



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي:...../2025

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
عنوان المذكرة:

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات سوميفوس

تحت إشراف:

د.نادية بوراس

إعداد الطالب:

• تقي الدين بوعمره

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د.خالد براهي	استاذ التعليم العالي	رئيسا
د.نادية بوراس	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د.نادية عز الدين	استاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

اهداء

الى من كانت نور عمري، ورضاها بوابتي لكل نجاح،

إلى أمي الحبيبة...

يا من حملتني حباً قبل أن أُولد، وسقيتني دعاءً وأنا أخوض طريقي، لولاكِ ما وقفت على رجلي، ولا رفعت رأسي في هذا اليوم. أهديك كل حرف في هذه الصفحات... وكل نبضة فخر تعيش داخلي

وإلى من تسكن القلب والعقل، إلى التي دخلت حياتي كنسمة، واستقرت فيها كقدر جميل،

إلى خطيبتى سندرا...

أنتِ الحب والسكينة، الأمان والدافع، كنتِ بجانبى في كل لحظة تعب، وشجعتني في كل لحظة ضعف، لك مني كل الامتنان، وكل الأحلام القادمة... فأنتِ شريكتي فيها، ودونك لا يكتمل شيء.

وإلى الصغيرة الكبيرة في عيني، إلى زهرة البيت، وضحة القلب، ورفيقة الروح، إلى إيناس... أختي الحنونة، المادئة التي تسكنني، أهديك هذا العمل لأنك كنتِ النور الخفيف وسط تعب أيامي، لأنك كنتِ حكاية الطفولة التي أحنّ إليها كلما ضاق بي العالم، وستظلين دائماً في عيني أروع هدية في حياتي.

وإلى من كانت الطفولة دهنها، والشباب ظلمها، إلى من سكنت القلب، وتركت في روحي رائحة الزمن الجميل، إلى جدتي الغالية حبارة...

يا من علمتني أن الحنان لا يُعلم بل يُعاش، وأن الحضور ليس بالجسد فقط، بل بأثر لا يزول، لك مني هذا الإنجاز عربون حب لا يموت، ووفاء لا يخف.

إلى من أحبه...

إلى أمي، وجدتي حبارة، وإيناس، وسندرا... لكم أهدى ثمرات جهدي... ولكم وهدكم أنعمي شكراً وحباً واعتزازاً.

شكر

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة نادية
بوراس، المشرفة على هذا العمل، على ما قدمته لي من دعم
متواصل، وتوجيهات قيمة، وصبر كبير طوال فترة إنجاز
هذه المذكرة. لقد كان لإشرافها الدقيق وملاحظاتها
الهادفة الأثر البالغ في تحسين جودة هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني واعتزائي لكل
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، لما بذلوه من جهد في
تقديم العلم والمعرفة، وما غرسوه فينا من قيم أكاديمية
ومهنية خلال سنوات الدراسة.

فلكم جميعاً كل الشكر والتقدير والاحترام.



الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق



الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
I-II	فهرس المحتويات
III-IV	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال
VI	فهرس الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الادبيات النظرية لادارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة
9	المطلب الثاني: متطلبات الجودة الشاملة
11	المطلب الثالث: نماذج ادارة الجودة الشاملة
16	المبحث الثاني: الادبيات النظرية للميزة التنافسية
16	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
19	المطلب الثاني: انواع ومحددات الميزة التنافسية
22	المطلب الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية
24	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
29	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
31	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
32	تمهيد

33	المبحث الأول: الإطار المكاني للدراسة التطبيقية
33	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوميفوس تبسة
36	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لسوميفوس
43	المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات
46	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
46	المطلب الاول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة
52	المطلب الثالث :اختبار ثبات وصدق الدراسة
58	المبحث الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات وإختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج
58	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
68	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة
75	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
83	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	29
2	توزيع العمال حسب درجاتهم	35
3	درجات الاجابة	46
4	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	47
5	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	48
6	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	49
7	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	50
8	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	51
9	قياس ثبات محاور الاستبيان	53
10	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الادارة العليا	54
11	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التحسين المستمر	55
12	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التركيز على العميل	56
13	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعد التميز في الجودة	57
14	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعد تخفيض التكاليف	57
15	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعد الاستجابة للسوق	58
16	تحليل آراء العينة نحو بعد الادارة العليا	60
17	تحليل آراء العينة نحو بعد التحسين المستمر	62
18	تحليل آراء العينة نحو بعد التركيز على العميل	64
19	تحليل آراء العينة نحو بعد التميز في الجودة	65
20	تحليل آراء العينة نحو بعد التخفيض في التكاليف	67
21	تحليل آراء العينة نحو بعد الاستجابة للسوق	69
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	70
23	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الادارة العليا والميزة التنافسية	71
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية	72

73	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التركيز على العميل والميزة التنافسية	25
----	--	----

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	اهداف ادارة الجودة	8
2	مثلت diameng	13
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	37
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	48
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	49
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى تعليمي	51
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	52

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	83
2	قائمة المحكمين	86
3	اتفاقية التريص	87
4	مخرجات spss	89

مقدمة

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الراهن تغييرات وتحولات متسارعة نتيجة للتطورات المتلاحقة في مختلف المجالات، خاصة في ظل العولمة، والثورة المعلوماتية، واشتداد حدة المنافسة، إلى جانب بروز العديد من التحديات المعاصرة. وقد أصبح إلزامًا على المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، وبمختلف أنشطتها وأشكالها، أن تتخذ مجموعة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتحديات المتزايدة. ومن أبرز الجوانب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا التحول تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة إدارية حديثة تقوم على عدد من المفاهيم التنظيمية، وتركز على دمج الوسائل الإدارية مع الجهود الابتكارية والمهارات الفنية، بهدف تحسين الأداء وتعزيز التطوير والتحسين المستمر.

وتشمل إدارة الجودة الشاملة مختلف عناصر المؤسسة، بدءًا من جودة المواد الأولية، مرورًا بجودة الموارد البشرية، وانتهاءً بتحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. ومن أجل مواكبة التحولات السريعة في بيئة الأعمال، ينبغي على المؤسسات الاقتصادية السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تستجيب لمتطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية.

هذا من شأنه أن يساهم في تعزيز ربحية المؤسسة، وتقوية مركزها التنافسي، وضمان استمرارها في الأسواق المحلية، بل ومنحها فرصة التوسع إلى الأسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة مقارنة بمنافسيها.

الإشكالية

إستنادا لما تم طرحه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية

التنافسية لمؤسسة سوميفوس؟

تساؤلات الدراسة

إنطلاقا مما تم طرحه في الإشكالية الرئيسية رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات كالتالي:

(1) هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التميز في الجودة في المؤسسة؟

(2) هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التكاليف في المؤسسة؟

(3) هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الاستجابة للسوق في المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة سوميفوس

الفرضيات

- 1) يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التميز في الجودة في المؤسسة
- 2) يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التكاليف في المؤسسة
- 3) يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الاستجابة للسوق في المؤسسة

اهداف الموضوع

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة، وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئها وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي. كما تسعى إلى قياس أثر الجودة الشاملة على رضا الزبائن ومدى مساهمتها في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، إضافة إلى استكشاف قدرتها على تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة السوقية المتزايدة. وترمي الدراسة أيضًا إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الجودة الشاملة بما يساهم في دعم موقعها التنافسي محليًا ودوليًا.

اهمية الموضوع

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، والمتمثل في كيفية تحقيق التميز والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. إذ تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، ورفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن، مما يعزز قدرتها على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة. كما تساعد الدراسة صناع القرار في المؤسسات على إدراك أهمية تبني مفاهيم الجودة الشاملة كأساس للتطوير والتحسين المستمر، بما يساهم في تعزيز قدرتهم على البقاء في السوق والتوسع نحو الأسواق الإقليمية والدولية.

دوافع اختبار الموضوع

يمكن حصر أهم اسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ. الدوافع الذاتية وتتمثل فيما يلي:

- رغبة الباحث في الربط بين تخصصه الأكاديمي والواقع الميداني
- السعي لفهم آليات تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل التحديات الراهنة.
- الاهتمام بتطوير المعرفة الأكاديمية والبحثية في مجال تحسين الأداء المؤسسي.

{ مقدمة }

- الرغبة الشخصية في التعمق في موضوعات الإدارة الحديثة وخاصة إدارة الجودة الشاملة
- ب. الدوافع الموضوعية وتتمثل فيما يلي:

- زائد أهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لرفع كفاءة المؤسسات
- شتداد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، ما يحتم على المؤسسات السعي نحو التميز
- الحاجة الملحة للمؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة.

المنهج المتبع

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، والتي تعكس إشكالية البحث وتسعى لتحقيق أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم المرتبطة بالرقمنة والقدرة التنافسية، كما تم اعتماد المنهج التحليلي لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية من خلال برنامج SPSS، بهدف استخراج النتائج واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، تمثلت في:

أ. الصعوبات الذاتية:

- وفرة المراجع وصعوبة الفلترة
- قلة الخبرة الميدانية الطالب
- صعوبة التوفيق بين متطلبات الدراسة الأكاديمية والالتزامات الشخصية

ب. الصعوبات الموضوعية:

- صعوبة الوصول إلى المؤسسات المستهدفة لجمع البيانات
- الحاجة إلى استخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة

هيكل الخطة

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى فصلين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، إضافة إلى المقدمة والخاتمة. تتناول الفصل الأول "الأدبيات النظرية للموضوع"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول بعنوان الادبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة
 - والمبحث الثاني بعنوان الادبيات النظرية للميزة التنافسية
 - والمبحث الثالث بعنوان الدراسات التطبيقية
- أما الفصل الثاني، بعنوان "الدراسة الميدانية"، فقد تم تقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث:
- المبحث الأول بعنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

{ مقدمة }

- والمبحث الثاني بعنوان التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
- والمبحث الثالث بعنوان اختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج

الفصل الاول

الادبيات النظرية والتطبيقية لادارة الجودة الشاملة
والميزة التنافسية

تمهيد

في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة في الأسواق العالمية، أصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها. وتتطلب هذه الميزة تطوير استراتيجيات فعالة تضمن تحسين الجودة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء في هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

يسلط هذا الفصل الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، موضحًا كيف يمكن للمؤسسات تبني مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق أداء متميز في الأسواق، وزيادة ولاء العملاء، وتحقيق نجاح مستدام.

وسيتطرق الى المباحث التالية:

المبحث الاول: الادبيات النظرية لادارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الادبيات النظرية للميزة التنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الاول: الادبيات النظرية لادارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين. تعتمد هذه الإدارة على مبادئ مثل التركيز على العميل، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الاول ماهية ادارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال التركيز على الجودة في جميع مراحل الإنتاج والخدمات، تعتمد هذه الإدارة على إشراك جميع العاملين، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، بما يسهم في تحقيق رضا العملاء ورفع مستوى التنافسية في السوق.

اولا:نشأة ادارة الجودة الشاملة

ان الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحديث يرجع أساساً إلى بداية الثورة الصناعية عندما بدأ الاهتمام بتطبيق أساليب التقييس ووضع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة في السلع والخدمات، ولقد مرت الجودة بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، حيث ابتدأ التفكير في بداية الأمر بمدى جودة المنتج الذي يعتمد في الأساس على مهارة الحرفي من حيث الدقة والكفاءة باعتباره المسؤول المباشر عن المنتج في جميع مراحل¹، ومن ثم قدم تاييلور فكرة تحديد عن مراحل العمل وذلك بتقسيمه على العاملين بهدف التركيز على طاقات ومهارات العامل ضمن مجال محدد²، ومن ثم جاء ستيوارت ميل ليدخل مبدأ الجودة، والذي مر بالمراحل التالية:³

1. مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900، وتعتبر أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع حتى نهاية القرن 19، حيث كان هناك عامل أو مجموعة عمال مسؤولين عن التصنيع الكامل، وكل عامل يقوم بمراقبة جودة هذا المنتج بعد إنتاجه وقد ظهر هذا الأسلوب في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة في حين كان الحرفين يفتخرون بمهاراتهم في الصناعة لأنهم على وعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن .

¹ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة-ايزو، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص27

² سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة. الجزء الأول، الفلسفة ومداخل العمل، دار المنهل، سوريا، ص21

³ جيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص36

2. مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن 21 نتيجة ظهور الصناعة الحديثة والتوسع في الإنتاج، حيث أصبح من الصعب ضبط الجودة من طرف العامل، مما أدى إلى ضرورة تكليف رئيس على كل مجموعة بهذه المهمة، أي أن العمال يقومون بنفس العمل في حين يقوم رئيسهم بمراقبة وضبط الجودة وامتدت هذه المرحلة من 1900 إلى 1920 .

3. مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش (Inspector control):

امتدت هذه المرحلة من 1920 إلى 1940 فخلال الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا ،حين تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية مما أدى لظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في كل ورشة إنتاج، وفي هذه المرحلة اعتقد المدراء أن أساس الجودة هو التفتيش الذي ظهر كفكرة جيدة وتم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض المصانع إلى وضع مواصفات قياسية ومارست عمليات تفتيش صارمة، مما أدى بوقوعها في مأزق حول إعطاء الأولوية للجودة العالية في التصنيع، أما المعايير الصارمة للتفتيش ففي حالة تغليب هذا الأخير سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول ومن ثم يقل الاهتمام بالجودة التي جاء التفتيش من أجلها .

4. مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (Statistical Quality control) :

امتدت هذه المرحلة من 1940 إلى 1960، وقد بدأت عمليا مع بداية الحرب العالمية نتيجة التوسع في الإنتاج والاعتماد على الإنتاج بالجملة لتلبية الحاجات العسكرية المتزايدة، ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش تم اللجوء إلى أسلوب الفحص بالعينات واعتماد لوحات ضبط الجودة (خرائط الضبط) لخفض الإنتاج المعاب والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها ويقصد بالرقابة الإحصائية للجودة تطبيق الطرق الإحصائية والرياضية لتقرير حدود الانحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها، ولقد طور رواد مراقبة الجودة طرق التفتيش لتحقيق وتحسين الجودة من بينها خرائط المراقبة طريقة العينات..... والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تعتبر البداية العملية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث .

5. مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance)

امتدت من 1960 إلى 1980 هدفها استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، والتركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيفها والتأكد من جودتها، حيث جاءت هذه الفكرة نتيجة لما حققه اليابانيون بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة حيث تقوم هذه الأخيرة على اجتماع كل العمال أسبوعيا لمناقشة سبل تحسين العمل ويتم من خلالها تحديد المشكلات المحتملة للجودة ومن ثم مناقشة الحلول المناسبة لها، وللاشارة فإن المنظمة العالمية للتقييس شكلت لجانا متخصصة لوضع

آلية تثبت من خلالها المؤسسات لزيائنها صحة الإجراءات القياسية ايزو 9000 كمعيار دولي موجه لضمان الجودة والتيجاءت لتكريس ضمان الجودة في التصميم، الإنتاج والخدمات .

6. إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة المؤسسة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) والتي عرفت بأنها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمؤسسة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمعلومات الخاصة بالمؤسسة بأفضل الطرق لضمان رضا الزبون عن الجودة، ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة ظهرت برمجيات السيطرة على الجودة، التي تؤكد على تصميم وتدقيق جودة المنتجات ومع توسع استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك.

ثانيا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التطوير المستمر في جودة المنتجات والخدمات

1. تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والادوات التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التقاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

وفي هذا الصدد تعددت التعاريف التي جاء بها الباحثون والدارسون حول موضوع الجودة، كما يلي :

• عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها: "مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو

الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.²

• وتم تعريفها أيضا على أنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة

أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو قادرا على تلبيتها.³

¹ أمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 07

² مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2011، ص 27

³ خيضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دارالحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 14

والملاحظ من هاذين التعريفين بأن الجودة هي القدرة أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي يتم من خلالها تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية .

بالإضافة إلى ذلك، عرفت الجودة على أنها: "مفهوم نسبي ينظر إليه من زوايا متعددة وفقا للآتي ¹:

- الجهة المصنعة والمنتجة تتظر للجودة أنها المطابقة مع المواصفات وجودة التصميم
- من وجهة نظر الزبون المستخدم المستفيد، الجودة تعني الملائمة للاستخدام (fitness for use) ؛
- من وجهة نظر المجتمع، الجودة تعني تحقيق الرفاهية والاستعداد والعدالة في ضمان توفير منتجات خالية من العيوب ولا تلحق ضررا بالمستفيد والمجتمع

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة :

من تعريف السابق للجودة يمكن الآن عرض عينة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي :

- عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة.²
- وتم تعريفها أيضا على أنها: "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابة.³
- عرفها معهد المقاييس البريطاني (2011)، على أنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر.⁴

بناءا على ما سبق، يمكن تقديم مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج علمي متطور لتحسين أداء عمل المؤسسات بطريقة مثلى وكفاءة من اجل توفير المنتج وتلبية الخدمات لدى العملاء بالجودة.

ثالثا: خصائص إدارة الجودة الشاملة :

¹ نزار عبد المجيد البراوي والحسن عبد الله باشوة، إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة، الرواق للنشر والتوزيع ، الاردن، 2010 ، ص 19

² أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2012 ، ص19

³ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2016 ، ص 09

⁴ محمد عبد الوهاب القراوي، إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013 ، ص20

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أهمها ما يلي ¹:

- مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين؛
- الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق؛
- تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة؛
- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة؛
- التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات؛
- تقليل وإتقان العمليات الإدارية؛
- تبسيط النماذج والإجراءات؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تقليل شكاوى العملاء؛
- التحسين المستمر داخل المؤسسة .

رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهميتها فيما يلي ²:

- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة؛
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم؛
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
- تخفيف تكاليف الخدمات والتشغيل؛
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة؛
- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية .

