

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر
الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة:
أحلام فريجات

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة موبيليس - فرع ورقلة -)
في الفترة مارس 2015

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ خالد رجم -أستاذ مساعد أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة - رئيسا
الأستاذ /:سعيد هتهات - أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة - مشرفا
الدكتور/أحمد بن عيشاوي -أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة - مناقشا

السنة الجامعية: 2014_2015

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر
الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة:
أحلام فريجات

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة موبيليس - فرع ورقلة -)
في الفترة مارس 2015

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ خالد رجم -أستاذ مساعد أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة - رئيسا
الأستاذ /:سعيد هتهات - أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة - مشرفا
الدكتور/أحمد بن عيشاوي -أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة - مناقشا

السنة الجامعية: 2014_2015

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين □

وإلى كل أفراد عائلتي كل باسمه □

وإلى كل أصدقائي وإخوتي

أحلام



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر أولا لله عز وجل على مننه وعطائه وتوفيقه لي في جميع أعمالي فالحمد لله الذي
بنعمته وعونه تتم الصالحات بحمده حمدا كثيرا.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر لكل من ساعدني من قريب كان أو بعيد ، إلى جميع الأساتذة الذي

ساعدوني بالنصح والإرشاد أخص بالذكر الأستاذ سعيد هتهات على كرم الإشراف

إلى كل الأساتذة الذين مدونا بالنصح والإرشاد ، إلى عمال وعماله مؤسسة موبيليس ورقلت

كما أشكر عائلتي على كرم المساعدة إلى كل هؤلاء تحية شكرا وتقدير.

ملخص:

تتركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص اتصالات الجزائر ألا وهي إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر عملية تحسين وتطوير المهام لأنجاز عملية ما، حيث سنوضح الترابط الشديد بينها وبين الميزة التنافسية وصولاً إلى مرتبة متميزة من الأداء، ومن أجل تحقيق هذه الغاية قامت الباحثة بتحليل احصائي لأراء عدد من الموظفين من مؤسسة موبيليس الناشطة بولاية ورقلة للوقوف على واقع ادارة الجودة الشاملة بها، باعتبار هذه الاخيرة مرتكزا اساسيا للاتصالات وقد حاولنا التعرف على مدى التزام مؤسسة موبيليس بإبعاد إدارة الجودة الشاملة، تم اختبار صحة العلاقة بين الميزة التنافسية لموبيليس وعناصر ادارة الجودة الشاملة وخلصت الدراسة بعدة توصيات من اهمها على مؤسسة موبيليس التركيز اكثر على المشاركة الكاملة لأننا لاحظنا نقص اهتمام في هذا الجانب وذلك من خلال تعزيز وتشجيع الاداء الجماعي الفعال وتنمي روح العمل المتكامل والاستفادة من القدرات الابداعية والمهارات العلمية.

على مؤسسة موبيليس أن تهتم أكثر بتطوير التعاون بين وظائفها والتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المادية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، موبيليس .

Abstract:

This study focused on one of the important issues concerning Algeria Telecom, namely, total quality management, which is the process of improving and developing tasks to complete the process, where we'll show strong correlation between them and the competitive advantage down to a distinct order of performance, and in order to achieve this end, the researcher statistical analysis of the views of a number of employees of Mobilis Foundation activist Ouargla state to stand up to the reality of total quality management, as the latter an essential foundation for communications

We have tried to identify the extent of Mobilis Foundation's commitment to the dimensions of total quality management, it has been the health of the relationship between the competitive advantage of Mobilis and elements of total quality management and the study concluded with several recommendations of the most important of the Mobilis institution more emphasis on the full participation test because we noticed a lack of interest in this side and that by enhancing and promoting effective collective performance and develop the spirit of integrated work and take advantage of the creative capacity and scientific skills

-aly Mobilis the institution more concerned with the development of cooperation between their functions and identify the needs of some of the physical and human resources and technical assistance to support the continuous improvement

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال والملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري في ادارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة
16	المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في قياس أثر إدارة الجودة على الميزة التنافسية
29	المبحث الثاني: تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية في موبيليس
35	المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة
40	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
46	المراجع
49	الملاحق
54	خطة البحث

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
27	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	(1-2)
27	التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة	(2-2)
28	التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
28	التوزيع التكراري للعينة حسب المصلحة	(4-2)
29	نتائج قياس الثبات	(5-2)
29	استراتيجيات الجودة الشاملة	(6-2)
30	سليبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	(7-2)
30	اهمية امتلاك الميزة التنافسية	(8-2)
31	معيار ريكارت	(9-2)
32	تقييم مستوى تطبيق ادارة الجودة لمؤسسة موبيليس	(10-2)
35	نتائج الارتباط الخطي بين ادارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية	(11-2)
36	مصفوفة الارتباط الخطي ما بين مداخل ادارة الجودة الشاملة والميزة	(12-2)
37	مصفوفة الارتباط ما بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومداخل الميزة التنافسية	(13-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
27	تمثيل بياني للعينة حسب الجنس	(1-2)
27	تمثيل بياني للعينة حسب الخبرة	(2-2)
28	تمثيل بياني للعينة حسب اختلاف المستوى التعليمي	(3-2)
28	تمثيل بياني للعينة حسب المصلحة	(4-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
49	الأسئلة الشخصية	01
53	Statistiques de total des éléments	03

المقدمة العامة

ان التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، والاعتماد على استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أنّ الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

وقد أكدت الدراسات ان مفاهيم ادارة الجودة الشاملة كانت هي الاساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الاداء المتميز، واهميتها في تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الانتاجية، الامر الذي يعكس اهمية هذا المدخل في تحقيق اداء متميز لاداء المنظمة وعلى جميع المستويات.

ومنه نطرح الاشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على حالة مؤسسة موبيليس؟

وتندرج أسئلة فرعية تحت هذه الاشكالية:

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية

- 1- كيف نقيم مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس؛
- 2- ما هي اولويات مؤسسة موبيليس في تطبيقها لعناصر الجودة الشاملة من اجل تطوير الميزة التنافسية؛
- 3- في اي جانب يتم تطوير الميزة التنافسية في موبيليس بناء على تطبيق معايير الجودة الشاملة؛
- 4- ما هي الاستراتيجيات الملائمة لمؤسسة موبيليس في تطبيقها ادارة الجودة الشاملة؛

• الفرضيات

- 1- يمكن تقييم ادارة الجودة الشاملة من خلال تحديد اهم جوانبها النظرية وقياس مدى تطبيق هذه العناصر على مستوى نشاطاتها وعمالها وموظفيها ووظائفها؛
- 2- يمكن لمؤسسة موبيليس بحكم تنافسية قطاع نشاطها التركيز اكثر في ادارة الجودة على التحسين المستمر لمختلف نشاطاتها والتركيز اكثر على العميل واستهداف رغباته ورضاه؛
- 3- يمكن بتطبيق ادارة الجودة الشاملة تطوير القدرات التنافسية من خلال تخفيض زمن الانتاج والخدمات المقدمة ومن حيث المرونة وتلبية حاجات العملاء؛

4-بحكم ان المؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات فان محيط نشاطها يكون داخل وخارج الوطن لذلك تكون استراتيجية التاهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية احسن طريقة في ادارة الجودة الشاملة لديها؛

• اهمية واهداف الموضوع:

- تعزيز البحوث في مجال ادارة الجودة الشاملة؛
- تحليل الميزة التنافسية في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- الخروج بنتائج واقتراحات حول دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيرات؛
- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات؛
- سعي المؤسسات وعلى غرارها موبيليس نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها؛

• اسباب اختيار الموضوع: يعود اختيارنا للموضوع لاسباب شخصية و موضوعية

- رغبتنا في الاطلاع على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- محاولة التعريف بادارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الميزة التنافسية؛
- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد؛
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية؛
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة؛

• منهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة عن التساؤلات وإثبات الفرضيات سوف نعمل في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي من أجل ابراز أهم المفاهيم الأساسية والنظرية في الموضوع وعلى المنهج الإستدلالي في قياس دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية محل الدراسة في الجانب التطبيقي، بالإعتماد على إستبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، لتكثيم متغيري الدراسة.

• صعوبات البحث:

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع الجودة وتعمق فيه، ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين قلّ ما نجد مراجع تربط بين الجودة والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص ا هذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بالرغم من توافرها، كما هو الحال في المكتبة الجامعية.

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الأقسام

• حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: حولنا الاجابة على الاشكالية المطروحة من خلال قياس دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة.
- 2- الحدود الزمانية: كانت فترة جمع البيانات في مارس 2015

• مرجعية البحث

اعتمدنا في دراستنا في الجانب النظري على مختلف المراجع والكتب والمذكرات والمقالات في إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأعمال والتسويق ومن اجل الدراسة التطبيقية وفهم الأساليب الكمية للتحليل اعتمدنا على مراجع لتحليل المعطيات والإحصاء التطبيقي

الفصل الأول:

مدخل نظري في ادارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فلسفة إدارة جديدة أحدثت تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المنظمات التي تبنتها. وتدعو هذه الفلسفة إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة تنأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى العاملين بأسلوب جديد، وتسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال إتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم خدمة أو سلعة تستند إلى أدوات مثل التحسين المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين وغيرها

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة

إنّ محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تنمية الميزة التنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرّف على مفهوم الجودة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية

القرع الأول: تعريف الجودة

إنّ الفهم الحقيقي لمعنى كلمة (جودة) يعتبر إحدى الركائز الأساسية في أساسيات تطبيق ونجاح نظام الجودة الشاملة. وقد يقول قائل: كيف هذا؟ هذه كلمة بسيطة وواضحة ومفهومة. لكن يمكن القول أن أكبر المصانع في العالم كان شغلها الشاغل في عقدي الثمانينيات والتسعينيات هو التعرف على المعنى الحقيقي لكلمة (جودة) وماذا تعني بالتحديد؟

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعني بالعدد.

