

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على امتلاك الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة كهريف لأشغال الكهرباء - تقرت

إعداد الطالبين:

✓ شكيمة إبراهيم

✓ سوداني محمد أمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/.... بالقاعة المدرج:....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور (ة):	الدرجة العلمية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الدكتور: بن عيشاوي أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
الدكتور (ة):	الدرجة العلمية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على امتلاك الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة كهريف لأشغال الكهرباء - تقرت

إعداد الطالبين:

✓ شكيمة إبراهيم

✓ سوداني محمد أمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/.... بالقاعة المدرج:....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور (ة):	الدرجة العلمية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الدكتور: بن عيشاوي أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
الدكتور (ة):	الدرجة العلمية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

والله اعلم

إلى التي أرضعتني الحب والحنان، والعطف والأمان
إلى القلب الرحيم والنبع الجميل إلى التي حملتني وهنا على وهن وفصالي في
عامين

إلى التي هان عليها شبابها ، فسقت به فينا حب العمل والمثابرة لتتمتع الآن بضلال
النجاح وثمار الفلاح ،

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ، إليك أنت يا فرحتي وقرّة عيني
وسويداء قلبي ، يا من أحملك بين الرمش والرمش

أسأل الله يا أمي أن يعطيك من الحياة أطوال أعمارها ومن الآخرة فسيح جناتها إلى
أمي الحنونة حفظها الله

إلى الذي يمثل منهلا للعطاء ورمزا للوفاء إلى الذي أنار دربي
بوجوده وملكت مفاتيح نجاحي بدعواته إلى الذي ذاق مرارة التعب ومشقة الحياة
في سبيل إنارة دربي العلم لأبنائه ، إلى الذي أسميته الشرف والصمود والكلمة
وأراد لي أن أكون دائما في المستوى أبي الحبيب أطال الله في عمره
إلى من كان أخي ورفيق دربي و مشواري المهني إبراهيم .
إلى كل إخوتي

إلى كل من عرف محمد أمين من قريب أو بعيد

فضيلة

محمد أمين سوداني



إِهْدَاءٌ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة
ونور العالمين
سيدنا محمد ﷺ

أهدي ثمرة جهدي إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها وسر نجاحي
ودعائها بلسم جراحي والدتي الحبيبة
إلى سندي والذي علمني معنى الصبر لتخطي الصعاب والمحن الأب
العزيز حفظه الله

وإلى جميع الأخوة والأخوات كل واحد باسمه
وكذلك جميع الأصدقاء والأقارب.



إبراهيم شكيمه

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وبفضله تنزل الخيرات والبركات

وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات.

واستنادا لقوله عز وجل: (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة النمل الآية 40

كم يطيب لنا بعد حمد الله وشكره أن نتقدم بخالص الشكر والثناء وفائق التقدير والاحترام للدكتور

المشرف "بن عيشاوي أحمد" الذي كان لنا الشرف للبحث تحت إشرافه ولم ييخل علينا بنصحه

ومساعدته في إتمام هذا البحث

جعله الله في ميزان حسناته

وكذلك إلى جل الأساتذة الذين وقفوا معنا وقفة

تستحق منا إليهم هذا الشكر والتقدير

وإلى كل من أشعل شمعة فأزرت درب علمنا من قريب أو من بعيد.

ملخص:

إن للجودة الشاملة أهمية قصوى للاقتصاد المعاصر لما لها أثر على المؤسسة وبقائها، إذ وجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن في الإنتاجية وتقديم الخدمات كما تعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وفي هذا الصدد يقول ديمنج "ترتفع إنتاجية المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها".

لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية وأيضاً الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول إلى منتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو.

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء)، حيث تم استخدام الاستبيان من خلال توزيعها على عينة من عمال المؤسسة والمقدرة بـ (54)، بحيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSSV.22)، ولخصت الدراسة العديد من النتائج أهمها ما يلي :

- وجود درجة توافر متوسطة لكل أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لكل أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على مستوى المتغير التابع (الميزة التنافسية)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ في آراء عينة الأفراد الباحثين تجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، لعمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، الايزو.

Abstract:

This study aims to ensure that the overall quality is of utmost importance for the contemporary economy because of its impact on the institution and its survival, as it is necessary for economic institutions to pay attention to the overall quality, which would improve productivity and service delivery; and competitiveness in local and global markets. Deming said: "The institution if its quality improves".

Total quality is one of the ways to help create a competitive advantage and the method adopted in all the activities of the institution in order to achieve its products and services at the level of worldwide acceptance and thus obtain the certificate of conformity. International ISO.

This research study aims to highlight the impact of Total Quality Management on the level of competitive advantage in the institution under study (National Electrification Works Corporation), where the questionnaire was used by distributing it to a sample of the institution's workers, estimated at (54), so that the data contained in the questionnaires were analyzed. By using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version (22V), the study summarized several results, the most important of which are the following:

- The presence of an average degree of availability for all dimensions of the independent variable (Total Quality Management) and the dimensions of the dependent variable (competitive advantage)
- The presence of a statistically significant effect at a significant level ($0.05 \geq \alpha$) for all dimensions of the independent variable (Total Quality Management) on the level of the dependent variable (competitive advantage)
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the opinions of the respondents sample towards the study variables (Total Quality Management, Competitive Advantage), due to personal and functional variables (gender, age, academic qualification, job rank, years of experience).

Keywords: quality, total quality management, competitive advantage, economic company, ISO.

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص باللغة العربية
V	الملخص باللغة الإنجليزية
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
3	الفرع الأول: مفهوم الجودة
3	أولاً: تعريف الجودة وتطورها وصولاً إلى الجودة الشاملة
9	ثانياً: أبعاد الجودة
9	ثالثاً: عناصر الجودة
10	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
11	أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة
12	ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
16	ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20	الفرع الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات، ومدى ارتباطها بالجودة الشاملة
20	أولاً: التعريف بالمنظمة العالمية للأيزو (ISO)
20	ثانياً: المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو (ISO)
22	ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وايزو (ISO)
24	المطلب الثاني: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية
24	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

24	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
25	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
25	ثالثاً: أنواع ومحددات الميزة التنافسية
28	رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية
31	الفرع الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
31	أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية
31	ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية
32	ثالثاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية
33	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية
33	الفرع الأول: أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية
34	الفرع الثاني: دور إدارة الجودة الشامل في تنافسية المؤسسة الاقتصادية
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية (الدراسات السابقة)
35	المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية
37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على امتلاك الميزة التنافسية في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف)	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كهريف
42	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة كهريف
42	الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة كهريف
42	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف
48	الفرع الثالث: النشاطات الأساسية لمؤسسة كهريف
49	الفرع الرابع: أهداف مؤسسة كهريف
49	المطلب الثاني: سياسة تسيير الجودة في مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف
50	الفرع الأول: مراحل مراقبة الجودة في المؤسسة
53	الفرع الثاني: المراقبة ودورها في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة

53	أولاً: الرقابة الداخلية
54	ثانياً : الرقابة الخارجية
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية
56	الفرع الأول: نموذج الدراسة
57	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
58	أولاً: وحدة معاينة الدراسة
58	ثانياً: حجم عينة الدراسة
58	ثالثاً: خصائص عينة أفراد الدراسة
63	الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها
63	أولاً : طريقة جمع البيانات
64	ثانياً: أدوات تحليل البيانات
65	المطلب الثاني: تطوير أداة قياس الدراسة (الاستبيان)
65	الفرع الأول: بناء أداة قياس الدراسة
65	الفرع الثاني: الصدق الظاهري لأداة قياس الدراسة والصورة النهائية لها
67	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
67	الفرع الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة
68	الفرع الخامس: ثبات أداة قياس الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
69	المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)
70	الفرع الأول: درجة توافر بعد التركيز على الزبون
72	الفرع الثاني: درجة توافر بعد التحسين المستمر
73	الفرع الثالث: درجة توافر بعد مشاركة العاملين
75	الفرع الرابع: درجة توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين
76	المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية (المتغير التابع)