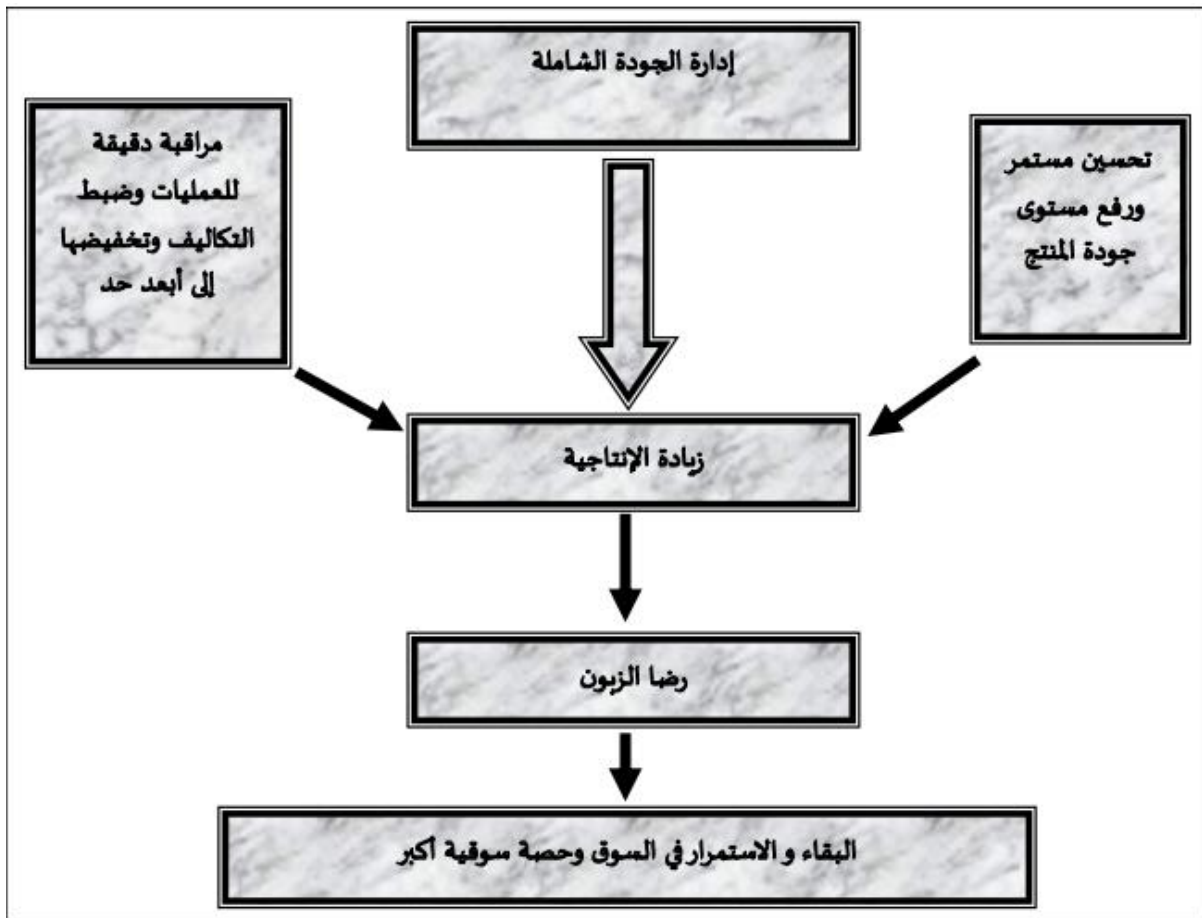
خامساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة :

يمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي :

¹ فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية"، داراليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص11

² أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2019، ص11

الشكل رقم (01): اهداف الجودة الشاملة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار اسامة للنشر والتوزيع،

الاردن ، 2016 ، ص44

يتضح من الشكل أعلاه أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسين إلا من يسعى إلى إرضاء العميل ويسعى إلى تحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر .

و يمكن عرض أهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:¹

• التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة للتنفيذ؛

• تحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛

• وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛

• عمل مراجعة مستمرة للعمليات؛

• عمل مقاييس للأداء؛

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011 ، ص20

• إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛

• وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية

المطلب الثاني: متطلبات الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم جملة من المتطلبات كما يتوقع منها عدة مقومات .

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:¹

1. اعتماد عمليات التخطيط الإستراتيجي :

المؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل: الرؤية، الرسالة، الأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار ولالأبد .

2. التركيز على الزبون :

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزب ون هو المحرك الرئيس ي (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد، العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة .

3. استحواذ مفهوم الجودة :

يحدد الزبائن الداخليين والخارجيين مفهوم الجودة، وبوضع هذا المفهوم أن تستحوذ فكرة مقابلة أو تجاوز هذا المفهوم على المؤسسة، هذا يعني جميع الأفراد المستويات يملون إلى جميع جوانب الوظيفة من خلال وجهة النظر التي تقول " كيف يمكن أن تحقق ذلك بشكل أفضل" وعندما تستحوذ مفاهيم الجودة على المؤسسة سوف يكون جيداً بما يكفي .

4. المدخل العلمي :

إن استخدام المدخل العلمي في هيكله العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، هذا ينبغي أن البيانات الضخمة تستخدم في بناء قواعد مقارنة مرجعية، ومراقبة الأداء وإجراء التحسينات .

5. الالتزام الطويل الأمد :

القليل من المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق التزام طويل الأمد في إجراء التغييرات الضرورية للنجاح، وواحدة من الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المؤسسات عندما تبدأ بتطبيق مدخل الجودة الشاملة هو استقدامهم أو رمي بعض الأموال على قسم معين .

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 2010 ، ص ص 262-265

6. فرق العمل :

حينما يكون هناك حواجز، متنافسين، عدم ثقة، فإن منظمة الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل، إشراك القوى العاملة وممثليهم هذه المشاركة ليست محض إدعاء، أو أنها شكل جديد لمعركة قديمة، إنها نضال عام للزبائن وليس نضال منفصل لأجل السلطة، وطبيعة النضال تنطبق كذلك على العلاقات مع الموردين، الوكالات التنظيمية، والمجتمعات المحلية .

7. التحسين المستمر للأنظمة :

من أجل التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة والتي تعد بمثابة هدف رئيس في صياغة مدخل الجودة الشاملة .

8. التعليم والتدريب :

فالتعليم والتدريب من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس مثمرة، فمن خلال التعليم والتدريب فإن الأفراد الذين يتعلمون كيف يؤدون أعمالهم بجد يتعلمون كيف يعملون بنكاه .

9. الحرية من خلال الضبط :

مشاركة ودعم العاملين يعد من العوامل الرئيسية في الجودة الشاملة كطريقة متزامنة تجمع العديد من العقول لتساعد في عملية صنع القرار وتزيد من شعور العاملين بمشاركتهم في القرارات التي تم صنعها .

10. وحدة الغرض (الهدف) :

لغرض تطبيق مدخل الجودة الشاملة، ينبغي أن تعمل المؤسسة على وحدة الهدف (الغرض)، هذا يعني بأنه لا مكان للسياسات الداخلية في منظمة الجودة الشاملة، وإنما العادة أو العرق المعتاد فيها هو التعاون .

11. مشاركة العاملين ودعمهم :

إن الأساس في اشتراك العاملين يكمن في عاملين :

أ. أنه يزيد من احتمال منع قرار جيد، خطة أفضل، أو إجابة تحسينات أكثر فاعلية عن طريق جلب المزيد من العقول لمناقشة الوضع (الحالة قيد الدراسة) - وبالتأكيد ليست أية عقول لكن عقول الأفراد الأكثر قربا من العمل أو النشاط قيد الدراسة .

ب. أنه يشعر العاملين بامتلاكهم للقرار من خلال إشراك الأفراد الذين يساهمون في تنفيذه في عملية منع القرار، أما الدعم فينبغي أن لا تقتفي بإشراك الأفراد في منع القرار بل إشراكهم بطرق تمنحهم صوتا حقيقيا داخل المؤسسة من خلال السماح لهم بمنع قرارات تهتم بتحسين عمليات العمل باستخدام أساليب قياساتهم تحديدها بعناية .

المطلب الثالث: نماذج ادارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها فمداخلها الأساسية مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه النظرية على أساس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات .

أولاً: رواد إدارة الجودة الشاملة :

تذكر من أبرز الرواد ما يلي :

1. ادوارد ديمينج (Edwerd Dening)

ولد بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 وحصل على شهادة دكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بسيل ،وعمل أستاذاً في جامعة نيويورك 1931 وألقى محاضرات عن الجودة، وبناءاً على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة فقد سافر إليها وكان النجاح حليفه مما أدى بالحكومة اليابانية أن تنشأ جائزة سميت باسمه تمنح سنوياً للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمينج من أبرز المؤسسين لهذا المنهج لما حققه من جوانب التقدم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل وجماعي، وقام باستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الاقتصادي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة، وقال بأن القيادة تلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة في الكثير من جوانبها.¹

2. فيليب كروسبي (Plilip Crosby)

هو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الو.م.أ، ويبدأ هذا العالم مشرفاً للجودة والفحص على أحد خطوط الإنتاج وتدرج في المناصب حتى أحتل منصب نائب رئيس إحدى الشركات الأمريكية، وقدم للعالم كتابين مشهورين في الجودة أحدهما (Qualitiyis free) بينما تمثل الكتاب الثاني في (Quality Withers)، وتبنى فلسفة لتحسين الجودة على مفهومين أساسيين يتمثل الأول منهما في مسلمات إدارة الجودة بينما يتمثل المفهوم الثاني في عناصر التطوير الأساسية للجودة.²

3. أرميد فيجنيوم (Fegeinum Armaaid)

هو أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وبذلك أمكنه من استخدام نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل بقاء إستمراريتها لدى جميع العاملين

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، 2015 ، ص 82

² أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2111 ، ص 34

في الشركة وقد بينت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدف أساسيا عندها ويرى بأن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكاملها وتطويرها والحفاظ عليها¹.

4. كاروا إيشكاوا (Karwa Ishikawa)

هو مهندس ياباني، يعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجودة التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى أن اليابان يجري فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة، لذلك فقد كره العاملون هذا الأسلوب لاستخدامه وسائل معقدة وصعبة دون الاهتمام بتوجيه العاملين هذا الأسلوب لاستخدام الأساليب البسيطة.²

ثانيا: إسهامات الرواد لإدارة الجودة الشاملة :

كل من الرواد السابقة الذكر قدم العديد من الإسهامات لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

إسهامات إدارة ديمينج: تتمثل فيما يلي:³

أ - المبادئ الأربعة عشر: وهي :

- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة .
- تحديث هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة المنتجات .
- تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحها واحدة؛
- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار؛
- الاهتمام بالتدريب من أجل تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين؛
- القيادة الفعالة؛
- القضاء على الخوف، إن تشجيع الإدارة للاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين يخلق مناخا جيدا للتحديد ظروف مناسبة لحل المشكلات؛
- تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات بين العاملين وإحلال التعاون بينهم؛
- التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين؛
- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛

¹ مهدي السامراتي، مرجع سبق ذكره، ص 11

² نفس المرجع السابق، ص 11

³ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة الاسس النظرية والتطبيقية"، دارالحامد، الاردن، 2018، ص 46

- دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على تحقيق هذا المسعى؛
 - تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر؛
 - إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة؛
- ومن خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب ديمينج خطة عمل متوالية وفق ترتب هذه المبادئ وقد مثلها بمثلث ديمينج الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي، كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : مثلث (Deming)



المصدر: أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 -إسهامات فيليب كروسيي: إن فلسفة هذا الرائد تتركز في برنامجه الخاص الذي ضمنه عصارة أفكاره، وحدده بأربعة عشر نقطة وهي¹:

- إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها؛
- تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة؛
- ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة؛
- توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وقرارات المؤسسة؛
- كلف الجودة البيئة لا بد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء؛
- تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها؛

¹ مهدي السامراتي، مرجع سبق ذكره، ص 99

- ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب؛
 - ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة؛
 - تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة؛
 - وضع أهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 11-01 يوما لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المناطة بكل منهم؛
 - تشخيص المشاكل واللافت راحات لإزالتها في أقرب وقت؛
 - تشجيع المشاركة من خلال نظام التحفيز للعاملين؛
 - انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات؛
 - استمرارية إعادة تحسين الجودة؛
- 1 -إسهامات ارميد فيجنوم¹ :
- 1 تمثلت في نوعية المعرفة كما يلي:
- مجموع مراقبة الجودة هو نظام فعال لدمج التنمية بالجودة، وصيانة الجودة، وجهود تحسين الجودة لمختلف المجموعات في المؤسسة وذلك لتمكين الإنتاج والخدمات على المستويين الأكثر اقتصادا والتي تسمح برضا العملاء، التام؛
 - هناك محطة مخفية داخل أي مصنع تستنزف تنفيذ عمل إضافي كثيرا في تصحيح الأخطاء؛
 - المساءلة عن الجودة هي وظيفة الجميع إن الجودة يجب أن تدار بنشاط و لها رؤية على أعلى مستويات الإدارة؛
- 9 -إسهامات كاروا اشيكاورا :
- تمحورت أهم إسهاماته في ما يلي² :
- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة من خلال التركيز على الربحية وإقامة علاقات متينة بين العميل والمورد، استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛

¹ أحمد عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص38.

² نفس المرجع السابق، ص39

- حلقات الجودة: عرفها على أنها مجموعة متغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 9 إلى 5 عمال يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوعية وأن ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهرياً، وتعتبر مكملة كمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر؛
- فكرة الأدوات السبع: حيث يرى أن هذه الأدوات من شأنها مساعدة العاملين في عملية تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه الأدوات في: خرائط بارتيو، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، قائمة الفحص.

خلاصة:

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التميز والريادة في المؤسسات من خلال تحسين العمليات والخدمات باستمرار، مع التركيز على تلبية توقعات العملاء وتعزيز رضاهم. وقد تبين من خلال هذا المبحث أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يتطلب التزاماً إدارياً قوياً، وثقافة تنظيمية داعمة، وتوظيفاً فعالاً للأدوات والتقنيات الحديثة لضمان التحسين المستمر.

إن نجاح المؤسسات في تبني إدارة الجودة الشاملة لا ينعكس فقط على جودة المنتجات والخدمات، بل يمتد ليشمل زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف، وتعزيز الميزة التنافسية في الأسواق. ومع ذلك، فإن التحديات التي تواجه تطبيق هذا النهج، مثل مقاومة التغيير وضعف التدريب، تستدعي تطوير استراتيجيات فعالة لضمان التحول السلس نحو الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

في ظل العولمة والتغيرات السريعة في الأسواق، أصبحت الميزة التنافسية أحد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات واستدامتها. فمع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، لم يعد تحقيق الأرباح وحده كافياً للبقاء، بل أصبح التميز والتفرد عن المنافسين ضرورة حتمية.

المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق التفوق والاستمرارية من خلال امتلاك عناصر تميزها عن غيرها، وهو ما يُعرف بالميزة التنافسية حيث تمثل القدرات أو الخصائص التي تُمكن المؤسسة من تقديم قيمة أعلى لعملائها مقارنةً بالمنافسين

اولاً: مفهوم المنافسة

تعددت تعريفات المنافسة ومنها :

- إن عبارة المنافسة تثير جدلاً كبيراً نظراً لعدم ضبط المفهوم إلى درجة أفهم فيصبح في الكثير من الأحيان مظلة لطيفواسع من السياسات الصناعية والتجارية. وينعكس هذا الاتساع في المؤشرات المستعملة التي تكاد تشمل كل نشاط لاقتصاد والمجتمع.¹
 - وفي تعريف آخر المنافسة: يعرف السلمي التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر من الزبائن ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة.²
 - وتعرف المنافسة على أنها: مركز نجاح أو فشل المؤسسات فهي تؤكد نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المؤسسة.³
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها كما يلي :

المنافسة هي مجموعة من الإجراءات والتفاعلات التي تحدث بين المؤسسات داخل السوق، بهدف جذب العملاء وتحقيق الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى أو أسعار أفضل أو جودة متميزة.

¹ عيسى محمد الغزالي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، الكويت، 2003 ، ص3

² علي عباس، ، ادارة الاعمال الدولية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007 ، ص68

³ عيسى محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص5

ثانيا: اهمية المنافسة

تتمثل أهمية التنافسية في العناصر التالية:

زيادة الوعي بالمنتج واختراق السوق: عندما تزيد المنافسة على الترويج لمنتج معين، فهذا يزيد من وعي الجمهور والعملاء بهذا المنتج، يصبح استقبال العملاء لمنتج معين أفضل عندما يكون هناك منافسين. فالمنافسة تثير انتباه العملاء وتجعلهم يقارنون بين هذا وذاك وبالتالي يزداد وعيهم بمميزات وعيوب كل منتج .

جودة أعلى بأسعار مناسبة: ربما تبدو هذه الميزة في صالح العميل أكثر من كونها لصالح العلامة التجارية أوبيزنس محدد، ولكنها في الحقيقة لصالح الاثنين، فالمنافسة تحفز الشركات وأصحاب المشاريع على تقديم منتجات عالية الجودة وزيادة مميزاتها أيضا، ولكن بأسعار تنافسية بحيث يستطيع العملاء شراؤها، وهو ما يزيد الإقبال عليها .

زيادة الإقبال على الشراء: هذه النقطة مكملية للنقطة السابقة، فعندما يجد العميل أكثر من شركة تقدم نفس المنتج أو الخدمة، يرفع ذلك رغبته في الشراء خاصة عندما تتنافس الشركات على تقديم أفضل الخدمات أو السلع بأسعار منافسة. حتى أن المنافسة أحيانا تساعد أصحاب المشروعات على تسعير منتجاتهم وخدماتهم بناء على المنافسة في السوق .

وبالتالي يزداد الإقبال على شراء هذه السلعة أو الخدمة، لأن الأشخاص تتجذب أكثر للأشياء التي تصبح عادة اجتماعية منتشرة، ويشعرون أنها أصبحت ضرورة في حياتهم .

البحث عن التميز والانفراد: اشتعال المنافسة بين الشركات في نفس المجال ليس أمرا سيئا في كل الأحوال، فهو يقود للتفكير خارج الصندوق تماما ومحاولة البحث عن طرق للوصول قبل المنافسين

ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية .

يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي:

- "يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي يمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية.¹

¹ محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية الاردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص43.

- أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى : من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة إنتاج أدنى من المنافسين.¹
- ويلخص الدكتور مفهوم الميزة التنافسية بوصفها " قدرة المنظمة على التفرد الإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها كما يلي:

تُعرف الميزة التنافسية بأنها الخصائص أو القدرات التي تملكها المؤسسة وتمكنها من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء مقارنةً بالمنافسين، مما يمنحها موقعًا متفوقًا في السوق

رابعا خصائص الميزة التنافسية:

يمكن التركيز في خصائص الميزة التنافسية في الاول على التنافسية وبقائها، فلميزة التنافسية تنتهي بتقليدها من طرف الاخرين ويمكن تخليص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:³

- تبني على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه .
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل .
- تكون الميزة التنافسية غالبية مركزة جغرافيا .
- تشتق من رغبات وحاجات العميل .
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- تقدم الملائمة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة .
- طويلة الأمد وصعبة التقليد مثل المنافسين .
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .

¹ العجال بوزاين، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2009، ص7

² بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة المحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2014، ص 52

³ زوري فريوز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011، ص14

- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة .
 - أن الميزة التنافسية نسبية أي تحقق بالمقاربة وليست مطلقة .
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
 - تنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو فيما تقدمه للمشتريين أو كلاهما .
- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية للتأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها

المطلب الثاني: انواع ومحددات الميزة التنافسية

تتعدد أنواع الميزة التنافسية وفقاً لاستراتيجيات المؤسسات، حيث يمكن أن تكون ميزة في التكلفة، أو التميز، أو الابتكار. وتحدد هذه الميزة من خلال عدة عوامل، مثل جودة المنتجات، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد البشرية، وكفاءة العمليات التشغيلية

اولاً: انواع الميزة التنافسية

وفقاً لمايكل بورتر، هناك نوعان رئيسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسات تحقيقها: الريادة في التكلفة والتميز. ويمكن للمؤسسة التفوق على منافسيها إما من خلال تقليل تكاليف الإنتاج، مما يمنحها ميزة السعر المنخفض، أو من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة.

1. ميزة التميز :

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة التميز عندما تمتلك خصائص فريدة تجعل عملاءها أكثر ارتباطاً بمنتجاتها وخدماتها. ويتحقق ذلك عندما تقدم المؤسسة شيئاً منفرداً يصعب تقليده من قبل المنافسين، سواء من خلال المواصفات الفنية، التصميم، العلامة التجارية، أو غيرها من عوامل التميز، ولتحقيق هذه الميزة يجب على المؤسسة التركيز على عوامل التفرد، والتي تشمل:¹

- أ. الإجراءات التقديرية: تحسين العمليات والإجراءات بما يخلق قيمة إضافية للعميل.
- ب. الروابط: استغلال الترابط بين الأنشطة المختلفة لتعزيز التميز.
- ت. الرزنامة المتوقعة: تحديد التوقيت المناسب لإطلاق المنتجات أو الخدمات لضمان الريادة في السوق.
- ث. الإلحاق: دمج الخبرات والقدرات التنظيمية بطريقة تعزز التفرد.
- ج. التعلم وآثاره: تعزيز التعلم المؤسسي وتحسين الكفاءات لتحقيق تميز مستدام.

¹ نفس المرجع السابق، ص 13

ح. **التكامل:** تحقيق تكامل سلس بين مختلف أقسام المؤسسة لضمان تقديم قيمة مضافة.

خ. **الحجم:** استخدام حجم المؤسسة بشكل استراتيجي لدعم التفرد والتميز.

لتحقيق ميزة التميز، يجب على المؤسسة تحديد المجالات التي يمكنها التفرد فيها، والتركيز على العوامل التي تضمن استدامة هذا التميز. ويعتبر التعلم من أهم العوامل المؤثرة، حيث يسهم امتلاك المعرفة والخبرة في المحافظة على تفوق المؤسسة على المدى الطويل وتحقيقها

2. ميزة التكلفة الأقل:

لتحقيق ميزة التكلفة الأقل، يجب على المؤسسة خفض تكاليفها إلى ما دون تكاليف منافسيها. ويتم ذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في التكاليف ومراقبتها باستمرار، حيث يسهم التحكم الفعال في هذه العوامل في تحقيق الميزة التنافسية و تشمل هذه العوامل:¹

أ. **مراقبة الحجم:** تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات، الأسواق، الأنشطة التسويقية، أو الاستثمار في وسائل إنتاج جديدة، مما يحقق وفورات الحجم.

ب. **مراقبة التعلم:** تعزيز مهارات الموظفين والإداريين عبر التعلم المستمر والتدريب، مما يحسن الكفاءة ويقلل الأخطاء والتكاليف.

ت. **مراقبة الروابط:** تحليل الروابط بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة واستغلالها بشكل استراتيجي لزيادة الكفاءة وتحقيق التكامل في سلسلة القيمة.

ث. **مراقبة الإلحاق:** تجميع بعض الأنشطة المهمة أو نقل الخبرات بين وحدات المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المشتركة.

ج. **مراقبة الإجراءات:** تقييم الإجراءات التشغيلية بشكل دوري، وإلغاء أو تعديل تلك التي لا تسهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو التي تؤدي إلى زيادة غير مبررة في التكاليف.

ح. **مراقبة تموضع الأنشطة:** تحسين التموضع الاستراتيجي للأنشطة داخل المؤسسة، بما يشمل العلاقة مع الموردين والعملاء، مما يؤثر على تكاليف الأجور، الإمدادات، وكفاءة العمليات.

خ. **مراقبة الرزنامة:** الاستفادة من الدخول المبكر إلى الأسواق لتعزيز ميزة التكلفة، أو انتظار التغيرات التكنولوجية للحصول على صورة أوضح قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا محددات الميزة التنافسية .

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 24 ، 2003 ، ص 10

لقد وضع (Michael Porter) مجموعة من المحددات التي تحقق القدرة التنافسية وتدعمها، والتي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسات، والذي يكون له تأثير مباشر على مقدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، كما يرى أن هذه المحددات تمثل نظاما مركبا ومعقدا، يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى ويقوي ويدعم بعضها البعض، وأن هذا الاعتماد المتبادل بينهما يجعل من الصعب تحديد أي منهما يؤثر في الآخر وأيهما يثار وتتمثل هذه المحددات كما يلي: ¹

ظروف عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل

المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المتطورة؛ وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة

أوضاع الطلب المحلي: كلما زادت أهمية هيكل الطلب المحلي على السلع كثيفة التكنولوجيا فإن هذا سيدفع بالمنظمة إلى رفع مستوى جودة المنتج وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنتجات أدى إلى توسع دائرة الابتكار من أجل تحقيق رغبات المستهلكين ورفع مستوى الجودة وتحقيق خاصية التمييز للمنتجات .

وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة: وهي تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية

استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول تتبنى إيديولوجيات مختلفة، ومناهج إدارية من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تتركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودتها وهذا ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية

¹ منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها ، مركز البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة القاهرة، مصر، العدد 19 2002، ص 9

المطلب الثالث علاقة ادارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، يجب على الشركات السعي باستمرار للتميز عن منافسيها. واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحقيق ذلك هي من خلال إدارة الجودة الشاملة، وهي نهج شامل يركز على تحسين الجودة، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية. من خلال تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يضمن النجاح والربحية على المدى الطويل.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء. من خلال التركيز على التحسين المستمر ومنع العيوب، يمكن للشركات تقليل فشل المنتجات وعمليات الإرجاع، وزيادة ثقة العملاء، وتعزيز سمعة العلامة التجارية، وتحقيق الاتساق. غالبًا ما تستمتع الشركات التي تتفوق في الجودة بولاء عملاء أكبر ومكانة سوقية أقوى، مما يمنحها ميزة واضحة على المنافسين الذين يهملون مراقبة الجودة إحدى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي القضاء على أوجه القصور وتقليل الهدر من خلال تحسين العمليات. يتم استخدام منهجيات مثل Lean، Six Sigma، و Kaizen في إدارة الجودة الشاملة لخفض تكاليف الإنتاج من خلال تقليل العيوب وإعادة العمل، وتقليل هدر الموارد، وتحسين كفاءة سلسلة التوريد. من خلال تقليل النفقات غير الضرورية، يمكن للشركات إما زيادة هوامش أرباحها أو تقديم أسعار أكثر تنافسية، مما يجعلها أكثر جاذبية للعملاء¹.

النهج الذي يركز على العميل هو جوهر إدارة الجودة الشاملة. تضع الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة رضا العملاء في مقدمة أولوياتها وتعمل باستمرار على تحسين منتجاتها وخدماتها. يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء، مما يعزز فرص تكرار الشراء، وتقوية العلاقات مع العملاء، وزيادة الولاء للعلامة التجارية والإحالات، بالإضافة إلى تعزيز الصورة الإيجابية للشركة، مما يجعلها الخيار المفضل في السوق. العملاء الراضون هم أكثر احتمالاً للبقاء مخلصين، مما يقلل من تكاليف اكتساب العملاء ويوفر تدفقاً ثابتاً للإيرادات، تتبنى الشركات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة عقلية التحسين المستمر (Kaizen)، مما يضمن أن عملياتها ومنتجاتها وخدماتها تتطور باستمرار. يتيح لها ذلك مواكبة اتجاهات الصناعة والتطورات التكنولوجية، وتسريع الابتكار من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومحسنة، والتكيف مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة. الشركات التي تفشل في الابتكار تخاطر بأن تصبح قديمة، بينما تلك التي تتبنى التحسين المستمر تبقى قادرة على المنافسة ومرنة، يمكن للشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة باستمرار إنشاء عرض بيع فريد يميزها عن المنافسين. يساهم هذا التمايز في تعزيز وضوح العلامة التجارية والاعتراف

¹ Dale H. Besterfield , Total Quality Management. Pearson Education.united state.p63

بها، وإنشاء ارتباط عاطفي قوي مع العملاء، وتبرير الأسعار المتميزة نظراً للجودة والخدمة الفائقة. من خلال تقديم شيء مميز وقيم، يمكن للشركات السيطرة على أسواقها المتخصصة وتقليل الضغوط التنافسية¹. إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحسين الكفاءة، بل هي نهج استراتيجي يمكّن الشركات من تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية. من خلال التركيز على الجودة، والكفاءة في التكلفة، ورضا العملاء، والابتكار المستمر، يمكن للشركات تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق الربحية على المدى الطويل. في عصر يتطلب فيه العملاء التميز، فإن المؤسسات التي تستثمر في إدارة الجودة الشاملة تكون في وضع أفضل للازدهار والتفوق على منافسيها².

خلاصة

تعدّ الميزة التنافسية عنصراً جوهرياً لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تُمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين وتعزيز مكانتها في السوق. ومن خلال هذا المبحث، تبين أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب استراتيجيات مبتكرة تشمل الجودة العالية، خفض التكاليف، التميز في الخدمة، والاستفادة من التكنولوجيا والموارد البشرية بكفاءة.

لقد أصبح واضحاً أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق استدامة في ميزتها التنافسية يجب أن تعتمد على الابتكار المستمر، وتحليل السوق بشكل دوري، وتطوير قدراتها الداخلية بما يواكب المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. كما أن تطبيق استراتيجيات مثل التمايز، القيادة في التكلفة، والتركيز على شرائح سوقية محددة يُعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح طويل الأمد.

¹ Stanley Davis ،Quality Management for Organizational Excellence. Pearson Education.united state.p53

² Dale H. Besterfield, OP cit.p73

المبحث الثالث الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث توفر مرجعية نظرية وعملية تساعد الباحث على فهم الإطار العام لموضوع الدراسة وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي من خلال الاطلاع على ما تم إنجازه سابقاً، ويمكن للباحث أن يستفيد من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

في هذا المبحث، سنستعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، مع التركيز على المنهجيات المستخدمة، اهداف البحث، والنتائج التي تم التوصل اليها ، هذا الاستعراض سيساعد في تحديد الإضافة العلمية التي يمكن أن يقدمها البحث الحالي مما يعزز من قيمته الأكاديمية والعملية.

المطلب الاول الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاعتماد على عدة دراسات وبحوث علمية لها علاقة مباشرة بالموضوع وتم تقسيم المطلب الى قسمين ،ومن بين الدراسات نذكر ما يلي:

اولا:دراسات سابقة لادارة الجودة الشاملة

1. دراسة محرز عبد القادر 2019 الدراسة عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة افاق العلوم بعنوان

ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نموذج الجامعة الاسلامية في ماليزيا

اشكالية الدراسة ماهي مقومات ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الاسلامية الماليزية؟

المنهج المتبع تمت مجريات هذه الدراسة بالاعتماد على منهج دراسة الحالة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الجامعة الإسلامية في ماليزيا كنموذج تطبيقي. كما تسعى إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق التميز التعليمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة، وتقدم استراتيجيات فعالة لتعزيز الجودة والابتكار في بيئة التعليم العالي.

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج مهمة، أبرزها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، من خلال تعزيز كفاءة العمليات التعليمية والإدارية. كما بينت الدراسة أن الجودة الشاملة تساهم في تحقيق التميز التنافسي عبر تحسين رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وزيادة كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز سمعة المؤسسة التعليمية. وأظهرت النتائج أيضاً أن تطبيق الجودة الشاملة يواجه بعض التحديات، مثل الحاجة إلى تدريب مستمر للموظفين، وضرورة

التزام الإدارة العليا بدعم مبادئ الجودة. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات مستدامة لضمان التحسين المستمر وتعزيز الجودة في التعليم العالي.

2. دراسة بشته حنان 2019 الدراسة عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة التمكين الاجتماعي بعنوان

ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية

اشكالية الدراسة إلى أي مدى يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسة الاقتصادية؟

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل دورها في تحسين الأداء المؤسسي ، كما تسعى إلى استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذا النهج، واقتراح استراتيجيات للتغلب عليها ومن المتوقع أن تكشف الدراسة عن الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى رضا العملاء، إضافةً إلى تحديد العقبات الرئيسية مثل نقص الموارد والمقاومة الداخلية للتغيير. كما ستقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام، حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد نهج الجودة الشاملة تتمتع بميزة تنافسية أعلى في السوق، مما ينعكس إيجاباً على حصتها السوقية وأرباحها. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في تطبيق هذا النظام، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف ثقافة الجودة داخل المنظمة، والمقاومة الداخلية للتغيير. وأكدت الدراسة أن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعماً إدارياً قوياً، تدريباً مستمراً للعاملين، وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر والابتكار.

ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة بالميزة التنافسية

1. دراسة صفية واعر (2019) : الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة البحوث الاقتصادية

المشتركة تحمل عنوان " دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

الاقتصادية دراسة حالة شركة اوريفلام

الاشكالية ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية كنتيجة لاستخدام التسويق الالكتروني بشركة اوريفلام

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الذي يلعبه التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اوريفلام

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق التسويق له دور واضح في تحقيق المزايا

التنافسية (الكفاءة، الجودة ورضا العملاء)، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أبرزها ضرورة قيام

المؤسسات الاقتصادية بتعزيز ودعم التطورات الراهنة، وهو ما يشكل منطلقا فعليا لتحقيق الميزة التنافسية

المستدامة لتمكين المؤسسات الاقتصادية من المتوقع بشكل جيد في السوق

2. دراسة غالب محمد البستنجي 2011 الدراسة عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة الابحاث

الاقتصادية والادارية بعنوان اثر كفاءة النظم التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات

صناعة الادوية الاردنية

اشكالية الدراسة إلى أي مدى تؤثر كفاءة النظم التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية لشركات صناعة

الأدوية في الأردن ؟

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور كفاءة النظم التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية

في الأردن، من خلال دراسة آليات التسويق الفعالة وتأثيرها على الأداء السوقي. كما تسعى إلى تحديد

العوامل التي تؤثر على كفاءة هذه النظم، مثل الابتكار التسويقي، استراتيجيات التسعير، قنوات التوزيع،

وأثر الرقابة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه الشركات في

تطبيق نظم تسويقية متطورة، وتقديم توصيات لتعزيز فعاليتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

توصلت الدراسة إلى أن كفاءة النظم التسويقية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية لشركات صناعة

الأدوية في الأردن، حيث تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، تعزيز ولاء العملاء، وتحقيق نمو مستدام في

المبيعات. كما أظهرت النتائج أن الابتكار في استراتيجيات التسويق، مثل التسعير الديناميكي، الترويج

الفعال، واستخدام القنوات الرقمية، يسهم في تحسين الأداء التنافسي للشركات. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات

تحديات مثل القيود التنظيمية الصارمة، ارتفاع تكاليف التسويق، والمنافسة القوية من الشركات العالمية.

وأكدت الدراسة أن الاستثمار في التحول الرقمي، تحسين إدارة سلاسل التوريد، وتعزيز العلاقة مع العملاء يعد من العوامل الأساسية لتعزيز كفاءة النظم التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1. Les :Ziae Lakhder 2015: Journal de recherche économique africaine

facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes

الاشكالية ما هي العوامل المؤثرة على تنافسية الشركات الجزائرية المصدرة

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت هذه الدراسة إلى أن القدرة التنافسية العالمية هي الهدف الرئيسي، لكنها ليست بناء فردي إنما هي عملية ترتبط بعوامل رئيسية من الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما أن الاقتصاد الجزائري يعتمد اعتمادا كبيرا على الصادرات تسعى الجزائر إلى تحسين القدرة التنافسية من خلال اعتمادها إستراتيجية وطنية لتعزيز الصادرات من خلال تحديد عوامل القدرة التنافسية لنمو أنشطتها وإرضاء السوق المحلية والسوق الدولية وظهرت نتائج الدراسة ان تنافسية الشركات الجزائرية المصدرة تعتمد بشكل أساسي على عوامل داخلية، مثل جودة المنتجات، الابتكار، والقدرة على تحسين الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى عوامل خارجية تشمل دعم الحكومة، الوصول إلى التمويل، وتسهيل الإجراءات الجمركية. كما تبين أن التحديات الكبرى التي تواجه هذه الشركات تتعلق بالبيروقراطية، ضعف البنية التحتية، وقلة الترويج الدولي

2. Farida Ida, Setiawan Doddy 2022, Business strategies and competitive

Advantage: The role of performance and innovation, Journal of open

innovation: Technology, Market, and complexity, Volume 08, Issue 03,

Universities Sebelas Maret, Indonesia,.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير استراتيجيات الأعمال في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتظهر النتائج التي تم الوصول إليها أن:

الدول لها تأثير إيجابي على ميزة الشركات؛

تعمل استراتيجيات الأعمال على تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة؛

أهمية الأداء والابتكار لتحسين الميزة التنافسية؛

تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتحسين أدائها والقدرة على الابتكار لتعزيز مزايا التنافسية.

