الشاملة والميزة التنافسية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض هذه الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف بين الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين سنتي 1995 و 2017 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

أولاً : استعراض الدراسات السابقة

وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات ثم نبين جوانب الإتفاق والإختلاف بينهما ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

1- دراسة توماس 1995 THOMAS C.POWELم بعنوان إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية أجريت الدراسة كمرحلة أولى باستخدام استبيان أرسل إلى أعضاء الإدارة العليا لكافة المؤسسات المتواجدة بالمنطقة المختارة بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية والتي عدد عمالها يعادل أو يفوق الـ 50 عامل. كما قام الباحث في المرحلة الثانية بالتنقل ميدانياً إلى 30 مؤسسة أخرى، دائماً بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ولكن مع تغيير المنطقة، لإجراء مقابلة مع أعضاء الإدارة العليا و مسؤولي الجودة، ثم قام بتوزيع الإستبيان ولكن اقتصر ذلك على الـ 23 مؤسسة فقط التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم استرجاع 40 استبيان من أصل الـ 143 استبيان المرسل بالمرحلة الأولى، حيث تم قبول 36 منهم. كما استرجع 19 استبيان مرسل بالمرحلة الثانية من أصل 23، تم قبول 18.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية، ص 88

وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب المبادئ المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر و القياس المقارن لا تحقق ميزة تنافسية على العموم. بينما بعض المبادئ غير الملموسة، السلوكية والصعبة التقليد مثل الثقافة المفتوحة، تدريب العمال، التزام الإدارة العليا بإمكانها توليد ميزة تنافسية¹.

2- دراسة فلة العيهار 2005 م بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية بإعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية ، وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة ، وإستخدمت الباحثة المقابلة والإستبيان كأداة لجمع المعلومات وإستخلصت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولاً ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء ، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة .
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها وإستمرارها في السوق .
- تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون وضمان ولائه وإستمرار تعامله مع المؤسسة².

3- دراسة نعمات محمد سعيد 2009 م بعنوان إدارة الجودة الشاملة منهجية فاعلة لتوظيف الوقت و تنمية الموارد البشرية تناولت دراسة نموذجاً مهماً من نماذج .الإدارة الحديثة والمتطورة والتي بدأت بعد انتشار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومشروع هذه الدراسة يرمى لحل مشاكل إدارة الوقت وإدارة الموارد البشرية بأسلوب نابع من تقنيات ومناهج إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر ثقافة العصر الحديث والمتطورة، تلخصت أهمية الدراسة باهتمام الدين الإسلامي بعنصر الوقت واتقان العمل وجودته في إطار مفهوم الجودة الشاملة وتوافق ذلك مع الاتجاهات الحديثة نحو إعطاء الأولوية للاهتمام بالموارد البشرية والوقت والأخذ بمفاهيم الجودة ورفع الوعي العام بأهمية الوقت ، وتحليل مشكلة الوقت وملائمتها لاستراتيجيات ومفهوم نظام الجودة كذلك لقلّة البحوث والدراسات التطبيقية وهدفت الدراسة للتعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأدواتها وروادها .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية والمنهج التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات .

وقدمت الدراسة عدد من النتائج تمثلت في أن تبنى مفهوم الجودة الشاملة له دور رئيسي في فشل ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن الاستقلال الأمثل للإمكانات المتاحة يستمد قوته وفعاليته من الاهتمام بقيمة الوقت وأهميته وإدارته بكفاية .وأوصت الدراسة بضرورة التغيير الجذري للأسس والمفاهيم والعادات التي اعتادت عليها المؤسسات

¹ دراسة توماس THOMAS C.POWEL **Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and**

.(Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1(Jan.,1995 "

² دراسة فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير الخروية 2005

لفترات طويلة وان لها دور كبير في تضييع الوقت وإهدار قيمة الموارد البشرية في الخدمة العامة واستبدالها بالأخذ بمفاهيم وعادات حديثة تساعد في الاستفادة من الوقت وتنمية قدرات الموارد البشرية بما يواكب التطور التكنولوجي والتقني والجودة¹

4- دراسة اداي كورانكي 2013A.Adday koranky م بعنوان إدارة الجودة الشاملة مصدر تنافسي هدفت الدراسة للتأكد من أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو مصدر تنافسي لايجاد ميزة في كل من قطاعي الخدمات والتصنيع في غانا، ومن بين الأهداف كانت تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي و السياسات والممارسات، والتحديات في تطبيق الجودة الشاملة، والتأكد من أن إدارة الجودة الشاملة هي مصدر للميزة التنافسية في كل من شركات الخدمات والصناعة في غانا. استخدمت الدراسة تصميم المسح باستخدام أدلة الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات.

وقد تبين أنه عند تنفيذها بشكل صحيح فإن إدارة الجودة الشاملة سيكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. كشفت الدراسة أيضا أنه في حين أن الجودة من منتجات التصنيع يمكن اختبارها والسيطرة عليها، ولكن من الصعب السيطرة على جودة الخدمات قبل التسليم بسبب طبيعتها غير الملموسة. استندت إدارة الجودة الشاملة على السعي لتحقيق التقدم والتحسين المستمر في مجالات التكلفة، الموثوقية والجودة والابتكار والكفاءة وفعالية الأعمال. إدارة الجودة الشاملة كانت طريقة أو تقنية لتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة باستمرار من خلال إشراك الموظفين على جميع مستويات ووظائف المنظمة. الدوافع الرئيسية للمؤسسات المالية لتطبيق الجودة الشاملة هي ضغوط تنافسية. وقد أوصت الدراسة ب:

- يجب على المنظمات تنمية ثقافة إدارة الجودة الشاملة إذا كانت ترغب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . التدريب بشكل صحيح .
- ينبغي تنظيم برامج إدارة الجودة الشاملة بانتظام لموظفي المنظمات لضمان ذلك يتم تطبيق أفضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- يجب أن ترى المنظمات العمل الجماعي والتعاون والتحفيز كعناصر أساسية لتقديم جودة الخدمة².

5- دراسة هند الغامدي كريستيان باخ 2013 Christian Bach م بعنوان الجودة والميزة التنافسية تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف كيف تصبح الجودة ميزة تنافسية في المنظمات المختلفة. وتشمل بعض المنظمات التي فازت

¹ دراسة اداي كورانكي ، TOTAL QUALITY MANAGEMENTA SOURCE OF COMPETITIVE ، المجلة الدولية للعلوم التجارية

الإجتماعية الآسيوية 2013 م.

² نعمات محمد سعيد ، إدارة الجودة الشاملة منهجية فعالة لتوظيف الوقت وتنمية الموارد البشرية ، دراسة دكتوراة جامعة النيلين 2009 م.

بجائزة Malcolm Baldrige في عام 2012 وتبين نوع المعايير التي جعلتهم مؤهلين للفوز بالجائزة، تهدف الدراسة إلى إظهار معنى الجودة من منظور العميل من ناحية أخرى هو استطلاع أجري بين 100 مستخدم للهواتف الذكية من أجل اكتشاف نوع الميزات التي يفضلها المستخدم ، استخدمت الدراسة تصميم المسح باستخدام أدلة الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي الأدبي جاءت نتائج الاستطلاع مع أهمية الجودة من العملاء إنطباع يُظهر أن الجودة هي واحدة من أهم الميزات التي يبحث عنها المستخدمون في الهاتف الذكي، ومحاولة اكتشاف كيف أن إدراك النوعية الجيدة يجعل كل مؤسسة تتجح، كما غطت الدراسة أيضًا عمليات تحسين الجودة والأدوات والخطوات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تقديم الطلبات عن طريق برنامج تحسين الجودة الفعال، كما تم النظر إلى المنظمات الناجحة المختلفة ومحاولة معرفة ما نوع من المعايير والعمليات جعلتهم مؤهلين للفوز بجائزة الجودة الوطنية. في هذه الدراسة تم البحث عن ماذا تعني الجودة من منظور العميل وكيف يقوم العميل بتقييم مستوى جودة وكيف أن العميل هو الجانب الحاسم في أي عمل تجاري. وجاءت النتائج كالتالي:

تطبيق الأدوات و العمليات التي تم ذكرها في هذه الدراسة ، مع الأخذ في الاعتبار العوامل ، سوف تؤدي إلى نجاح الجهاز سوف يؤدي إلى زيادة الأرباح وجذب العملاء ، لأن العملاء يدركون الجودة وعلى استعداد لدفع ثمنها. ومنه أن الأشكال والأسعار وحتى العلامات التجارية للمنتج لا تجتذب العملاء بعد الآن، وأن الزبائن هم البحث عن ميزات وخصائص محددة تميز المنتج وجعله مختلفًا عن المنتجات الأخرى ، كما تحافظ الجودة على سمعة جيدة للمؤسسة وتقلل من مخاطر التكلفة وتزيد من احتفاظها بها¹.

6- دراسة جوناس مانتيما 2013 jonas mantymaa م بعنوان الحصول على ميزة تنافسية من خلال جودة الخدمات في الصناعة المالية ، أما الهدف من هذه الدراسة هو إكتشاف العوامل في خدمات المنظمات المالية مما يؤثر إيجابيا على العملاء من خلال من خلال خلق ولاء العملاء ، كما تستعرض هذه الدراسة على نطاق واسع مفهوم الميزة التنافسية من خلال إستكشافها من زوايا مختلفة وتضيف هذه الدراسة نظرة ثاقبة لأدب الميزة التنافسية وتوضح المجال التنافسي بين المؤسسات المالية بما في ذلك البنوك والتأمين وتم تنفيذ الدراسة كدراسة نوعية متعددة الحالات تتكون من 50 مقابلة شبه منظمة حيث تم إختيار من أجريت معهم المقابلات للوفاء بمعايير هذه الدراسة وإعتمدت الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي وكان من أبر نتائجها:

- أساس العلاقة بين العميل والبنك .
- لا يمكن بناء الولاء حول الخدمات الأساسية لأنها تنتج فقط عملاء راضين بشكل متوسط .
- تشير الإستنتاجات إلى أن العوامل الإيجابية لولاء العملاء ترتبط ارتباطا وثيقا بتجارب إيجابية لدى العملاء مع موظفي الركات لان معظم الحالات كانت مرتبطة بتجارب الموظفين .

¹ هند الغامدي ، كريستيان باك ، Quality As Competitive Advantage ، ورقة بحثية ، جامعة بريد جوبورت 2013 م.

- العميل يصبح أكثر حساس للأسعار مع إرتفاع تكاليف خدماتهم وبالتالي فإن العملاء ذوي التكاليف المنخفضة أكثر ولاء من العملاء مع إرتفاع التكاليف .
- علاقات العملاء مع البنوك وشركات التأمين هي أعمال تجارية حيث يتم إحتساب العواطف وتأثيرها عليها سلوك العملاء¹.