77	الفرع الأول: درجة توافر بعد التمييز
79	الفرع الثاني: درجة توافر بعد المرونة
80	الفرع الثالث: درجة توافر بعد التكلفة
81	الفرع الرابع: درجة توافر بعد الإبداع
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
84	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
86	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
87	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
89	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
91	الفرع السادس: اختبار الفرضية السادسة
91	أولاً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف الجنس
93	ثانياً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف العمر
93	ثالثاً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف المؤهل العلمي
94	رابعاً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف المرتبة الوظيفية
95	خامساً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف سنوات الخبرة
97	خلاصة
99	الخاتمة
102	المراجع
106	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	يوضح الأبعاد المحدد لنطاق التنافس	1-1
58	يوضح توزيع وإسترجاع الإستبيان	1-2
58	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
59	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير العمر	3-2
60	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-2
61	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	5-2
62	توزيع عينة الأفراد الدراسة سنوات الخبرة	6-2
67	يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة	7-2
67	معاملات الارتباط بين عبارات إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	8-2
68	معاملات الارتباط بين عبارات الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	9-2
68	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة (ألفا كرونباخ)	10-2
69	معامل ثبات أداة قياس الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى	11-2
70	ملخص درجة توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف	12-2
71	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد التركيز على الزبون في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف	13-2
72	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد التحسين المستمر في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	14-2
74	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد مشاركة العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	15-2
75	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	16-2
77	ملخص درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	17-2
78	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد التمييز في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	18-2
79	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد المرونة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	19-2
80	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد التكلفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	20-2
82	درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد	21-2

	الإبداع في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	
83	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية	22-2
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تقرت	23-2
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية	24-2
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تقرت	25-2
86	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية	26-2
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء	27-2
88	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية	28-2
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية	29-2
89	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف	30-2
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.	31-2
91	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس	32-2
92	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر	33-2
93	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي	34-2
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمرتبة الوظيفية	35-2
95	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة	36-2

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	يوضح نظام الجودة القائم على الفحص والمطابقة	1-1
6	يوضح طبيعة آليات مراقبة الجودة	2-1
7	يوضح نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية (تأكيد الجودة)	3-1
8	يوضح مرحلة إدارة الجودة الشاملة	4-1
10	يوضح عناصر الجودة	5-1
23	يوضح علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000	6-1
27	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	7-1
34	يوضح الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	8-1
43	يوضح الهيكل التنظيمي العام	1-2
44	يوضح التنظيمي الجهوي	2-2
55	يوضح القوى التنافسية الخمس المؤثرة للمؤسسة - كهريف	3-2
57	يوضح النموذج الافتراضي للدراسة	4-2
59	يوضح تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	5-2
60	يوضح تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير العمر	6-2
61	يوضح تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	7-2
62	يوضح تمثيل عينة الأفراد الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	8-2
63	يوضح تمثيل عينة الأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	9-2

مقدمة

ما لا شك فيه أن العالم حاليا يشهد تطورات وتحولات هامة ومتعددة، ذات أبعاد مختلفة سياسية، اقتصادية وتكنولوجية وغيرها، لذلك تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى مواكبة هذه التطورات بشتى الطرق والأساليب، فهي تحاول قدر الإمكان البحث عن أساليب ومناهج جديدة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية، بما يسمح لها بتحقيق النمو والاستقرار في ظل البيئة التنافسية.

وعليه وبالنظر إلى اختلاف الأساليب والمناهج المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة نجد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج. كونها تمثل النظرة الحالية والمعاصرة لكافة المؤسسات الاقتصادية - عامة- والمؤسسات الجزائرية - خاصة-، فهذا الأسلوب يعتبر من أهم الأساليب التي أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات المنافسة الشديدة، فقد أصبح ضرورة حتمية لدى المؤسسة الاقتصادية للقيام بمختلف عملياتها، والمحافظة على استمراريتها، وتعزيز مراكزها التنافسية في ظل السوق المحلية والدولية.

مشكلة الدراسة:

إن موضوع رسالتنا يثير مجموعة من الإشكاليات وهذا نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتميز، وفي ظل الواقع المشار إليه سابقا تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها كما يلي:

❖ كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل

تحديات السوق؟

الأسئلة الفرعية:

وانطلاقا من هذه الإشكالية التي ستبنى عليها دراستنا تبنثق مجموعة من التساؤلات أهمها:

- 1) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف؟
- 2) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف؟
- 3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف؟
- 4) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف؟

5) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف؟

6) هل يوجد فروقات في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة، المستوى العلمي) لمؤسسة كهريف؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف.

2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف.

3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف.

4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة كهريف.

5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

6) يوجد فروقات في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة، المستوى العلمي) لمؤسسة كهريف.

أسباب اختيار الموضوع:

- الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني الجزائري وكذلك قلة المؤسسات الجزائرية التي تحصل على شهادة الايزو؛
- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية؛
- تزايد المنافسة في السوق الدولية والتي تفرض على الشركات الالتزام بمعايير الجودة؛
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على الجودة من منظور إداري حديث، فهي لا تركز على المنظور الفني بل تناقش الأبعاد الإدارية للجودة، وذلك خلال اهتمامها بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كهريف، وكذا تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- إن هذه الدراسة ستكون بمثابة دراسة علمية عملية تقدم من خلالها الإطار الفلسفي والفكري، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهو مفهوم إداري له إطاره العلمي والفلسفي المتميز؛
- الحاجة الماسة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في البحث عن أسلوب مناسب يمكنها من الارتقاء والنمو ويساعدها على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة وتدعيم القدرة التنافسية وبالتالي تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة؛
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، مبادئها، روادها ونماذجها؛
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة؛
- التوصل على مجموعة من المتطلبات والمقترحات من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

1- المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات الواقعية الميدانية، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا، يعبر عنها كميا أو كيفيا، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل وصولا إلى حقائق الظروف القائمة وبالتالي تطويرها وتحسينها، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، وذلك لتفسيرها وفهمها للوصول إلى استنتاجات حول واقع الظاهرة، وهذا الأسلوب يوفر للدراسة العمق والشمول.

2- مصادر جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية (الجانِب النظري): وتشمل الأدبيات التي كتبت عن موضوع إدارة الجودة الشاملة، من دراسات وأبحاث وكتب ودوريات ورسائل علمية وكذلك الانترنت، وقد تم الاستفادة منها للتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- مصادر الأولية (الجانِب التطبيقي): وتمثلت في تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من العاملين مباشرة، وهي المصادر التي تقود الدارس إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل الدراسة، وذلك تمهيدا لتحليل وتفسير النتائج المختلفة.

صعوبات الدراسة:

أثناء إعداد هذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية؛
- صعوبات تتعلق بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الجزائرية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي أي المعلومات الميدانية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة كهريف في تقرت، علما أنها متحصلة على شهادة الأيزو 9001:2015.
- الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة عام 2020.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عمال الإدارة لمؤسسة كهريف في تقرت.
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كهريف بتقرت ودراسة أثرها على تنافسية المؤسسة وتحليل العلاقة بينهما.

مرجعية الدراسة:

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

تقسيمات الدراسة:

لقد تم تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، سبقت هذه الفصول مقدمة عامة وتلتها خاتمة عامة، حيث تم تقسيم الجانب النظري إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، تم تخصيص المطلب الأول للإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وايزو والمطلب الثاني مفهوم الميزة التنافسية والمؤسسة الاقتصادية، أما المطلب الثالث فقد خصص لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

- **المبحث الثاني:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية (الدراسات السابقة)، في المطلب الأول تم تسليط الضوء على بعض الدراسة السابقة العربية، أما المطلب الثاني فكانت دراساته السابقة أجنبية.

أما الفصل الثاني (التطبيقي) فتم تقسيمه إلى ثلاث (3) مباحث :

- **المبحث الأول :** تناولنا فيه تقديم مؤسسة كهريف لأشغال الكهرباء، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين، تم تخصيص المطلب الأول لمحّة عن مؤسسة كهريف أما المطلب الثاني فقد خصص لسياسة تسيير الجودة في مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف.

- **المبحث الثاني :** تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث خصص المطلب الأول لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية والمطلب الثاني خصص لدراسة تطور أداة قياس الدراسة (الاستبيان).

- **المبحث الثالث :** تناولنا فيه عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ففي المطلب الأول عرضنا مناقشة البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)، أما في المطلب الثاني تناولنا عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية (المتغير التابع)، أما في المطلب الثالث فتم تسليط الضوء على اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة

الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ بداية الثورة الصناعية عدة تطورات وتحولات جد عميقة وسريعة، وهذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة، والتي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة وفلسفة حظيت باهتمام الكثير من المفكرين من أهمهم ادوارد ديمينج، جوزيف جوران وغيرهم، حيث عملوا على تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة قائم على أسس ومبادئ، إذ أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية أفضل، وخدماتها بشكل أسرع.

والمؤسسة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المؤسسات لتحسين جودة منتجاتها، وحتى تطبق المؤسسة مفهوم الجودة الشاملة يتوجب عليها تغيير عدة أمور وسياسات، ومن أجل التعرف على أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية؛

- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم الجودة

أولاً: تعريف الجودة وتطورها وصولاً إلى الجودة الشاملة

1- تعريف الجودة:

يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا: ترتبط الأولى بجودة التصميم والثانية بجودة المنتج أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج.