ويمكن أن نذكر جملة من التعاريف كما يلي:

- (الرضا التام للعميل) أرماند فينجوم 1956.
- (المطابقة مع المتطلبات) كروسي 1979.
- (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران 1989.
- (درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمع 1986.

ثم ظهرت تعاريف أخرى منها:

- مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة والضمنية.
- حسب قاموس أكسفورد: (أما درجة أو مستوى التميز أو التفوق).

هذا وقد عرفها الدكتور حامد عبد الله السقاف:

بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء).

فالريادة: تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل.

والامتياز: يعني الإتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل.

إنّ الجودة كانت تعبر عنها من خلال وجهة نظر وطبيعة علم المتحدث عنها، فمثلاً: من وجهة نظر الإدارة التنفيذية فإن الجودة كانت تعرف بمدى ملائمة المنتج أو الخدمة لغرض الاستخدام. ومن وجهة نظر مصمم المنتج فإن الجودة كانت تعرف بمدى إمكانية ملائمة المنتج للاستخدام، كما تمّ تحديدها خلال مواصفات استخدام التصميم.

ونستنتج مما سبق إن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.

فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة، وحيث أنه لا يوجد تعريف ثابت للجودة فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة).

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك تعاريف عديدة المفهوم (إدارة الجودة الشاملة) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمنع عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد له رأيه في فهمها وبمحصاة نتائجها وكما قيل (لكل شيخ طريقة).

وهنا مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا العميل. معهد الجودة الفيديرالي (هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدى تحسن الأداء)

معهد الجودة الفيديرالي جوزيف هابلونسك (هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل) جوزيف هابلونسك¹

قام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) بتعريفها على النحو التالي:

بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

¹ حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998 ص 09 .

وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

- 1 - التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.
- 2- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- 3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

المطلب الثاني: محددات الجودة الشاملة

سوف نحاول في هذا المطلب إلى ذكر اهم محددات الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى:

الفرع الاول: اهداف الجودة الشاملة وفوائدها

1-اهدافها:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:

(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم).

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

1-1 **خفض التكاليف** : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

1-2 **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل**: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

1-3 **تحقيق الجودة**: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات¹.

2- فوائدها:

- 1) خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 2) إشراك جميع العاملين في التطوير.
- 3) متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

¹ التزويري، حويجان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة، عمان(2006م) ص 23.

- 4) تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- 5) إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- 6) تحسين نوعية المخرجات.
- 7) زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- 8) تحسين الربحية والإنتاجية.
- 9) تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

الفرع الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل منظمة ما سواء كانت سلعية أو خدمية توافر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة المباشرة منها وغير المباشر منها، وذلك على المدى القريب والبعيد، والتي تتمثل في النهوض بمستوي الأداء داخل المنظمة (المديرين والعاملون وخارجها الجمهور المتعامل معها) هذه الأسس هي¹ :-

1) التخطيط السليم: تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول تفكير إداري حديث على التخطيط السليم الذي يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة، إلى السبب في وجودها في إطار إمكاناتها المتاحة البشرية والمادية من خلال برنامج زمني يتميز بالمرونة الاجراءات لتحسين جودة الأداء ويراعي الارتقاء بقدرة العاملين على استيعاب مفاهيم الجودة وإجراءات التغيير.

2) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم تأييد الإدارة العليا لها، الذي يتبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعبر عن ذلك بالإعلان عن رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكفل تنفيذ ذلك، وتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها، وتأكيداً لهذا المبدأ يقول لاسيلز ودالي أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساس، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البند التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 12 .

3) اختيار القيادة المناسبة لأعمال إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وخارجها هي القيادة الخلاقة والقادرة على العمل بروح الفريق والتي تجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق، وتولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم وتحرص على عرض القيم الايجابية في العلاقات وتعظيم مصلحة الفرد والمنظمة.

4) انتقاء العنصر البشري والارتقاء بأدائه :

إن العنصر البشري يشكل مطلباً هاماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام في جميع النواحي الخاصة به ابتداءً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التعليم والتدريب المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى، فضلاً عن تهيئة العنصر البشري بالمنظمة على مختلف المستويات نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة ومردودها الايجابي على العنصر البشري والمنظمة تلك.

5) شمولية الأداء والجودة معاً:

لما كانت الجودة الشاملة لا تحقق بمجهود وإمكانات فرد واحداً ومجموعة محدودة من الأفراد وأنها لا تقتصر على عملية أو مرحلة محددة من مراحل إنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة كان من الضروري أن تتضافر جهود العاملين في المنظمة كل في نطاق اختصاصه لتحقيق الجودة المنشودة في كافة مراحل إنتاج وتقديم ما تنتجه المنظمة وفي كافة فروعها.

6) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتبع المنظمات التي تعتمد على منهج الجودة إلى حد بعيد على بناء فريق ممتاز وعلى الاتصال الفعال الذي يمكن من اتخاذ قرارات التحسين بناء على معلومات وبيانات مستمدة من حقائق ثابتة¹

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. قبول التغير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثر بها.
3. استيعاب التكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم تصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.

¹ عبد العزيز أبو نبعة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات ن مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998، ص 70.

4. الجودة الشاملة هي طريقة فعالة لإدارة المؤسسة تهدف إلى التعارف والمشاركة المستمرة من جميع العاملين من أجل تحسين أنشطتها وخدماتها ومنتجاتها حتى يتحقق الرضا للجميع (الأفراد - الإدارة العليا - عملاء - مجتمع).
5. إدراك أن العالم وحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي والمحلي في التعامل إلى الحيز العالمي.
6. إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات ايجابية.
7. الابتعاد عن منطلق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماع (team work) وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.
8. رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقليل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.
9. الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والاهم في إنجاح الإدارة ومن هنا تحتل إدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصر.¹

المطلب الثالث: أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الفرع الاول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومرتكبات التنافسية

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيّف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال:

1-التحسين المستمر:

تؤكّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكّد هذا المبدأ فرضية أنّ الجودة النهائية ما هي إلاّ نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة¹.

إنّ فكرة التحسين المستمرّ تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعدّ عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وللموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقدم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكبيعان للنشر والتوزيع، 1998، ص 72.

2- التركيز على العميل:

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا "ii.

وهذا ما ذهب إليه COLE عندما عرّف (TQM) بأنها " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى "iii، إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل¹.

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

إنّ كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- 1- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك،
- 2- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة،
- 3- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدّمة.

3- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية^{iv}، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

إنّ التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة.

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، يرى **Porter** أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية^v لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية^{vi}.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوّة الترجيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات ومهارات مختلفة. في ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع^{vii}، ومنه زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكيّ لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

4- المشاركة الكاملة:

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها. ويعد العمل الجماعي أداة فعّالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين.

ومن اجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة.

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.

وتؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهمًا من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:

1- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

2- إنّ إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها¹.

5- التعاون بدل المنافسة:

يركّز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبال تعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر.

ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة^{viii}، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

6- اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

تتميّز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأنّ قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق بتصرف، ص: 183.

إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين.

ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها.

تمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة والأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين. إنّ تميّز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعال يضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا مع اختيار أنسب الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

7- الوقاية بدل من التفتيش:

تطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أنّ الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، لقد ركّزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ممّا عزّز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها.

إلا أنّ هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية¹

الفرع الثاني: استراتيجيات الجودة الشاملة

تعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة، وضمن هذا التحليل يمكن الإشارة إلى:

1- استراتيجية التمييز:

يقصد باستراتيجية التمييز (**La Stratégie De Différentiation**) تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معيّن للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمّة لديهم مقابل سعر مرتفع، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج تصميم

¹ محمد ماجد خشبة، الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات، سلسلة اجتماعات الخبراء، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 2005، 15، ص 20

مميّز، سمعة جيّدة، علامة رائدة أو خدمات متعدّدة وممتازة^{ix}. و بالتالي تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تميّز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج.
إنّ نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على^x:

1-1-عوامل داخلية منها:

- أ- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير كذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيّد لقدراتها ومهاراتها،
- ب- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به،
- ج- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيّرة،
- د- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة،
- هـ- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلّب النهائي على العيوب والأخطاء.

1-2-عوامل خارجية منها¹:

- ت- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين،
- ث- مدى تنوّع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين،
- ج- مدى قلّة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية.

2-استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية:

أدتّ تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة **ISO 9000**^{xi} كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.

2-1- مستويات المواصفة ISO 9000 :

تعبّر **ISO 9000** عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، وأهم تلك المواصفات^{xii}:

- **ISO 9001** : التي تطبّق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمة والتركيب والتصميم حيث تعدّ أكثر المواصفات شمولية.

¹ عبد الرحمان ابن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض المجلد 40، العدد 1، أبريل 2000، ص 120.

- **ISO 9002**: التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في **ISO 9001** فيما عدا نشاط التصميم، أي أنّ المؤسسات التي تطبق عليها المواصفة **9002** لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها.
- **ISO 9003**: تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية.

2-2- خطوات الحصول على شهادة ISO 9000 :

يعد الحصول على شهادة **ISO 9000** مؤشر على أن للمؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية. إنّ استراتيجية التوافق مع **ISO 9000** تتطلب اتباع الخطوات التالية^{xiii}:

- 1- مرحلة التخطيط: حيث يتم ضمن هذه المرحلة:
 - إقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام الجودة يتطابق مع مواصفات **ISO 9000**،
 - تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة (**9001.9002.9003**)،
 - تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة،
 - تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الموافقة¹.
- 2- مرحلة التطابق: يتم ضمنها:
 - تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء،
 - تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة،
 - التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات **ISO 9000**.
- 3- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة:
 - يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل
 - نوع الشهادة،
 - وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة،

¹¹ Orsoni.J, Managment Stratégique , Paris , Librairie Vuibert , 1990 , p: 140

* (ISO) تمثل اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات (International Organisation Of standardisation) والتي مقرها جنيف وتختص في توحيد المواصفات القياسية العالمية، إذ نجد الاسم المختصر (ISO) الأكثر استعمالاً وشيوعاً بدلاً من (IOS)، ولقد استمد هذا الاختصار (ISO) من الكلمة اليونانية التي تعني تعادل وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من الكلمة البريطانية التي تعني المساواة.