7- دراسة شلغوم رميساء 2014 م بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة التي هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ذلك أن كلاهما له دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق وكذلك يساعدان المؤسسة على إكتساب ثقة الزبون والمستهلك بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق، والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين كما يمكن أن يعطيان للمؤسسة فرصة للتصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية واستخدمت أداة الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها :

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة أو أحد رسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة يمكن إعتبارها كأسلوب حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها، بعدما أثبت أنها إحدى الوسائل وأساليب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة .
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهوم بالمورد البشري، الذي إحتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد .
- الجودة الشاملة لها عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة وهذا مايساعدها على إكتساب عدة مزايا تنافسية .
- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية له².

8- دراسة بيست بوتجانجرويت 2017 PIST POTJANAJARWIT م بعنوان آثار الميزة التنافسية على أداء الشركات، هدفت هذه الدراسة إلى فهم خلق ميزة تنافسية من خلال تميز القدرة التكنولوجية وآثرها على أداء الشركات في الجوانب المالية ورضا العملاء قادر على التمييز بين المنتجات والخدمات وإستخدام التكنولوجيا في مجال الإتصالات مما يؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات الناشئة في مجال التمويل ورضا العملاء ، وإعتمدت الدراسة الأدوات الكمية والنوعية من خلال إستخدام المقابلات والإستبيان لجمع البيانات ، وشملت العينة مجموعة من رجال الأعمال والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة بتايلاندا وتم إستخدام تحليل المسار لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وجائت نتائج الدراسة على النحو التالي:

¹ دراسة جوناس مانتيما joonas mantyman GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH QUALITY OF SERVICES IN FINANCIAL INDUSTRY 2013.

² شلغوم روميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014 م.

من خلال تطبيق الابتكار التكنولوجي وجدت أن الميزة التنافسية في جوانب التمايز وخفض التكاليف أثرت بشكل مباشر على أداء الشركات الناشئة بمعنى آخر تكنولوجيا المعلومات قادرة على خفض التكاليف والتميز في المنتجات والخدمات التجارية للحصول على ميزة تنافسية على المنافسين في نفس الصناعة التي تستخدم مستوى منخفض من التكنولوجيا ، وتم العثور على تكنولوجيا المعلومات للحد من تكاليف التشغيل مما يساهم في وقت لاحق في نمو كبير في الأداء المالي¹.

ثانيا : أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة

- إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة الشاملة باستثناء دراسة نعمات محمد سعيد التي هدفت إلى حل مشاكل إدارة الوقت وإدارة الموارد البشرية بأسلوب نابع من تقنيات ومناهج إدارة الجودة الشاملة .
- إتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث
- إستخدمت الدراسات السابقة أداة الملاحظة والمقابلة والإستبيان مع البيانات باستثناء دراسة نعمات محمد سعيد حيث إستخدمت الدراسة الميدانية لجمع المعلومات .
- إختلفت دراسة فلة العيهار عن بقية الدراسات أنها تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .
- إختلفت دراسة نعمات محمد سعيد عن باقي الدراسات في أنها ربطت بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت وإدارة الموارد البشرية.

ثالثا: أوجه التشابه والإختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة التي تم اعتمادها كمرجعية لبحثنا قسطا وافرا فيما يتعلق بالجودة الشاملة في جانبيها النظري والتطبيقي، لكن الدراسات التي تربط الجودة بالميزة التنافسية قليلة جدا، حيث تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات، وهذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة لكل من متغيرات نظام الجودة الشاملة والميزة التنافسية وبمقارنة هذه الدراسات مع دراستنا دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، يلاحظ وجود تشابه في كثير من النقاط مع بعض الدراسات وإختلاف مع أخرى في مجموعة من النقاط.

نبدأ بمناقشة أوجه التشابه بين دراستنا ومختلف الدراسات ب:

¹ دراسة بيست بونججروتيت **Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand**

- إعتاد كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل المتغيرات والعلاقة بينهما بما في ذلك دراستنا؛

- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة للمتغيرين والسالفة الذكر ، في إعتاد الإستبيان وتحليله كأداة ووسيلة مساعدة في إستخلاص النتائج في الدراسات التطبيقية بإستثناء دراسة نعمات محمد سعيد حيث استخدمت الدراسة الميدانية لجمع المعلومات ،

- توصلت كل من دراستنا ودراسات كل من . دراسة نعمات محمد سعيد، دراسة شلغوم رميساء، دراسة توماس، دراسة اداي كورانكي إلى أن الجودة الشاملة مفهوم فلسفي يتكون من مجموعة من الأبعاد لها علاقة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية

- ركزت دراستنا و كل الدراسات السابقة على أهمية ودور رضا العميل كبعد مهم وضروري ،

- تتفق دراستنا مع دراسة كل من دراسة فلة العيهار، دراسة شلغوم رميساء، دراسة توماس، دراسة اداي كورانكي، دراسة هند الغامدي كريستيان باخ، في مجموعة من الأبعاد الجودة الشاملة والتي لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية مثل رضا العميل، نظام المعلومات، التعاون والمشاركة الجماعية، التحسين المستمر؛

- تتفق دراستنا مع كل من دراسة فلة العيهار، دراسة شلغوم رميساء، دراسة توماس، دراسة اداي كورانكي، دراسة جونا مانتينا، دراسة بيست بوتجانجرويت إلى رفع الغموض عن مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسة.

ورغم هذا التشابه بين دراستنا والدراسات الأخرى إلا أن هناك **إختلاف** نذكر منها :

- تختلف دراستنا عن بقية الدراسات في كونها تعالج أبعاد لنظام الجودة الشاملة، إلتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر، نظام المعلومات والتعاون والمشاركة ، أما بقية الدراسات فكل دراسة تعالج أبعاد تختلف عن الأخرى في العدد والنوع ؛

- تركز دراستنا على بعدين للميزة التنافسية وهي تكلفة القيمة المنخفضة و التمييز في جودة المنتجات بينما تعالج بقية الدراسات أبعاد أخرى كدراسة شلغوم رميساء، دراسة توماس، دراسة اداي كورانكي، دراسة جونا مانتينا، دراسة بيست بوتجانجرويت..التي تعالج مجموعة مصادر وأبعاد للميزة التنافسية وهي المرونة ، التكلفة، الجودة، الوقت، وتذكر فلة العيهار أبعاد فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية كسلسلة القيمة ، تحليل قوى التنافس.

خلاصة الفصل :

أصبحت الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات للبقاء في مجال الأعمال ، ولهذا تسعى مؤسسات اليوم جاهدة لتحقيق وضمان الميزة التنافسية وإستمرارها ، فالمؤسسة لديها رغبة في البقاء والنمو إلا ان الصعوبات تزداد يوم بعد يوم بسبب العولمة وما إنجر عليها من تطورات تكنولوجية وإشتداد المنافسة ، وعليه وجب على المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة اعلى للمستهلك من اجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات .

تعتبر الجودة الشاملة من اهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم كذلك تساعد في تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال المنتجات والخدمات وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة وتعظيم ربحيتها وإكتساب الميزة التنافسية .
وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة التقنيات والأساليب التي تستخدم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على إحدى المؤسسات، وترجمة الجانب النظري إلى معطيات ملموسة والتعرف على دور نظام الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا الغرض قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر (الوكالة التجارية بتبسة) لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصل النظري، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة.

المبحث الثاني : الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة- تبسة

يعد معرفة التطور التاريخي لأي مؤسسة على درجة كبيرة من الأهمية إضافة إلى معرفة نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-كنموذج لهذه الدراسة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالآتي:

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من الشركات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي شركة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

أولا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) بموجب المرسوم رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر أين تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره : 61275180000 دج، المقيدة في السجل التجاري برقم B0218083 حيث تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمتية بشكل طبيعي أو معنوي.

ثانيا: تطور المؤسسة

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها مؤسسة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وأنشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا أين كان بداية نشاطها ببيع الهاتف الثابت، ثم توفير شبكة الإنترنت للزبون وشبكات الانترنت الداخلية لمنظمات الدولة.

ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر " Algérie télécom "

إن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوما إلى تحقيقها وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في:

أ- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛

ب- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛

ج- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.

المطلب الثاني: التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر التابعة لولاية من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي، وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

- موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-؛
- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-.

أولاً- موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، كما أنها توظف (75 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية.

في حين تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية بالجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بولاية باتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة، وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية .

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:

1- قسم الموارد البشرية

يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

أ- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.

ب- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

ج- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم بما فيها الإجازات والعقوبات.

2- القسم التجاري

يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

أ- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).

ب- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

ج- مصلحة المنازعات: يتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

3- القسم التقني:

وتتمثل مصالحها في:

أ- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.

ب- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي... الخ.

ج- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

د- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

هـ- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.

و- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع.

ز- مصلحة رئيس المشاريع (MSAN): هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة (MSAN) التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية.

ح- مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4- القسم المالي

ويضم هذا القسم المصالح التالية:

أ- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.

ب- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

ج- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5- قسم الممتلكات والوسائل

يتكون قسم الممتلكات والوسائل من المصالح التالية:

- أ- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل... الخ.
- ب- مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، توفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي والمكاتب... الخ.
- ج- مكتب الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6- مكتب الشؤون القانونية

تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركات التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7- قاعدة نظام المعلومات: ويتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8- الخلايا:

وتتكون من ثلاث خلايا وهي:

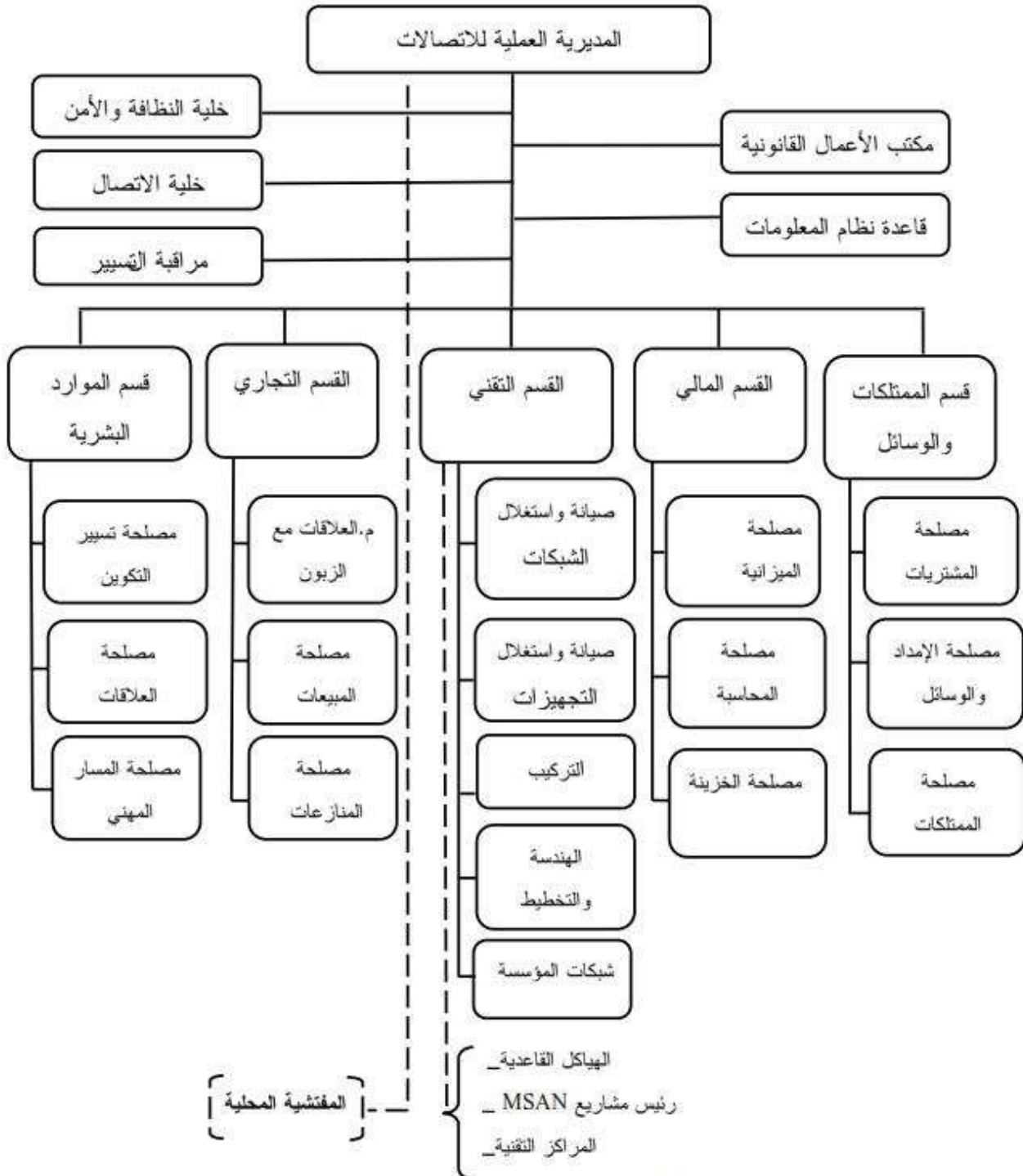
- أ- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
- ب- خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي مع إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
- ج- مكتب مراقبة التسيير (خلية نوحه القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط لها وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

9- التفتيش المحلي

تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

واستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة- من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-



المصدر: بناءً على الملحق رقم (01).

المطلب الثالث: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى كسب تنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم والمحافظة على ولائهم الدائم لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى العنصرين التاليين:

- الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-
- العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

أولاً- الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمتي الهاتف الثابت والانترنت:

1- خدمة الهاتف الثابت

توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي التي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية بـ (3دج/ للدقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، كما تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

أ- **إعلام ببناء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجراء مكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

ب- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا.

ج- **المحاورة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.

د- **تحويل المكالمات:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.

هـ- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

و- **التعريف برقم طالب المكالمات:** تمكن هذه الخدمة من كشف رقم طالب المكالمات الواردة إلى جهاز المشترك.

ز- **إقفال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

2- خدمة الانترنت

تتمثل خدمة الانترنت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

أ- **خدمة الإنترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشاؤها بناءا على إعادة هيكلة خدمات الانترنت أنيس، ايسي،

فوري، فأصبحت خدمة جwab مهمتها مسابرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

ب- خدمة الـ "WIFI" التي تسمح للمشتركين باستعمال الانترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الالكترونية.

3- خدمة (MSAN)

وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الألياف، تمنح للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3و5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس بلس (Anis+)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل خدماتها في:

أ- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): هناك خدمة (anis home) و (anis elite) التي توفر خدمة الانترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثانية).

ب- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات): هناك خدمة (anis pro+) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق من (1 ميغابايت/ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

ثانيا- العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

إن أهم العروض التي تقدمها المديرية العملية في مجال الهاتف الثابت والانترنت هي:

1- عروض الهاتف الثابت: تتمثل عروض الهاتف الثابت أساسا في عرض ايدوم فيكس (idoomfix) التي هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة بأرصدة 250دج، 500دج، 1000دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

2- عروض الانترنت: تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية في:

أ- عرض (G LTE4): ظهر خلال سنة 2015 وهو يمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث أن هذه مرحلة جديدة إلا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية، حيث تسمح لزيائنها من الاستفادة من الانترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الانترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية واللوحات، وتتمثل خدماتها في:

- خدمات موجهة للزبائن الخواص: حيث يستفيد الزبائن الخواص من عرض يمكنكم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (50ميغابايت/ثا)، وبعد استفادها يستفيدون من اتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ (51 كيلو بايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، كما يمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة (1 جيجا اوكتي بـ 1000دج/لشهر)، (3 جيجا اوكتي بـ 2500دج/لشهر)، (5 جيجا اوكتي بـ 3500دج/لشهر) و(10 جيجا اوكتي بـ 6500دج/لشهر).

- خدمات موجهة للزبائن المهنيين: حيث يمكنهم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150 ميغابايت/الثانية) لحجم استهلاك يقدر بـ (10 جيجا اوكتي)، وبعد استنفاذ الحصة يستفيدون من اتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بـ (512 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.
- ب- عرض ايدوم اديزال (IDOOM ADSL): هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم، وتتمثل عروضها في (1ميغابايت) بـ (1600دج/شهر)، (2ميغابايت/ثا بـ 2100دج/للشهر)، (4ميغابايت/ثا بـ 3200دج/للشهر)، (8ميغابايت/ثا بـ 5000دج/للشهر).
- ج- عرض في مكتبتي (FIMAKTABATI): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015 وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة لتجنب تضيق الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الاطلاع على آخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، فلا حاجة بعد الآن لتضييع الوقت في البحث عن كتاب، مع المكتبة الرقمية (fimaktabati) لاتصالات الجزائر، أصبحت المعرفة على بعد نقرات حيث تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب تغطي مجالا واسعا من المعارف (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة يومية...الخ) ويكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص (fimaktabati) بـ: 2.400 دج للاستفادة الكلية من هذا المحتوى على موقع www.fimaktabati.dz وهذا لمدة شهر 12 (سنة كاملة) .
- وتتمثل عروض هذه الخدمة في:
- عرض مكتبتي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ (3000دج).
 - عرض مكتبتي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط ويقدر سعر البطاقة بـ (2400دج).

المبحث الثاني: أدوات الدراسة والتحقق من صدقها

المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة

أولاً: المنهج المتبع

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، وباعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو نظام الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك دور لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعتمد فيه على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - الجزائر الكائن مقرها بوسط مدينة تبسة، والذي يبلغ عدد عمالها أكثر من 68 عامل، حيث تم استطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول تقنيات الجودة الشاملة المستخدمة في المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية.

2- عينة الدراسة:

تم حصر عينة الدراسة في 35 مفردة من مجتمع الدراسة تم اختيارها وفقاً لمجتمع الدراسة، حيث شملت توزيع 40 استمارة على عينة شملت مجتمع الدراسة، أين بعد فرز وتنظيم الاستثمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 35 استمارة من مجموع الاستثمارات المستلمة لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 05 استمارات بسبب نقص المعلومات فيها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في الوثائق والسجلات التي تم تسلمها من قبل وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف اتصالات الجزائر.

ثانياً: إستمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته⁽¹⁾، وقد إشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية، والمتمثلة في كل من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب: 33 سؤالاً يعكس الموضوع الذي تناولته الدراسة.

ثالثاً: صدق استمارة الاستبيان:

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.

⁽¹⁾مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

رابعاً: ثبات أداة البحث وصدقها:

قبل أن تخرج قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها، بدءاً بعملية التحقق من صدق الأداة، حيث تم عرض قائمة أولية للأسئلة على الأستاذ المشرف، للتأكد من مدى صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وبناءً على الملاحظات السابقة تمت إعادة صياغة أسئلة الاستبيان من جديد، حتى أصبحت في شكلها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المستقصات، كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

حيث تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 استمارة على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)⁽¹⁾ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد العناصر	معامل الثبات
56	0,928

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (06)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0,928 وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

الجدول رقم (02): إثبات الإستبيان ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
06	924	إلتزام الإدارة العليا
05	925	التركيز على الزبون
04	925	التحسين والتطوير المستمر
06	922	التعاون والمشاركة في المؤسسة

(1) ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا إنسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى إعتدادية إستمارة الإستبيان وقد تم على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (إستمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

924	04	نظام المعلومات
924	04	ميزة التكلفة المنخفضة
922	05	التميز في جودة المنتجات
929	07	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (06)

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة تم حسابها وفق القانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:¹

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

¹ - محمود مهدي، نفس المرجع، ص 50.

n: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان

المطلب الأول: عرض وتحليل جزء البيانات الشخصية من الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل، الدرجة المهنية والخبرة.

أولاً: متغير الجنس:

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس

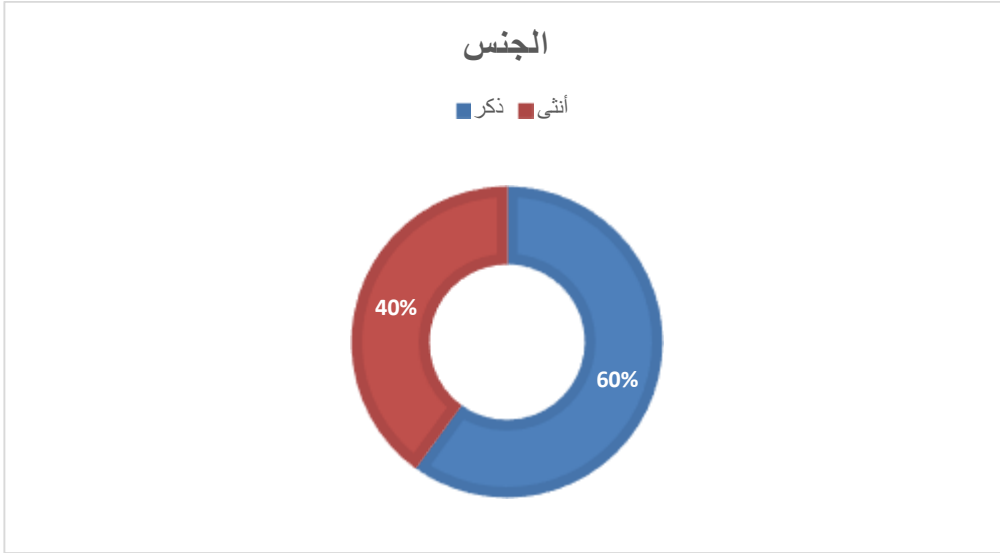
الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	%
ذكر	21	60,0
أنثى	14	40,0
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 60,0% من مجمل العينة المدروسة وتأتي نسبة الإناث لتسجل 40,0%، فالملاحظ هنا أن معظم العاملين هم من فئة الذكور ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(03)

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الفئة العمرية

الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	12	34,3
من 30 إلى 40 سنة	13	37,1
من 40 إلى 50 سنة	6	17,1
أكثر من 50 سنة	4	11,4
المجموع	35	100,0