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها الأوائل، وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

- **تعريف جوران:** يعرف على أنها " الملائمة للاستخدام " يعني ذلك أن يوافق المنتج استجابات المستهلك؛
- **تعريف كروسبي:** عرفها على أنها " المطابقة مع المتطلبات " حسب هذا التعريف فالجودة تتحقق إذا كان المنتج أو الخدمة تشبع كل المتطلبات المحددة من طرف المستهلك، لكن تجدر الإشارة إلى أن المتطلبات تختلف من مستهلك لآخر وحتى المستهلك ذاته فمتطلباته متعددة وأحياناً تكون غير مفهومة؛
- **تعريف ديمينج:** عرف الجودة على أنها " الجودة يجب أن تستهدف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية " يضيف هذا التعريف أن الجودة لا يجب أن توافق الحاجات الحالية فقط وإنما المستقبلية أيضاً.
- **قاموس أكسفورد الأمريكي:** عرفه على أنها " درجة أو مستوى التميز " يعني أن الجودة هي الرقي والتطور إلى التميز.¹
- **تعريف معهد المعايير الوطنية الأمريكية:** هي "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين" يضيف هذا التعريف أن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تتوفر في المنتج والتي من شأنها أن تلي متطلبات المستهلك؛²

¹ عبد الله لحسن ياشيوة، أمودج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2008، ص 15.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 31.

* **ISO:** هو سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس 1987، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات وريغبات المستهلكين وتوقعاتهم، واسمه مشتق من اسم المنظمة الدولية للتقنين International organisation of standardization.

- تعريف المواصفات القياسية الدولية **ISO***: عرفها بأنها "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً". يشير هذا التعريف إلى أن الخصائص لا بد أن تلي الاحتياجات والتوقعات الظاهرية والكامنة أيضاً أي إنها القدرة على إرضاء المستهلك من خلال تلك الخصائص المميزة للمنتج؛¹
- تعريف الجمعية الفرنسية للتقنيين: عرفت كما يلي: "ترجمة الاحتياجات والتوقعات بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للعميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته". الجودة حسب هذا التعريف هي تقصي توقعات المستهلك وتجسدها في المنتج لتلبية حاجاته ورغباته وإرضائه.²

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب حيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ إبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية واجتماعية وغيرها. ومنه نستخلص أن 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.

وحيث أنه لا يوجد تعريف ثابت للجودة فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة).

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

2- مراحل تطور الجودة وصولاً للجودة الشاملة :

إن ظهور الجودة لم يكن في مرحلة معينة من التاريخ، فهي عنصر أساسي من سلوك الإنسان الذي يتطور حسب الضرورة. لقد مرت الجودة بعدة مراحل منذ العصور السابقة حتى عهد الثورة الصناعية التي تميزت بالتطور التقني الذي سهل عملية الإنتاج وزيادة الطلب على المتوجات الصناعية وبذلك تغير مفهوم الجودة وستطرق في هذا الفرع لإبراز مختلف المراحل التي تطورت من خلالها الجودة وهي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، تليها مرحلة الفحص، ثم مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة، ثم مرحلة تأكيد الجودة أو ضمان الجودة وحتى نصل إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ظهور الجودة) :

يمكن القول بان جذور الاهتمام بالجودة تعود إلى سبعة آلاف عام منذ أن اهتم المصريون القدامى بها، وسجل هذا الاهتمام على معابدهم القديمة، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذه القضية، حيث صور الرسم الموجود على المعابد صور لقطاع حجر ينفذ نقشا وفقاً لطلب عملية، بينها يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير موضوعة،

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص15.

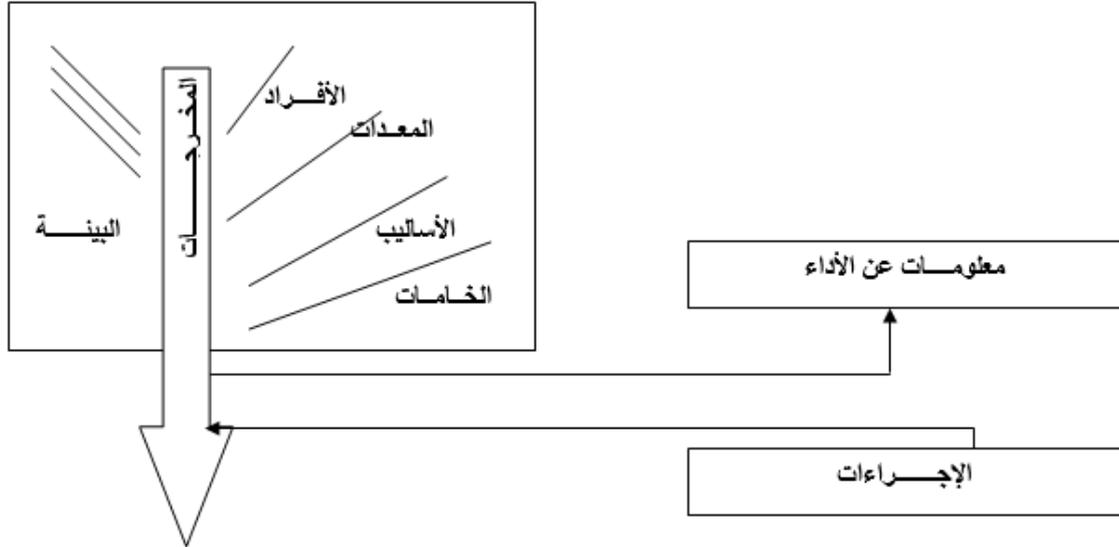
² Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité en production : de ISO 9000 à six sigma**, 2^{ème} édition, Paris ,édition D'organisation, 2002, p21

كما إن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء.¹

ب- مرحلة الثورة الصناعية (مرحلة الفحص أو المطابقة Inspection):

ويطلق على هذه المرحلة أحيانا بمرحلة التفتيش. وهي تمثل بدايات حركة الجودة ظهرت إرهاباً في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى، وازدادت الحاجة إليها بعد ظهور نظرية "تايلور" في الإدارة العلمية. وفق هذا التطور فإن المواصفات يفترض أنها صحيحة وتلبي حاجات المستهلكين وهذا افتراض غير صادق، حيث إن المستهلك أو العميل لم يكن له رأي في مطابقة المنتج والخدمة لاحتياجاته، وبشكل عام فإن عملية الفحص تنصب أساساً على مراقبة جودة المنتج الذي تم فعلاً ولذا فإنه كثيراً ما كانوا يشبهون عملية "الفحص" بعملية "إطفاء الحريق" على اعتبار أنها لا تحاول منع إشعال الحريق ولكنها تأتي لتطفئ النار التي أشعلت فعلاً. ومعنى إن عملية الفحص الأغراض الجودة كانت مجرد ضمان إن المنتج أو الخدمة المعنية المطابقة للمواصفات هي التي تنتقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستفيدين. ومن ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة والتي لا تليبي رغبات العملاء ولكن لا تمنع وقوع الخطأ لأن الخطأ قد وقع فعلاً، وما على الفاحص إلا اكتشافه واستبعاده.² والشكل التالي يصور مضمون ومحتوى ومعالم نظام الجودة المبني على أساس الفحص.

الشكل رقم (1-1): يوضح نظام الجودة القائم على الفحص والمطابقة



(المصدر: ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2005، 78)

¹ مأمون الدرادكة، وطارق شلبي، مرجع سابق ذكره، ص42.

² ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2005، 77-78.

ج- مرحلة حركة الإدارة العلمية (مرحلة الرقابة Quality central):

وقد ظهر إرهابات هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين عند ما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة. وخاصة أساليب الخرائط وأعمدة وكذلك محاولة "راذرفورد" لوضع قسم مستقل للرقابة على الجودة المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية.