3. Journal de Ahmed Atiya Mohamed & Dr. Abdelsalam Ashour (2023)

Total Quality Management and Its Relationship with emerald insight

Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Field Study on the Faculties of Economics at Al-Zawia University

الإشكالية: كيف يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية؟

هدفت الدراسة لدراسة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على الزبون، التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، مع الإشارة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما زال محدودًا وفي بداياته

4. دراسة بعنوان organizational reiforement through total quality management in
the health sector

دراسة نشرت من قبل المؤسسة الوطنية للصحة العمومية التابعة لـ JICA

باليابان هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجارب تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي في كل من سيريلانكا، اليابان تايلاندا الفلبين زامبيا، وذلك بالاعتماد على ثلاثة أبعاد:

- تحليل الخلفية التاريخية والتجارب السابقة في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- دراسة الظروف والأحداث التي أدت إلى المطالبة بتحسين جودة الخدمات الصحية.
- دراسة وتحليل عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في :

- أهم عامل ساهم في نجاح التبني في اليابان هو انتشار أهمية الجودة الشاملة من خلال إدارة المخاطر
- تمثلت أهم عوامل النجاح في سيريلانكا إلى اعتماد تحسين النظام أولاً، ثم الانتقال إلى التطوير الموارد البشرية والإصلاح الإداري كخطوة ثالثة.
- بالنسبة للتجربة التايلندية فرغم انتشار التحسين في الخطوط الأمامية إلا أنه فشل في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة واستقراء تام لاهدافها بالاضافة إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها في كل دراسة، سيتم توضيح ما توصل إليه من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في بيئة عربية واجنبية وكانت بين سنوات 2011-2023 حيث شملت الدراسات الدول التالية: دول جنوب شرق اسيا، الجزائر، الاردن، اندونيسيا	اجريت هذه الدراسة في سنة 2025 اما الحدود المكانية فكانت الجزائر ولاية تبسة مؤسسة سوميفوس	من حيث الزمان والمكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت اغلبها من الموظفين والعمال، كما استخدمت بعض الدراسات عينات قصدية	تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة سوميفوس البالغ عددهم 34 عامل	من حيث العينة
نوعت مختلف الدراسات منها حيث المنهج المستخدم، منها المنهج الوصفي التحليلي، ومنها من استخدم دراسة حالة،	تماشيا مع طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي	من حيث منهج الدراسة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة ومنها الخاص والعام سواء كانت انتاجية او خدماتية	استهدفت الدراسة الحالية إلى القطاع العمومي وهي مؤسسة سوميفوس تبسة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: ادارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، استراتيجيات	اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين وهما: ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	من حيث المتغيرات

الاعمال، كفاءة النظم التسويقية، التسويق الالكتروني		
---	--	--

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أوجه تشابه كثيرة وكذلك بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، حيث أنهم اشتركوا في موضوع الدراسة الا أنهم كانوا بزاوية مختلفة سواء كانت في فترة الدراسة أم العينة المدروسة أو من ناحية الادوات المستعملة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التأسيس النظري لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، واستعراض مختلف الأطر والمفاهيم المرتبطة بهما، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال إسقاط الإشكالية محل البحث على الواقع العملي داخل شركة سوميفوس، إحدى المؤسسات الاقتصادية النشطة في مجال صناعة الفوسفات. يهدف هذا الفصل إلى تحليل مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك عبر دراسة العلاقة بين أنظمة الجودة المعتمدة وكفاءة الأداء التنافسي في السوق.

وقد تم بناء هذا الفصل وفق منهجية علمية دقيقة تشمل تحديد المجتمع والعينة، واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة، واعتماد أساليب تحليل إحصائي ملائمة، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع المؤسسة. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة، وتحليلاً لآراء المبحوثين حول ممارسات الجودة والتنافسية، يليه اختبار للفرضيات المطروحة، مما يسمح باستخلاص استنتاجات مدعّمة بالأدلة حول طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار المكاني للدراسة التطبيقية

وسيتم من خلال هذا المبحث إعطاء تصور واضح حول مؤسسة سيميفوس، تبسة محل الدراسة ومدى اهتمامها بتبني نماذج للتبؤ التي من شأنها توفير مبيعات. وسيتم من خلاله أيضا التطرق إلى الإطار المكاني للدراسة الميدانية، حيث سيتم تقديم لمحة عامة عن مراحل نشاط المؤسسة محل الدراسة وكذا القطاع التابعة له، مع توضيح مفصل للأنشطة التي تقدمها، وتوزيع مهامها بغرض تحقيق أهدافها...الخ.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوميفوس تبسة

وسيتم من خلاله التطرق إلى تعريف المؤسسة وموقعها الجغرافي ومهامها

أولا: تقديم لنشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي

وسيتم من خلاله التطرق الى نشأة و تطور مؤسسة سوميفوس وكذا موقعها الجغرافي

1. نشأة وتطور مؤسسة سوميفوس:

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق «*SOCIETE DE DJEBEL-ONK*»: S-D-O وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة «*SOCIETE DES RECHERCHES ET EXPLOITATION*» التي كان مقر إدارتها العاصمة بالحرش، لكنه حوّل في 03 /جوان/ 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة «*FERPHOS*» مؤسسة الحديد والفوسفات، أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين:

«*SOCIETE DES MINES DE FER*» «*SOMIFER*» ومقر إدارتها بالونزة و: «*SOMIPHOS*»

«*SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE*» مؤسسة مناجم الفوسفات، ومقر إدارتها بمدينة -تبسة-

والتي سنخصصها بالدراسة.

2. الموقع الجغرافي للمؤسسة: يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على

بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر ويبعد بـ 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط

هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط سكة حديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

ثانيا: مهام مؤسسة سوميفوس وأهميتها الاقتصادية

تحتل مؤسسة «*SOMIPHOS*» مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة؛
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير؛
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار؛
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛
- إنتاج أكثر من 1200 000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1500 000 طن في المستقبل؛
- منح عدة امتيازات للعمال؛
- استفادة العديد من الطلبة المتربصين داخل المؤسسة؛
- إمكانية ترقية العمال.

هذا وتلعب مؤسسة «SOMIPHOS» دورا هاما جدا، حيث يتمثل دورها الأساسي في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال لهذه المؤسسة بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد من داخلها أو خارجها، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل، بالإضافة إلى تدعيم عمالها لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤسسة وتطويرها ولهذا فهي تمنح امتيازات عديدة وهي كالتالي:

القيام بدورات تكوينية للعمال في العديد من المجالات؛ السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين بالحصول على فرصة العمل عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة والعمل الجاد؛ المساعدة الاجتماعية للموظفين؛ تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين (الخدمات الاجتماعية)؛ توفير الأمن والوقاية للعمال لمتابعة عملهم في أحسن الظروف.

ثالثا: تركيبة مؤسسة سوميفوس ووضعيته

تُعد تركيبة المؤسسة عنصراً أساسياً لفهم كيفية تنظيمها الداخلي وتوزيع المهام بين مختلف المصالح والهيئات، وهو ما ينطبق على مؤسسة سوميفوس باعتبارها نموذجاً في الهيكلة والتسيير.

1) تركيبة مؤسسة «SOMIPHOS»:

تضم المؤسسة محل الدراسة عددا كبيرا من الموظفين، باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1420 تقريبا، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتقاني في العمل والمهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، ونجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أ) **الإطارات السامية:** يرتبون في الدرجة 18 فما فوق، وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية وبالمؤسسة 19 إطار سامي ومنهم: مدير المؤسسة؛ المدير التقني؛ رؤساء الأقسام؛ بعض رؤساء المصالح؛

ب) **الإطارات:** تضم المؤسسة حوالي 80 إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب، توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة؛

ج) **عمال التحكم:** يبلغ عددهم حوالي 80 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 13؛

د) **عمال التنفيذ:** هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني....الخ. والجدول الموالي يلخص هذه الأصناف، كما يلي:

الجدول رقم (1-2): توزيع العمال حسب درجاتهم.

نوع العمل (الوظيفة)	عدد العمال (الموظفين)
إطارات سامية	19 موظف
إطارات	80 موظف
عمال التحكم	80 موظف
عمال التنفيذ	1196 موظف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة التكوين وتسيير الكفاءات.

وتجدر الإشارة إلى دور ومكانة المدير بهذه المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من حيث المهام التي يقوم بها حيث أنه مسؤول عن كل ما يجري في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال السلطة التي يتمتع بها فهو يراقب ويشرف على جميع المصالح والأقسام بالمؤسسة ونستطيع أن نلخص مهامه فيما يلي:

مراقبة تنفيذ الأهداف؛ السهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه؛ الإشراف على تسيير جميع المصالح والأقسام؛ توقيع جميع الوثائق والمستندات؛ العمل على احترام القوانين والتنظيمات؛ السهر على تنظيم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الإجراءات الإدارية بالمؤسسة؛ السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن؛ تحقيق المرودية المثلى لخزينة المؤسسة؛ السهر على عمليات تصدير المنتج؛ تنظيم عمل المرؤوسين وفقا للشروط والقوانين؛ ونظرا لهذه الوظائف فمدير المؤسسة لا بد أن يكون ذا كفاءة عالية وخبرة واسعة وقدرة على تحمل المسؤولية الموكلة له؛

(2) وضعية سوميفوس: بالرغم من النجاحات التي تحققتها المؤسسة، إلا أنه نظرا لكبر حجمها وكثرة تعاملاتها، وعلاقاتها فإنها تبقى دائما تواجه صعوبات ومشاكل تعيق وتعرقل مصالحها، ومن بين هذه المشاكل: مشكلة تسويق المنتج والتي تبقى عائقا لعملية بيع الفوسفات؛ نقل المنتج إلى مكان التصدير؛ إستيراد وسائل الإنتاج من الخارج بأسعار مرتفعة وهذا ما يزيد من نفقات الإنتاج؛ تأخر وصول وسائل الإنتاج المستوردة وهذا ما يؤدي إلى إضاعة الوقت.

ومن بين أيضا المشاكل الإدارية التي تواجه الموظفين في أداء عملهم ما يلي: عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة؛ اكتساب الخبرة عن طريق الممارسة أي غياب التخصص الإداري لعدد من الموظفين؛ نقص عدد الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة؛ تشعب مهمة وأدوار مختلف المصالح.

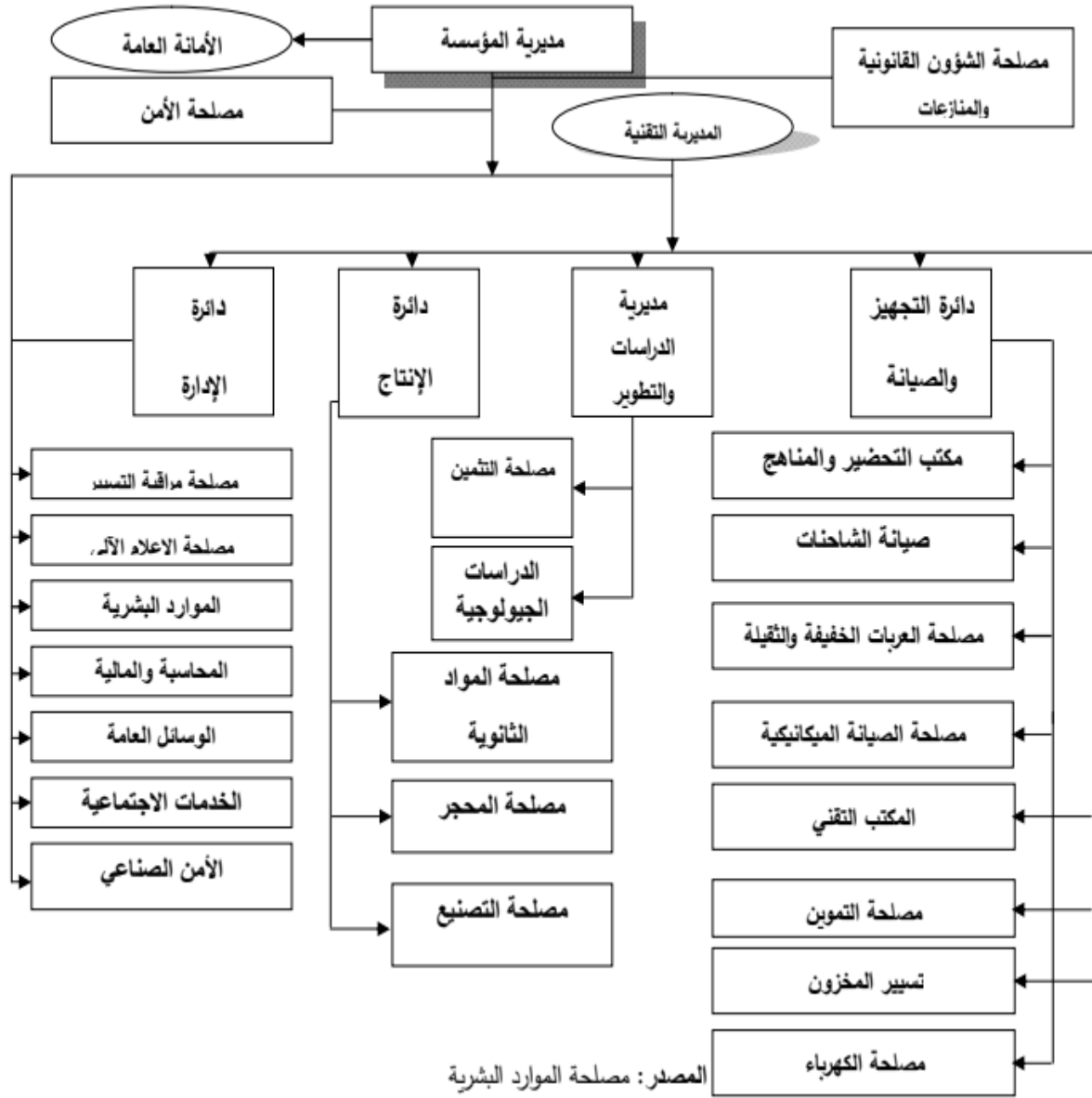
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لسوميفوس

بعد الجولة التي تم القيام بها في المؤسسة، وبعد تسجيل جملة من المعلومات الخاصة بالمنجم، فقد تبين تشكل هذا الأخير من مصالح وأقسام تعكس تنظيمه الإداري وهيكلته والمهام المنوطة بكل فرع منها، المتمثلة في وجود مديرية خاصة تشمل على عدد من الأقسام، يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

اولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس

تتكون مؤسسة "سوميفوس" تبسة من مديريات ومصالح وأقسام لتنفيذ المهام في صورة واضحة وشاملة، حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المستويات إلى أدنى درجة منها بشكل يُمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته، وبإشراف من السلطة التابع لها. وفيما يلي عرض تنظيم مؤسسة "سوميفوس" والمهام الموكلة لمختلف مصالحها:

1. مديرية المؤسسة (LA DIRECTION): وتشمل المديرية عدة أقسام ومصالح، يشرف عليها مدير المؤسسة تساعد سكرتاريا لها دور يعد هاما يتمثل فيما يلي: استقبال وإرسال الفاكسات؛ الرد على المكالمات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الهاتفية؛ ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق؛ استقبال الحرفاء والمدعوين؛ تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها. وتتكون هذه المديرية من المصالح التالية:

1.1. طاقم المديرية (STAFF DIRECTION): والتي تشمل عدة مصالح هي:

1.1.1. مصلحة مراقبة الجودة والبيئة: تحت إشراف مسؤول تسيير الجودة والبيئة، فهو يقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، وبما أن المؤسسة متحصلة على شهادة "نظام تسيير الجودة": "SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE"، المعيار ISO 9001 VERSION 2000، وشهادة "نظام تسيير المحيط": "SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL"، المعيار ISO 14001 VERSION 1996، فهي تعمل جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال: السهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج؛ المحافظة على جودة المنتج؛ إحترام القوانين التنظيمية؛ تحمل مسؤولية سوء الإنتاج؛ إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتج؛ القضاء أو التقليل من النقائص الموجودة في عملية الإنتاج؛ السهر على الرقابة في الإنتاج من خلال التقليل من التكاليف؛ حماية البيئة والإهتمام بكل ما يتعلق بها؛ التخلص من المهملات بطريقة عقلانية.

2.1.1. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتحتوي هذه المصلحة على فرعين يشرف عليهما رئيس

المصلحة وهما:

أ) مركز الاستقبال: تقوم المصلحة بالإشراف على المركز من خلال: استقبال ضيوف المؤسسة؛ توفير المأكل والمشرب والمبيت في فندق المؤسسة؛ تهيئة المكان للموظفين للقيام بعملية التكوين؛ الاهتمام بكل ما يتعلق بالموظفين والضيوف في عملية الاستقبال؛

ب) التعاونية الاستهلاكية: تعمل التعاونية على ما يلي: توفير كل متطلبات العامل اليومية من مواد غذائية وأجهزة إلكترونية منزلية... الخ؛ الاهتمام بكل ما يخص ملفات العاملين المتعلقة بالسياحة كأداء العمرة مثلا حيث أن المؤسسة ترسل أكثر من خمسة وعشرين (25) عاملا سنويا إلى البقاع المقدسة؛ تمويل المؤسسة بمواد النظافة وكل ما تحتاجه؛ تلبية حاجات العاملين بالمؤسسة؛ توفير الأدوات المدرسية في كل دخول مدرسي لأبناء الموظفين.