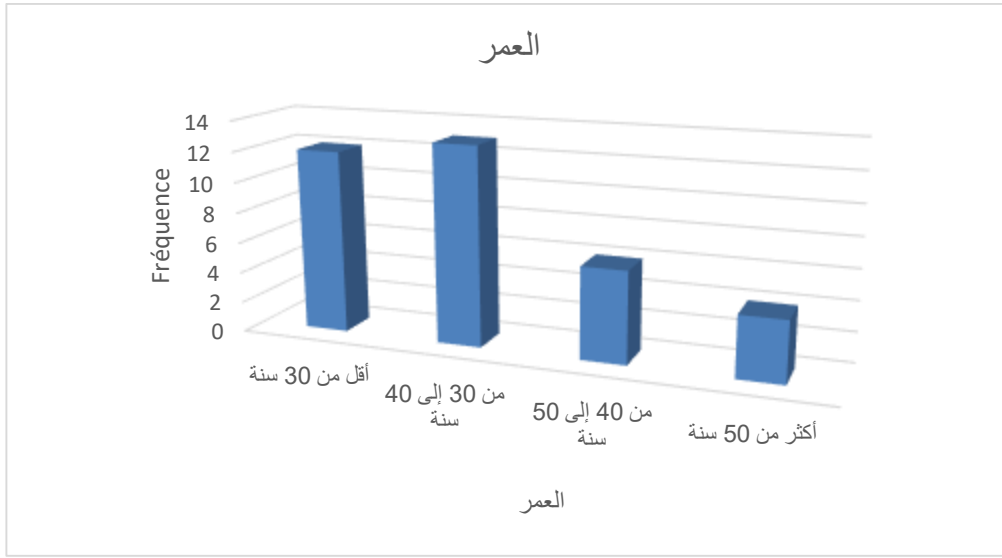
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 37,1% من إجمالي العينة، تليها فئة الموظفين أقل من 30 سنة والتي بلغ عددهم 12 فرد

بنسبة 34,3%، وجاءت نسبة 17,1% من العينة المدروسة ممن هم أكثر من 40 إلى 50 سنة ممثلة بـ 6 أفراد، وتأتي في آخر الترتيب فئة أكثر من 50 سنة والتي بلغ عدد أفرادها 4 بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 11,4%، أين يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة ينتمون لفئة الشباب حيث أن أغلب الأعمال في المؤسسة تحتاج طاقة ونشاط وهو ما تملكه الأغلبية.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

ثالثا: متغير المؤهل

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث المؤهل

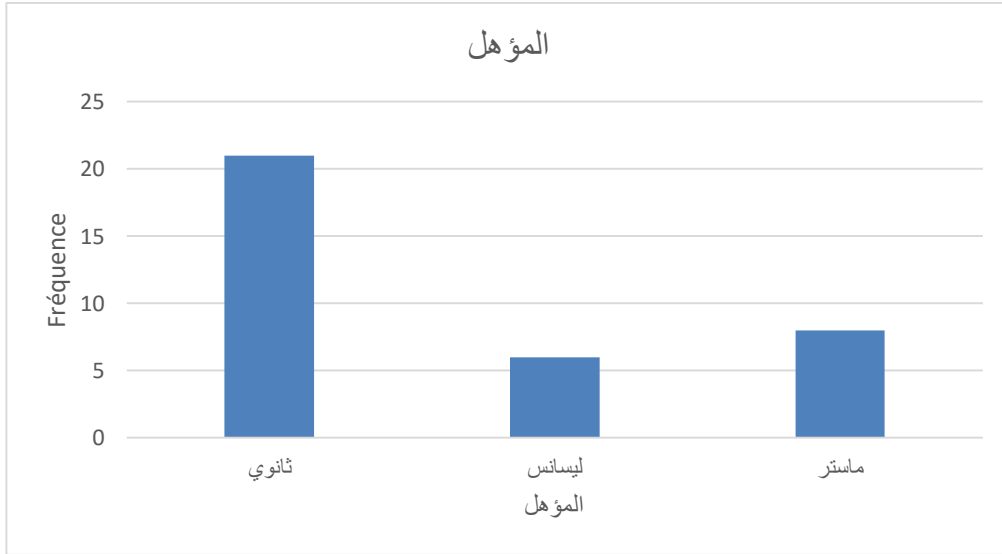
الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل

البيان	التكرار	%
ثانوي	21	60,0
ليسانس	6	17,1
ماستر	8	22,9
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ذوي مستوى ثانوي سجلوا أكبر نسبة من المدروسين، إذ جاءت نسبتهم 60,0% من العينة، بينما جاءت نسبة حملة شهادة الماستر من الموظفين بنسبته 22,9%، وفي الأخير سجلت نسبة 17,1% من أصحاب شهادة الليسانس، ويمكن القول أن العينة المبحوثة يحملون مختلف الشهادات بنسب متقاربة، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد في التوظيف على أساس تنوع الشهادة من أجل أداء الوظائف المختلفة.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث المركز الوظيفي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي

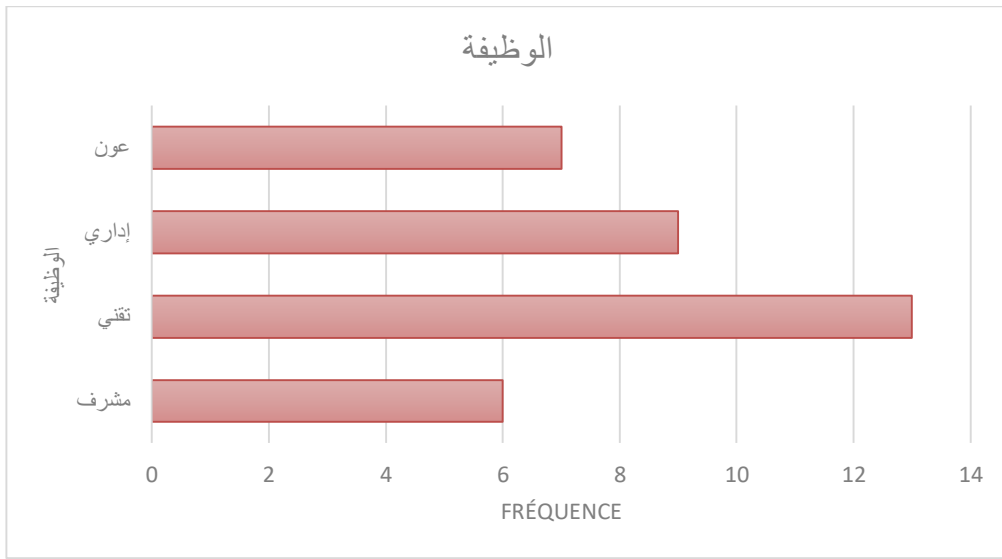
البيان	التكرار	%
مشرف	6	17,1
تقني	13	37,1
إداري	9	25,7
عون	7	20,0
المجموع	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التقنيين سجلوا أكبر نسبة، إذ جاءت نسبتهم بـ: 37,1% من العينة، بينما جاءت نسبة الإداريين 25,7 %، ثم الأعوان بنسبة 20,0 %، وفي الأخير نسبة 17.1 % للمشرفين، أين يمكن القول أن العينة المبحوثة يحملون مختلف الشهادات بنسب متقاربة، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد في التوظيف على أساس تنوع الشهادة من أجل أداء الوظائف المختلفة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

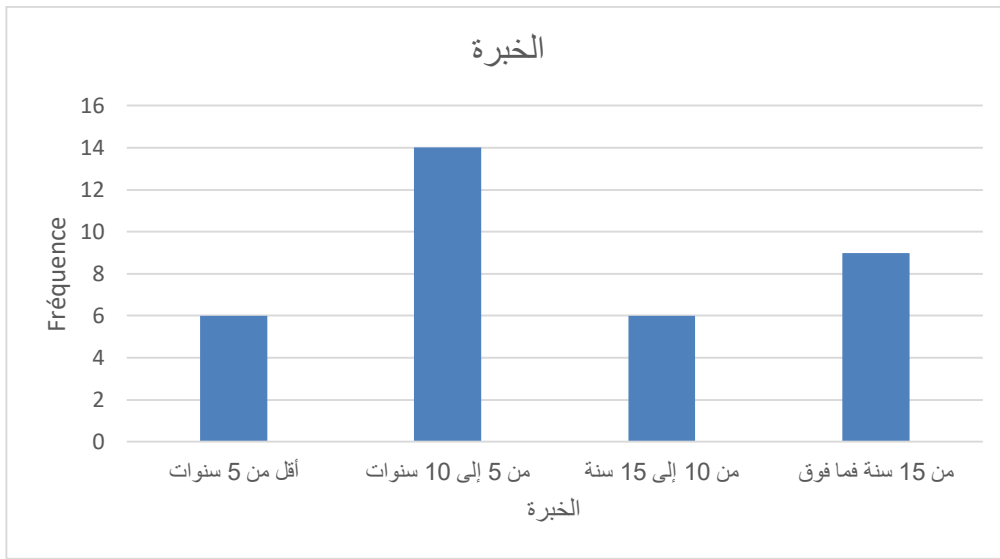
البيان	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	6	17,1
من 5 إلى 10 سنوات	14	40,0
من 10 إلى 15 سنة	6	17,1
من 15 سنة فما فوق	9	25,7
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

بملاحظة الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة والبالغ نسبتهم 40,0% ذوي خبرة 5 إلى 10 سنوات، تليها فئة أقل من 5 سنوات من 10 إلى 15 سنة بنسبة 17,1%، ثم ذوي خبرة 15 سنة فما فوق بنسبة 25,7%، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد على كل من ذوي الخبرة والشباب بنسبة متقاربة من أجل تحقيق أفضل أداء.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (03)

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الأساسية

سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أين سيتم إختبار بيانات الاستمارة من خلال الفقرات من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ترتيب الفقرات ومجال الإتجاه.

الجدول رقم (08): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (1- 6).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تعمل الإدارة العليا على زرع وترسيخ ثقافة الجودة.	3,8857	,75815	1	قوي
02	تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة .	3,8571	,73336	2	قوي
03	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال .أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها.	3,8286	,78537	3	قوي
04	تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات والخدمات .	3,5429	1,03875	6	متوسط
05	يحتل المورد البشري أهمية كبيرة للمؤسسة في ظل تبنيها نظام الجودة الشاملة.	3,6000	,84714	4	قوي
06	على المدى الطويل فإن رضا الزبون عن الخدمات والمنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم.	3,5429	,98048	5	متوسط
	متوسط العبارات	3,7095	,8572	/	قوي

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه القوي والمتوسط ، حيث نجد أن العبارة الأولى تعمل الإدارة على زرع وترسيخ ثقافة الجودة جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.88 وإنحراف معياري قدره 0.75815 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.73 تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.82 وإنحراف معياري 0.78 وبعدها العبارة الخامسة بمتوسط

حسابي 3.60 وإنحراف معياري 0.84 أما بقية العبارات أخذت الإتجاه المتوسط أي بالموافقة على الطرح بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.54، 3.54 وإنحرافات معيارية تساوي 0.98، 1.03 .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,70 والذي ينتمي إلى الفئة (3,54-3,88) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبإنحراف معياري قدره 0,85، مما يعني أن إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بالالتزام الإدارة العليا قوي.