¹ نظمي نصر الله، إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1995، ص 22 .

- التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

4- مرحلة المتابعة:

بعد منح شهادة **ISO 9000** تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (عادية كل 06 اشهر) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة، كما أنه بعد (03) سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقويم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة¹.

2-3- مزايا الحصول على شهادة ISO 9000 :

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة **ISO 9000** يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصر التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة.

إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة **ISO 9000** يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأن نظم الجودة فيها خاضعة للتحسين والتطوير بصفة مستمرة، وعرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.

كما لا يمكن للمؤسسة المحافظة على الشهادة وعلى كفاءة منظومتها التسييرية ما لم تستمر في تطويرها، وبالتالي فإن التطوير المستمر يمثل الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على الحصول على شهادة التوافق. وفي ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرک المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية لا تقتصر فقط على استيراد السلع أو تصديرها، بل تشمل أشكال من التعاون كالشراكة الإنتاجية والتسويقية، والاندماج الكلي أو الجزئي والذي أصبح مشروطا بحصول تلك المؤسسات على شهادة الإيزو كضمان لكفاءة نظامها التسييري.

وترتبط أحد أهم مزايا التوافق (الحقيقي والطويل الأجل) مع مواصفات الجودة العالمية من عائد التطوير ذاته، إذ يعمل نظام الجودة على تخفيض تكاليف التشغيل بالمؤسسة وزيادة عائدها وأرباحها، وتشير هنا المواصفة **ISO 9000** إلى ضرورة مراقبة تكلفة إنشاء نظام الجودة والوفورات المترتبة على تنفيذ الأساليب المختلفة التي يقتضيها النظام^{xiv}، وبالتالي تكتسب المؤسسة قوة ذاتية في النمو بسبب التطوير المستمر والتطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة² الشاملة بما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة وتحسين قدرة نموها في سبيل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

كما يمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح استراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية هي:

1- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة،

¹ نظمي نصر الله، مرجع سابق، ص: 28

² السلمي، علي إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب، القاهرة (1995م).

- 2- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي حصتها السوقية،
- 3- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج،
- 4- تقليص شكاوي العملاء وتنمية ثقتهم بالمنتج والمؤسسة،
- 5- كسب رضا العملاء وتنمية العلاقة معهم،
- 6- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة،
- 7- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة والتقييم الذاتي،
- 8- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقته بالمؤسسة واستراتيجيات¹

المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع

المطلب الأول: دراسات عربية

1- دراسة محمد عيسى إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات الصناعية جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم الإدارة اشارت الإشكالية الرئيسة إلى كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة في ظل التحديات المعاصرة ؟ وكان الهدف من البحث هو:

تلافي القصور الذي يعتري مؤسسات القطاع العام من حيث إنتاجه منتجات نمطية غير منافسة والوصول به إلى منافسة القطاع الخاص داخلاً وخارجاً والقدرة على تحديد الطاقات الإنتاجية المعطلة للعمال والآلات وتفعيلها بالشكل الذي يرفع من سوية العمل داخل مؤسسات القطاع العام. و تعزيز فكر الجودة الشاملة، وضرورة نشره في كافة الإدارات والأقسام، وتوضيح أهمية تطبيق هذا الفكر لكافة المدراء والعاملين في المنظمة واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام (أمية - تاميكو) من حيث مدى تطبيقها ومن حيث مدى تأثيرها في زيادة الإنتاج، والحصول على حصة سوقية أكبر، وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين. وقد اشارت نتائج التحليل الى:

- عدم وجود دوائر خاصة بالجودة.
- عدم الاهتمام بنظم المعلومات.
- قلة الاهتمام بموضوع إجراء دورات تدريبية للعاملين.
- قلة الاهتمام بموضوع تحفيز العاملين لرفع الجودة.
- عدم رفا الشركة بالتكنولوجيا الحديثة من آلات ومعدات.
- عدم رفا الشركة بكوادر بشرية متخصصة مؤهلة ومدربة.

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، 10011، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999 ص13

- عدم وجود محاولات للتطوير والتحديث باستخدام أساليب إدارية حديثة، والاكتفاء بأساليب قديمة لم تعد تنفع في ظل التطور العالمي ومنافسة القطاع الخاص .

بالرغم من أن الدراسة احتوت على المتغيرين، متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الميزة التنافسية لم تهدف إلى نفس هدف دراستنا الحالية، و اختلفت مع دراستنا الحالية لتشمل دراسة المنظمات الصناعية

2- دراسة حسان المتني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات جامعة دمشق كلية الاقتصاد ماجستير إدارة أعمال، وقد أشارت الإشكالية الرئيسة غالى: هل من علاقة بين التزام منظمات الأعمال بإدارة الجودة الشاملة وبين فاعلية أدائها ؟ وما أثر ذلك على كل من رضا زبائنها، ورضا عامليها، وجودة منتجاتها، وأدائها الاستراتيجي (ربحيته، نمو مبيعاتها، حصتها السوقية....) ؟ وكان الهدف من البحث:

- . توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها عملياً.
 - . التمييز بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وغيره من المفاهيم الشبيهة.
 - . توضيح مفهوم فاعلية أداء المنظمات وكيفية قياسها والحكم عليها.
 - . بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على فاعلية أداء منظمات الأعمال.
 - . بيان واقع حال إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرائدة في سوريا وبيان أثر تطبيقها على فاعلية أداء هذه المنظمات وذلك من خلال دراسة الحالة. ويمكن تحديد أهمية البحث من خلال ما يلي:
- أولاً: من الناحية العلمية:**

- هناك العديد من النظريات والمؤلفات في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي كانت في كثير من الأحيان تعكس وجهة نظر أصحابها تجاه إدارة الجودة الشاملة، مما أدى إلى تنوع كبير في الأفكار ووجهات النظر بل وتعارضها أحياناً، الأمر الذي يتطلب تأطير وتحديد أهم معالم وسمات إدارة الجودة الشاملة ومحاولة التوفيق بين آراء ووجهات نظر كتابها.

- غموض مفهوم فاعلية أداء منظمات الأعمال والقصور الحاصل عملياً في قياس هذه الفاعلية.

ثانياً: من الناحية العملية:

- المنافسة المتصاعدة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية تدفع هذه المنظمات للتركيز على كسب ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء.
- انتشار المفهوم التسويقي بين منظمات الأعمال الذي يؤكد على محورية الزبائن في توجيه أعمال المنظمة كافة.
- تؤثر الجودة على سمعة المنظمة، وإذا ما فقدت منظمة ما سمعتها الحسنة فإنها ستحتاج إلى وقت كبير لاسترجاعها.

- إن تحرير التجارة العالمية وضغوطات العولمة قد جعلت منظمات الأعمال ملتزمة بالمعايير العالمية بالنسبة لمواصفات السلع والخدمات المقدمة، مما عزز مسألة الالتزام بمفاهيم الجودة الشاملة.
- في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، أصبحت مسألة تخفيض التكاليف مسألة حاسمة بالنسبة للمنظمات، وبالتالي يصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً من خلال ما يدعيه منظورها بإسهامها الكبير في تجنب الهدر.

ثالثاً: من الناحية القومية:

- ضعف وعي المنظمات السورية بأهمية إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداؤهم.
- ضعف قدرة المنظمات السورية على اقتحام الأسواق العالمية بسبب التنافسية العالية في مجال الجودة والأسعار.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية والعملية في سورية حول أثر إدارة الجودة الشاملة على فاعلية أداء المنظمات السورية.
- إن لإدارة الجودة الشاملة أثر كبير على فاعلية أداء المنظمات من حيث زيادة رضا الزبائن ورضا العاملين، وزيادة جودة المنتجات، وارتفاع معدلات الأداء الاستراتيجي للأعمال، وهذا ما أثبتناه من خلال منهج البحث الوثائقي ودراسة الحالة.
- قلة المنظمات السورية الملتزمة بنظم ومعايير الجودة على الرغم من أهميتها، وقد يعود السبب لعدم إدراك أهمية وأثر الجودة على فاعلية أداء هذه المنظمات، أو لعدم وجود القدرة والمعرفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إن التزام المنظمات السورية بنظم ومعايير إدارة الجودة يزيد من قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي، وتعتبر شركة مدار لسحب الألمنيوم نموذجاً يحتذى به في هذا المجال.
- الدراسة الحالية احتوت على المتغيرين، متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير أداء المنظمات

3- محاضرة بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية للأستاذ سملاي يحظيه أستاذ مكلف بالدروس جامعة ورقلة وقد هدف من خلال محاضراته إلى نهدف ضمن هذه المداخلة إلى محاولة تحليل الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال العناصر التالية:

- أهمية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية،
- نحو إدارة إستراتيجية للجودة الشاملة.
- استراتيجيات الجودة الشاملة.

4-دراسة الدكتور احمد بن عيشاوي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أستاذ في جامعة ورقلة وقد تطرق إلى الاشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسات الخدمية اعتماد اسلوب ادارة الجودة الشاملة كاداة لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية ؟ وقد ذكر ان من اهداف الدراسة: محاولة ابراز الاسباب الداعية لاهتمام مؤسسات تقديم الخدمة باستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الربط بين اثر تبني هذه التقنية الادارية الحديثة وحسن تطبيقها في بناء وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات تقديم الخدمة وصولا لتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات في هذا الشأن.