3.1.1. مصلحة طب العمل: ويعمل بهذه المصلحة طبيب بالإضافة إلى ممرض ومساعد اجتماعي،

وتعمل هذه المصلحة على: السهر على صحة العمال؛ إخضاع العمال كل سنة لفحص طبي إجباريا وعدم الخضوع لهذا الفحص يعد خطأ يستوجب عقوبة تأديبية كما تنص على ذلك المادة 51 من القانون الداخلي للمؤسسة؛ استفادة العمال من فحوص تلقائية بناء على طلب العامل نفسه؛ إصدار قرارات معينة من طرف الطبيب فيما يخص قدرة العامل على العمل بمكان معين مثلا؛ المراقبة الصحية للعمال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أما بالنسبة للممرض، فهو يقوم بتجميع المعلومات الخاصة بالعامل وتقديمها للطبيب للقيام بعمله، كما أن عمل المساعد الاجتماعي ينحصر في العمل الإداري، كالاهتمام بالوثائق والمستندات الموجودة على مستوى المصلحة، وتسجيل المعلومات الخاصة بها.

4.1.1. مصلحة مراقبة التسيير: تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، وتتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية: مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاجتماعية والاقتصادية؛ تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة؛ تتكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة، النتيجة... الخ)؛ الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة؛ المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية؛ مراقبة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعالية؛ حساب الخسائر التي تتحملها المؤسسة وإيجاد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف؛ تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة؛ متابعة عملية الإنتاج؛ محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.

5.1.1. مصلحة الإعلام الآلي: تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة، نظرا لمواكبتها للتكنولوجيا الحديثة، واستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة، على الصعيد المحلي، الوطني والدولي. وقد كان يعمل بهذه المصلحة أكثر من تسعة عشر (19) عاملا، لكن نظرا لضغط العمل توزع معظمهم على باقي المصالح والأقسام الأخرى، وبقي بها عاملان فقط وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية: الاهتمام بكل ما له علاقة بالإعلام الآلي؛ الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي بباقي الأقسام؛ تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة؛ ربط العلاقة بين المديرية والمنجم وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت؛ وجود شبكة الإنترنت والتي تساهم بشكل كبير في تطوير العمل بالمؤسسة وتسهيله؛ صيانة الآلات (أجهزة الإعلام الآلي) الموجودة على مستوى المصلحة، وعلى مستوى المؤسسة.

2. قسم الإدارة (DEPARTEMENT D'ADMINISTRATION):

ويتشكل من: المصالح التالية:

1.2. مصلحة تسيير الموارد البشرية: وتتكون هذه المصلحة من: فرع العلاقات الاجتماعية والذي له علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بهم ويشرف عليه رئيس الفرع، ومساعد يقومون بمهام ذات صبغة اجتماعية أصلا، وتتمثل فيما يلي:

(أ) **دراسة ملفات المتقاعدين:** حيث يختلف سن التقاعد في المؤسسة باختلاف الظروف، لكن السن المحدد تقريبا خمس وخمسون (55) سنة، ويقوم هذا الفرع بدراسة الملفات وتحضيرها، وذلك من خلال إعلام العمال قبل ثلاثة أشهر من بلوغهم سن التقاعد باليوم المحدد للتقاعد، من أجل إعطائهم فرصة لتحضير ملفاتهم وبدوره يعد الفرع الوثائق اللازمة؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ب) مراقبة الأجور: إذ يمكن أن يراقب هذا الفرع أجور العمال و ذلك قبل مرورها بفرع الأجور؛

ج) متابعة حوادث العمل: ويلعب فرع العلاقات الاجتماعية دورا هاما في متابعة حوادث العمل، حيث يقوم بمتابعة بالإجراءات اللازمة لتفادي وقوع ضرر أكبر، وذلك من خلال إجراء الاتصالات اللازمة بالطبيب والمستشفى، لكن تنتهي مهمة هذا الفرع بوصول المصاب للمستشفى، حيث تتولى مصلحة طب العمل القيام بالإجراءات المتبقية؛

د) متابعة تغيب العمال واستلام الشهادات الطبية: تتم هنا مراقبة حضور وغياب وتأخر العمال، ففي حالة تغيب العامل أكثر من 48 ساعة، فإن المديرية ترسل إشعارا بغيابه وبالتالي يقوم هذا الفرع بإرسال تقرير يبين فيه سبب التغيب، سواء كان مبررا أو غير مبرر، وفي الحالة الثانية فإن هناك إجراءات معينة تتخذ في هذا الصدد، حيث يتم إرسال استدعاء للموظف الغائب من أجل معرفة سبب الغياب، فإن لم يحضر بعد إرسال ثلاثة إستدعاءات فإنه يمر بمجلس التأديب والذي يتخذ بشأنه قرارا دون حضوره، كما تنص على ذلك المواد: 37، 38، 39 من القانون الداخلي للمؤسسة؛

هـ) اتخاذ عقوبات معينة في حق الموظفين: في حالة مخالفة أحد الموظفين لقوانين المؤسسة كعدم احترام المرؤوسين، أو إحداث حادث مثلا أو كما سبق و ذكرنا الغياب دون مبرر، كل هذا يمكن أن يؤدي إلى إصدار عقوبات معينة، ذكرت في المواد من 62 إلى 65 من النظام الداخلي للمؤسسة، كالتوبيخ الشفهي أو الكتابي، الإنذارات، التوقيف من العمل لمدة معينة، التسريح...الخ.

2.2. فرع التكوين: ولهذا الفرع دور هام في رسكلة وتكوين وإعادة تمهين الموظفين بالمؤسسة، سواء كانوا دائمين أو متقاعدين، ويسير من طرف رئيس الفرع تساعده سكرتاريا، ويقوم بدوره من خلال: أخذ آراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين، بعدها تؤخذ الاقتراحات المقدمة بعين الاعتبار وتدرس؛ بعد أخذ القرار وتحديد مجال التكوين، يتم تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين في ذلك المجال؛ يتم اختيار المكونين على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى؛ يتم تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين من طرف الفرع؛ تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع.

3.2. فرع التسيير الإداري: يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في مصلحة المورد البشرية فهو يضطلع بمهام عديدة ومتشعبة، يسير من طرف رئيس الفرع ومساعد، وتتمثل مهامه فيما يلي: إصدار قرارات الترقية: يصدر الفرع قرارات بترقية عامل معين، وذلك بالنظر إلى خبرتها، كما أن له الحق في إجراء امتحان للعمال بالإضافة إلى تمكينهم من فترة تجريبية تتم على أساسها عملية الترقية؛ يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعامل (الاسم واللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج...الخ)؛ المراقبة الإدارية لحركة الموظفين من خلال إعداد وتنظيم العطل السنوية، الغيابات والتأخيرات؛ إعداد مختلف المنح المقدمة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للموظفين، وتسلم الوثائق الخاصة بها (المنح العائلية، منح المساعدة...)؛ تسليم شهادات العمل للموظفين في حالة طلبها؛ مراقبة حسابات الموظفين وتصفياتها؛ كشف الرواتب للعمال الشهرية والسنوية.

4.2. فرع الأجور: يعمل بهذا الفرع إطار سامي كرئيس بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكلة إليه ويهتم هذا الفرع ب: إعداد أجور العمال؛ تحديد ساعات العمل الشهرية؛ إعداد كشوف الرواتب النهائية؛ اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال؛ توزيع المنح العائلية.

ونظرا للتعاملات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة، ونظرا للعلاقات المتشعبة بينها وبين موظفيها من جهة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، فإن مصلحة الموارد البشرية وظفت رجل قانون "JURIDIQUE" يقوم بكل ما يسند إليه من أعمال قانونية وتتلخص أهم مهامه فيما يلي: حل النزاعات عن طريق التقاهم كمرحلة أولى؛ حل نزاعات الشركة مع العمال والموظفين وكذا مع المؤسسات الأخرى عن طريق اللجوء إلى العدالة؛ متابعة الاتفاقيات والعقود منذ إبرامها إلى غاية تنفيذها؛ تقديم الاستشارات القانونية عن كل ما يخص المؤسسة؛ متابعة قضايا العمال؛ متابعة جميع المشاكل الإدارية القانونية بالمؤسسة؛ الإشراف على القضايا التي ترفع في العدالة ضد المؤسسة؛ تسوية أوضاع العمال القانونية.

5.2. مصالح الأمن: نظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإنه لا بد من تواجد طاقم أمني يحرص على أمنها و سلامة عمالها، لهذا فإن هناك خلية أمن تتواجد على مستوى المؤسسة مقسمة إلى مصلحتين هما:

(أ) **مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي):** يتواجد على مستوى المؤسسة يرأسه رئيس المصلحة، ويتميز عمل هذا الأخير بأنهم غير مسلحين فهم مدنيون تابعون للمؤسسة يعملون على: السهر على سلامة الموظفين؛ حماية العمال من حوادث العمل؛ التدخل في حالات الطوارئ كالحرائق مثلاً؛ المحافظة على الآلات ووسائل الإنتاج التابعة للمؤسسة؛ العمل على تحقيق أقصى حماية في محيط المؤسسة؛ تقديم الإسعافات الأولية؛

(ب) **مصلحة الأمن الوقائي:** تقع مقر إدارتها العامة بولاية تبسة، فهو يعمل بطريقة غير مباشرة لفائدة المؤسسة عن طريق مستشار الأمن، ويتواجد على مستوى المركب مساعد الأمن، وعلى عكس عمل الأمن الصناعي فإن عمال الأمن الوقائي مسلحين ومقسمين إلى عدد من الأفواج تتوزع على مستوى المركب المنجمي ببئر العاتر وبعض المناطق التي تتواجد بها ممتلكات المؤسسة أو الوسائل التابعة لها.

ولا شك أن الدور الذي تقوم به هذه المصالح جد فعال وذلك من خلال التنظيم المحكم الذي نلمسه على مستواها هذا بالإضافة إلى كل ما تحققه من أمن وسلامة لجميع العمال والموظفين وللمؤسسة ككل.

6.2. مصلحة المحاسبة والمالية: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، فهي تعمل على ضبط الحسابات للمؤسسة، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس وإطار في المالية، إطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتارية يتوزعون في الفروع التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أ) **فرع المواد:** يشرف عليه رئيس الفرع ويساعده إطار في محاسبة المواد تتمثل مهامه فيما يلي: يستقبل فواتير الشراء ويراقبها؛ مراقبة الوثائق الصادرة من المخزن العام؛ المقارنة بين حسابات الفواتير والمخزون الحقيقي؛ تسجيل جميع الحسابات في حالة مطابقتها للموجود؛ تصحيح الأخطاء في الحسابات إن وجدت؛

ب) **فرع المحاسبة العامة:** يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكرتارية، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية: تسهيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجري بالمؤسسة من بيع وشراء وتقديم للخدمات؛ إعداد ميزان المراجعة آخر كل شهر؛ التأكد من صحة الحسابات المسجلة؛

ج) **فرع المالية:** يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكتملة لعمل رئيس الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي: تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك (المدخلات والمخرجات)؛ إعداد جدول المقاربة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة؛ المقارنة بين ما سجلته المؤسسة وما سجله البنك من حسابات؛ تتبع أجور العمال.

7.2. مصلحة الوسائل العامة: لهذه المصلحة أهمية كبيرة من خلال قدرتها على تلبية حاجيات عديدة، والمتطلبات الخاصة بالموظفين بالمؤسسة، ويشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك ... الخ. وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية: السهر على تقديم جميع الخدمات الإدارية بما فيها الاستقبال؛ تلبية حاجات الإطارات وضيوف المؤسسة؛ السهر على نظافة المساحات الخضراء؛ القيام بالأشغال الكبرى كالبناء وتوفير المياه؛ تلبية حاجات مصالح المنجم؛ إصلاح كل الأعطاب في أجهزة المؤسسة؛ التكفل بالعمال إجتماعيا لتحضير ملفاتهم في حالة الوفاة مثلا والإهتمام بعائلاتهم؛ تمويل المكاتب بالوسائل الإدارية (تجهيزات المكاتب)؛ السهر على حسن الخدمات المقدمة في مطبعة الوثائق؛ الإشراف على مركز الاستقبال.

3. المديرية التقنية: وتتشكل من:

1.3. قسم الاستخراج: يحتوي هذا القسم على مصلحتين أساسيتين هما:

أ) **(مصلحة الهدم):** يرأسها رئيس المصلحة وتهتم بعملية إستخراج الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم؛

ب) **مصلحة الاستغلال:** تشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة ويشرف عليها رئيس المصلحة بالإضافة إلى عدد من المساعدين.

2.3. قسم المعالجة: تتم معالجة الفوسفات عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على مستوى هذا القسم وهما: ورشة التبليل؛ ورشة التجفيف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ويمر المنتج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة. ويشرف على كل واحدة منهما رئيس ورشة أو مصلحة حيث أن الورشة هنا تعتبر كمصلحة.

4.3. قسم الصيانة: يقوم هذا القسم بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة الخاصة بعملية إستخراج المادة الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات، السيارات، الشاحنات الخ...، ويعمل به عدد من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح كالميكانيك، الكهرباء... الخ، حيث يقومون بجميع الأعمال الداخلة في دائرة اختصاصاتهم، والخاصة بالمنجم.

5.3. قسم الدراسات والتطوير: يهتم هذا القسم بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتج، ويشمل مصلحتين هما:

(أ) **مصلحة الدراسات الجيولوجية:** يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تختص بالتقيب على المادة الأولية وعلى أماكن تواجدها، واقتراح أفضل السبل لاستخراجها، على أسس علمية وتقنية عالية المستوى؛

(ب) **مصلحة التحاليل المخبرية:** تقوم هذه المصلحة بتحليل عينات مختلفة من المنتج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تزويد الزبون بالنوعية التي يحتاجها من المنتج.

كذلك فإن المديرية التقنية تشرف أيضا على تسيير مصلحتي المشتريات والمخزن حيث أن الأولى تهتم بشراء كل ما تحتاجه المؤسسة من معدات وأدوات وتجهيزات مكتبية.... الخ؛ أما بالنسبة لمصلحة المخزون فهي تهتم بإدارة وتسيير المخزون الذي لدى المؤسسة.

ثانيا: المديرية كوحدة أساسية للدراسة الميدانية (انظر الهيكل التنظيمي في الملحق (01)).

تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة سوميفوس ببئر العاتر والتي مفادها الأول استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله وتسويقه، ويتم ذلك من خلال بذل جهود من طرف مواردها البشرية كأساس يوصلها لمستويات أعلى من الإنتاج، ما يدفعها إلى الاهتمام بتكوينها وإخراج فئة متشعبة بسلوكيات صالحة وبروح المسؤولية اتجاه وظائفهم وبجملة الكفاءات التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة.

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات

تتمتع مؤسسة SOMIPHOS بثقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف.

1) نقاط القوة:

هي عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الإقتصادي للمؤسسة من أهمها ما يلي:

- تتوفر SOMIPHOS على مخزون احتياطي للفوسفات مقدر ب 2 مليار طن؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن سنوياً؛
 - تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق إستخراج الفوسفات؛
 - تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج للغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذو التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما للإثنين؛
 - تتوفر على مجموعة منتجات قليلة و غير متنوعة تنحصر في 3 منتجات رئيسية مما يسهل عملية التحكم فيها، و يسمح بزيادة حجم الإنتاج و من ثم زيادة حجم المبيعات، التي تساهم في تحقيق هامش ربح جيد.
 - تمتلك المؤسسة طاقة تخزين مختبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و 90 ألف طن على مستوى منشأة الميناء بعنابة؛
 - تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء مما يسمح بتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت، ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر؛
 - تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم؛
 - امتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالمياً وحاصلة على شهادة الإيزو؛
 - تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج لسنة من خلال وسائل الإعلام والممثلات والقنصليات بالخارج.
 - الأموال الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة تحقق فوائد سنوية حوالي 28.99%؛
 - تتمتع المؤسسة بالمرونة في عملية التوظيف وذلك من خلال اعتمادها كذلك على نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفأة؛
 - تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.
- (2) نقاط الضعف:**
- تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها أبرزها ما يلي:
 - تميز منشآتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج إلى استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها أو صيانتها؛
 - نقطة التعادل لديها مرتفعة جداً نتيجة إرتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- تميز فوسفات جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
- اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه بالتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛
- اقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق من ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة إلى اللجوء لنقل بواسطة الشاحنات التابعة لقطاع الخواص والتي تتميز بارتفاع تكاليفها أيضا؛
- عدم حصول المؤسسة محل الدراسة على تدعيم أسعار بيعها ممن طرف الدولة؛
- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛
- وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على مؤسسة مناجم الفوسفات ضرورة بيع نفس النوعية من الأسمدة لكل البلدان الأوروبية.
- على المؤسسة بعض الديون بالإضافة إلى محدودية تمويلها الذاتي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر عمليات ادارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية داخل

مؤسسة سوميفوس

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يستخدم لوصف ظاهرة ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة حيث تم حصر المجتمع الكلي لهذه الدراسة على جميع عمال وموظفي مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

ثالثاً: عينة الدراسة.