الجدول رقم (09): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (7- 11)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	يقوم المديرين بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.	3,5429	1,33599	2	متوسط
02	تقوم مؤسستكم بالإستماع إلى مايتوقعه الزبائن من المنتجات والخدمات المقدمة	3,5429	,91853	4	متوسط
03	تعتبر مؤسستكم شكاوي الزبائن دافعا لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة .	3,3714	,91026	5	متوسط
04	تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد من الزبائن	3,5429	1,01003	3	متوسط
05	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنة لمستوى رضا الزبون مع المؤسسات الرائدة في نفس النشاط.	3,8000	,71948	1	قوي
	متوسط العبارات	3,5600	,9782	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه المتوسط ماعدا عبارة واحدة كانت نحو الإتجاه القوي ، حيث نجد أن العبارة الخامسة تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنة لمستوى رضا الزبون مع المؤسسات الرائدة في نفس النشاط جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.80 وإنحراف معياري قدره 0.71 أما بقية العبارات أخذت الإتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.54، 3.54، 3.37، 3.37، 3.54، 3.54، 1.01، 0.91، 0.91 أي بالموفقة على الطرح

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,56 والذي ينتمي إلى الفئة (3,37-3,80) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,97، مما يعني أن إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بالتركيز على الزبون متوسط .

الجدول رقم (10) :يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (12- 15)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا لمتطلبات تحقيق الجودة العالية .	3,3714	1,00252	3	متوسط
02	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة.	3,5143	,88688	2	متوسط
03	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة .	3,1714	,95442	4	متوسط
04	التحسين المستمر عنصر اساسي لمعالجة الإنحرافات في مؤسستكم	3,7143	,89349	1	قوي
	متوسط العبارات	3,4428	,9343	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه المتوسط ماعدا عبارة واحدة كانت نحو الإتجاه القوي ، حيث نجد أن العبارة الرابعة التحسين المستمر عنصر اساسي لمعالجة الإنحرافات في

مؤسستكم جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.71 وإنحراف معياري قدره 0.93 أما بقية العبارات أخذت الإتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.51، 3.37، 3.17، وإنحرافات معيارية تساوي 0.886، 1.002، 0.954، أي بالموفقة على الطرح

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,44 والذي ينتمي إلى الفئة (3,17-3,71) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 0,93، مما يعني أن إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بالتحسين المستمر متوسط .

الجدول رقم (11): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (16 - 21)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تشجع مؤسستكم العاملين في جميع المستويات على المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	3,8857	1,254906	2	قوي
02	يشجع المشرفين بمؤسستكم على العمل الجماعي.	3,4286	1,24347	4	متوسط
03	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض صلاحيات للعاملين بها	3,4286	1,09237	6	متوسط
04	يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة	4,0571	1,25892	1	قوي
05	يتم التشاور مع العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة	3,6286	1,13981	3	قوي
06	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	3,4286	1,14496	5	متوسط
	متوسط العبارات	3,6429	1,18907	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه القوي والمتوسط ، حيث نجد أن العبارة الرابعة يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.88 وإنحراف معياري قدره 1.25892 تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.88 إنحراف معياري 1.25 تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 3.62 وإنحراف معياري 1.13 أما بقية العبارات أخذت الإتجاه المتوسط أي بالموافقة على الطرح بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.42 ، 3.42 ، 3.42 وإنحرافات معيارية تساوي 1.24 ، 1.14 ، 1.25 .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,64 والذي ينتمي إلى الفئة (3,42-4,05) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 1,18 ، مما يعني أن إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بالتعاون والمشاركة قوي .

الجدول رقم (12) :يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (22- 25)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات وإتخاذ القرار .	3,4857	1,19734	4	متوسط
02	يعتبر نظام المعلومات والإتصال الفعال ضروري في إدخال التحسينات الآزمة بالمؤسسة .	3,8000	,99410	1	قوي
03	تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة للعاملين بها	3,6857	1,05081	2	قوي
04	توضع برامج التدريب بمؤسستكم بناء على أسس علمية واضحة	3,5714	,77784	3	قوي
	متوسط العبارات	3,6357	1,00502	/	قوي

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه القوي والمتوسط ، حيث نجد أن العبارة الثانية يعتبر نظام المعلومات والإتصال الفعال ضروري في إدخال التحسينات الآزمة بالمؤسسة جاءت

باتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.80 وإنحراف معياري قدره 0.99410 تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.68 إنحراف معياري قدره 1.05 تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.57 وإنحراف معياري قدره 0.77 ، أما العبارة الأولى أخذت الإتجاه المتوسط أي بالموافقة على الطرح بمتوسط حسابي قيمته 3.48 وإنحراف معياري قدره 1.19.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,63 والذي ينتمي إلى الفئة (3,80-3,48) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 1,005 ، مما يعني أن إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بنظام المعلومات قوي.

الجدول رقم (13): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (26- 29)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة إقتصادية ورشيدة.	3,8571	1,03307	1	قوي
02	تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .	3,3143	,99325	3	متوسط
03	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق	3,5429	1,09391	2	متوسط
04	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف .	2,8000	1,10613	4	ضعيف
	متوسط العبارات	3,3785	1,05659	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

نلاحظ من الجدول المتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,37 والذي ينتمي إلى الفئة (3,85-2,80) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 1,056 .

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه المتوسط ، حيث نجد أن العبارة الأولى تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة إقتصادية ورشيدة أكثر العبارات أهمية في الإجابة، حيث جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.85 وإنحراف معياري قدره 1.03307 أما بقية العبارات أخذت الإتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.54، 3.31 ، وإنحرافات

معيارية تساوي 1.09، 0.99، أما العبارة الرابعة كانت الأقل أهمية في الإجابة، حيث أخذت الإتجاه الضعيف بمتوسط 2.80 إنحراف معياري 1.10 لذا يجب على المؤسسة دراسة تكاليف المؤسسات المنافسة و من أخطاء العمل لتخفيض التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة

الجدول رقم (14): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (30-34)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين .	2,5714	1,24347	5	ضعيف
02	تسعى مؤسستكم لتخفيض تكاليف الإنتاج.	3,6286	1,26225	2	قوي
03	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم منتجات وخدمات جديدة وتمييزها.	3,5429	,85209	4	متوسط
04	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.	3,5429	1,14642	3	متوسط
05	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائننا.	3,8000	1,18322	1	قوي
	متوسط العبارات	3,4171	1,13749	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,41 والذي ينتمي إلى الفئة (2,57-

3,80) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 1,13749 .

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه القوي والمتوسط والضعيف ، حيث نجد أن العبارة الخامسة تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائننا أكثر العبارات أهمية في الإجابة، حيث جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.80 وإنحراف معياري قدره 1.18322 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.62 وإنحراف معياري قدره 1.2622 أما العبارة الرابعة و الثالثة أخذت الإتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.54، 3.54 ، وإنحرافات معيارية تساوي 1.14، 0.85، أما العبارة الأولى كانت الأقل أهمية في الإجابة، حيث أخذت الإتجاه الضعيف بمتوسط حسابي

قيمه 2.57 و إنحراف معياري قدره 1.24 لذا يجب على المؤسسة الإهتمام أكثر بجودة المنتجات والخدمات والتميز فيها والتشجيع على الإبداع والإبتكار أكثر حتى تبقى المؤسسة محافظة على تميزها.

الجدول رقم (15): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (35- 41)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مجال الإتجاه
01	تقوم مؤسستكم بالتغلب على مشاكل الجودة لتحقيق رضا العميل.	3,4857	1,12122	4	متوسط
02	تحافظ مؤسستكم على زبائننا	3,5714	1,00837	2	قوي
03	تركز مؤسستكم على تحقيق رضا الزبائن بدلا من التركيز على الأرباح يحقق ميزة تنافسية .	3,6857	1,10537	1	قوي
04	التحسين المستمر بمؤسستكم يعمل على دعم والتطوير مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية.	3,3714	1,08697	6	متوسط
05	تحقق الميزات التنافسية لمؤسستكم من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، وكذا رضا العميل بواسطة تلبية حاجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره	3,4571	1,12047	5	متوسط
06	تقوم مؤسستكم بتغيير المناخ الثقافي وتحسين الأداء لدعم المؤسسة على البقاء والإستمرار في ظل البيئة التنافسية.	2,9429	1,18676	7	ضعيف
07	نظام الجودة الشاملة المطبق بمؤسستكم مناسب لتحقيق الميزة التنافسية	3,5143	,91944	3	متوسط
	متوسط العبارات	3,4326	1,09040	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(05)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,43 والذي ينتمي إلى الفئة (2,94-3,68) أي موافق حسب مقياس الخماسي وبانحراف معياري قدره 1,0904 .

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الإتجاه القوي والمتوسط والضعيف ، حيث نجد أن العبارة الثالثة تركز مؤسستكم على تحقيق رضا الزبائن بدلا من التركيز على الأرباح يحقق ميزة تنافسية أكثر العبارات أهمية في الإجابة، حيث جاءت بإتجاه قوي والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 3.68 وإنحراف معياري قدره 1.10537 تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.57 وإنحراف معياري قدره 1.10083 أما العبارة السابعة و الأولى والرابعة والثالثة أخذت الإتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.51، 3.48، 3.45، 3.37، وإنحرافات معيارية تساوي 0.919، 1.121، 1.120، 1.086، أما العبارة السادسة كانت الأقل أهمية في الإجابة، حيث أخذت الإتجاه الضعيف بمتوسط حسابي قيمته 2.94 و إنحراف معياري قدره 1.186 لذا يجب على أن تركز على تحقيق رضا الزبائن بدلا من التركيز على الأرباح ودعم البحث والتطوير وذلك بالتحسين المستمر مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط علاقة أبعاد نظام الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية

في اتصالات الجزائر -تبسة-

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط مع الميزة التنافسية	مستوى الدلالة	القرار
01	إلتزام الإدارة العليا	,696	,000	دال إحصائيا
02	التركيز على الزبائن	,533	,001	دال إحصائيا
03	التحسين المستمر	,601	,000	دال إحصائيا
04	التعاون والمشاركة	,812	,000	دال إحصائيا
05	نظام المعلومات	,816	,000	دال إحصائيا
06	نظام الجودة الشاملة	,822	,000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS 25 أنظر الملحق رقم(07)

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إرتباط قوي بين نظام الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر يقدر ب0.822 وهو دال عند مستوى الخطأ 0.05 وبمستوى دلالة 0.000 أما بالنسبة لإرتباط كل محور من محاور المتغير المستقل مع الميزة التنافسية، فهي قوية مع أغلب المحاور إذ بلغ معامل الإرتباط بين إلتزام الإدارة العليا والميزة التنافسية 0.696 أما بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية فقد بلغ معامل الإرتباط 0.533 وبلغ معامل الإرتباط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية 0.601 وبلغ معامل الإرتباط بين التعاون والمشاركة والميزة التنافسية 0.812 وقد بلغ معامل الإرتباط بين نظام المعلومات والميزة التنافسية 0.816 فكلها تدل على إرتباط جيد بين نظام الجودة الشاملة والميزة التنافسية وبصورة إجمالية هو ارتباط جيد بنسبة 0.822.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1-الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

2-الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين نظام الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية	0.822	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين المحور الأول (الجودة الشاملة) والمحور الثاني (تحقيق الميزة التنافسية)، حيث بلغت القيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود دور لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

الجدول رقم (18): لنظام الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

القيمة المعلمية	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
10,2937	8,295	,000	68,812	0.000	0.822	0.676
النموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	معاملات معيارية		T	SIG مستوى الدلالة
	B	الإنحراف المعياري S	BETTA			
ثابت	32,450	7,179			4,520	0,000
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة	1,058	,128			8,295	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(08)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): حيث نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة محور العناصر الأساسية للجودة الشاملة، حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن العناصر الأساسية للجودة الشاملة لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية.
 - 2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 68.812 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.
 - 3-القدرة التفسيرية: حيث نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.676، أي أن الجودة الشاملة لها تأثير على الميزة التنافسية كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 1.058$ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة حيث بلغت $F = 68.812$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .
- وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية التي تثبت أن هناك تأثير ودور إيجابي لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

ثانيا:الفرضيات الفرعية

01- الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

01-01-الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.