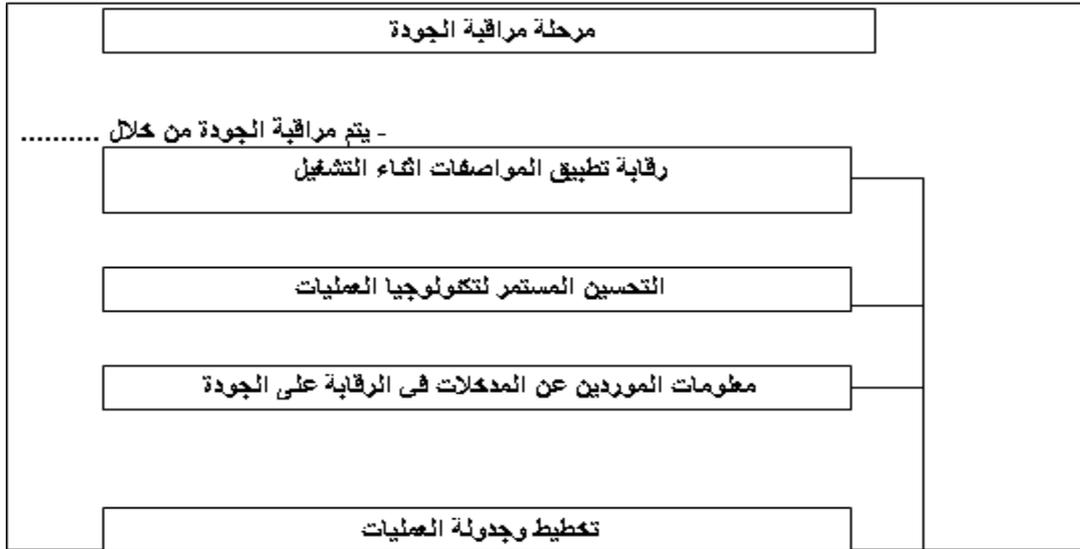
كما يعد "الترشيوات" الإحصائي الأمريكي من أوائل من اهتموا بتطوير أدوات والإنتاجية بطريقة إحصائية بغية التعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الأداء المقبولة. وقد قادت أبحاثه إلى ابتكار دورته المعروفة بدورة شيوارت ذات المراحل الثلاث إلى جودة المنتج.

وكان التركيز على المراقبة في هذه الدورة يعتمد على كونها عملية تتسم بالاستمرارية فالأصل في مراقبة وتعديل المواصفات، ولسبت وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات التي لا تطبق على المعايير كما هو الحال في مدخل الفحص. أما عن مراقبة (ضبط الجودة) فتشير إلى مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها¹:

- منع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتمادا على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وكذلك تخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعريض المنتجات المعيبة.

ولعل الشكل التالي يوضح طبيعة آليات مراقبة الجودة :

الشكل رقم (1-2) : يوضح طبيعة آليات مراقبة الجودة



(المصدر: ضياء الدين زاهر، مرجع سابق ذكره، ص 80)

¹ ضياء الدين زاهر، مرجع سابق ذكره، ص 87.

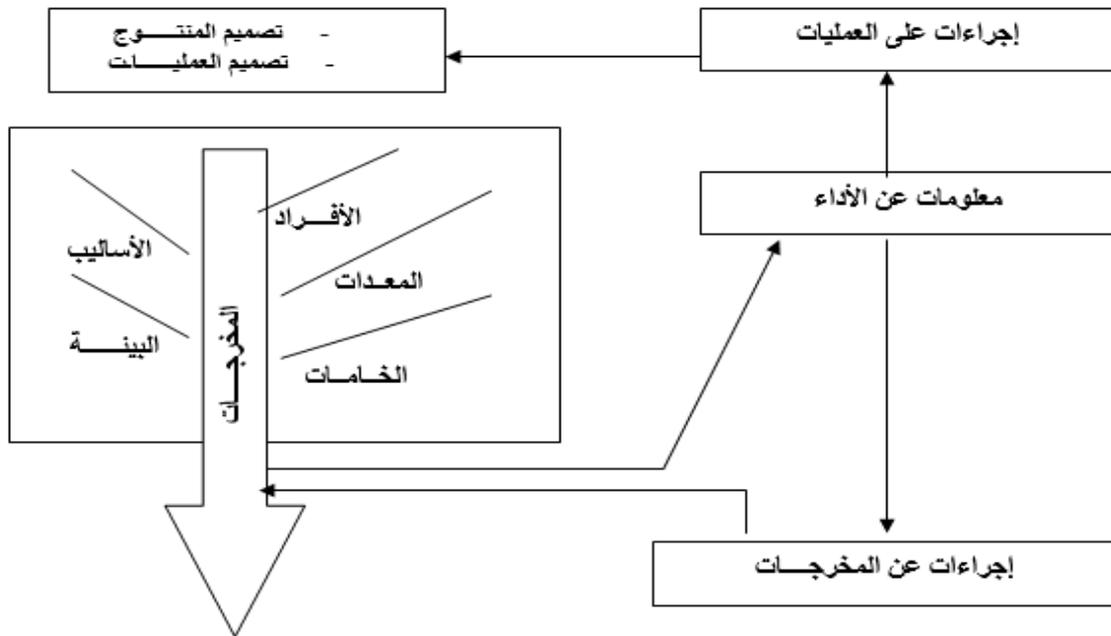
د- مرحلة تأكيد الجودة ضمان الجودة (Qualité assurance):

وهي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة تلك التي تركز فقد على منع الأخطاء من خلال التعامل مع المخرجات. فقد اهتمت أساسا بمنع حدوث الأخطاء وقبل وقوعها، وذلك بالاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه الجهود الإدارية نحو الوقاية من وقوع المشكلات من مصدرها. وهذا الاهتمام قاد إلى المدخل الجديد "للتحسين المستمر" الذي يعرف باسم تأكيد الجودة. وتعد فكرة الرقابة الشاملة على الجودة تلك التي قدمها فيجنوم "Feigenboum" في عام 1956 هي أساس فكرة تأكيد الجودة لتلك المراحل.

ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع الأخطاء والعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية بالتأكد على تصميم العمليات ومراقبتها على مصادر الأنشطة، وبالتالي منع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة، أنه المدخل الذي يتضمن تغيرا واضحا في التركيز في أسفل مجري¹.

العمليات إلى أعلاها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3) : نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية (تأكيد الجودة)



(المصدر: ضياء الدين زاهر، مرجع سابق ذكره، ص82)

إذن فان مفهوم تأكيد الجودة قد قدم لنا مايلي :

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستويات المختلفة ومشاركتها في تخطيط ومراقبة الجودة؛

¹ ضياء الدين زاهر، مرجع سابق ذكره، ص82-83.

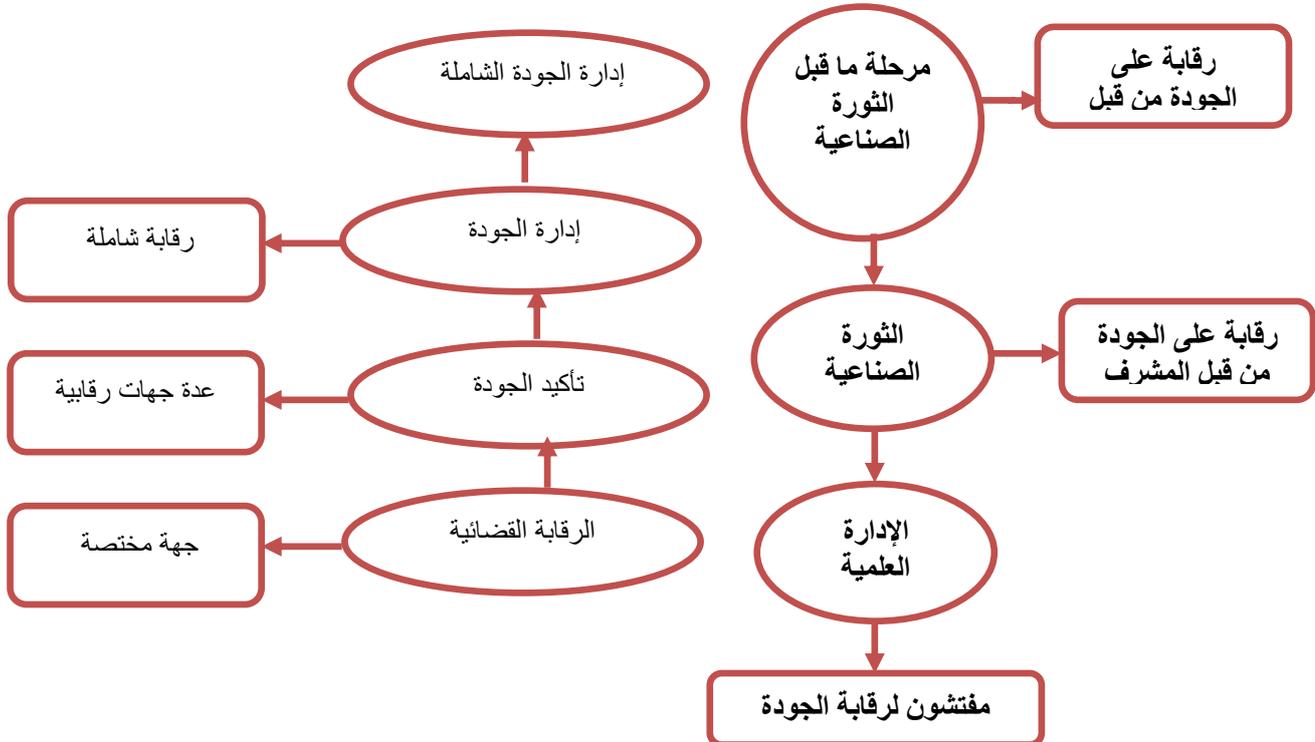
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها، وليس بعد وقوعها؛
- إن الاهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلا من التركيز على الفحص بعد الإنتاج؛
- التركيز على الدور الذي يجب إن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.