بالرغم من تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية إلى ان هذه الأخيرة كانت ضمن المؤسسات الاقتصادية أما الدراسة السابقة كانت في المؤسسات الخدمية.

المطلب الثاني: دراسات اجنبية

1- دراسة " Collins Christopher – Clark Kevin " بعنوان:

Strategic Human Resource Partices Top Managment Firm Performance
The Rol Of Human Resource Pratices In Creating Organizational Competitive
Advantage Academy Of Management Journal Vol 46 N 2003

هدفت إلى اختبار الأثر بين مجموعة ممارسات الموارد البشرية والشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية لفريق القيادة العليا والأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثر بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي المعبر عنه بنمو المبيعات ونمو عدد الأسهم كان وسيطا من خلال الشبكات الاجتماعية للقيادة العليا، إضافة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم.

هذه الدراسة تمت على قطاع المؤسسات الاقتصادية وكذلك بالنسبة للدراسة الحالية

2- دراسة " Broderick.R – Boudrau.J.W " بعنوان:

Human Resources Management Information, And The Compétitive Edge,
academy of management exécutive vol 6n 2 1992

عاجلت الإشكالية التالية: كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، اعتمدت المدرسة المنهج التحليلي، أهم النتائج المتوصل لها هي: تحديد أربع استراتيجيات تنافسية موجهة لأهداف الموارد البشرية وهي "قيادة التكلفة، رضا الزبون، الجودة، الإبداع"، أن استخدام تقنية المعلومات تساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وتقويم الأداء إضافة إلى أن تقنية المعلومات ستؤدي إلى الوصول إلى أفضل الكفاءات من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة هو أنه يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية لأنها تأخذ وجهة نظر العاملين في مؤسسة موبيليس

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في مؤسسة موبيليس ورقلة، لذلك فهي جاءت مكملة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

_ الجانب التطبيقي والذي تم في مؤسسة موبيليس المتواجدة على مستوى ولاية ورقلة؛

_أخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير

الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة خيارا استراتيجيا لكل مؤسسات الاتصال التي تسعى لتحقيق رضا الزبون من اجل البقاء والنمو لذلك هي تركز أساسا على التوجه والاقتراب منه أكثر فأكثر من اجل تحديد حاجياته ورغباته والعمل على تلبيتها

كما إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون أيضا على التزام الإدارة العليا بهذا المسعى وقدرتها على غرس ثقافة الجودة في الأفراد وجعلها من القيم الأساسية للمؤسسة، كما انه من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نجد إن الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس أو مؤسسات أخرى تلعب دورا مهما في نشاطها وإدارة أعمالها حيث تتعلق بمصير هذه المؤسسات من خلال ماها من أهمية كبرى في عملية وضع الاستراتيجيات لنجاح المنافسة

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير ميزة تنافسية
في مؤسسة موبيليس ورقلة 2015.

تمهيد

في هذا الفصل سنحاول الاستفادة من نظرية إدارة الجودة الشاملة وفق ما جاء في الفصل الأول من مفاهيم نظرية ومفاهيم أساسية ودراسات سابقة لمعرفة واقع إدارة الجودة ومدى أهميتها في تطوير الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في قياس اثر إدارة الجودة على الميزة التنافسية

المطلب الاول: تقديم مختصر للمؤسسة الاتصالات موبيليس

فرع من مجمع إتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

-تقديم أحسن الخدمات،

-التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم،

-الإبداع،

-تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك .

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

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، لإلتزامها بتعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة:

-الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع .

موبيليس المتعامل هو أيضا:

-تغطية وطنية للسكان .

-أكثر من 120 وكالة تجارية .

-أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .

-أكثر من 5000 محطة تغطية B T S

-أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية .

-الإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدماتها المختلفة: قوسطو، سلّكني، خدمة الرسائل المصورة

والصوتية MMS وخدمة 3G ، GPRS... إضافة إلى كل خدمات التبعة الإلكترونية:

" أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التبعة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق "

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

المطلب الثاني: متغيرات ومجتمع الدراسة

الفرع الاول: متغيرات الدراسة

من خلال اشكالية البحث يتضح ان الدراسة متكونة من متغيرين تطوير الميزة التنافسية كمتغير تابع لادارة الجودة الشاملة

1- المتغير المستقل: ادارة الجودة الشاملة من اجل قياس وتقييم هذا المتغير حاولنا تقسيمه إلى عدة مداخل حسب ما تطرقنا اليه في الجانب النظري في 06 مداخل: تحسين مستمر، التركيز على العميل، المشاركة الكاملة، التعاون بين وظائف المؤسسة، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية بدل من التفتيش.

2- المتغير التابع: تطوير الميزة التنافسية: وقد قمنا بقياس هذا المتغير في 05 وجه: تلبية حاجات العملاء، تنمية القدرات التنافسية من حيث المرونة، تنمية القدرات التنافسية من حيث الانتاجية، تنمية القدرات التنافسية من حيث الزمن، تنمية القدرات التنافسية من حيث التميز والجودة العالية.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

ويتضمن جميع عمال وموظفي مؤسسة موبيليس وقد تم استهداف جميع المصالح بمختلف مستوياتهم كون ان ادارة الجودة الشاملة تمس جميع هذه المصالح هذا من جهة ومن جهة اخرى تم اختيار مؤسسة موبيليس لما يشهده قطاع الاتصالات من منافسة تجعل هذه المؤسسة صالحة كحالة لقياس متغيري الدراسة

المطلب الثالث: ادوات وعينة الدراسة

كون ان متغيرات الدراسة هي متغيرات كيفية (لا يوجد مؤشر يقيس مباشرة ادارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية) استوجب منا ذلك استخدام استبيان للربط بين المتغيرين

الفرع الاول: ادوات الدراسة

1- نظرة عن الادوات المستخدمة في الدراسة (استبيان): يعتبر الاستبيان من اهم الاساليب في جمع البيانات والربط ما بين متغيرات الكيفية خاصة من اجل تكميمها وقياس العلاقة بينهما بواسطة المؤشرات الاحصائية. وقد تم اعداد استمارة استبيان من اجل الاجابة على الاشكاليات البحث في مؤسسة موبيليس مقسم إلى 04 محاور:

1

¹ انظر الملحق رقم(01)

المحور الأول: البيانات الشخصية

ويتضمن صفات العينة من جنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المصلحة وقد تم ادراجه في الاستبيان لمعرفة مدى اختلاف متغيرات الدراسة باختلاف هذه الصفات

المحور الثاني: الاسئلة النظرية

وتهدف من خلاله إلى دراسة واقع ادارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من اجل اسقاط الجوانب النظرية في الفصل على المؤسسة من حيث الاستراتيجيات وسليبات تطبيقها واهمية تطوير ميزة تنافسية

المحور الثالث: تقييم مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في موبيليس

وتهدف من خلاله إلى معرفة مدى احترام موبيليس للمفاهيم والاساليب النظرية في تطبيقها لادارة الجودة الشاملة وذلك من عدة مداخل: تحسين مستمر، التركيز على العميل، المشاركة الكاملة، التعاون بين وظائف المؤسسة، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية بدل من التفتيش حيث يطرح على الموظف عدة عبارات تمثل عناصر تطبيق الجودة الشاملة يقوم هو بالإجابة بوحدة من ثلاث مستويات من الموافقة (غير موافق، محايد، موافق) ويتكون هذا المحور من 15 عبارة نرّمز لها بالمتغيرات x_1 إلى x_2 كل ما كانت درجة الموافقة اكبر على هذه العبارات كلما كان هناك تطبيق احسن لإدارة الجودة الشاملة.

المحور الرابع: تطوير الميزة التنافسية

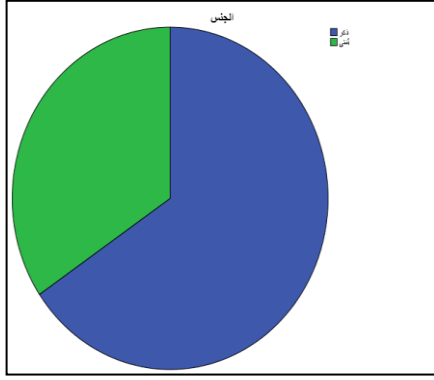
على غرار المحور السابق الذي نقيس فيه المتغير المستقل نقوم في هذا المحور بتقييم مدى تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة بنفس الطريقة السابقة في عبارات y_1 إلى y_2 وفق الجوانب التالية: تلبية حاجات العملاء، تنمية القدرات التنافسية من حيث المرونة، تنمية القدرات التنافسية من حيث الانتاجية، تنمية القدرات التنافسية من حيث الزمن، تنمية القدرات التنافسية من حيث التميز والجودة العالية.