01-02-الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في إتصالات الجزائر -تبسة-.
والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين إلتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	0.696	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين إلتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت القيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

لإختبار الفرضية السابقة تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين إلتزام الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): إلتزام الإدارة العليا له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		القيمة المعلمية		
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T			
0.484	0.696	0.000	30,979	,000	5,566	2,93383	إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية	
SIG مستوى الدلالة		T		معاملات معيارية		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج
				BETTA		الإنحراف المعياري S	B	
0,000		5,478				2,046	11,208	ثابت
0,000		5,566		,696		,036	,202	الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم (09)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): حيث نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة بعد إلتزام الإدارة العليا، حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن إلتزام الإدارة العليا لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 30.979 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.

3-القدرة التفسيرية: حيث نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.484، أي أن إلتزام الإدارة العليا لها تأثير على الميزة التنافسية كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 0.202$ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في إلتزام الإدارة العليا يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة حيث بلغت $F = 30.979$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية التي تثبت أن هناك تأثير ودور إيجابي لإلتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

02-الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

02-01-الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية.

02-02-الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي فان حسب نتائج برنامج SPSS كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر-تبسة- .
والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	0.601	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت القيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود علاقة بين بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

لإختبار الفرضية السابقة تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بينالتحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): التحسين المستمر له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		القيمة المعملية	دور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية	
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T			
0.361	0.601	0.000	18,683	,000	4,322	2,52753		
SIG مستوى الدلالة		T		معاملات معيارية		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج
				BETTA				
0,000		3,619				1,763	6,37	ثابت
0,000		4,322		,601		,031	,135	التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(10)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): حيث نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة بعد التحسين المستمر، حيث بلغت على التوالي 0.000 و0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن التحسين المستمر له تأثير معنوي على الميزة التنافسية.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 18.683 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.

3-القدرة التفسيرية: حيث نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.361، أي أن التحسين المستمر له تأثير على الميزة التنافسية كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 0.135$ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة حيث بلغت $F = 18.683$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية التي تثبت أن هناك تأثير ودور إيجابي للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

03-الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

03-01-الفرضية الصفرية H_0 .

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية.

03-02-الفرضية البديلة H_1 .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي فإنه حسب نتائج برنامج SPSS كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة- والجدول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	0.533	0.001	هناك ارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت القيمة المعنوية 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود علاقة بين التركيز على الزبائن و تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

لإختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): التركيز على الزبائن له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

القيمة المعنوية الجزئية	المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية		القيمة المعلمية	دور التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية
	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة		
3,35179	3,616	,001	13,072	0.000	0.533	0.284
النموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	T		SIG مستوى الدلالة	
	B	الانحراف المعياري S	BETTA			
ثابت	9,600	2,338	4,107	0,001		
التركيز على الزبائن	,150	,042	3,616	0,001		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(11)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): حيث نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة بعد التركيز على الزبائن، حيث بلغت على التوالي 0.001 و 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن التركيز على الزبائن له تأثير معنوي على الميزة التنافسية.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 13.072 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.

3-القدرة التفسيرية: حيث نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.284، أي أن التركيز على الزبائن له تأثير على الميزة التنافسية كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 0.150$ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التركيز على الزبون يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة حيث بلغت $F = 13.072$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية التي تثبت أن هناك تأثير ودور إيجابي للتركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

04-الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

04-01-الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

04-02-الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتعاون والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة- .
والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين التعاون والمشاركة وتحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للتعاون والمشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	0.812	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين التعاون والمشاركة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت القيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود التعاون والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة- .

لإختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين التعاون والمشاركة وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): التعاون والمشاركة له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		القيمة المعنوية	
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.812	0.659	0.000	63,660	,000	7,979	3,76789	دور التعاون والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية
SIG مستوى الدلالة		T		معاملات معيارية		معاملات معيارية غير معيارية	النموذج
				BETTA	الانحراف المعياري S	B	
0,000		0,577				2,628	ثابت
0,000		7,979		,812		,047	التعاون والمشاركة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(12)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): حيث نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة بعد التعاون والمشاركة، حيث بلغت على التوالي 0.000 و0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن التعاون والمشاركة له تأثير معنوي على الميزة التنافسية.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 63.660 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.

3-القدرة التفسيرية: حيث نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.659، أي أن التعاون والمشاركة لها تأثير على الميزة التنافسية كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 0.372$ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في التعاون والمشاركة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة حيث بلغت $F = 63.660$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية التي تثبت أن هناك تأثير ودور إيجابي للتعاون والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

05- الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

05-01 -الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

05-02 -الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر-تبسة- .
والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين نظام المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	0.816	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط متوسط بين نظام المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت القيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود لنظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-.

لإختبار الفرضية السابقة تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين نظام المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): نظام المعلومات له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر -تبسة-

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		القيمة المعنوية	دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.816	0.665	0.000	65,544	,000	8,096	1,97064	
SIG مستوى الدلالة		T	معاملات معيارية	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية	النموذج	
			BETTA	الانحراف المعياري S	B		
0,000		2,727		1,374	3,748	ثابت	
0,000		8,096		,816	,024	التعاون والمشاركة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS أنظر الملحق رقم(13)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): حيث نجد أن قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة بعد نظام المعلومات ، حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على أن نظام المعلومات له تأثير معنوي على الميزة التنافسية.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة فيشر بلغت 65.544 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كليا معنوي.

3-القدرة التفسيرية: حيث نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.665، أي أن نظام المعلومات له تأثير على الميزة التنافسية كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 1.058$ وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في نظام المعلومات يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة حيث بلغت $F = 65.544$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية التي تثبت أن هناك تأثير ودور إيجابي لنظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- وباعتمادنا في ذلك على أساليب إحصائية متمثلة في طرح أسئلة استبائية قصد التأكد من مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- لإدارة الجودة الشاملة ومدى تحقيقها لميزة تنافسية، وهذا عن طريق عرض وتحليل نتائج الاستبيان بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS وهذا لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تتبنى نظام الجودة الشاملة أو لا، وهل تكتسب ميزة تنافسية من خلال تبنيها لهذا النظام، كما أنه في الآونة الأخيرة زادت حظوظ المؤسسة في اكتساب حصص سوقية جديدة وهذا من خلال الحفاظ على زبائنها القدامى وكسب زبائن جدد، أين قامت بتنويع عروضها الخدماتية وتميزها عن غيرها في تقديم أفضل خدمات في مجال الاتصالات السلكية وتوسيع شبكات الانترنت مع زيادة قوة تدفقها مع تقديمها لأفضل الأسعار .

فمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- لديها نقاط قوة متعددة تستطيع استغلالها بتطبيق نظام الجودة الشاملة مما يحقق لها الريادة في سوق تقديم خدمات الاتصالات والانترنت ، للوصول إلى أفضل أداء ممكن وتحقيق الكفاءة والفعالية في عملياتها، مما يحقق لها ميزة تنافسية فريدة من نوعها في مجال نشاطها تمكنها من البقاء والاستمرار .

الغاية العامة

تبين لنا من خلال الدراسة أن بقاء المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال في ظل حدة المنافسة السائدة أصبح يعتمد على أساسا على إمتلاكها للمزايا التنافسية التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين .

ولهذا قمنا بدراستنا المتمثلة في دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي حول مؤسسة إتصالات الجزائر (وكالة تبسة).

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

ولهذا فإنه يتوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية مع إشتداد المنافسة أن تقدم خدمات وتصنع منتجات ذات جودة عالية ، ومن أجل الإحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بتحسين جودة المنتج أو الخدمة من دون الزيادة في التكلفة باستخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليص التكلفة وتحسين أداء المنتج والخدمة ، وبالتالي تحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية .

ومن أجل إثبات ذلك قمنا بالدراسة التطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر (وكالة تبسة) لمعرفة آراء العمال حول الموضوع ، وبعد إسترجاع الإستبيبان قمنا بالإجراءات الإحصائية المناسبة وإختبار الفرضيات وإستخراج النتائج وعرضها ، ومن ثم تقديم التوصيات والإقتراحات المناسبة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الإستفادة من نظام الجودة الشاملة.

ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة فإننا سنقوم بالوقوف على إثبات أو نفي الفرضيات ثم إثبات صحة الفرضيات من عدمها من خلال الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة :

وبعد الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر الجودة الشاملة من الإتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكامل .

- يعمل نظام الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية.

- تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق معايير الجودة الشاملة والتي تساعدها في تطوير الخدمات التي تقدمها لعملائها لتحقيق الميزة التنافسية.

- يعتبر التحسين المستمر بمؤسسة إتصالات الجزائر مطلبا أساسيا في تحقيق الجودة العالية.

- التركيز على إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- لشركة إتصالات الجزائر نظام جودة شاملة تتبناه.

التوصيات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة ب:

- عل الإدارة العليا تحسيس وتوعية العمال بأهمية تبني نظام الجودة الشاملة .
- ضمان التطبيق الجيد لنظام الجودة الشاملة.
- الإستمرار في التحسين المستمر بصورة مستمرة ومشاركة العاملين بالمؤسسة في التطوير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات البشرية بثقافة إتباع الجودة الشاملة لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- تشجيع المؤسسات وتحفيزها على الجوائز وإمتميازات خاصة ذات أحسن جودة.
- التركيز على الإتصال الداخلي ووضع إجراءات خاصة.

أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض العناوين في هذا المجال كما يلي:

- أثر ثقافة الجودة الشاملة في تحسين قدرات المؤسسات .
- أثر تبني نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاح نظام الجودة الشاملة في المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

أ- الكتب باللغة العربية:

- آل علي رضا صاحب أبو حمد ، الموسوي سنان كاضم ، "مفاهيم إدارية معاصرة" ، دار الوراق، الأردن، 2002.
- حمد بلالي، "تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة" ، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافس للمؤسسات و الإقتصاديات، بسكرة، نوفمبر ، 2005.
- حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، بالجزائر، 2009 .
- حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة ، 12 عمان، الأردن، 2009.
- عبد السلام أبو قحب، "دراسات في إدارة الأعمال" ، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط ، 2001 .
- علي السلمي 2 "إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ، 2001.
- قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، العدد 35، 2007.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، الأردن 2002 .
- مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007.

- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها و تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع 2008.
- ب- الكتب باللغة الأجنبية:**
- KATSUYOSHI ISHIIHRA, MAITRISER LA QUALITE, ED.MARE, France, 1996.
- II- الرسائل والأطروحات:**
- انيس كشاط، دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2006.
- حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2011-2012.
- دحمان بونوة لمياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2014.2015.
- سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2013-2014.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها و تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

III- المواقع الإلكترونية:

- حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية و أثرها على الاستثمار ، مقال على الموقع الإلكتروني www.mascenter.com/14.30/.

VI- الدراسات السابقة:

- دراسة أداي كورانكي ، TOTAL QUALITY MANAGEMENTA SOURCE OF ،

COMPETITIVE ، المجلة الدولية للعلوم التجارية الإجتماعية الأسيوية 2013 م.

- دراسة بيست بونجنجروتيت Competitive advantage effects on firm performance:

A Case study of startups in Thailand.

- دراسة جوناس مانتيمان joonas mantyman GAINING COMPETITIVE

ADVANTAGE THROUGH QUALITY OFSERVICES IN FINANCIAL

INDUSTRY 2013. جامعة أولو كلية إدارة الأعمال 2013 م.

- دراسة فله العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير ، جامعة

الجزائر كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير الخروبة 2005 م.

- هند الغامدي ، كريستيان باك ، Quality As Competitive Advantage ، ورقة بحثية ، جامعة

بريد جبورت 2013 م.

- دراسة توماس THOMAS C.POWEL

Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and "

".(Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1(Jan.,1995

- نغمات محمد سعيد ، إدارة الجودة الشاملة منهجية فعالة لتوظيف الوقت وتنمية الموارد البشرية ،

دراسة دكتوراة جامعة النيلين 2009 م.

- شلغوم رومياء ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، رسالة ماجستير

، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014 م.

الاملا حقا

الملحق رقم (01): إستمارة إستمبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير -
إدارة أعمال - تحت عنوان * دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة
التنافسية * دراسة حالة - مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

نرجو من سيادتكم الإجابة بكل حرية و أمانة لخدمة موضوع بحثنا عنوانه
المذكور أعلاه ، حيث إننا نسعى إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من
اجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الأمر لا يتحقق دون مساعدتكم ، و تزويدنا
بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في انجاز البحث و الوصول إلى نتائج
، علما إن المعلومات المنبثقة من الاستمارة تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
فقط.

تحت إشراف:
* توفيق حناشي

من إعداد الطلبة:
* دريس بلال
* قتال عصام

2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

4 المركز الوظيفي:

مشرف تقني إداري عون

5 الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة
المجال الأول :مدى إعتداد الجودة الشاملة في المؤسسة

بدرجة ضعيفة ← بدرجة عالية					البيان	العبرة	المؤشر
5	4	3	2	1			
					تعمل الإدارة العليا على زرع وترسيخ ثقافة الجودة.	01	الإدارة العليا
					تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة .	02	
					تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال .أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها.	03	
					تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات والخدمات .	04	
					يحتل المورد البشري أهمية كبيرة للمؤسسة في ظل تبنيها نظام الجودة الشاملة.	05	
					على المدى الطويل فإن رضا الزبون عن الخدمات والمنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم.	06	
					يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن .	07	التركيز على الزبون
					تقوم مؤسستكم بالإستماع إلى مايتوقعه الزبائن من المنتجات والخدمات المقدمة	08	
					تعتبر مؤسستكم شكاوي الزبائن دافعا لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة .	09	
					تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد من الزبائن	10	

					تقوم مؤسساتكم بإجراء مقارنة لمستوى رضا الزبون مع المؤسسات الرائدة في نفس النشاط.	11	التحسين والتطوير المستمر
					تعتبر مؤسساتكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلباً أساسياً لمتطلبات تحقيق الجودة العالية .	12	
					عمال مؤسساتكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة.	13	
					تعمل مؤسساتكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة .	14	
					التحسين المستمر عنصر أساسي لمعالجة الانحرافات في مؤسساتكم	15	
					تشجع مؤسساتكم العاملين في جميع المستويات على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	16	التعاون والمشاركة في المؤسسة
					يشجع المشرفين بمؤسساتكم على العمل الجماعي.	17	
					تعتمد مؤسساتكم على سياسة تفويض صلاحيات للعاملين بها	18	
					يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة	19	
					يتم التشاور مع العمال حول المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	20	
					تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة.	21	نظام المعلومات
					تتوفر بمؤسساتكم تقنيات ووسائل فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار .	22	
					يعنبر نظام المعلومات والاتصال الفعال ضروري في إدخال التحسينات الآتية بالمؤسسة.	23	
					تقوم إدارة مؤسساتكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة .	24	

					توضع برامج التدريب بمؤسستكم بناء على أسس علمية واضحة	25	
--	--	--	--	--	--	----	--

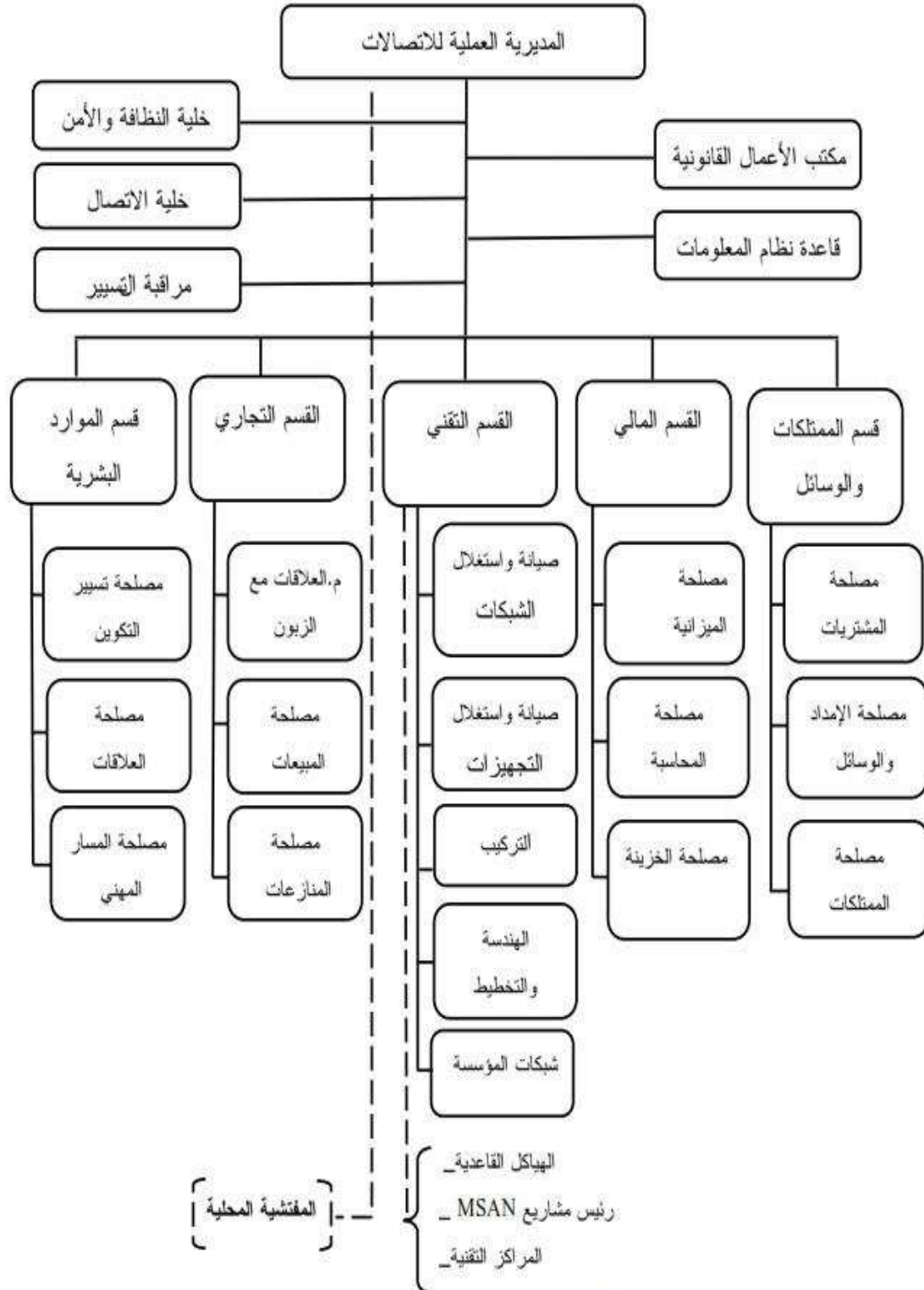
المجال الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة

درجة عالية ← درجة ضعيفة					البيان	العبرة	المؤشر
5	4	3	2	1			
					تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة إقتصادية ورشيدة.	26	ميزة التكلفة المنخفضة
					تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .	27	
					تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق	28	
					تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف .	29	
					تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين .	30	التميز في جودة المنتجات
					تسعى مؤسستكم لتخفيض تكاليف الإنتاج.	31	
					تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم منتجات وخدمات جديدة وتميزها.	32	
					تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.	33	
					تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائننا.	34	
					تقوم مؤسستكم بالتغلب على مشاكل الجودة لتحقيق	35	

					رضا العميل.	
					تحافظ مؤسستكم على زبائننا	36
					تركز مؤسستكم على تحقيق رضا العملاء بدلا من التركيز على الأرباح يحقق ميزة تنافسية .	37
					التحسين المستمر بمؤسستكم يعمل على دعم والتطوير مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية.	38
					تحقق الميزات التنافسية لمؤسستكم من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، وكذا رضا العميل بواسطة تلبية حاجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره	39
					تقوم مؤسستكم بتغيير المناخ الثقافي وتحسين الأداء لدعم المؤسسة على البقاء والإستمرار في ظل البيئة التنافسية.	40
					نظام الجودة الشاملة المطبق بمؤسستكم مناسب لتحقيق الميزة التنافسية	41

تحقيق
الميزة
التنافسية

الملحق رقم(02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
وكالة- تبسة-



المصدر: بناءاً على الملحق رقم (01).