هـ - مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

كل هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة tqm ولقد كان لليابانيين السبق في وضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ، وقد طور اليابانيون في عام 1981 مواصفة الإدارة الجودة الشاملة عرضت باسم المعيار الصناعي فقد أوضحت بعض الدراسات خلال عام 1987 التفوق الواضح بجودة السيارات اليابانية على مثلتها الأمريكية والألمانية، ومن الواضح أيضا التميز المستمر في إنتاج التلفزيون والفيديو وكافة الوسائل السمعية والبصرية.

كما نلاحظ هنا تفوق الـ م-ا من حيث الجودة في مجالات الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر ومعدات القياس الدقيق وأجهزة الكمبيوتر والعديد من السلع الصناعية إلا أن اليابان تتفوق على كافة الدول الصناعية في جودة العديد من السلع وبسبب اشتداد شرارة المنافسة جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا باستخدام أساليب أكثر تطورا في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي يشمل كل عناصر المؤسسة مراحل نشاطها والشكل التالي يوضح لنا أكثر مرحلة إدارة الجودة الشاملة كمايلي:¹

الشكل رقم (1-4) : يوضح مرحلة إدارة الجودة الشاملة



(المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص9)

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص9-10.

ثانياً: أبعاد الجودة :

تعتبر هذه الأبعاد عن مختلف الميزات والخصائص، التي تصب في جودة المنتج والتي هي ¹:

أ- الأداء: يتلخص عادة في القدرة على إنجاز وإنهاء المنتج، وفقاً للإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وفي المجالات الزمنية المحددة لذلك مسبقاً.

ب- الإعتدالية: ويقصد بها درجة ومدى ثبات المؤسسة على أداء معين، وإمكانية عدم تكرار الأخطاء السابقة، كما تعبر عن احتمال تطوير النجاحات المحققة في الوقت الحالي مستقبلاً.

ج- الصلاحية: كما هو معروف، فإن الصلاحية تلخص مدة بقاء المنتج صالحاً للاستعمال، أي أنها تعبر عن مدة حياة المنتج. كذلك تتركز على مدى مقاومته للقدم، أي إهلاكه.

د- الخصائص الخاصة: تتمثل في مجمل المميزات والخصائص، التي تميز سلعة أو خدمة ما، عن باقي السلع والخدمات الأخرى. قد تظهر هذه الخصائص في الحجم، الشكل، المكونات وغيرها.

هـ- التوافق: إن هذا الأخير يعبر عن مدى استجابة خصائص ومميزات المنتجات المختلفة، لتوقعات وتفضيلات المستهلكين.

و- خدمات ما بعد البيع: هي عبارة عن تلك الإجراءات المتممة لجودة المنتج، بعد بيعه، ووصوله إلى المستهلك النهائي، فهي في الكثير من الأحيان تلعب دوراً هاماً، في تحسين انطباعات المستهلكين حول المنتج.

ثالثاً: عناصر الجودة:²

أ- سهولة الوصول إلى المنتج: تعبر عن موقع السلعة أو الخدمة بالنسبة للمستهلك، ووقت انتظاره للحصول على المنتج؛

ب- ملائمة المنتج: يقصد بها مدى مناسبة نوع وأنماط السلعة أو الخدمة، لاحتياجات المستهلكين؛

ج- العدالة: وهنا تبرز ضرورة توفير السلع والخدمات، إلى مختلف فئات المستهلكين على حد سواء؛

د- الكفاءة: تعبر عن الاقتصاد في استخدام الموارد والاحتياجات، وتحقيق مردود عالي للأموال الموظفة في الاستثمار؛

هـ- الفاعلية: أي مدى فاعلية المنتج المقدم في الواقع، عند استعماله من طرف المستهلك النهائي؛

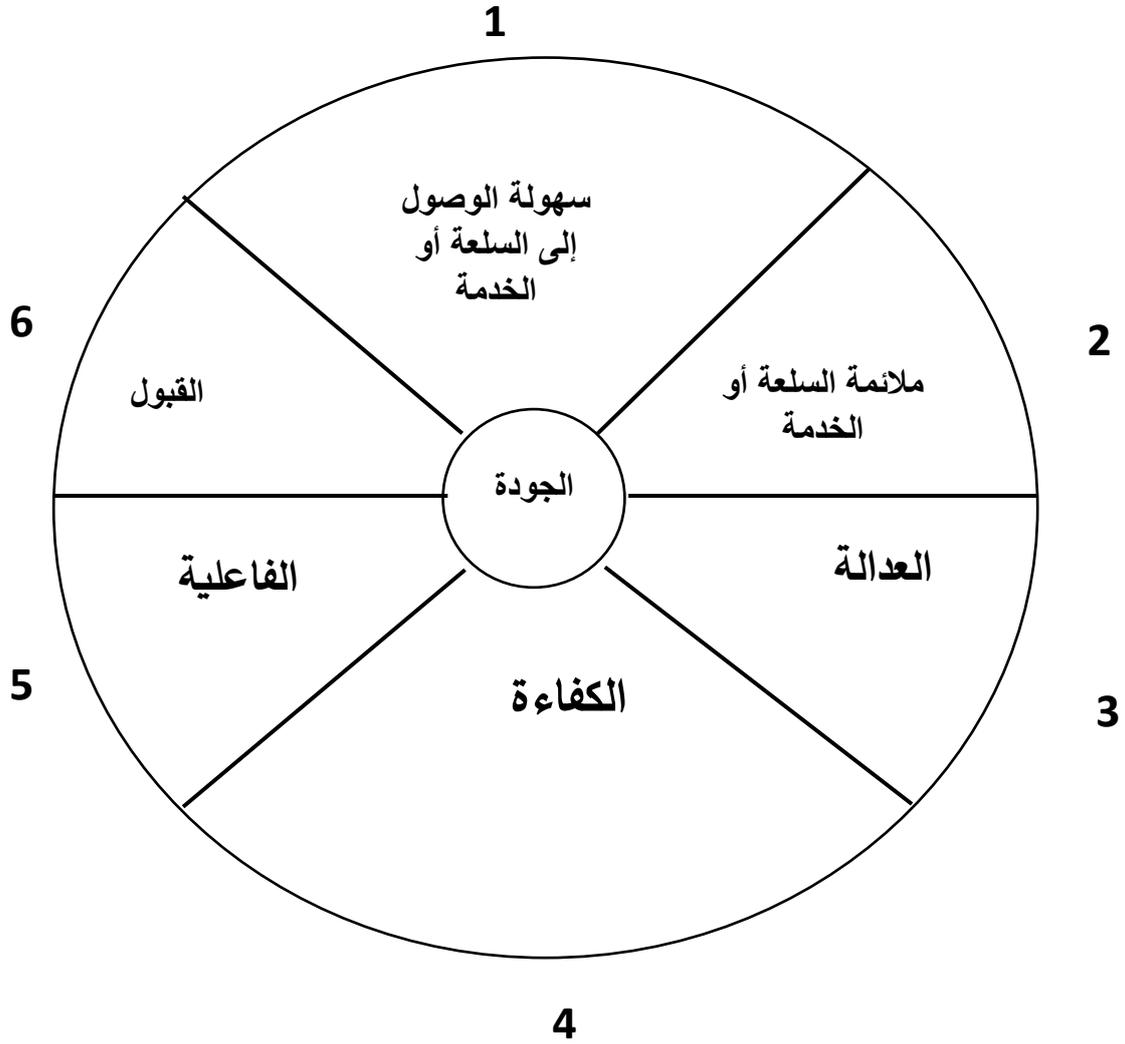
و- القبول: وهي درجة تقبل المستهلك النهائي المنتج المقدم له، ودرجة الرضا به.

تعتبر عن مجمل مكونات جودة منتج ما ويمكننا تلخيصها في المخطط التالي:

¹ سونيا مجد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 11.

² هيوكوش: ترجمة طلال بن عايد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 18-19.

الشكل رقم (1-5) : يوضح عناصر الجودة



(المصدر: هيوكوش: ترجمة طلال بن عايد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص18)

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الحديثة تداولاً وأكثرها مناقشة في العصر الحديث، لذا فإن تفهم المؤسسة لمعنى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المؤسسات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجها وعملها.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يمكن أولاً تعريفها من خلال المكونات الثلاثة لهذا المفهوم¹:

1- الإدارة **Management** : وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

2- الجودة **Quality** : وتعني تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلعة أو خدمات وأيضاً محاولة تقديم مستوى أعلى من التوقعات.

3- الشاملة **Total** : تعني إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:²

- عرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات المستخدمين حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

- كما جيمس ريلاي (Games Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل.