الفرع الثاني: دراسة احصائية لعينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية: تم تقسيم الاستبيان السابق على 40 موظف من اختصاصات ومصالح مختلفة تمت الاجابة على 29 منها اي بنسبة 72.5% وفي مايلي دراسة احصائية للعينة المختارة حسب عدة متغيرات شخصية

1-1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: فيما يلي التوزيع التكراري لعينة الموظفين وتمثيله البياني حسب اختلاف الجنس

الجدول رقم (1.2) التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس التمثيل البياني للعينة حسب الجنس



المصدر من اعداد الطالبة

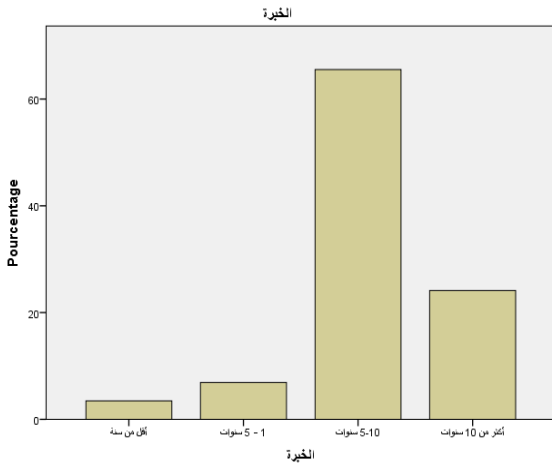
	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	19	65.5%
أنثى	10	34.5%
المجموع	29	100.0%

المصدر من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال ما سبق ان نسبة الذكور في العينة اكبر نسبيا من الاناث وهذا يمكن ان يعكس توزيع الموظفين في موبيليس حسب طبيعة النشاط
 1-2 توزيع العينة حسب الخبرة: فيما يلي التوزيع التكراري لعينة الموظفين وتمثيله البياني حسب اختلاف سنوات الخبرة

التمثيل البياني للعينة حسب الخبرة

الجدول رقم (2.2) التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة



المصدر من اعداد الطالبة

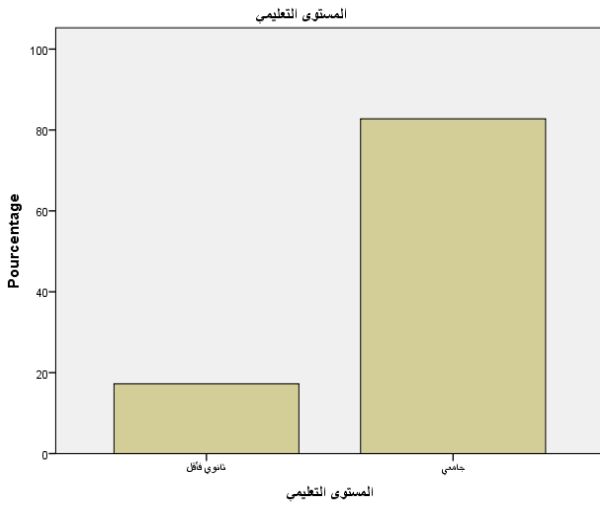
	التكرار	التكرار النسبي
أقل من سنة	1	3.4
1 - 5 سنوات	2	6.9
5-10 سنوات	19	65.5
أكثر من 10 سنوات	7	24.1
المجموع	29	100.0

المصدر من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال ما سبق ان عدد السنوات خبر من 5 إلى 10 سنوات هي الاكبر نسبيا ذلك راجع لان الخبرة تلعب دورا مهما في اتصالات الجزائر

1-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي: فيما يلي التوزيع التكراري لعينة الموظفين وتمثيله البياني حسب اختلاف المستوى التعليمي

الجدول رقم (3.2) التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي التمثيل البياني للعينة حسب المستوى التعليمي



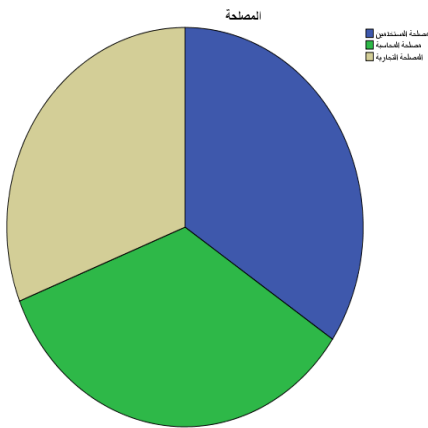
	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	5	17.2
جامعي	24	82.8
المجموع	29	100.0

المصدر من اعداد الطالبة

المصدر من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال ما سبق ان المؤسسة تعتمد على مستوى التعليم العالي لان طبيعة عمل هذه الاخيرة تحتاج إلى قدرات فكرية وعلمية عالية
4-1 توزيع العينة حسب المصلحة: فيما يلي التوزيع التكراري لعينة الموظفين وتمثيله البياني حسب اختلاف المصلحة

الجدول رقم (4.2) التوزيع التكراري للعينة حسب المصلحة التمثيل البياني للعينة حسب المصلحة



المصدر من اعداد الطالبة

المصدر من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال ما سبق ان عدد المصالح متساوي هذا راجع لتوزيع الموظفين حسب طبيعة النشاط

الفرع الثالث: دراسة ثبات العينة على اداة الدراسة

كخطوة اساسية قيل تحليل نتائج الاستبيان يجب تقدير مستوى ثبات الاستبيان من اجل ضمان مصداقية للنتائج الممكن استخراجها ويمكن استخدام في ذلك معامل الفا كرونباخ الذي يقيس نسبة الموظفين من العينة الذين يشنون على اجابتهم في حالة استجوابهم من جديد بنفس الأسئلة

الجدول رقم (5.2) نتائج قياس الثبات

الفا كرونباخ	Nombre d'éléments
.672	24

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتبين ان معامل الفا كرونباخ باستخدام 24 سؤال $0.67 = 1$ اي ان في حالة توزيع الاستبيان من جديد في نفس الظروف والى نفس العينة فان 67% سيعيدون نفس الاجابة وهو ما يمثل مستوى عالي وجيد من الثبات للأداة المستخدمة في الدراسة مما يمكن ان يعطي اكثر مصداقية للنتائج المستخرجة منه لاحقا بينما نلاحظ من خلال الملحق رقم (02)² ان مستوي الثبات عال في كل سؤال من الاسئلة بحيث يتحقق الفا كرونباخ في حدود 67 % اي ان هناك تجانس في الثبات ما بين كل العبارات

المبحث الثاني: تقييم واقع ادارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية في موبيليس

في هذا المبحث نريد اسقاط ما تناولناه في النظري على واقع المؤسسة من خلال ادارة الجودة والميزة التنافسية

المطلب الاول: تحليل ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في موبيليس

نحاول فيما يلي التطرق إلى الجودة الشاملة في موبيليس من خلال استراتيجياتها وساليب تطبيقها

الفرع الاول: استراتيجيات الجودة في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يلخص نتائج العينة فيما يخص استراتيجيات الجودة الشاملة

الجدول رقم (6.2) يمثل استراتيجيات الجودة الشاملة

نعم	لا	العبارات
37 %	62.1 %	- إستراتيجية التمييز
62.1 %	37.9 %	- استراتيجيات التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ تمثل الاسئلة السلمية للمحور الثالث والرابع

² انظر الملحق رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول ان الإستراتيجية المطبقة في الجودة الشاملة في موبيليس تركز على التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية حسب رأي 62.1% من الموظفين وهذا شيء منطقي لان سوق الاتصالات هو سوق عالمي بما فيه من تنافسية تفرض على المؤسسة اتخاذ الإستراتيجية تراعي فيه المواصفات القياسية العالمية، بينما نلاحظ حسب العينة ان المؤسسة لا تركز أكثر على استراتيجية التميز

الفرع الثاني: سلبيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الجدول التالي يلخص نتائج العينة فيما يخص سلبيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
الجدول رقم (7.2) يمثل سلبيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

العبارات	لا	نعم
- عدم إتاحة الوقت الكافي أو الحافز القوي لإقناع كل التنفيذيين بالحاجة إلى هذا التغيير	86.2%	13.8%
- عدم سؤال العاملين عن خلفياتهم فيما يتعلق بنواحي القوة ونواحي الضعف	34.5%	65.5%
- عدم تخصيص الوقت الكافي والمال الكافية لإجراء تقييم تنظيمي صحيح	72.4%	27.6%
-- عدم اتفاق كل المديرين التنفيذيين على الحاجة والأهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	72.4%	27.6%
- عناصر اخرى	96.6%	3.4%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول انه من اهم السلبيات والنقائص في تطبيق ادارة الجودة الشاملة عدم اخذ بعين الاعتبار خلفيات العاملين ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وبدرجة اقل من ذلك عدم تخصيص الوقت الكافي والاموال الكافية لإجراء تقييم تنظيمي صحيح مع عدم وجود اتفاق مابين المديرين التنفيذيين على حاجيات وأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الفرع الثالث: اهمية امتلاك الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

الجدول التالي يلخص نتائج العينة فيما يخص اهمية امتلاك الميزة التنافسية
الجدول رقم (8.2) اهمية امتلاك الميزة التنافسية

العبارات	لا	نعم
- تلبية القدرات التنافسية	41.4%	58.6%
- تلبية حاجات العملاء	44.8%	55.2%
- اخرى	96.6%	3.4%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول نه يوجد تجانس حسب اراء العمال في اهمية امتلاك الميزة التنافسية ما بين التلبية لقدرة التنافسية وتلبية حاجات العمال ويمكن ان نرجع ذلك إلى قطاع الاتصال من بين اهم القطاعات تنافسا في الجزائر

المطلب الثاني: تقييم مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في موبيليس

في هذا الجانب سنحاول معرفة مدى مطابقة إدارة الجودة الشاملة المطبقة في موبيليس للمعايير النظرية اللازمة التي تطرقنا لها في الفصل الاول وعلى أي جانب يتم التركيز في إدارة الجودة هل على التحسين المستمر أم التركيز على العميل ونستخدم في ذلك متوسط إجابات العينة على أسئلة المحور الثالث حيث تحصلنا على درجة الموافقة من ثلاث مستويات (غير موافق، محايد، موافق) على مدى تطبيق مختلف عناصر إدارة الجودة في المؤسسة وفق مداخل سابقة من اجل تكميم هذه المتغيرات نعطي درجات من 3.2.1 للمستويات الثلاثة السابقة على التوالي وبذلك يمكن الاعتماد على متوسط اجابات العينة في كل عبارة لمعرفة مدى تطبيقها في المؤسسة بحيث كلما كان المتوسط اكبر كلما كان مستوى التطبيق تلك الفكرة احسن وقد اقترح ريكارت معيار ثلاثي لتقدي الاتجاه العام اجابات العينة في كل سؤال وفي كل محور وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (9.2) يمثل : معيار ريكارت

الاتجاه العام	المتوسط
غير موافق	(1.66 .1)
محايد	(2.33 .1.66)
موافق	(3 . 2.33)

والجدول التالي يبين ملخص لمختلف النتائج المتحصل عليها:

تقييم مستوى تطبيق ادارة الجودة لمؤسسة موبيليس

الجدول رقم (10.2) يمثل مستوى تقييم ادارة الجودة الشاملة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	معايير تطبيق الجودة الشاملة
موافق	0.511%	2.76%	79.3%	17.2%	3.4%	- يوجد تحسين مستمر لمختلف النشاطات والعمليات التسييرية في موبيليس
موافق	0.572%	2.55%	58.5%	37.9%	3.4%	- كون العمليات التسييرية وفق خطوات ونشاطات مترابطة تؤدي إلى جودة نهائية
موافق	0.73	2.41	55.2%	31.0%	13.8	- تعتمد مؤسستكم على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات المسيرة
موافق	0.42	2.57				التحسين المستمر
موافق	0.50	2.52	51.7	48.3	6.9	- تحدد مؤسستكم خدماتها حسب رغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة.
موافق	0.60	2.69	75.9	17.2	13.8	- تقيس مؤسستكم مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة
موافق	0.72	2.38	51.7	34.5	34.5	- تهتم مؤسستكم بتنمية كفاءاتك وتحفيزك على اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة
محايد	0.63	1.76	10.3	55.2		- توفر المؤسسة لك بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على الروح المعنوية
موافق	0.37	2.33				التركيز على العميل
محايد	0.59	1.93	13.8	65.5	20.7	- تعزز المؤسسة موقعكم كمورد بشري وتشجعكم على الاداء الجماعي الفعال وتنمي روح العمل المتكاملة لديكم.
محايد	0.70	1.93	20.7	51.7	27.6	- تستفيد المؤسسة من ملاحظاتكم على المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة.
محايد	0.56	2.03	17.2	69.0	13.8	- تقوم المؤسسة بمشاركةكم بإيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم. الاقتراحات وتطبيقها.
محايد	0.80	1.69	20.7	27.6	51.7	- توظف المؤسسة قدراتكم الابداعية

						ومهارتك العملية وفق العمل الجماعي بما يتيح تحسين الاداء
محميد	0.47	1.89				المشاركة الكاملة
موافق	0.55	2.34	37.9	58.6	3.4	- تهتم المؤسسة بتطوير التعاون بين وظائفها والتعرف على احتياجاتها من الموارد، وتعمل على تقليل الفوارق بين المديرين والعاملين في الأجر
محايد	0.37	2.33				التعاون بين وظائف المؤسسة
موافق	0.62	2.59	65.5	27.6	6.9	- تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة
موافق	0.54	2.68	69.0	24.1	3.4	- لا تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة في اتخاذ مختلف قراراتها على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على القرارات الشخصية
موافق	0.49	2.63				اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
موافق	0.67	2.62	72.4	17.2	10.3	- تقوم المؤسسة بعملية مراقبة الجودة أو الخدمة أثناء تقديمها
موافق	0.67	2.62				الرقابة بدل من التفتيش

المصدر من اعداد الطالبة

الجدول السابق يبين المتوسط الحسابي للانحراف المعياري والاتجاه العام لكل فقرة من فقرات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ولكل محور كل ما كان متوسط الاجابات للفقرة اكبر كلما كانت موافقة الموظفين اعلى في تطبيق ذلك العنصر من ادارة الجودة الشاملة
اما الانحراف المعياري فيقيس مدى تجانس أو تشتت اجابات العمال في جانب من جوانب ادارة الجودة وعليه يمكن قراءة من جدول مستويات تطبيق ادارة الجودة حسب الاولويات التالية:

* تركز ادارة الجودة الشاملة أكثر في مؤسسة موبيليس بالدرجة الاولى على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بمعدل موافقة للعمال 2.63 من 3 وخاصة فيما يخص انها تبعد التكهينات الفردية والتوقعات المبنية على القرارات الشخصية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمعدل 2.68 بل تعتمد في ذلك على الحقائق والمعلومات الصحيحة * بدرجة اقل تعتمد موبيليس في ادارتها للجودة على الوقاية بدل من التفتيش وذلك من خلال عملية مراقبة جودة الانتاج والخدمات المقدمة كإجراء وقائي وهذا حسب موافقة العمال بمعدل 2.62 من 3 * في الاولوية الثالثة نجد عنصر التحسين المستمر بمعدل 2.57 وخاصة فيما يخص التنوع بين مختلف النشاطات والعمليات التسييرية كعنصر مستهدف من طرف المؤسسة * نجد في درجة متوسطة من التطبيق جوانب التركيز على العميل والتعاون بين وظائف المؤسسة * وبالمقارنة بالعناصر السابقة فإننا نلاحظ ان موبيليس لا تأخذ بعين الاعتبار حسب رأي عمالها عنصر المشاركة الكاملة كأداة لإدارة الجودة الشاملة (اقل معدل مسجل 1.89) فهي تهمش خاصة توظيف قدرات العمال الابداعية ومهارتهم العملية وفق العمل الجماعي بما يتيح تحسين للأداء (1.69) ولا تعطي اهمية للملاحظات على المشكلات المؤثرة على الجودة الشاملة

المبحث الثالث: اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة
في هذا الجانب سنحاول الاستفادة من الاساليب الاحصائية للإجابة على الاشكالية الرتيبة في تقدير اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية لموبيليس وذلك باستخدام معامل الارتباط الخطي r

$$R = \text{cor}(x, y) = \frac{\text{Sig}(y)}{\text{Sig}(x)}$$

R معامل الارتباط الخطي

X مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة

Y تطوير الميزة التنافسية

Cor (x, y) التباين المشترك بين x y

Sig (y), Sig (x) الانحراف المعياري

المطلب الأول: قياس الارتباط بين ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة

الفرع الأول: دراسة طبيعة وقوة اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في موبيليس:

الجدول رقم (11.2) يمثل نتائج الارتباط الخطي بين ادارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية

		مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	تطوير الميزة التنافسية
مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	1	.486**
	Sig. (bilatérale)		.008
	N	29	29
تطوير الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	.486**	1
	Sig. (bilatérale)	.008	
	N	29	29

المصدر من اعداد الطالبة

معامل الارتباط الخطي يتراوح بين (1-1) حسب تغير اشارته السالبة أو الموجبة، على طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية بين ادارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية اما قيمة تبين نسبة الارتباط بين المتغيرين

- من خلال قيمة $0.008 = sig$ اكبر أو يساوي 0.05 نلاحظ وجود الدلالة الاحصائية للارتباط الخطي بين مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومستوى تطوير الميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط الخطي $r=0.48$ اي ان مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير الميزة التنافسية بشكل ايجابي بنسبة 48% وهي تعبر عن مدى اهمية ادارة الجودة الشاملة

الفرع الثاني: دراسة الاهمية النسبية لكل من مداخل ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في موبيليس

في هذا الجانب سنحاول تبين الاهمية النسبية لم من مداخل الجودة الشاملة من: التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة الكاملة، التعاون بين وظائف المؤسسة، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية بدل التفتيش في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة وهذا محاولة منا على الاجابة على الاشكالية الفرعية: كيف نقيم مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس؟

من اجل ذلك يمكن الاعتماد على قياس الارتباط الخطي ما بين كل من متوسطات هذه المداخل من جهة ومستوى تطوير الميزة التنافسية من جهة اخرى حيث كانت النتائج وفق مصفوفة الارتباط التالية:

جدول رقم (12.2) مصفوفة الارتباط الخطي ما بين مداخل ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

		مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	التركيز على العمل	المشاركة الكاملة	التعاون بين وظائف المؤسسة	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	الرقابة بدل من التفتيش	تطوير الميزة التنافسية
مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	1	.661**	.843**	.742**	.243	.353	.512**	.486**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.205	.060	.005	.008
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
التحسين المستمر	Corrélatio de Pearson	.661**	1	.382*	.260	-.063	.426*	.205	.628**
	Sig. bilatérale)	.000		.041	.173	.746	.021	.286	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
التركيز على العمل	Corrélation de Pearson	.843**	.382*	1	.584**	.066	.218	.445*	.394*
	Sig. (bilatérale)	.000	.041		.001	.734	.256	.016	.035
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
المشاركة الكاملة	Corrélation de Pearson	.742**	.260	.584**	1	.311	-.164	.151	.074
	Sig. (bilatérale)	.000	.173	.001		.101	.395	.433	.704
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
التعاون بين وظائف المؤسسة	Corrélation de Pearson	.243	-.063	.066	.311	1	-.244	.267	.050
	Sig. (bilatérale)	.205	.746	.734	.101		.202	.162	.798
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	Corrélation de Pearson	.353	.426*	.218	-.164	-.244	1	.214	.421*
	Sig. (bilatérale)	.060	.021	.256	.395	.202		.266	.023
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
الرقابة بدل من التفتيش	Corrélation de Pearson	.512**	.205	.445*	.151	.267	.214	1	.228
	Sig. (bilatérale)	.005	.286	.016	.433	.162	.266		.235
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
تطوير الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	.486**	.628**	.394*	.074	.050	.421*	.228	1
	Sig. (bilatérale)	.008	.000	.035	.704	.798	.023	.235	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29

المصدر من اعداد الطالبة

يمكن من خلال العمود الاخير للجدول استخراج قيم معاملات الارتباط للدلالات الاحصائية بين ميزة

تنافسية ومداخل الجودة الشاملة حيث يمكن ان نقرأ مايلي:

- نلاحظ وجود دلالة احصائية لتأثير كل من التحسين المستمر لنشاطات المؤسسة والتركيز على العميل واتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تطوير الميزة التنافسية لموبيليس
- عدم وجود دلالة احصائية لتأثير الميزة التنافسية بالجوانب الثلاثة من ادارة الجودة الشاملة وهي: المشاركة الكاملة والتعاون بين الوظائف و الرقابة بدل التفتيش
- من بين أكثر محددات للميزة التنافسية هو التحسين المستمر بنسبة 62.8 % وبدرجة اقل عملية اتخاذ القرارات بنسبة 42.1% بينما ترتبط الميزة التنافسية في موبيليس بنسبة 39.4%