كانت عينة الدراسة تعتبر عدد معين من مفردات مجتمع الدراسة للتعميم على كل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم استهداف مجموعة من الاداريين والعمال والمهندسين بمؤسسة مناجم الفوسفات البالغ عددهم 1386 عامل وقد تم توزيع 40 استبيان استرد منها 34

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التربص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة تم توزيع 40 استبيان على أفراد العينة، ولتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) ⁽¹⁾ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية على النحو التالي:

1- اختيار المقياس

(1) SPSS:Statistical Package For Social Sciences

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس} \text{ بالتالي: } 3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

$$\text{الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: } 5 - 1 = 4 \text{ بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:}$$

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8 \text{ يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:}$$

الجدول الرقم (3-2): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-2): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المرافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جداً
الاتجاه الثاني	من 1.81 إلى أقل من 2.61	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2.62 إلى أقل من 3.42	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3.43 إلى أقل من 4.19	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4.2 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS

أولاً: الجنس: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

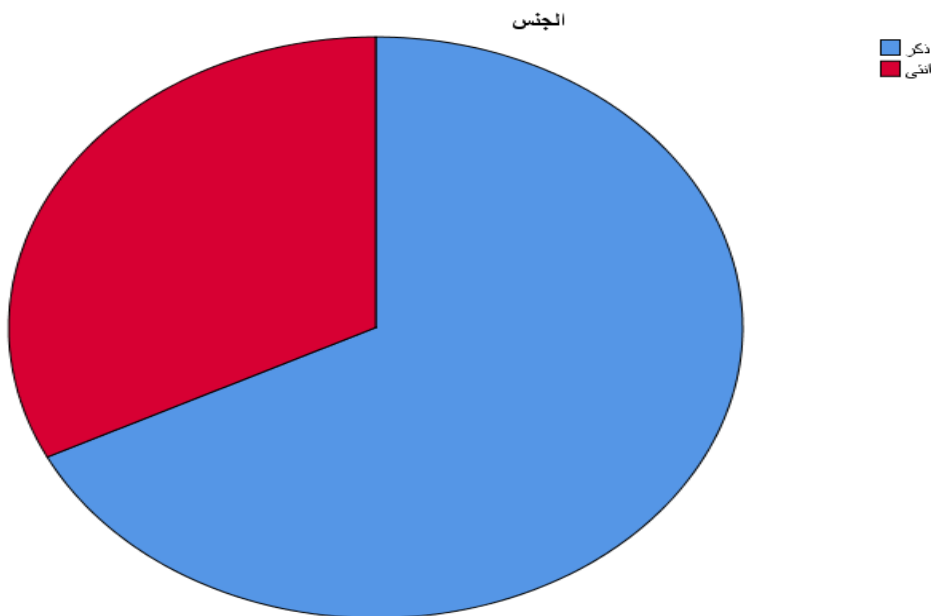
الجدول رقم (5-2): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	23	%67.6
أنثى	11	%32.4
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه تشير نتائج إلى أن غالبية المشاركين من الذكور، حيث بلغ عددهم 23 مشاركاً بنسبة %67.6، في حين بلغ عدد الإناث 11 مشاركة بنسبة %32.4. يعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور على عينة الدراسة في شركة الفوسفات، وهو ما قد يرتبط بطبيعة المجالات أو التخصصات التي يتجه إليها الذكور أكثر ضمن هذا القطاع

الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج exel.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا: الفئة العمرية: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

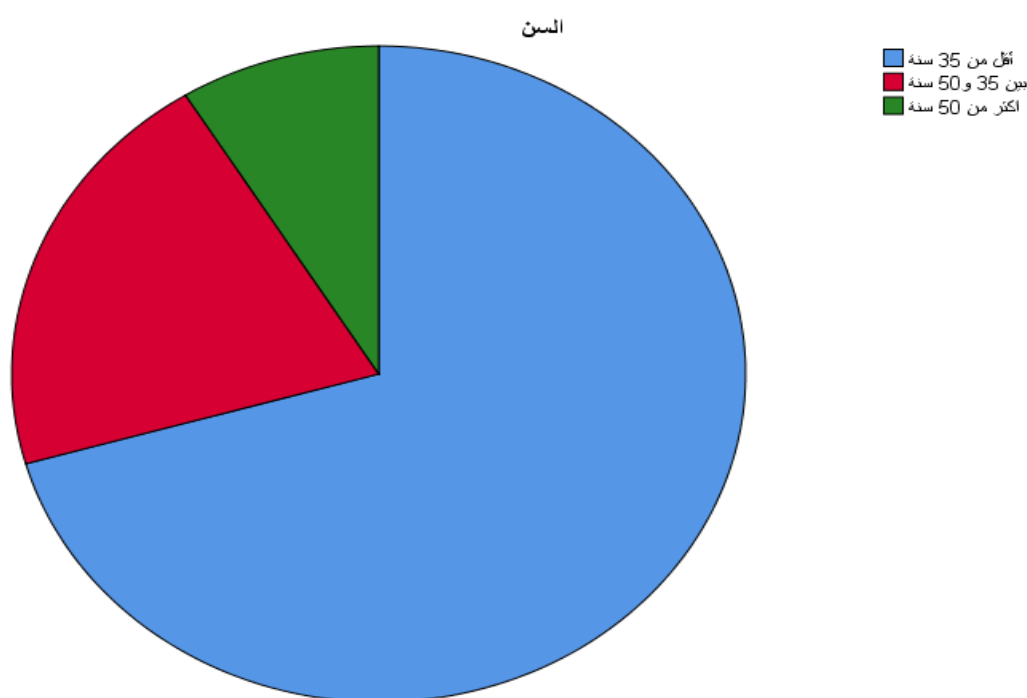
الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العبارات	التكرارات	النسبة
اقل من 35 سنة	24	70.6%
من 35 الى 50 سنة	7	20.6%
اكبر من 50 سنة	3	8.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه نجد تشير نتائج توزيع العينة حسب متغير السن إلى أن الفئة العمرية "أقل من 35 سنة" هي الأكثر تمثيلاً، حيث بلغ عدد المشاركين ضمن هذه الفئة 24 مشاركاً، أي ما يعادل 70.6% من إجمالي العينة. تليها فئة "بين 35 و 50 سنة" بعدد 7 مشاركين بنسبة 20.6%، بينما كانت فئة "أكثر من 50 سنة" الأقل تمثيلاً، حيث بلغ عدد أفرادها 3 مشاركين فقط بنسبة 8.8%. يعكس هذا التوزيع سيطرة واضحة للفئة الشابة في الاستبيان، مما قد يشير إلى أن الشركة تستقطب أو تعتمد بدرجة أكبر على الكفاءات الشابة، سواء في التوظيف أو في برامج التدريب والتكوين.

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج exel.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثالثاً: المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

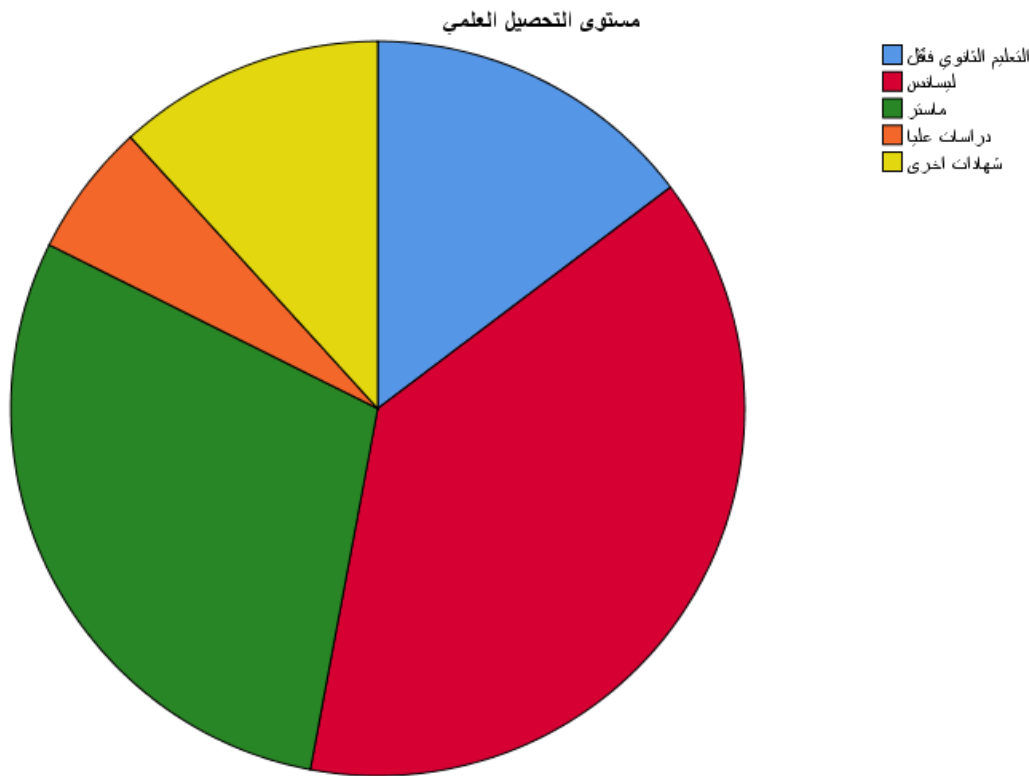
العبارات	التكرارات	النسبة
التعليم الثانوي فأقل	5	14.7%
ليسانس	13	38.2%
ماستر	10	29.4%
دراسات عليا	2	5.9%
شهادات اخرى	4	11.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه تشير نتائج الاستبيان حسب متغير المستوى التعليمي الى ان أغلب العاملين يحملون شهادة الليسانس بنسبة 38.2%، تليها شهادة الماستر بـ 29.4%، ما يدل على اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجامعية في نشاطها. في المقابل، تمثل فئة التعليم الثانوي فأقل نسبة 14.7%، بينما تسجل الشهادات الأخرى والدراسات العليا نسباً أقل بـ 11.8% و 5.9% على التوالي. يعكس هذا التوزيع توجه المؤسسة نحو توظيف موارد بشرية ذات تأهيل أكاديمي وتقني، بما يتماشى مع طبيعة نشاطها في مجال الفوسفات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (5-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

رابعا: المستوى الوظيفي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (8-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من سنة	9	26.5%
أقل من 5 سنوات	18	52.9%
من 5 إلى 10 سنوات	2	5.9%
أكثر من 10 سنوات	5	14.7%
المجموع	34	100%

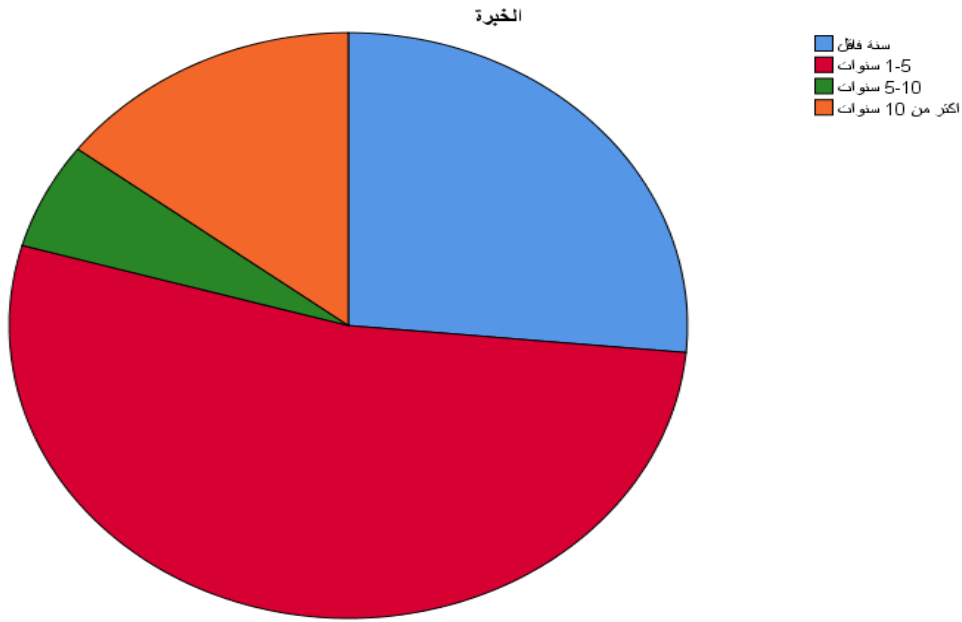
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه تشير بيانات متغير الخبرة إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين سنة واحدة وخمس سنوات، حيث بلغ عددهم 18 مشاركًا بنسبة 52.9%. يليهم المشاركون الذين لا تتجاوز خبرتهم سنة واحدة، وعددهم 9 بنسبة 26.5%. أما المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات فكانوا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الأقل تمثيلاً بعدد 2 فقط بنسبة 5.9%، في حين بلغ عدد من لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات 5 مشاركين بنسبة 14.7%. يعكس هذا التوزيع طغيان الطابع الحديث نسبياً على الكوادر المشاركة في الاستبيان، مما قد يدل على أن الشركة تضم نسبة كبيرة من الموظفين أو المتدربين الجدد، أو أنها تشهد حركة تجديد في مواردها البشرية.

الشكل رقم (6-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج excel.

المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من حيث صدقها، حيث تستخدم مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبانة وهي

1. ثبات الدراسة

احتوت الاستمارة على محاور تتضمن بنودها على متغيرات الدراسة لتحقيق اغراض البحث وبعد اعداد الاستمارة كان لابد من قياس قباتها وصدقها وتم التحقق من ذلك عن طريق:

أ. رأي المحكمين

تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين¹ بهدف التعرف على درجة وضوح الاسئلة ودقتها ومعرفة مدى انسجام عباراتها وتطابقها مع اهداف الدراسة وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة

¹ انظر الملحق رقم 02

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ب. معامل الثبات ألفا كرونباخ

ولضمان صدق وثبات أداة البحث، تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، من بينها حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ. يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، حيث تشير القيمة المرتفعة للمعامل إلى درجة عالية من الثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها. وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9-2): قياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	35	0.923

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أسفر اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن نتيجة بلغت (0.923)، وهي نسبة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين بنود الأداة. ووفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، فإن القيم التي تتجاوز 0.8 تعكس ثباتاً قوياً ومصدقية عالية للأداة البحثية، مما يضيف مزيداً من الموثوقية على النتائج المتحصل عليها ويعزز من صلاحية الأداة لقياس المفاهيم قيد الدراسة بدقة وموضوعية.

2. صدق الدراسة

يقصد بمعامل الصدق، مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه وتجدر الإشارة، أنه لا يوجد إختبار عديم الصدق تماماً أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الإختبار. ويتكون الصدق من نوعين هما:

أ- **الصدق الظاهري** : من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وهو مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال درجة توفر أسسه ودرجة توفر مجالات تطبيقه وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمؤسسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبه لموضوع الدراسة وهدفها. وبناءً على من ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية

ب. **صدق المقياس**: ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع مجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويستخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً: الاتساق الداخلي لمحور (إدارة الجودة الشاملة)

سيتم التحقق من الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف التأكد من مدى صدق وثبات الفقرات التي تقيس هذا المحور ضمن أداة الدراسة

البعد الأول: الإدارة العليا

يوضح الجدول رقم 10 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$

الجدول رقم (10-2): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدالة الاحصائية
1	0.521	0.002
2	0.537	0.001
3	0.766	0.000
4	0.643	0.000
5	0.786	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيم الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين (0.521) و (0.786)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة تتفاوت في قوتها بين ضعيفة وقوية جداً. وقد دلت نتائج التحليل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم وجود علاقات خطية إيجابية بين المتغيرات محل الدراسة.

البعد الثاني: التحسين المستمر

يوضح الجدول رقم 11 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (11-2): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدالة الاحصائية
1	0.662	0.000
2	0.486	0.004
3	0.774	0.000
4	0.560	0.001
5	0.783	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيم الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين (0.560) و(0.783)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة تتفاوت في قوتها بين متوسطة وقوية. وقد دلت نتائج التحليل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم وجود علاقات خطية إيجابية بين المتغيرات محل الدراسة.

البعد الثالث: التركيز على العميل

يوضح الجدول رقم 12 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (12-2): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدالة الاحصائية
1	0.718	0.000
2	0.858	0.000
3	0.879	0.000
4	0.790	0.000
5	0.750	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.718 و0.879، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

ثانياً: الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

سيتم التحقق من الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية، وذلك بهدف التأكد من مدى صدق وثبات الفقرات التي تقيس هذا المحور ضمن أداة الدراسة

البعد الأول التميز في الجودة

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد وبين الجدول رقم (13) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الاحصائية لكل منها:

الجدول رقم (13-2): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
1	0.636	0.000
2	0.727	0.000
3	0.633	0.000
4	0.788	0.000
5	0.654	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.633 و0.788، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البعد الثاني: تخفيض التكاليف

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد وبين الجدول رقم (14) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الاحصائية لكل منها:

الجدول رقم (14-2): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
6	0.785	0.000
7	0.705	0.000
8	0.713	0.000
9	0.334	0.000
10	0.759	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.334 و 0.785، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. حيث تُعبر القيم القريبة من 0.3 عن ارتباط ضعيف نسبياً، في حين تعكس القيم التي تتجاوز 0.8 ارتباطاً قوياً. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

البعد الثالث: الاستجابة للسوق

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد وبين الجدول رقم (13) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الاحصائية لكل منها:

الجدول رقم (15-2): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

العبارة	ارتباط العبارة مع البعد	الدلالة الاحصائية
11	0.622	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

12	0.816	0.000
13	0.775	0.000
14	0.884	0.000
15	0.790	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.622 و0.884، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج spss واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

في هذا المطلب سيعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

البعد الأول: الإدارة العليا

الجدول رقم (16-2): تحليل آراء العينة نحو بعد الإدارة العليا

الرقم	العبارات		درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة كأداة استراتيجية	التكرار	1	3	2	25	3	3.76	0.85	4	موافق	
		%	2.9	8.8	5.9	73.5	8.8					
2	تشارك الادارة العليا في وضع أهداف الجودة	التكرار	0	2	4	22	6	3.94	0.73	1	موافق	
		%	0	5.9	11.8	64.7	17.6					
3	تشجع الإدارة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	التكرار	1	0	7	20	6	3.88	0.80	3	موافق	
		%	2.9	0	20.6	58.8	17.6					
4	توفر الادارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة	التكرار	0	3	6	17	8	3.88	0.87	2	موافق	
		%	0	8.8	17.6	50	23.5					
5	تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة	التكرار	2	4	7	18	3	3.47	1.02	5	موافق	
		%	5.9	11.8	20.6	52.9	8.8					
المتوسط العام والانحراف العام في المؤسسة												
								3.78	0.841	-	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الإدارة العليا في مؤسسة سوميفوس حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,78) بالانحراف المعياري ب (0,841) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول الإدارة العليا يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الاتفاق على أن بعد الإدارة العليا متوفر في المؤسسة،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وبشكل عام يمكن إعتبار هذه النتائج إيجابية للمؤسسة بإعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء للمؤسسة، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم(2): (تشارك القيادة العليا في وضع أهداف الجودة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,94) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,73).

جاءت العبارة رقم(4): (توفر الادارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,87)

جاءت العبارة رقم(3): (تشجع الإدارة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,80).

جاءت العبارة رقم(1): (تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة كأداة استراتيجية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,76) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدّر الانحراف المعياري له بـ(0,85).

جاءت العبارة رقم(5): (تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,47) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدّر الانحراف المعياري له بـ(1,02).