- كما عرفها كروسبي (Crosby) بأنها المنهجية المنظمة لضمان السير للنشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات من خلال العمل على التحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

- كذلك هووفر وزملائه (Hover) فقد أكدوا أنها فلسفة إدارية مخصصة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله كافة جهود العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.

- تعرف منظمة الجودة البريطانية BQA إدارة الجودة الشاملة على أنها : الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.

¹ صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 35.

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 17.

- يعرف العالم جون أوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها : منهج شامل لتحسين التنافسية، الفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط التنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى في المؤسسة.¹

- أما مركز التجارة الدولي فقد عرفها من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:²

- التركيز على السلعة المنتجة؛
- التركيز على التصنيع بحيث يكون المنتج مطابقا في خصائصه للمواصفات المطلوبة؛
- التركيز على الزبون أو المستفيد؛
- التأكيد على القيمة المضافة وفقا لسعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها المستفيد أو المستهلك.

- كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند: إنها التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ثانيا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة نظرا لتباين توجهاتهم واختلاف تعريفاتهم للجودة وإدارة الجودة الشاملة، ولكن بالرغم من هذا التباين إلا أن أفكارهم تتقاطع في نقاط ثلاث لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن إدراجها في الفروع التالية:

1- التركيز على الزبون :

تعرف الجودة على أنها الدرجة التي يثمن فيها الزبون المنتج أو الخدمة، ولذا فإن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة إرضاء الزبون على أنها المركز الذي تدور حوله كل أنشطة المؤسسة وجهودها، ولذا كان من الضروري أن تعرف المؤسسة زبائنها وأن تحلل احتياجاتهم وأن تقوم بالعمل على تلبية هذه الاحتياجات وتجاوز توقعاتهم للوصول إلى إرضائهم، إذ أن العمل على تحقيق درجة عالية من رضى الزبائن الذين يستخدمون منتجات المؤسسة من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة أن الزبون هو من يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص15.

² محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص124.

إن المفهوم الحديث لخدمة الزبائن ظهر في عام 1982 على يد توم تيرز وروبرت ووترمان في كتابهما "البحث عن الإمتياز" وهذا ما حفز على الإهتمام بالزبون وخدمته بدل الإهتمام فقط بالإنتاج والإستراتيجيات المالية أو علاقات العمل، لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد على طبيعة علاقاتها بالزبائن.¹

2- التحسين المستمر :

يركز التحسين المستمر على الطاقات التي تسمح بتقديم أكبر قيمة مضافة، بمعنى أنه يركز على النشاط، العملية أو العنصر الذي يحقق تحسینه أكبر قيمة مضافة. ولتطبيق طريقة كايزن نستخدم المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس، والذي يمكن تلخيصه في الخطوات التالية:²

أ- الفرز : تلفظ باليابانية سيرى Seiri أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي، ويعني تطبيق مفهوم الفرز عمليا مقاومة الرغبة التقليدية في الإحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة، ويقود هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة مثل تعطل بعض الأجهزة مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.

ب- الترتيب المنهجي: تلفظ باليابانية سيتون Seiton أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تكون قابلة للإسترجاع دون إضاعة الوقت، وهناك ممارسة يابانية تسمى قانون الثلاثين ثانية، حيث تقوم بموجبه معظم الشركات بترتيب عدة الإستخدام الميكانيكي في لوحة خاصة يمكن إستخدامها بسهولة ويسر خلال ثلاثين ثانية، وذلك ضمن مفهوم "مكان فحص لكل شيء وكل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الإستخدام"، ويمكننا الإستفادة من هذا القانون في ترتيب أدوات العمل الخاصة بكل وظيفة بدلا من إضاعة الوقت في البحث عنها.

ج- تنظيف مكان العمل : وتلفظ باليابانية سيسو Seiso أي قيام موظفي المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم، في معظم الشركات اليابانية تستغل الخمس دقائق الأولى والأخيرة يوميا لإنجاز تنظيف شامل لمكان العمل، وهنا ينبغي التركيز على ضرورة التفتيش على النظافة، فبدون التفتيش ليس هناك فرصة لتحقيق نظافة شاملة.

د- التعقيم الشامل : تلفظ باليابانية سيكتسو Seiketsu وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى بإستمرار في كافة أماكن العمل في المؤسسة، وفي المحافظة على إستمرار تطبيق هذه المفاهيم وتعلق هذه الخطوة كذلك بالنظافة الشخصية والهندام اللائق للموظف عند أداءه لوظيفته.

هـ- الانضباط الذاتي: وتلفظ باليابانية شيتسكو Shitsuke أي تدريب الآخرين على متابعة الإنضباط الذاتي، واستخدام اللطافة والكياسة مع الآخرين، وإحترام قوانين وأنظمة العمل.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، ط.1، عمان، 2000، ص98.

² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ط.1، ردمك للنشر، الرياض، 1997، ص97.

ولتحقيق التحسين المستمر كذلك يمكن الإعتماد على حلقات الجودة، هذه الأخيرة إنتشرت في اليابان في الستينيات وإنتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينيات من القرن العشرين. يتراوح معدل ساعات إجتماعات حلقات الجودة بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا حيث تعقد هذه الإجتماعات أثناء الدوام الرسمي في أغلب المؤسسات، والأمر الأكثر أهمية في حلقات الجودة هو الفرصة التي تتاح للتأثير في الأحداث وجعل العمل يؤدي بشكل أيسر.

ويشترك في لقاءات حلقات الجودة الموردون والمقاولون بالإضافة إلى العاملين مما يزيد في تحسين فعالية الإتصال فيما بينهم. ويمكن تلخيص فوائد حلقات الجودة في النقاط التالية :

- تحسين مهارات الأفراد في حل المشكلات؛
- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة إستعداده لتقبل آراء الآخرين؛
- النظرة الشمولية التي يكتسبها الفرد من خلال المشاركة مع أعضاء المجموعة؛
- إعداد المرؤوسين لتبوء مناصب عليا في المستقبل.

3- أداء العمل أداء صحيحا من المرة الأولى :

يقول فليب كروسي : عندما كنت مديرا تنفيذيا للجودة كان لدينا نظام لإدارة الجودة أعجب به عملاؤنا ومنافسوننا، وكان هذا النظام يقوم على إعتبار الجودة بأنها توافق مع المتطلبات وليس مدى كون الشيء جيدا. ويضيف أنه في عام 1961 قمت بإستحداث مصطلح العيوب الصفرية، وقلت إنه يتعين علينا أن نضع بيانا واضحا حول ما نريد فعله، وهو فعل العمل صحيحا من المرة الأولى، ولكي نضمن أن الجميع قد فهموا أننا كنا جادين بشأن هذا الأمر فقد تطلب منا إتصالات مستمرة وعلى مدى سنوات تعلمنا كيف نفعل ذلك على نحو أفضل.

إن تحقيق الجودة من مهام الإدارة الأساسية، وتعبير أصح تعتبر الجودة جزءا من عمل الإدارة، وليس شيئا يفترض أن تقوم به جماعة خاصة. إن المشكلة الرئيسية في الجودة هي عدم تدريسها في مدارس الإدارة، كما لا ينظر إليها بوصفها وظيفة إدارية وإنما بوصفها وظيفة فنية والسبب في ذلك هو أن الجودة لم ينظر إليها من منظور مالي مع العلم أنها أفضل مقياس ومؤشر لدرجة نجاح المؤسسة.

وعادة يرغب معظم الناس في أداء العمل الصحيح، ولكن في المؤسسات الكبيرة لا يفهم الناس عادة ما هو الصحيح ولذلك على الإدارة أن توضح لكل عامل وموظف بدقة ما هو متوقع منه وأن الأداء الشخصي أمر أساسي في إحتفاظ الشخص بعمله وترقيته، وعندما تكون التوجيهات والتوقعات واضحة تماما وتؤخذ الإجراءات بحزم عند حدوث الأخطاء ستكون النتيجة هي الإلتزام وستؤدي الممارسات الإدارية الملائمة إلى الحصول على الولاء وعلى قوة عاملة محفزة ذات إمكانيات وقدرات ضخمة.

وإذا نظرت فيما وراء النجاح الياباني، أو نجاح العديد من الشركات الأمريكية التي تقدم منتجات ذات جودة عالمية، فستجد سرا واحدا : أنهم يأخذون متطلبات جودة الخدمة على محمل الجد، إنهم يحدونها بعناية ؛ ويلبونها بعناية، وهم لا يستخدمون شعارات

من قبيل : إن المنتج قريب من المواصفات، أو يتنازلون عن بعض المواصفات أو إرجاء الالتزام بالمواصفات إلى الشهر القادم. ومن المهم أن يتوافر لدى المدير التنفيذي عقل مولع بالجودة، وحينما يأتي شخص بمنتج به عيب بسيط، فإنه يتعين على المدير التنفيذي الحازم أن يثور في وجهه متسائلا : لماذا يتعين علينا أن نرسل إلى عملائنا شيئا لم يطلبوه ؟.