الفرع الثالث: في أي جانب تؤثر إدارة الجودة الشاملة في موبيليس

الجدول رقم (13.2) مصفوفة الارتباط ما بين مستوى تطبيق إدارة الجودة ومداخل الميزة التنافسية

		تطوير الميزة التنافسية	تلبية حاجات العملاء	تنمية القدرات التنافسية من حيث المرونة	تنمية القدرات التنافسية من حيث الانتاجية	تنمية القدرات التنافسية من حيث الزمن	تنمية القدرات التنافسية من حيث التميز والجودة العالية	مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة
تطوير الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	1	.694**	.636**	.400*	.482**	.846**	.486**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.032	.008	.000	.008
	N	29	29	29	29	29	29	29
تلبية حاجات العملاء	Corrélacion de Pearson	.694**	1	.350	.201	.084	.454*	.442*
	Sig. (bilatérale)	.000		.063	.295	.665	.013	.016
	N	29	29	29	29	29	29	29
تنمية القدرات التنافسية من حيث المرونة	Corrélacion de Pearson	.636**	.350	1	.501**	-.054	.388*	.228
	Sig. (bilatérale)	.000	.063		.006	.779	.038	.234
	N	29	29	29	29	29	29	29
تنمية القدرات التنافسية من حيث الانتاجية	Corrélacion de Pearson	.400*	.201	.501**	1	-.298	.154	.034
	Sig. (bilatérale)	.032	.295	.006		.116	.425	.860
	N	29	29	29	29	29	29	29
تنمية القدرات التنافسية من حيث الزمن	Corrélacion de Pearson	.482**	.084	-.054	-.298	1	.484**	.452*
	Sig. (bilatérale)	.008	.665	.779	.116		.008	.014
	N	29	29	29	29	29	29	29
تنمية القدرات التنافسية	Corrélacion de Pearson	.846**	.454*	.388*	.154	.484**	1	.286

من حيث التميز والجودة العالية	Sig. (bilatérale)	.000	.013	.038	.425	.008		.133
	N	29	29	29	29	29	29	29
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	Corrélacion de Pearson	.486**	.442*	.228	.034	.452*	.286	1
	Sig. (bilatérale)	.008	.016	.234	.860	.014	.133	
	N	29	29	29	29	29	29	29

المصدر من اعداد الطالبة

من خلال مصفوفة الارتباط السابقة يمكن ان نعرف أينما تؤثر ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس. وجود دلالة إحصائية لتأثير العناصر التالية من الميزة التنافسية

- تلبية حاجات العملاء وتنمية القدرات التنافسية من حيث الزمن بشكل طردي بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بنسب مقدرة على التوالي 44.2% و 45.2%

- لا تتأثر إدارة الجودة الشاملة في موبيليس على الميزة التنافسية لديها من حيث التميز والجودة والإنتاجية والمرونة

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

من خلال تقييمنا لمستوى تطبيق عناصر الجودة الشاملة في المؤسسة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- وجدنا أن ادارة الجودة الشاملة في موبيليس تركز على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات، ويمكن ان نرجع ذلك إلى ان المؤسسة نظرا لمكانتها في عالم الاتصالات لا تعتمد بطبيعة الحال على التكهينات الفردية، كذلك المؤسسة تعتمد في تطبيقها لادارة الجودة الشاملة بدرجة اقل على الوقاية بدل التفتيش أي انها تقوم بمراجعة جودة الانتاج والخدمات المقدمة للزبون وهذا لطبيعة النشاطات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة التي تطلب منها دوما ان تراجع خدماتها المقدمة للعميل

وباقول اولوية تهتم المؤسسة بتحسين نشاطاتها المختلفة والعمليات التسييري وفق خطوات ونشاطات مترابطة يمكن ان تؤدي إلى جودة نهائية

- تعتمد مؤسسة موبيليس بدرجة متوسطة من التطبيق على التركيز على العميل والتعاون على وظائف المؤسسة، ويمكن ان نرجع ذلك إلى انها تسعى دوما إلى توفير بيئة عمل ملائمة للعمال تؤثر ايجابيا على الروح المعنوية وتسعي ايضا إلى تقليل الفوارق بين المديرين والعاملين.

- وبالمقارنة بالعناصر السابقة وجدنا ان موبيليس لا تأخذ بعين الاعتبار عنصر المشاركة الكاملة، من حيث الاهتمام بالموارد البشري، وتشجيع الاداء الجماعي، والاستماع إلى اقتراحاتهم والاستفادة منها.

-تعتمد مؤسسة موبيليس في ادارتها للجودة الشاملة على استراتيجية التاهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية أكثر منها على استراتيجية التميز وهذا مناسب مع نشاط المؤسسة في مجال الاتصالات ومحيطها الداخلي والخارجي

-و من خلال دراستنا للعلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة لمستوى تطوير الميزة التنافسية يمكن ان نقرا ما يلي:

*يؤثر مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة طردا بنسبة 48% ايجابيا على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا شئى منطقي من خلال دور التطبيق في تلبية حاجات العملاء وتنمية القدرات التنافسية من جميع الجوانب خاصة في ظل ما يعرفه قطاع الاتصالات من منافسة من مؤسسات اخرى جيزي نجمة

- تتمثل الاهمية النسبية لادارة الجودة الشاملة اكثر في امتلاك ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر للنشاطات والعمليات التسييرية بشكل منظم وتدعيم البحث وتشجيع الابداع

- وبدرجة اقل ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الحقائق والتركيز على العمل في تحديد رغباته وتحقيق رضاه

-لا تستفيد المؤسسة من جوانب عدة من ادارة الجودة الشاملة نذكر منها:

*تطوير التعاون بين الوظائف والتعرف على احتياجات بعضها من موارد مادية وبشرية

*المشاركة الكاملة للعمال في القرارات والاستفادة من ملاحظاتهم في ايجاد الحلول للمشاكل وتوظيف قدراتهم الابداعية

خلاصة الفصل:

من خلال مضمون هذا الفصل توصلنا إلى إن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في نجاح عملية تحسين الميزة التنافسية من خلال تحسيس الأفراد وتحفيزهم لأداء المهام والأنشطة المتعلقة بهذا النظام،فإدارة مؤسسة موبيليس

هي التي توطر عملية تطبيق النظام بمفرها أو من خلال الاستعانة بجهة استشارية للوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في زيادة التنافسية .

خاتمة

ختاما لهذه الدراسة، ومن خلال معالجة إشكالية المتمثلة في:

كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على حالة مؤسسة موبيليس؟
أولاً: إختبار الفرضيات

من خلال دراستنا لحالة مؤسسة موبيليس يمكننا الاجابة على الاشكالية الرئيسية للأهمية الكبيرة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس في تطوير قدراتها التنافسية خاصة في ظل ما يشهده قطاع الاتصالات من تنافسية في السنوات الاخيرة وذلك بالاعتماد على عدة جوانب في ادارة الجودة من خلال التحسين المستمر وتنويع خدماتها ونظيم خطوات عملياتها التشغيلية من اجل تحقيق جودة نهائية حيث تعتمد المؤسسة على تطوير وتشجيع الابداع من اجل الرفع من الكفاءات المسيرة بالاضافة إلى ذلك تطبيق مختلف عناصر الجودة الشاملة الاخرى حيث نجد ان هذا النظام يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية بنسبة عالية بنسبة 48% مما يبين الاهمية النسبية في ادارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تلبية حاجات عمالها وتحقيق المرونة والانتاجية اللازمة في زمن اقل.

الفرضية الاولى:

تعطي مؤسسة موبيليس باولوية كبرى في تطبيقها لعناصر الجودة اكثر في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة حيث انها لا تولي اهمية لتكهنات الفردية والقرارات الاستراتيجية.
ثم تقوم المؤسسة بعملية مراقبة الجودة كاجراء وقائي بعد ذلك نجد ان المؤسسة تحسن بشكل مستمر في خدماتها ونشاطها كعنصر في ادارتها للجودة الشاملة وهو ما يوافق في جزء معين للفرضية الأولى

الفرضية الثانية:

من خلال تقديرنا لتاثير مختلف عناصر ادارة الجودة الشاملة على مداخل الميزة التنافسية يتبين انه في مؤسسة موبيليس جانب التحسين المستمر لخدمات المؤسسة وتطوير وتشجيع الابداع وتنميته المعرفة هو أكثر جانب يحقق ويطور الميزة بنسبة 66% بينما تعتبر عملية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والدراسات الصحيحة من بين اهم العناصر تطويرا للميزة التنافسية بنسبة 42% وهو ما يوافق الفرضية 2 في كثير من الجوانب وبدرجة اقل نجد جانب العميل من حيث تحديد رغباته استهداف رضاه وتحقيق بيئة عمل ملائمة تؤثر في تطوير الميزة التنافسية بنسبة 39%

الفرضية الثالثة :

تتأثر الميزة التنافسية أكثر بناء على معايير الجودة الشاملة في جانب الزمن حيث من خلال تطبيق هذه المعايير يتم تخفيض زمن النتاج والخدمات المقدمة بمرونة عالية بما يتناسب مع الطلب ومن حيث ايضا تلبية حاجات العملاء بحيث ان ادارة الجودة في مؤسسة موبيليس تؤدي أكثر إلى تحقيق رضا المستهلكين عن طريق

تحسين خدماتهم والاستجابة بسرعة لرغباتهم في الوقت المناسب وبجودة عالية تضمن التميز عن المنافسين وفق سياسة واضحة وهو ما ينفي هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة:

يعرف سوق الاتصالات في الجزائر تنافسا حادا بين مؤسسة موبيليس والمؤسسات الاخرى حيث يتسع نطاق النشاط خارج الوطن عل نطاق عالمي لذلك تستهدف المؤسسة استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية بما يتناسب مع محيط نشاطها وهذا ما يوافق الفرضية.

ثانيا: التوصيات:

من خلال دراستنا التطبيقية في مؤسسة موبيليس وتقييمنا مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكثرة على تطوير الميزة التنافسية.