البعد الثاني: التحسين المستمر

الجدول رقم (17-2): تحليل آراء العينة نحو بعد التحسين المستمر

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
6	هناك آليات دورية لتقييم وتحسين الأداء	0	5	7	16	6	3.67	0.94	2	موافق
		0	14.7	20.6	47.1	17.6				
		%								

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

7	يُجرى تحليل الأخطاء بهدف استخلاص الدروس وتحسين الأداء، وليس لفرض العقوبات على الموظفين.	التكرار	0	6	7	17	4	3.55	0.92	4	موافق
			0	17.6	20.6	50	11.8				
8	تشجع المؤسسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر.	التكرار	1	5	7	16	5	3.55	1.02	3	موافق
			2.9	14.7	20.6	47.1	14.7				
9	تستخدم المؤسسة أدوات التحليل الإحصائي في تحسين الجودة.	التكرار	0	4	11	15	14	3.55	0.85	5	موافق
			0	11.8	32.4	44.1	11.8				
10	"تراجع العمليات والخدمات بشكل منتظم بهدف تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات."	التكرار	0	3	8	16	7	3.79	0.88	1	موافق
			0	8.8	23.5	47.1	20.6				
المتوسط العام والانحراف العام في المؤسسة											
								3.62	0.841	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني التحسين المستمر في مؤسسة سوميفوس، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.62) بالانحراف المعياري ب(0,841) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الثاني التحسين المستمر يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

جاءت العبارة رقم (10): (تراجع العمليات والخدمات بشكل منتظم بهدف تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.79) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له ب(0,88).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جاءت العبارة رقم(6): (هناك آليات دورية لتقييم وتحسين الأداء) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,67) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,94).

جاءت العبارة رقم (8): (تشجع المؤسسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,55) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1,02).

جاءت العبارة رقم(7): (يُجرى تحليل الأخطاء بهدف استخلاص الدروس وتحسين الأداء، وليس لفرض العقوبات على الموظفين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,55) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,92).

جاءت العبارة رقم(9): (تستخدم المؤسسة أدوات التحليل الإحصائي في تحسين الجودة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,55) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0,85).

البعد الثالث: التركيز على العميل

الجدول رقم (18-2): تحليل آراء العينة نحو بعد التركيز على العميل

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
11	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بدقة.	0	6	10	15	3	3.44	0.89	2	موافق
		0	17.6	29.4	44.1	8.8				
12	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة.	2	6	8	13	5	3.38	1.12	4	موافق
		5.9	17.6	23.5	38.2	14.7				
13	هناك اهتمام مستمر بقياس رضا العملاء	2	6	8	16	2	3.29	1.03	5	محايد
		5.9	17.6	23.5	47.1	5.9				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

14	تؤخذ آراء العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات	التكرار	2	4	9	16	3	3.41	1.01	3	موافق
		%	5.9	11.8	26.5	47.1	8.8				
15	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء	التكرار	1	5	6	15	7	3.64	1.06	1	موافق
		%	2.9	14.7	17.6	44.1	20.6				
المتوسط العام والانحراف العام في المؤسسة											
								3.43	0.841	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث التركيز على العميل في مؤسسة سوميفوس، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.43) بالانحراف المعياري ب(0,841) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل على أن البعد الثالث التركيز على العميل يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (15): (تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3,64) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له ب (1,06).

جاءت العبارة رقم (11): (تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بدقة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3,44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له ب (0,89).

جاءت العبارة رقم (14): (تؤخذ آراء العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,41) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له ب(1,01).

جاءت العبارة رقم (12): (يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,38) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له ب(1,12).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جاءت العبارة رقم (13): (هناك اهتمام مستمر بقياس رضا العملاء) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.29) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1.03).

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث الميزة التنافسية في المؤسسة (المتغير التابع)

البعد الأول: التميز في الجودة

الجدول رقم (19-2): تحليل آراء العينة نحو بعد التميز في الجودة

الرقم	العبارات		درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	تتميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى من المنافسين.	التكرار	1	1	8	17	7	3.82	0.90	4	موافق	
		%	2.9	2.9	23.5	50	20.6					
02	الجودة هي أحد أسباب ولاء العملاء للمؤسسة.	التكرار	1	1	5	16	11	4.02	0.93	1	موافق	
		%	2.9	2.9	14.7	47.1	32.4					
03	تعتمد المؤسسة على معايير دولية للجودة.	التكرار	1	2	5	16	10	3.94	0.98	2	موافق	
		%	2.9	5.9	14.7	47.1	29.4					
04	يتم تدريب الموظفين باستمرار للحفاظ على جودة الأداء.	التكرار	1	2	3	23	5	3.85	0.85	3	موافق	
		%	2.9	5.9	8.8	67.6	14.7					
05	تحافظ المؤسسة على مستوى ثابت من الجودة في منتجاتها.	التكرار	1	7	1	21	4	3.58	1.04	5	موافق	
		%	2.9	20.6	2.9	61.8	11.8					
المتوسط العام والانحراف العام في المؤسسة												
								3.84	0.952	-	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بناء على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك إتفاق كلي من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالتميز في الجودة وتسعى جاهدة لتحسينه حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى مرتفع قدر ب(3,84) وتظهر النتائج أن جميع العبارات التي تم إستخدامها في الجدول تحضى بمستوى موافقة مرتفعة، كما يرجع ذلك إلى الحرص المستمر في تحسين الأداء ، ويشير الإنحراف المعياري المسجل والذي قدر ب (0,952)

جاءت العبارة رقم (02): (الجودة هي أحد أسباب ولاء العملاء للمؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.02) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له ب (0,93).

جاءت العبارة رقم(03): (تعتمد المؤسسة على معايير دولية للجودة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3,94) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له ب (0,98).

جاءت العبارة رقم (04): (يتم تدريب الموظفين باستمرار للحفاظ على جودة الأداء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,85) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له ب(0.85).

جاءت العبارة رقم(01): (تتميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى من المنافسين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3,82) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له ب(0.90).

جاءت العبارة رقم (05): (تحافظ المؤسسة على مستوى ثابت من الجودة في منتجاتها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.58) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقدر الإنحراف المعياري له ب(1,04).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البعد الثاني: تخفيض التكاليف

الجدول رقم (20-2): تحليل آراء العينة نحو بعد التميز في الجودة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
06	الاحظ تحسناً في استدامة الأعمال نتيجة اعتماد الشركة على التكاليف المنخفضة	التكرار	1	6	5	15	7	3.26	1.10	5	محايد	
		%	2.9	17.6	14.7	44.1	20.6					
07	تعتمد المؤسسة على عمليات فعالة تقلل من الهدر.	التكرار	2	4	12	15	1	3.52	0.93	2	موافق	
		%	5.9	11.8	35.3	44.1	2.9					
08	أعتقد أن تخفيض التكاليف ساهم في زيادة هامش الربح بشكل واضح	التكرار	0	6	6	20	2	4.08	0.86	1	موافق	
		%	0	17.6	17.6	58.8	5.9					
09	تحسين الجودة ساعد على زيادة كفاءة الإنتاج.	التكرار	0	0	5	21	8	3.44	0.62	4	موافق	
		%	0	0	14.7	61.8	23.5					
10	تم تقليل تكلفة الصيانة أو إعادة العمل بفضل تطبيق الجودة.	التكرار	4	2	7	17	4	3.47	1.15	3	موافق	
		%	11.8	5.9	20.6	50	11.8					
المتوسط العام والانحراف العام في المؤسسة												
									3.55	0.841	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

بناءً على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك إتفاق كلي من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تولي إهتماماً كبيراً بتخفيض التكاليف حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى مرتفع قدر ب(3.55) وتظهر النتائج أن جميع العبارات التي تم إستخدامها في الجدول تحضى بمستوى موافقة مرتفعة، كما يرجع ذلك إلى الحرص المستمر في تخفيض التكاليف بما يتناسب مع احتياجات أصحاب المصالح، ويشير الإنحراف المعياري المسجل والذي قدر ب (0,841) إلى وجود تشتت وتباين بين إجابات أفراد العينة وهو ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على كل عبارات هذا البعد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جاءت العبارة رقم (08): (أعتقد أن تخفيض التكاليف ساهم في زيادة هامش الربح بشكل واضح) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.08) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,86).

جاءت العبارة رقم(07): (تعتمد المؤسسة على عمليات فعّالة تقلل من الهدر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.52) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,93).

جاءت العبارة رقم (10): (تم تقليل تكلفة الصيانة أو إعادة العمل بفضل تطبيق الجودة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,47) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1.15).

جاءت العبارة رقم(09): (تحسين الجودة ساعد على زيادة كفاءة الإنتاج) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(0.62).

جاءت العبارة رقم (06): (الاحظ تحسناً في استدامة الأعمال نتيجة اعتماد الشركة على التكاليف المنخفضة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.26) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ(1,10).

البعد الثالث: الاستجابة للسوق

الجدول رقم (21-2): تحليل آراء العينة نحو بعد الاستجابة للسوق

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
11	تستطيع المؤسسة التكيف مع متغيرات السوق بسرعة	التكرار	0	3	14	15	2	3.44	0.95	4	موافق
		%	0	8.8	41.2	44.1	5.9				
12	يتم تطوير منتجات جديدة بشكل يتماشى مع احتياجات السوق.	التكرار	1	5	9	16	3	3.38	0.95	5	موافق
		%	2.9	14.7	26.5	47.1	8.8				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق	3	0.99	3.44	4	15	7	8	0	التكرار	تتمتع المؤسسة بالمرونة في تلبية متطلبات العملاء المتغيرة.	13
				11.8	44.1	20.6	23.5	0	%		
موافق	1	0.90	3.70	4	15	7	8	0	التكرار	تستجيب المؤسسة بسرعة للفرص أو التهديدات السوقية.	14
				11.8	44.1	20.6	23.5	0	%		
موافق	2	0.94	3.64	6	16	8	4	0	التكرار	تعتمد المؤسسة على تواصل الفعال بين المؤسسة والعملاء لتحسين التفاعل السوقي.	15
				17.6	47.1	23.5	11.8	0	%		
موافق	-	0.768	3.52	المتوسط العام والانحراف العام في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

بناءً على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك إتفاق كلي من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تولي إهتماماً كبيراً بالاستجابة للسوق وتسعى جاهدة لتحسينها حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى مرتفع قدر بـ (3,52) وتظهر النتائج أن جميع العبارات التي تم إستخدامها في الجدول تحضى بمستوى موافقة مرتفعة، كما يرجع ذلك إلى ، الإنحراف المعياري المسجل والذي قدر بـ (0,768)

جاءت العبارة رقم (14): (تستجيب المؤسسة بسرعة للفرص أو التهديدات السوقية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.70) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0,90).

جاءت العبارة رقم (15): (تعتمد المؤسسة على تواصل الفعال بين المؤسسة والعملاء لتحسين التفاعل السوقي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,64) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0,94).

جاءت العبارة رقم (13): (تتمتع المؤسسة بالمرونة في تلبية متطلبات العملاء المتغيرة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0.99).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جاءت العبارة رقم (11): (تستطيع المؤسسة التكيف مع متغيرات السوق بسرعة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.95).

جاءت العبارة رقم (12): (يتم تطوير منتجات جديدة بشكل يتماشى مع احتياجات السوق) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.38) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.95).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عملية اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري، وذلك بهدف التحقق من مدى صحة هذه الفرضيات في ضوء البيانات الميدانية.

أولاً: الفرضية الرئيسية

حيث تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة

H1: توجد علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية وقد أسفرت نتائج التحليل عن الآتي:

الجدول رقم (22-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P- VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
إدارة الجودة الشاملة	0.835	الميزة التنافسية	0.000	123.015	0.891	0.794

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية وقد أسفرت نتائج التحليل عن الآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

• **الدلالة الإحصائية (Sig)** بلغت القيمة الاحتمالية أقل من (0.001)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

• **معامل التحديد (R^2)** أظهرت النتائج أن ادارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 79.4% من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعكس قوة التفسير للنموذج المستخدم.

• **معامل الارتباط: (R)** بلغ 0.891، مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى عمليات ادارة الجودة الشاملة يرتبط بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

• **معامل الانحدار: (B)** بلغت قيمته 0.891، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.891 وحدة في مستوى الميزة التنافسية.

استناداً إلى هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود أثر معنوي وإيجابي لادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يعزز أهمية تبني عمليات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء والتفوق التنافسي.

ثانياً الفرضيات الفرعية

1. **الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والتكاليف في المؤسسة.**

حيث تتص الفرضية الفرعية الاولى على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والتكاليف في المؤسسة

H1: توجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والتكاليف في المؤسسة

حيث كانت نتائج اختبار الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (23-2): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ادارة الجودة الشاملة وبعد التكاليف

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
ادارة الجودة الشاملة	0.819	التكاليف	0.000	44.33	0.762	0.581

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

- **الدلالة الإحصائية: (Sig.)** بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
- **معامل التحديد: (R^2)** بلغ 0.581 ما يعني أي أن إدارة الجودة الشاملة يفسر 58.1% فقط من التغيرات في التكاليف
- **معامل الارتباط: (R)** بلغ 0.762، مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى عمليات إدارة الجودة الشاملة يرتبط بتخفيض تكلفة الإنتاج.
- **معامل الانحدار: (B)** بلغت قيمته 0.819، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.819 وحدة في مستوى التكاليف.

استنادًا إلى هذه النتائج، ترفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يعزز أهمية تبني عمليات إدارة الجودة الشاملة في تقليل تكاليف التشغيل في المؤسسة

2. الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والجودة في المؤسسة.

حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الجودة في المؤسسة

H1: توجد علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الجودة في المؤسسة

حيث كانت نتائج اختبار الفرضية كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (24-2): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ادارة الجودة الشاملة وبعد التميز في الجودة

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P- VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
ادارة الجودة الشاملة	0.791	التميز في جودة	0.000	34.027	0.718	0.515

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

وقد أسفرت نتائج التحليل عن ما يلي:

- **الدلالة الإحصائية: (Sig.)** بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات.

- **معامل الارتباط: (R)** بلغ 0.718، مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى عمليات ادارة الجودة الشاملة يرتبط بزيادة جودة المنتجات المقدمة.

- **معامل التحديد: (R^2)** بلغ 0.515، ما يعني أن ادارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 51.5% من التغيرات في جودة المنتجات.

- **معامل الانحدار: (B)** بلغت قيمته 0.791، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.791 وحدة في مستوى الجودة.

استناداً إلى هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود أثر معنوي ومهم لادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات في المؤسسة.

3. **الفرضية الفرعية** توجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والاستجابة للسوق في المؤسسات الناشئة.

حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

H0 : لا توجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والاستجابة للسوق في المؤسسة

H1 : توجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والاستجابة للسوق في المؤسسة

حيث كانت نتائج اختبار الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (25-2): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين ادارة الجودة الشاملة وبعد الاستجابة في السوق

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P- VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
ادارة الجودة الشاملة	0.895	الاستجابة للسوق	0.000	37.69	0.735	0.541

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

- **الدلالة الإحصائية: (Sig.)** بلغت القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة معنوية قوية بين ادارة الجودة الشاملة والاستجابة للسوق.
 - **معامل الارتباط: (R)** بلغ 0.735، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن ادارة الجودة الشاملة تسهم بوضوح في تعزيز مستوى الاستجابة للسوق داخل المؤسسة.
 - **معامل التحديد: (R²)** بلغ 0.541، أي أن ادارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 54.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة للسوق.
 - **معامل الانحدار: (B)** بلغت قيمته 0.895، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.895 وحدة في مستوى الاستجابة للسوق
- بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل أن هناك أثرًا معنويًا ومهمًا لادارة الجودة الشاملة على الاستجابة للسوق في المؤسسة.

خلاصة

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، يتضح أن تطبيق مبادئ الجودة لم يعد مجرد خيار لتحسين العمليات، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز موقع المؤسسة في سوق يتسم بالمنافسة المتزايدة. وقد أبرزت الدراسة كيف أن التزام المؤسسات بمفاهيم الجودة الشاملة يساهم في رفع كفاءة الأداء، تقليل التكاليف، وتحقيق رضا العملاء، وهي عناصر جوهرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة. كما بينت التحليلات أن العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية هي علاقة تكاملية، حيث يؤدي تحسين الجودة إلى تعزيز التنافسية، في حين يدفع السعي للتميز التنافسي إلى تبني سياسات جودة أكثر تطوراً.

الخاتمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في سعيها نحو تحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء. فهي تمثل فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى دمج مفاهيم الجودة في جميع العمليات التنظيمية، من خلال إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر وتطبيق معايير دقيقة تسعى لتحقيق التميز في المنتج أو الخدمة. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبادئ مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، والعمل الجماعي، مما يعزز كفاءة العمليات ويقلل من الهدر والأخطاء.

أما الميزة التنافسية، فهي العنصر الذي يمكّن المؤسسة من التميز في السوق وتحقيق موقع متقدم بين المنافسين. وتتحقق هذه الميزة من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء، سواء عبر خفض التكاليف، تحسين الجودة، الابتكار، أو تقديم خدمات متميزة. كما أن المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والحفاظ على استمراريته ونموها في بيئة مليئة بالتحديات.

ومن خلال هذه الدراسة، يتضح أن هناك علاقة ترابطية وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث أن تطبيق معايير الجودة بشكل فعال يسهم في تحسين العمليات وتقليل التكاليف، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن امتلاك ميزة تنافسية يدفع المؤسسات إلى تعزيز أنظمتها الإدارية وتبني سياسات جودة متقدمة، مما يشير إلى تفاعل ديناميكي بين المفهومين يستوجب إدراكه وتفعيله لضمان التفوق والاستدامة في الأداء المؤسسي

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

من خلال الدراسة تبين وجود اثر لادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية

الفرضيات الفرعية

فيما يخص الفرضيات الفرعية ومن خلال الدراسة تبين ان:

1) وجود أثر لادارة الجودة الشاملة على التميز في جودة المنتجات في المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية

($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الثانية

2) وجود أثر لادارة الجودة الشاملة على التكاليف في المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq$

0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الاولى

3) وجود أثر لادارة الجودة الشاملة على الاستجابة للسوق في المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية (α

≤ 0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الجزئية الثالثة

ثانياً: النتائج العامة

تمثل النتائج العامة للدراسة خلاصة ما تم التوصل إليه من معطيات وتحاليل تعكس مدى تحقيق أهداف البحث وهي كالتالي:

النتائج النظرية

- إدارة الجودة الشاملة تُعد إطاراً إدارياً متكاملًا يسعى إلى التحسين المستمر في كافة أنشطة المؤسسة، من خلال التركيز على الجودة في كل مراحل العمل.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة مثل التركيز على العميل، التمكين، والعمل الجماعي يؤدي إلى تحسين الأداء الداخلي ويسهم في رفع كفاءة العمليات.
- الميزة التنافسية تُبنى على عناصر مثل الجودة، السعر، الابتكار، وخدمة الزبائن، وتُعتبر عاملاً رئيسياً في تحديد موقع المؤسسة في السوق.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية، حيث إن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف، رفع الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء.