مخرجات برنامج spss

الملحق رقم (03): التكرارات والنسب

Frequency Table

الجنس

المؤهل		
	Frequency	Percent
ثانوي	21	60
ليسانس	6	17.1
Valid ماستر	8	22.9
دكتوراه	0	0
Total	35	100,0

العمر			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	34.3
	من 30 إلى 40 سنة	13	37.1
Valid	من 40 إلى 50 سنة	6	17.1
	أكثر من 50 سنة	4	11.4
	Total	35	100,0

الوظيفة

	Frequency	Percent
مشرف	6	17.1
تقني	13	37.1
Valid إداري	9	25.7
عون	7	20.0
Total	35	100,0

من 5 إلى 10 سنوات	14	40,0
من 10 إلى 15 سنة	6	17.1
من سنة فما 15 فوق	9	25.7
Total	35	100,0

الملحق رقم (04): التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الإدارة العليا	التركيز على الزبون	التحسين والتطوير المستمر
N		35	35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22,2571	17,8000	13,7714
	Std. Deviation	4,02450	3,90173	3,11624
Most Extreme Differences	Absolute	,189	,235	,129
	Positive	,105	,120	,090
	Negative	-,189	-,235	-,129
Kolmogorov-Smirnov Z		1,117	1,389	,765
Asymp. Sig. (2-tailed)		,165	,042	,603

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التعاون والمشاركة في المؤسسة	نظام المعلومات	ميزة التكلفة المنخفضة
N		35	35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	21,8571	14,5429	13,5143
	Std. Deviation	6,35306	3,35492	3,47573
Most Extreme Differences	Absolute	,252	,211	,156
	Positive	,143	,118	,152
	Negative	-,252	-,211	-,156
Kolmogorov-Smirnov Z		1,490	1,250	,920
Asymp. Sig. (2-tailed)		,024	,088	,365

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التميز في جودة المنتجات	تحقيق الميزة التنافسية	مدى إعتدال الجودة الشاملة
N		35	35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17,0857	24,0286	90,2286
	Std. Deviation	4,76736	6,08028	17,81289
	Absolute	,179	,109	,165
Most Extreme Differences	Positive	,092	,070	,082
	Negative	-,179	-,109	-,165
Kolmogorov-Smirnov Z		1,056	,646	,973
Asymp. Sig. (2-tailed)		,214	,798	,300

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	54,6286
	Std. Deviation	13,84597
	Absolute	,119
Most Extreme Differences	Positive	,066
	Negative	-,119
Kolmogorov-Smirnov Z		,706
Asymp. Sig. (2-tailed)		,701

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistics

	الجنس	العمر	المؤهل	الوظيفة	الخبرة	Q1	Q2
المتوسط الحسابي	1,4571	1,8286	1,6286	1,7143	1,5714	3,8857	3,8571
الانحراف المعياري	,50543	,89066	,94202	,89349	,65465	,75815	,73336

Statistics

	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
المتوسط الحسابي	3,8286	3,5429	3,6000	3,5429	3,5429	3,5429	3,3714
الانحراف المعياري	,78537	1,03875	,84714	,98048	1,33599	,91853	,91026

Statistics

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
المتوسط الحسابي	3,5429	3,8000	3,3714	3,5143	3,1714	3,7143	3,88571
الانحراف المعياري	1,01003	,71948	1,00252	,88688	,95442	,89349	1,254906

Statistics

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
المتوسط الحسابي	3,4286	3,4286	4,0571	3,6286	3,4286	3,4857	3,8000
الانحراف المعياري	1,24347	1,09237	1,25892	1,13981	1,14496	1,19734	,99410

Statistics

	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
المتوسط الحسابي	3,6857	3,5714	3,8571	3,3143	3,5429	2,8000	2,5714
الانحراف المعياري	1,05081	,77784	1,03307	,99325	1,09391	1,10613	1,24347

Statistics

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
المتوسط الحسابي	3,6286	3,5429	3,5429	3,8000	3,4857	3,5714	3,6857
الانحراف المعياري	1,26225	,85209	1,14642	1,18322	1,12122	1,00837	1,10537

Statistics

	Q38	Q39	Q40	Q41
المتوسط الحسابي	3,3714	3,4571	2,9429	3,5143
الانحراف المعياري	1,08697	1,12047	1,18676	,91944

الملحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

	N	%
Valid	35	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	35	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	56

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجنس	441,31429	8157,634	,341	,928
العمر	440,94286	8196,644	-,052	,929
المؤهل	441,14286	8213,832	-,151	,929
الوظيفة	441,05714	8204,291	-,099	,929
الخبرة	441,20000	8214,106	-,215	,929

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الإدارة العليا	420,51429	7614,081	,796	,924
التركيز على الزبون	424,97143	7680,146	,722	,925

التحسين والتطوير المستمر	429,00000	7769,647	,746	,925
التعاون والمشاركة في المؤسسة	420,91429	7197,434	,882	,922
نظام المعلومات	428,22857	7666,123	,871	,924
ميزة التكلفة المنخفضة	429,25714	7667,373	,837	,924
التميز في جودة المنتجات	425,68571	7407,163	,925	,922
تحقيق الميزة التنافسية	418,74286	7202,491	,920	,922
مدى اعتماد الجودة الشاملة	352,54286	5395,961	,946	,942
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	388,14286	6018,950	,921	,929

الملحق رقم (07): معامل الارتباط

Correlations

		الإدارة العليا	التركيز على الزبون	التحسين والتطوير المستمر
الإدارة العليا	Pearson Correlation	1	,696**	,671**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
التركيز على الزبون	Pearson Correlation	,696**	1	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35
التحسين والتطوير المستمر	Pearson Correlation	,671**	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35

	Pearson Correlation	,620**	,672**	,587**
التعاون والمشاركة في المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,621**	,566**	,730**
نظام المعلومات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,642**	,416*	,489**
ميزة التكلفة المنخفضة	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,003
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,652**	,578**	,605**
التميز في جودة المنتجات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,706**	,522**	,615**
تحقيق الميزة التنافسية	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,834**	,845**	,826**
مدى إعتقاد الجودة الشاملة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,696**	,533**	,601**
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	35	35	35

Correlations

		التعاون والمشاركة في المؤسسة	نظام المعلومات	ميزة التكلفة المنخفضة
الإدارة العليا	Pearson Correlation	,620	,621**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
التركيز على الزبون	Pearson Correlation	,672**	,566	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013
	N	35	35	35
التحسين والتطوير المستمر	Pearson Correlation	,587**	,730**	,489
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003
	N	35	35	35
التعاون والمشاركة في المؤسسة	Pearson Correlation	1**	,792**	,716**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
نظام المعلومات	Pearson Correlation	,792**	1**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35
ميزة التكلفة المنخفضة	Pearson Correlation	,716**	,755**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35
التميز في جودة المنتجات	Pearson Correlation	,828**	,784**	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35

	Pearson Correlation		,790**	,811**	,868**
تحقيق الميزة التنافسية	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N		35	35	35
	Pearson Correlation		,896**	,863**	,719**
مدى إعتقاد الجودة الشاملة	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	
	Pearson Correlation	,812**	,816**	,931**	
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	

Correlations

		التميز في جودة المنتجات	تحقيق الميزة التنافسية	مدى إعتقاد الجودة الشاملة
	Pearson Correlation	,652	,706**	,834**
الإدارة العليا	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,578**	,522	,845**
التركيز على الزبون	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,605**	,615**	,826
التحسين والتطوير المستمر	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,828**	,790**	,896**
التعاون والمشاركة في المؤسسة				

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,784**	,811**	,863**
نظام المعلومات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,867**	,868**	,719**
ميزة التكلفة المنخفضة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	1**	,941**	,823**
التميز في جودة المنتجات	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,941**	1**	,816**
تحقيق الميزة التنافسية	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,823**	,816**	1**
مدى إعتقاد الجودة الشاملة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	35	35	35
	Pearson Correlation	,975**	,981**	,822**
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35

Correlations

		تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة
الإدارة العليا	Pearson Correlation	,696
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
التركيز على الزبون	Pearson Correlation	,533**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	35
التحسين والتطوير المستمر	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
التعاون والمشاركة في المؤسسة	Pearson Correlation	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
نظام المعلومات	Pearson Correlation	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
ميزة التكلفة المنخفضة	Pearson Correlation	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
التميز في جودة المنتجات	Pearson Correlation	,975**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35

	Pearson Correlation	,981**
تحقيق الميزة التنافسية	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
	Pearson Correlation	,822**
مدى إعتقاد الجودة الشاملة	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
	Pearson Correlation	1**
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	Sig. (2-tailed)	
	N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (08): الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,666	10,29377

a. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7291,438	1	7291,438	68,812	,000 ^b
	Residual	3496,734	33	105,962		
	Total	10788,171	34			

a. Dependent Variable: إمداد الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t
		B	Std. Error	Coefficients	
1	(Constant)	32,450	7,179		4,520
	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	1,058	,128	,822	8,295

Coefficients^a

Model		Sig.
1	(Constant)	,000
	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,000

a. Dependent Variable: إمداد الجودة الشاملة

الملحق رقم (09): الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,484	,469	2,93383

a. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266,643	1	266,643	30,979	,000 ^b
	Residual	284,042	33	8,607		
	Total	550,686	34			

a. Dependent Variable: الإدارة العليا

b. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	11,208	2,046		5,478
	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,202	,036	,696	5,566

Coefficients^a

	Model	Sig.
	(Constant)	,000
1	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,000

a. Dependent Variable: الإدارة العليا

الملحق رقم (10): الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,601 ^a	,361	,342	2,52753

a. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	119,355	1	119,355	18,683	,000 ^b
1	Residual	210,817	33	6,388		
	Total	330,171	34			

a. Dependent Variable: التحسين والتطوير المستمر

b. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	6,379	1,763	3,619	
1	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,135	,031	,601	4,322

Coefficients^a

Model	Sig.
(Constant)	,001
1 تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,000

a. Dependent Variable: التحسين والتطوير المستمر

الملحق رقم (11): الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,284	,262	3,35179

a. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	146,861	1	146,861	13,072	,001 ^b
Residual	370,739	33	11,235		
Total	517,600	34			

a. Dependent Variable: التركيز على الزبون

b. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,600	2,338		4,107	,000
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,150	,042	,533	3,616	,001

Coefficients^a

Model	Sig.
1 (Constant)	,000
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,001

a. Dependent Variable: التركيز على الزبون

الملحق رقم (12): الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 ^a	,659	,648	3,76789

a. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	903,785	1	903,785	63,660	,000 ^b
	Residual	468,501	33	14,197		
	Total	1372,286	34			

a. Dependent Variable: التعاون والمشاركة في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,515	2,628		,577
	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,372	,047	,812	7,979

Coefficients^a

Model	Sig.
1	,568
(Constant)	,000
تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	

a. Dependent Variable: التعاون والمشاركة في المؤسسة

الملحق رقم (13): الفرضية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,816 ^a	,665	,655	1,97064

a. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	254,533	1	254,533	65,544	,000 ^b
1 Residual	128,152	33	3,883		
Total	382,686	34			

a. Dependent Variable: انظام المعلومات

b. Predictors: (Constant), تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3,748	1,374	2,727	
1	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,198	,024	,816	8,096

Coefficients^a

Model	Sig.	
	(Constant)	,010
1	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	,000

Dependent Variable: النظام المعلومات