يمكن اقتراح بعض التوصيات التالية:

-على مؤسسة موبيليس التركيز اكثر على المشاركة الكاملة لاننا لاحظنا نقص اهتمام في هذا الجانب وذلك من خلال تعزيز وتشجيع الاداء الجماعي الفعال وتنمي روح العمل المتكامل والاستفادة من القدرات الابداعية والمهارات العلمية.

-على مؤسسة موبيليس ان تهتم اكثر بتطوير التعاون بين وظائفها والتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المادية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر.

تعمل المؤسسة على تقليل الفوارق بين المديرين والعاملين في الاجور.

1- ضرورة احترام المؤسسات المنهج العلمي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع امشطة المؤسسة وخاصة على مستويات العمليات لما يمتلك من اثر في تحسين الاداء

2- ضرورة ان تقوم المؤسسة باتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات العملية الازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الادارية من خلال اعداد البرامج التدريبية ايا كان شكلها وهدفها

3- ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل ضمن البرنامج الوطني التاهيلي في القطاعين العام والخاص للحصول على شهادة المطابقة لأنظمة الجودة

4- الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء انظمة جودة فعالة ومن اهمها مخابر المعايرة والاختبار محليا ودوليا

5- جعل ادارة الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بأخر فرد عامل في المؤسسة

6- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا للايتفادة من تطبيقها ومن ابرزها جوائز الجودة العالمية

هذه بعض التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية من خلال تبني منهج ادارة الجودة الشاملة وبالتالي امكانية ترقية اداء متميز من هلال اشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين وذلك باعداد نظام وطني للجودة

يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة والالتقان في كل المستويات حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع

ثالثا: افاق البحث:

- رغم ما تناولناه في هذه الدراسة إلى انه تبقى مطروحة لبحث في هذا الموضوع:
- دراسة مقارنة ما بين القطاعات في مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
 - توسيع نطاق الدراسة إلى عينة من مجموعة مؤسسات القطاع الخدمي أو اي قطاع اخر.
 - دراسة تقييميه لمدى تطبيق ادارة اجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بلغة العربية:

• الكتب :

1. الترتوري، حويجان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة، عمان، (2006م)
2. حامد عبدالله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998
3. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003،
4. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الكبيعان للنشر والتوزيع، 1998
5. السلمي، علي (1995م) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب، القاهرة.
6. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والاييزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999
7. محمد ماجد خشبة، الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات، سلسلة اجتماعات الخبراء، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 2005
8. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998

• مذكرات :

9. محمد عيسى، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات الصناعية جامعة دمشق كلية الاقتصاد .
10. حسان المتني، إدارة الجودة الشاملة وإثرها على فاعلية أداء المنظمات جامعة دمشق كلية الاقتصاد ماجستير إدارة الاعمال.

• مجلات:

1. احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة 2006.
2. عبد الرحمان ابن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض المجلد 40، العدد 1، أبريل 2000.
3. عبد الرحمان بن عنتر، ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة ورقلة 2008.

4. عبد العزيز أبو نبعة، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر

1998

5. عبد القادر بربش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال

افريقيا، العدد الثلث، جامعة الشلف 2005.

ثانيا - المراجع بلغة اجنبية:

● **Les livres :**

1- Orsoni.J, **Managment Stratégique**, Paris, Librairie Vuibert, 1990

● **Articles et revue :**

2- Strategic Human Resource Partices Top Managment Firm Performance The Rol Of Human Resource Pratices In Creating Organizational Competitive Ad Vantage Academy Of Management Journal Vol 2003" Clark Kevin - Collins Christopher"

3- Strategic Human Resource Partices Top Managment Firm Performance The Rol Of Human Resource Pratices In Creating Organizational Competitive Advantage Academy Of Management Journal Vol 2003 "Clark Kevin - Collins Christopher"

الملاحق

الملحق رقم 01

الأسئلة الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى
الخبرة: أقل من سنة - 5 سنوات 5-10 أكثر من 10
سنوات

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
المصلحة:

المستخدمين

المحاسبة

التجارية

الأسئلة النظرية:

ما هي استراتيجيات الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسة حسب رأيك؟

- استراتيجية التمييز
- استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية

ما هي سلبيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

- عدم إتاحة الوقت الكافي أو الحافز القوي لإقناع كل التنفيذيين بالحاجة إلى هذا التغيير
- عدم سؤال العاملين عن خلفياتهم فيما يتعلق بنواحي القوة ونواحي الضعف
- عدم تخصيص الوقت الكافي والمواضع الكافية لإجراء تقييم تنظيمي صحيح.
- عدم اتفاق كل المديرين التنفيذيين على الحاجة والأهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أخرى اذكرها

ما هي أهمية إمتلاك وتطوير ميزة تنافسية في المؤسسة؟

- تنمية القدرات التنافسية
- تلبية حاجات العملاء
- أخرى اذكرها

تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

موافق	محايد	غير موافق	العبارات	
			<p>- يوجد تحسين مستمر لمختلف النشاطات والعمليات التسييرية في موبيليس.</p> <p>- كون العمليات التسييرية وفق خطوات ونشاطات مترابطة تؤدي إلى جودة نهائية.</p> <p>- تعتمد مؤسستكم على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات المسيرة.</p>	التحسين المستمر
			<p>- تحدد مؤسستكم خدماتها حسب رغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة</p> <p>- تقيس مؤسستكم مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة</p> <p>- تهتم مؤسستكم بتنمية كفاءاتك وتحفيزك على اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة</p> <p>- توفر المؤسسة لك بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على الروح المعنوية</p>	التركيز على العميل
			<p>- تعزز المؤسسة موقعكم كمورد بشري وتشجعكم على الاداء الجماعي الفعال وتنمي روح العمل المتكاملة لديكم</p> <p>- تستفيد المؤسسة من ملاحظاتكم على المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة</p> <p>- تقوم المؤسسة بمشاركةكم بإيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها</p> <p>- توظف المؤسسة قدراتكم الابداعية ومهارتكم العملية وفق العمل الجماعي بما يتيح تحسين الاداء</p>	المشاركة الكاملة

2- تطوير الميزة التنافسية في موبيليس:

موافق	محايد	غير موافق	العبارات	
			تتحم المؤسسة بتطوير التعاون بين وظائفها والتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المادية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر تعمل المؤسسة على تقليل الفوارق بين المديرين والعاملين في الاجور	التعاون بين وظائف المؤسسة
			-تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة -لا تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة في اتخاذ مختلف قراراتها على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على القرارات الشخصية	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
			-تقوم المؤسسة بعملية مراقبة الجودة أو الخدمة أثناء تقديمها	الوقاية بدل من التفيش
			-تهدف المؤسسة دوما لتحقيق رضا المستهلكين عن طريق الخدمات المقدمة لهم تستجيب مؤسسة موبيليس بسرعة لتقديم سلع وخدمات ذات جودة في الوقت المناسب تسعى موبيليس لتقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن المنافسين وفق سياسة واضحة وموافقة كمعايير الجودة	تلبية حاجات العملاء
			تمتاز موبيليس بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن وقدرة على تنوع منتجاتها وخدماتها	المرونة
			تسعى المؤسسة إلى استغلال والاستثمار الامثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية من اجل الرفع من الانتاجية	الانتاجية
				تنمية القدرات التنافسية

			<p>تسعى المؤسسة دوماً إلى تخفيض زمن الانتاج والخدمات المقدمة بمرونة عالية بما يتناسب مع الطلب تلتزم المؤسسة بجدول زمنية لعناصر الانتاج حسب كل مرحلة انتاجية</p>	<p>الزمن</p>	
			<p>تتميز موبيليس عن باقي مؤسسات الاتصال بالمهارات والخبرات المتطورة والخدمات الاضافية للزبائن (تخفيضات المواسم. خدمة الزبائن... تتبنى موبيليس نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم الضغوط التنافسية</p>	<p>التميز والجودة العالية</p>	

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
-يوجد تحسين مستمر لمختلف النشاطات والعمليات التسييرية في موبيليس.	55.85	20.208	.306	.656
-كون العمليات التسييرية وفق خطوات ونشاطات مترابطة تؤدي إلى جودة نهائية.	56.00	22.077	-.100	.688
-تعتمد مؤسساتكم على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات المسيرة.	56.15	18.208	.529	.626
-تحدد مؤسساتكم خدماتها حسب رغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة.	56.07	21.687	-.018	.682
-تقيس مؤسساتكم مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة.	55.89	20.487	.230	.662
-تهتم مؤسساتكم بتنمية كفاءاتك وتحفيزك على اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة.	56.19	18.387	.498	.630
-توفر المؤسسة لك بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على الروح المعنوية.	56.85	18.670	.502	.632
-تعزز المؤسسة موقعكم كمورد بشري وتشجعكم على الاداء الجماعي الفعال وتنمي روح العمل المتكاملة لديكم.	56.67	19.923	.303	.655
-تستفيد المؤسسة من ملاحظتكم على المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة.	56.67	19.231	.344	.649
-تقوم المؤسسة بمشاركةكم بايجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.	56.52	19.875	.382	.649

خطة البحث

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال والملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري في ادارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الجودة
03	المطلب الأول: مفاهيم
05	المطلب الثاني: محددات الجودة الشاملة
08	المطلب الثالث: أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
16	المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع
16	المطلب الأول: دراسات عربية
19	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
20	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في قياس أثر إدارة الجودة على الميزة التنافسية
24	المطلب الأول: تقديم مختصر للمؤسسة الاتصالات موبيليس
25	المطلب الثاني: متغيرات ومجتمع الدراسة
25	المطلب الثالث: أدوات وعينة الدراسة
29	المبحث الثاني: تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية في موبيليس
29	المطلب الأول: تحليل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في موبيليس
31	المطلب الثاني: تقييم مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في موبيليس
35	المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة
35	المطلب الأول: قياس الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة
38	المطلب الثالث: مناقشة النتائج في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
40	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
46	المراجع
48	الملاحق
54	خطة البحث