النتائج التطبيقية

- أظهرت البيانات الميدانية أن المؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمؤسسات التقليدية.
- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن مشاركة الموظفين في تحسين الجودة تؤدي إلى رفع معنوياتهم، وزيادة التزامهم، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.
- لوحظ وجود تحسن ملموس في الكفاءة التشغيلية وتقليل نسب الهدر في المؤسسات التي تدمج الجودة الشاملة ضمن استراتيجياتها.
- تبين أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة تسجل تفوقاً في الأداء المالي والتسويقي مقارنة بمنافسيها.

ثالثاً: توصيات

- تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة عبر تدريب العاملين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوضيح دورهم في تحقيقها.
- إشراك جميع مستويات الإدارة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة لضمان التكامل والتنسيق في تنفيذ السياسات.

- تطوير نظام تقييم دوري للجودة يساعد على اكتشاف نقاط الضعف وتحسين العمليات باستمرار.
- التركيز على رضا الزبون كمحور أساسي للجودة، من خلال الاستماع لاحتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها.
- اعتماد أدوات قياس الأداء المرتبطة بالجودة مثل بطاقة الأداء المتوازن لتتبع أثر التحسينات على التنافسية.

رابعاً: افاق الدراسة

أثناء عملية دراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف المراجع، استوقفت العديد من الأفكار التي يمكن أن تشكل مواضيع واعدة لأبحاث مستقبلية للمهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ومن بين هذه الأفكار يمكن اقتراح ما يلي:

- دور القيادة الإدارية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز التنافسي
- العلاقة بين ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تقييم دور رضا العملاء كوسيط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة كأداة لبناء ولاء العملاء وتحقيق تفوق تنافسي.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- أحمد الخطيب وراح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2012
- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة الاسس النظرية والتطبيقية"، دارالحامد، الاردن، 2018
- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية"، المعاري للنشر والتوزيع، مصر، ، 2019
- أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2111
- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2019
- أمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2016
- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2016
- جيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و التطبيقات في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013
- خيضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دارالحامد للنشر والتوزيع ، الاردن، 2015
- علي عباس، ، ادارة الاعمال الدولية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007
- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
- فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية"، داراليازوزي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011
- لعل بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة-ايزو"، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011

قائمة المصادر والمراجع

- محمد عبد الوهاب القراوي، إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013
- مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011
- مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2011
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2016
- مهدي السامراتي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"، دار جريل للنشر والتوزيع، العراق، 2015
- نزار عبد المجيد البراوي والحسن عبد الله باشوة، إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة"، الرواق للنشر والتوزيع ، الاردن، 2010

المقالات

- عيسى محمد الغزالي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، الكويت، 2003
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 24 ، 2003
- منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها ،مركز البحوث الاقتصادية والمالية ،جامعة القاهرة، مصر، العدد 19 2002

الاطروحات

- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة المحمد بوقرة بومرداس، 2014

قائمة المصادر والمراجع

- حمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الاردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2009

المداخلات

- زوري فريوز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011
- العجال بوزاين، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية، المفهوم والمحددات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2009

اللغة الاجنبية

Dale H. Besterfield, Total Quality Management. Pearso
Education.united state

Stanley Davis ،Quality Management for Organizational Excellence.
Pearson Education.united state

الملاحق

استمارة استبانة مذكرة ماستر

الموسومة بـ: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات سوميفوس

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، شكرا لكم قبولكم على أن تكونوا طرفا مشاركا وفعالا في دراستنا وذلك بالتفضل بملء الاستبيان الموضوع بين أيديكم والتعبير عن آرائكم الشخصية حول موضوعه الموسوم بـ: " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات سوميفوس -" والذي يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة العلوم الاقتصادية (تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات).

اتمنى أن تدلوا بآرائكم الشخصية بكل صراحة وموضوعية، لأنها الطريقة الفعالة والوحيدة التي يمكننا أن نستفيد بها منكم، نضمن لكم السرية التامة على إجاباتكم حيث أنها سوف تُعالج وتُحلل على أساس مجهول.

المشرفة: د.نادية بوراس

الطالب: تقي الدين بوعمره

1. البيانات الشخصية:

- 1-1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 1-2- السن: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐
- 1-3- الخبرة: أقل من سنة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 1-4- مستوى التحصيل العلمي: التعليم الثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

2. المحور الأول (ادارة الجودة الشاملة):

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
					1. تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة كأداة استراتيجية.	الادارة العليا
					2. تشارك الادارة العليا في وضع أهداف الجودة.	
					3. تشجع الإدارة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	

قائمة الملاحق

					4. توفر الادارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.	
					5. تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة.	
					6. هناك آليات دورية لتقييم وتحسين الأداء.	
					7. يُجرى تحليل الأخطاء بهدف استخلاص الدروس وتحسين الأداء، وليس لفرض العقوبات على الموظفين.	
					8. تشجع المؤسسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر.	
					9. تستخدم المؤسسة أدوات التحليل الإحصائي في تحسين الجودة.	
					10. "تراجع العمليات والخدمات بشكل منتظم بهدف تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات".	
					11. تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بدقة.	
					12. يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة.	
					13. هناك اهتمام مستمر بقياس رضا العملاء.	
					14. تؤخذ آراء العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات.	
					15. تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.	

التحسين
المستمر

التركيز
على
العمل

قائمة الملاحق

3. المحور الثاني (الميزة التنافسية):

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
التميز في الجودة					1. تتميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى من المنافسين.
					2. الجودة هي أحد أسباب ولاء العملاء للمؤسسة.
					3. تعتمد المؤسسة على معايير دولية للجودة.
					4. يتم تدريب الموظفين باستمرار للحفاظ على جودة الأداء.
					5. تحافظ المؤسسة على مستوى ثابت من الجودة في منتجاتها.
تخفيض التكاليف					6. لاحظ تحسناً في استدامة الأعمال نتيجة اعتماد الشركة على التكاليف المنخفضة
					7. تعتمد المؤسسة على عمليات فعالة تقلل من الهدر.
					8. أعتقد أن تخفيض التكاليف ساهم في زيادة هامش الربح بشكل واضح
					9. تحسين الجودة ساعد على زيادة كفاءة الإنتاج.
					10. تم تقليل تكلفة الصيانة أو إعادة العمل بفضل تطبيق الجودة.
الاستجابة للسوق					11. تستطيع المؤسسة التكيف مع متغيرات السوق بسرعة
					12. يتم تطوير منتجات جديدة بشكل يتماشى مع احتياجات السوق.

قائمة الملاحق

				13. تتمتع المؤسسة بالمرونة في تلبية متطلبات العملاء المتغيرة.
				14. تستجيب المؤسسة بسرعة للفرص أو التهديدات السوقية.
				15. تعتمد المؤسسة على تواصل الفعال بين المؤسسة والعملاء لتحسين التفاعل السوقي.

قائمة المحكمين

البلد	الجامعة	اسم واللقب
الجزائر	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة	أحمد محجوب
الجزائر	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة	أحمد بوحنيك
الجزائر	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة	بوعمرة حسن

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نابذة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

الرقم:/2024

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم
ألاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة مناهم الفوسفات سوسيفي

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

مدير المارد

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- بوعمروتن الدين 2-

3- مستر التخصص 4- إقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوان المذكرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة
دراسة حالة شركة مناهم الفوسفات سوسيفي

الاستاذ المشرف: د. بوسراي خاديرة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليمانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

Act
Acco

قائمة الملاحق

المادة الثالثة: التريض التطبيقي يجرى في مصلحة

كل المصالح

الفترة من: ١٠ مارس ٢٠٢٠ الى: ٣٠ مارس ٢٠٢٠

المادة الرابعة: برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريضين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية

ادارة القسم



BRIK Almed



قائمة الملاحق

تتمتع المؤسسة بالمرونة في تلبية متطلبات العملاء المتغيرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	8	23,5	23,5	23,5
	محايد	8	23,5	23,5	47,1
	موافق	15	44,1	44,1	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تستجيب المؤسسة بسرعة للفرص أو التهديدات السوقية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	8	23,5	23,5	23,5
	محايد	7	20,6	20,6	44,1
	موافق	15	44,1	44,1	88,2
	موافق بشدة	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

هناك تواصل فعال بين المؤسسة والعملاء لتحسين التفاعل السوقي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	4	11,8	11,8	11,8
	محايد	8	23,5	23,5	35,3
	موافق	16	47,1	47,1	82,4
	موافق بشدة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	4	11,8	11,8	11,8
	محايد	11	32,4	32,4	44,1
	موافق	12	35,3	35,3	79,4
	موافق بشدة	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تحافظ المؤسسة على مستوى ثابت من الجودة في منتجاتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	7	20,6	20,6	23,5
	محايد	1	2,9	2,9	26,5
	موافق	21	61,8	61,8	88,2
	موافق بشدة	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

أسهمت الجودة في تقليل الفاقد والعيوب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	6	17,6	17,6	20,6
	محايد	5	14,7	14,7	35,3
	موافق	15	44,1	44,1	79,4
	موافق بشدة	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على عمليات فعالة تقلل من الهدر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	لا اوافق	4	11,8	11,8	17,6
	محايد	12	35,3	35,3	52,9
	موافق	15	44,1	44,1	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توجد رقابة فعالة على التكاليف التشغيلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	6	17,6	17,6	17,6
	محايد	6	17,6	17,6	35,3
	موافق	20	58,8	58,8	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تتميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى من المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	1	2,9	2,9	5,9
	محايد	8	23,5	23,5	29,4
	موافق	17	50,0	50,0	79,4
	موافق بشدة	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الجودة هي أحد أسباب ولاء العملاء للمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	1	2,9	2,9	5,9
	محايد	5	14,7	14,7	20,6
	موافق	16	47,1	47,1	67,6
	موافق بشدة	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على معايير دولية للجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	2	5,9	5,9	8,8
	محايد	5	14,7	14,7	23,5
	موافق	16	47,1	47,1	70,6
	موافق بشدة	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يتم تدريب الموظفين باستمرار للحفاظ على جودة الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	2	5,9	5,9	8,8
	محايد	3	8,8	8,8	17,6
	موافق	23	67,6	67,6	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	لا اوافق	6	17,6	17,6	23,5
	محايد	8	23,5	23,5	47,1
	موافق	13	38,2	38,2	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

هناك اهتمام مستمر بقياس رضا العملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	لا اوافق	6	17,6	17,6	23,5
	محايد	8	23,5	23,5	47,1
	موافق	16	47,1	47,1	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تؤخذ آراء العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	لا اوافق	4	11,8	11,8	17,6
	محايد	9	26,5	26,5	44,1
	موافق	16	47,1	47,1	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	5	14,7	14,7	17,6
	محايد	6	17,6	17,6	35,3
	موافق	15	44,1	44,1	79,4
	موافق بشدة	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تشجع المؤسسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	5	14,7	14,7	17,6
	محايد	7	20,6	20,6	38,2
	موافق	16	47,1	47,1	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة أدوات التحليل الإحصائي في تحسين الجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	4	11,8	11,8	11,8
	محايد	11	32,4	32,4	44,1
	موافق	15	44,1	44,1	88,2
	موافق بشدة	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تُراجع العمليات والخدمات بشكل مستمر لتحسينها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	3	8,8	8,8	8,8
	محايد	8	23,5	23,5	32,4
	موافق	16	47,1	47,1	79,4
	موافق بشدة	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بدقة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	6	17,6	17,6	17,6
	محايد	10	29,4	29,4	47,1
	موافق	15	44,1	44,1	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	2	5,9	5,9	5,9
	لا اوافق	4	11,8	11,8	17,6
	محايد	7	20,6	20,6	38,2
	موافق	18	52,9	52,9	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

هناك آليات دورية لتقييم وتحسين الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	5	14,7	14,7	14,7
	محايد	7	20,6	20,6	35,3
	موافق	16	47,1	47,1	82,4
	موافق بشدة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يتم تحليل الأخطاء بهدف التعلم منها وليس معاقبة الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	6	17,6	17,6	17,6
	محايد	7	20,6	20,6	38,2
	موافق	17	50,0	50,0	88,2
	موافق بشدة	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا اوافق	5	14,7	14,7	17,6
	محايد	7	20,6	20,6	38,2
	موافق	16	47,1	47,1	85,3
	موافق بشدة	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة كأداة استراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	لا أوافق	3	8,8	8,8	11,8
	محايد	2	5,9	5,9	17,6
	موافق	25	73,5	73,5	91,2
	موافق بشدة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تشارك القيادة العليا في وضع أهداف الجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5,9	5,9	5,9
	محايد	4	11,8	11,8	17,6
	موافق	22	64,7	64,7	82,4
	موافق بشدة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تشجع الإدارة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	20,6	20,6	23,5
	موافق	20	58,8	58,8	82,4
	موافق بشدة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	8,8	8,8	8,8
	محايد	6	17,6	17,6	26,5
	موافق	17	50,0	50,0	76,5
	موافق بشدة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة.	34	1,00	5,00	3,3824	1,12855
هناك اهتمام مستمر بقياس رضا العملاء.	34	1,00	5,00	3,2941	1,03072
تؤخذ آراء العملاء في تطوير المنتجات أو الخدمات.	34	1,00	5,00	3,4118	1,01854
تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.	34	1,00	5,00	3,6471	1,06976
تتميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى من المنافسين.	34	1,00	5,00	3,8235	,90355
الجودة هي أحد أسباب ولاء العملاء للمؤسسة.	34	1,00	5,00	4,0294	,93696
تعتمد المؤسسة على معايير دولية للجودة.	34	1,00	5,00	3,9412	,98292
يتم تدريب الموظفين باستمرار للحفاظ على جودة الأداء.	34	1,00	5,00	3,8529	,85749
تحافظ المؤسسة على مستوى ثابت من الجودة في منتجاتها.	34	1,00	5,00	3,5882	1,04787
أسهمت الجودة في تظليل الفاقد والعيوب.	34	1,00	5,00	3,6176	1,10137
تعتمد المؤسسة على عمليات فكتالة نقل من الهدر.	34	1,00	5,00	3,2647	,93124
توجد رقابة فكتالة على التكاليف التشغيلية.	34	2,00	5,00	3,5294	,86112

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة كأداة استراتيجية	34	1,00	5,00	3,7647	,85489
تشارك القيادة العليا في وضع أهداف الجودة.	34	2,00	5,00	3,9412	,73613
تشجع الإدارة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	34	1,00	5,00	3,8824	,80772
توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.	34	2,00	5,00	3,8824	,87956
تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة.	34	1,00	5,00	3,4706	1,02204
هناك آليات دورية لتقييم وتحسين الأداء.	34	2,00	5,00	3,6765	,94454
يتم تحليل الأخطاء بهدف التعلم منها وليس معاقبة الموظفين.	34	2,00	5,00	3,5588	,92740
تشجع المؤسسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر.	34	1,00	5,00	3,5588	1,02073
تستخدم المؤسسة أدوات التحليل الإحصائي في تحسين الجودة.	34	2,00	5,00	3,5588	,85957
تُراجع العمليات والخدمات بشكل مستمر لتحسينها.	34	2,00	5,00	3,7941	,88006
تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بدقة.	34	2,00	5,00	3,4412	,89413
يتم التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة.	34	1,00	5,00	3,3824	1,12855
هناك اهتمام مستمر بقياس رضا العملاء.	34	1,00	5,00	3,2941	1,03072

قائمة الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	67,6	67,6	67,6
	انثى	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	24	70,6	70,6	70,6
	بين 35 و 50 سنة	7	20,6	20,6	91,2
	أكثر من 50 سنة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل	9	26,5	26,5	26,5
	1-5 سنوات	18	52,9	52,9	79,4
	5-10 سنوات	2	5,9	5,9	85,3
	أكثر من 10 سنوات	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف مجموعة من المناهج لتوضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تصميم استبيان لاستطلاع آراء ومواقف الإطارات العاملة بالمؤسسة، كما تم الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج، من أبرزها: أن مؤسسة مناجم الفوسفات سوميفوس تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والبقاء في السوق والحفاظ على موقعها التنافسي محلياً ودولياً، كما تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة في تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن وتسعى إلى تحسين علاقاتها بهم، وتعد شكوايهم محفزاً لتطوير جودة المنتجات والخدمات، مما يساهم في رفع نسبة رضا الزبائن وضمن ولائهم.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، تحسين الجودة، رضا العملاء

Abstract

this study aims to identify the role that Total Quality Management (TQM) plays in enhancing the competitive advantage of the Phosphate Mining Company – SOMIPHOS. To achieve this objective, several methodologies were employed to clarify the theoretical concepts related to the study variables. Additionally, a questionnaire was designed to gather the opinions and perspectives of the company's executives. Statistical analysis was used to test the study's hypotheses through the SPSS program.

The study resulted in several key findings, most notably: SOMIPHOS applies the principles of Total Quality Management in a way that enables it to achieve a competitive advantage compared to other competitors, thereby strengthening its ability to survive, sustain operations, and maintain its market position both locally and internationally.

The company makes considerable efforts to meet the needs of as many customers as possible, seeks to improve its relationships with them, and considers their complaints as a strong motivation to enhance the quality of its products and services. This contributes to increasing customer satisfaction and ensuring their loyalty.

Key words: Total Quality Management, Competitive Advantage, Quality Improvement, Customer Satisfaction