وليس أمام المدير التنفيذي سوى أن يعيد النقطة نفسها مرارا وتكرارا حتى يؤمن بها الجميع. وفي أول مرة يسمح بالإخفاف عن المتطلبات، فالجميع سوف يعلمون بذلك في وقت قصير جدا، وسوف يقول الموظفون : إن هناك بعض الأشياء التي لا يتعين أن تكون سليمة.

لذلك ينبغي أن يبنى تحسين الجودة على قيام الموظف بعمله على نحو سليم من أول مرة، ومفتاح قيام الموظف بعمله على نحو سليم من أول مرة هو فهمه للمتطلبات اللازمة لقيامه بعمله بوضوح. ولكن كيف للشخص أن يؤدي عمله صحيحا من المرة الأولى إذا كانت المواد التي يستخدمها ليست بالحجم أو اللون الملائمين، أو أنها مواد معيبة، أو أن الآلة التي يعمل عليها لا تعمل بالصورة المتوقعة، إما لقدمها أو لمشاكل فنية فيها، وكذلك إذا كانت المقاييس المستخدمة تفتقد المصدقية، وهنا يتحول هذا المبدأ إلى شعار بلا معنى، لذلك يجب أن تأخذ الإدارة هذه العوامل في الحسبان وتزيل العراقيل عن طريق الموظف أثناء تأدية عمله مع بذلها لكل الجهود الممكنة لتسهيل قيامه بعمله صحيحا من المرة الأولى.

ولتطبيق هذا الكلام بشكل عملي يضرب كروسي لنا مثلا فيقول : في بداية حياتي العملية كنت محررا فنيا وكانت الشركة التي أعمل بها تكتب مواصفات للمواد التي تملكها الحكومة وكانت وظيفتي هي كتابة المواصفات على نحو سليم فكنت أقوم بالبحث ثم الكتابة، وتذهب مادتي إلى مجموعة للتقييم وكانوا يراجعونها ثم يأتون إلي ويصرخون في وجهي : لم يكن هذا العمل سليما أبدا. وبعد ذلك بعبء أشهر انتهيت إلى وضع قائمة بالعناصر التي يفترض أن يغطيها الوصف الفني، ثم قامت المجموعة بمراجعة هذه القائمة، فأضافت إليها عناصر قليلة وغيرت بعضها، واتفقنا بشأن القائمة، منذ ذلك الوقت كنا نقضي عملنا بسعادة.

عادة يقوم معظم المديرين بإرسال جميع الموظفين للتدريب عدا أنفسهم، ويعقدون البرامج التدريبية للمستويات الدنيا في المؤسسة؛ ويصيغون الخطب ذات الكلمات الرنانة والمؤثرة، ولا يتم الكشف عن مدى خطورة الموقف إلا بعد جمع المشكلات معا، لا سيما المشكلات المالية.

يجب على الرئيس التنفيذي أن يقوم بتدريب نفسه وموظفيه، كما يجب أن يحرص على التأكد من تلقي الزبون لما سبق أن وعد به، وأيضا يجب أن يعتقد الرئيس التنفيذي بأن المؤسسة لن تزدهر إلا عندما يشعر الموظفون بالطريقة نفسها تجاه الزبون، وعليه أن يسعى جاهدا بألا يشعر أي من الزبائن والموظفين بالإزعاج.¹

4- التعليم والتدريب للمشاركين في عملية الجودة الشاملة: من أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب الملائم والصحيح في نف الوقت، فانه جاب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص126.

أساس سليم ومتين، وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه وأساسه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، ومن ثم فإن الوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التجديد والتطوير، ومن المفيد أن يكون هذا التدريب موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) بحيث أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فعلى سبيل المثال فإن التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية جاب أن يشمل إستراتيجية التطبيق، في المقابل يكون التدريب لفرق العمل شاملاً للطرق والأساليب الفنية وتطوير العمليات بصفة عامة فإن التدريب جاب أن يتضمن أهمية الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها، والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات وصنع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.¹

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، يستلزم تواجد بعض المتطلبات التي تسبق البدء في هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين أو الموظفين على تبني الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة.

كما لا يوجد اتفاق عام بين الاقتصاديين حول عدد العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن حاول العديد من الباحثين جمع وحصر أهم العناصر التي يقوم عليها نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

1- إعادة هيكلة ثقافة المنظمة: إن إدخال مبدأ جديد في المنظمة، يتطلب إعادة هيكلة أو تشكيل أو غرس لثقافة تلك المنظمة في أذهان العاملين بها، إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين العاملين في المنظمة. "إن ثقافة الجودة" تختلف اختلافاً كبيراً عن "الثقافة الإدارية التقليدية" ومن ثم فإن الأمر يتطلب إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- الترويج والتسويق لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المنظمة أمر حيوي قبل اتخاذ قرار التطبيق، إذ أن تسويق برنامج الجودة الشاملة سوف يساعد كثيراً في تقليل الآراء المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ومواجهتها. ويتم تنفيذ الترويج لهذا البرنامج عن طريق الوسائل التالية:

- إلقاء المحاضرات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة؛
- إقامة المؤتمرات لتبادل الأفكار حول غدارة الجودة الشاملة مع المنظمات المناظرة للمنظمة؛

¹ محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 59.

- الدورات التدريبية للمهندسين والعاملين بالإدارات الفنية ذات الصلة بالسلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.

ويكون الغرض من هذه الوسائل هو التعريف بالجودة الشاملة وفوائدها على المنظمة.

3- الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية): إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة، هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات، خاصة في المراحل الأولى للتطبيق.

4- فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، من منطلق أن فرق العمل الجماعي تعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالمنظمة، والسبب في ذلك ناتج عن القول "أنك مهما كنت كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا،" كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تتكون كل واحد منها بين خمسة إلى ثمانية أعضاء (5-8) من الأقسام المعنية مباشرة أو من يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

ولما كانت هذه الفرق ستقوم بالتحسين للجودة، فيجب أن يكونوا من الأشخاص أو العاملين الموثوق بهم، ولديهم الرغبة والاستعداد للعمل التطويري، شريطة أن يعطوا الصلاحية والمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها، للوصول إلى نتائج مرجوة من فرق العمل الجماعي، إن آلية العمل لهذه الفرق يجب أن تقوم على المبادئ التالية :

أ. تشجيع التعليم المشترك ونشر ثقافة المعرفة بين هذه الفرقة (مجموعة العاملين المحترفين).

ب. إشاعة روح التعاون بين هذه المجموعة المحترفة مع خلق المناخ التنظيمي المناسب لهبط الفرق.

ج. تطوير فاعلية التغذية العكسية بحيث يكون هدفه معرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول (اللقاءات المباشرة مع العملاء - الاطلاع على الدراسات الميدانية - التعرف على المنظمات والشركات المنافسة).

5- عملية التشجيع والتحفيز للعاملين: إن عملية تقدير الأفراد مقابل قيامهم بعمل عظيم، سوف تؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة في نفوسهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب فيه، وهذان التشجيع والتحفيز لهما الدور الأكبر في تطوير برنامج دارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريتها، إذ أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس و رغبة المشاركين في التحسين، لذا يتطلب الأمر تعزيزي هذا الحماس عن طريق الحوافز المناسبة التي تتراوح ما بين المكافأة المالية وشهادات التقدير والميداليات أو التكريم أمام جموع العاملين بالمنظمة.

وإجمالا يتعين على المنظمة تبني برنامج للحوافز ذو فعالية ومرونة بحيث يخلق جوا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إلى العاملين في تطبيق البرنامج.

6- التصميم الفعال: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية .

لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء، سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.¹

وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمكينات والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أو لا وتحسين عمليات المنظمة ثانيا، بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

7- التركيز على العمليات: بداية إن عملية بناء المنظمات للميزة التنافسية القوية في الأسواق العالمية يعود في المقام الأول إلى اعتمادها على جودة السلعة والخدمات المقدمة للعميل، وهذا العمل يتطلب قيام مدير العمليات بتفهم عملية إدارة العمليات باعتبارها المدخل الرئيسي لرضا العميل أو رفضه لمنتجات المنظمة (سلع أو خدمات) وهذا التوجه يستلزم لبلوغه توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات بما يؤدي إلى تحقيق لاستثمار الأمثل وبالتالي تحقيق الخطط الإستراتيجية للوصول إلى توفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات الجودة العالية، المترتبة على تنظيم فعاليات التحسين المستمر للجودة.

رابعا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية، ويمكن تبيان أهم هذه الفوائد وحصرها من خلال النقاط التالية:

1- زيادة ربحية المنظمة من خلال:

- ◀ عمل المنتج (السلعة-الخدمة) صحيحا من أول مرة وفي كل مرة؛
- ◀ تقليل عدد ونوعية الأخطاء؛
- ◀ عدم إعادة الأعمال؛

ومن ثم فإن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية.

2- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال:

- ◀ تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل؛

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 105.

◀ تقديم سلعة أو خدمة ذات سعر مناسب يقبله العميل؛

◀ تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل؛

وبالنظر إلى ما سبق يتضح أنه يؤدي إلى رضا وقبول وثقة العميل، فضلا عن تميز المنظمة على المنافسين لها والحصول على حصة أكبر من السوق.¹

3- المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال عدة وسائل من أهمها :

◀ التجديد؛

◀ التحسين؛

◀ التعليم والتدريب؛

◀ التكيف مع المتغيرات البيئية؛

ويحدث هذا بشكل مستمر مما يعمل على بقاء المنظمة واستمرارها.

4- كسب رضا المجتمع من خلال :

◀ إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وبأقل تكاليف؛

◀ المحافظة على البيئة والصحة العامة؛

ومن هنا يشعر المجتمع بأن المنظمة تعد حيز (مكان) دعم وليست مصدر قلق له.

5- تخفيض معدل دوران العمل عن طريق :

◀ الحفز المادي والمعنوي؛

◀ العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والعمل الجماعي وبهذا يدفع العاملين إلى الولاء والانتماء للمنظمة وعدم

التفكير في تركها إلى منظمة أخرى.

6- تحسين الأداء والإنتاجية وفق الأساليب التالية :

◀ تبني أسلوب فريق العمل؛

◀ تبني المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل وتحسين الجودة؛

◀ التعليم والتدريب المستمر.

7- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال ما يلي :

◀ المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة في موضوع القرار.

¹ محمد إسماعيل عمر، مرجع سابق ذكره، ص66.

8- جعل المنظمة أكثر استجابة :

◀ للتغيرات البنينة مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.

9- اتساع أفق القيادة الإدارية العليا :

◀ عن طريق توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

الفرع الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات ومدى ارتباطها بالجودة الشاملة.

بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكد أنها ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة ضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين متحصلين على شهادة الايزو لأنها توحى لهم بالثقة في منتجات سلعهم كانت أو خدمات، وهذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، أي في حالة الاستيراد والتصدير.

أولاً: التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات (ISO)

إن مصطلح ISO يمثل اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي International Standardization Organization التي تأسست في سنة 1942، ومقر هذه المنظمة في جنيف بسويسرا حيث أنها تضم في عضويتها أكثر من 120 دولة وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، فهي تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم، وفي شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات، باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء.

ويمكن تعريف الايزو 9000 على أنه سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987، حيث تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها متوافقة مع حاجات ورغبات العملاء أو تفوقها.²

ثانياً : المراحل الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو (ISO)

تمثل مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 من خمس مراحل أساسية وهي:³

- مرحلة التحضير لعملية التطبيق؛

- مرحلة التوثيق نظام إدارة الجودة؛

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص100.

² زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص129.

³ فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 240.

- مرحلة تطبيق النظام الموثق؛
- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة؛
- مرحلة التحضير لتسجيل نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة.

1- مرحلة التحضير لعملية التطبيق :

- إتخاذ القرار ببدء عملية التطبيق، والتزام الإدارة العليا؛
- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة التوجيه؛
- تقييم الوضع الحالي، وتحديد الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها؛
- وضع خطة التطبيق التفصيلية؛
- تحديد فرق فرعية، وتحديد مهامها؛
- إعلان بدء برنامج التطبيق، وتوعية العاملين فيها يتعلق بالمواصفة التي يتم تأسيس نظام إدارة الجودة بناء عليها.

2- مرحلة توثيق نظام الجودة:

- إعداد دليل الجودة؛
- توثيق الإجراءات، وتعليمات العمل، وإعداد الاستمارات؛
- إعداد الوثائق الإرشادية.

3- مرحلة تطبيق النظام الموثق :

- تدريب الأفراد على وثائق نظام إدارة الجودة؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق.

4- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة :

- تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم؛
- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة؛
- مراجعة الإدارة.

5- مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة:

- التقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة؛
- إختيار الهيئة المانحة، وتقديم طلب إليها وإرسال الوثائق المطلوبة؛
- التحضير لتدقيق ما قبل التقييم؛
- إعداد التنبؤات اللازمة لتنفيذ التدقيق.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو (ISO)

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للإرتقاء بالمستوى العام لأدائها. وقبل الخوض في تفاصيل العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا بد من معرفة الحقائق التالية:¹

- الإيزو ليس نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هو نظام لتأكيد الجودة والذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة؛
- إن الشروع في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على شهادة الإيزو، حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على شهادة الإيزو؛
- إن تطبيق نظام الإيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن معايير تطبيق الإيزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- على الرغم من وجود اختلافات بين معايير الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه وتكامل بينهما.

1/ أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو :

يختلف الإيزو عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التالية :

- يهتم الإيزو بجودة المنتج أو الخدمة بينما إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق الجودة العالية في كل الجوانب؛
- تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين والتطوير المستمر للمنتج على عكس الإيزو؛
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر، بينما تطبيق إحدى مواصفات الإيزو هو تطبيق لمواصفة محددة من قبل المنظمة، حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد على تطبيق معايير الإيزو.

تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو على التعامل غير المباشر مع الزبون، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية المتفق عليها، في حين نجد أن المؤسسات التي تطبق إدارة لجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع الزبائن وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم.

شهادة الإيزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي، أما الشركات العالمية الكبرى فقد تخطت هذه المرحلة وأصبحت تسعى للتعامل مع الزبائن مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً.

¹ GILLES CHAMPOUX, **ISO-9000 dans les petites et moyenne entreprises manufacturières du QUÉBEC**, Mémoire Présenté à l'université du QUÉBEC à trois – rivières , comme exigence partielle de la maitrise en gestion des PME La et de leur environnement , canada, JUILLET 1996, P 44

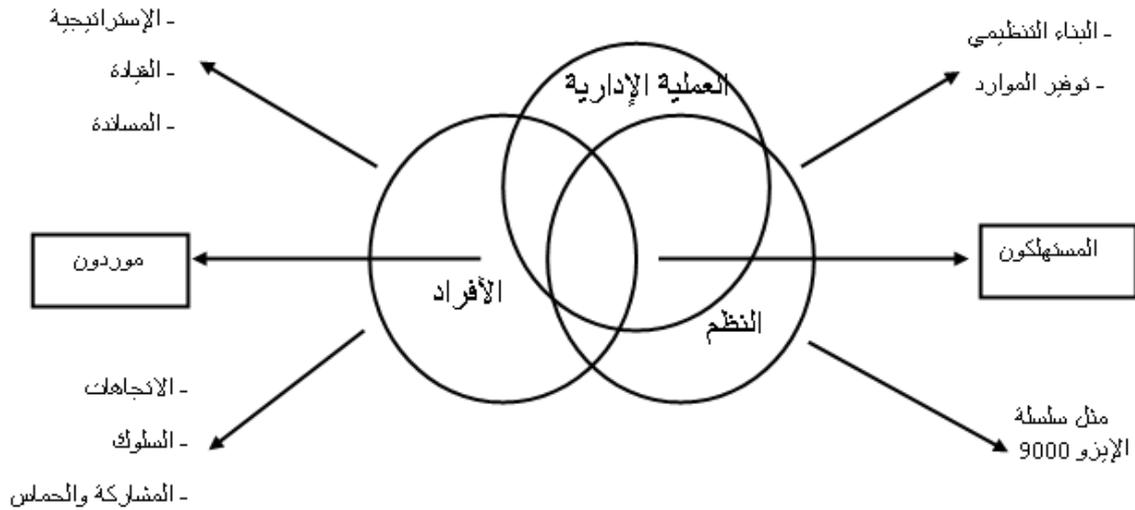
2/ مجال التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو:

تركز إدارة الجودة الشاملة على فعالية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمؤسسة بشكل كامل وشامل وبإتجاه المستهلك لإشباع رغبته، مما يجعلها مدخلا مكملا مع مواصفة الإيزو 9000 ولكن ليس بديلا عنها فلو دققنا في مدخل إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طياته مواصفات الإيزو، فالمؤسسة يمكن لها الحصول على شهادة الإيزو بدون إستكمال متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بأن شهادات الإيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة.

وعليه مواصفات الإيزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات معينة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة فهما نظامان متكاملان وليس بديلان أو متعارضان رغم الاختلافات الموجودة بينهما.

وهكذا فإن الإيزو يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إحداهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج واحد، هو يؤكد هذا ما ذهبت إليه دراسة مؤسسة "لويدز" لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو، حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكملة للإيزو ولكنها ليست بديلة عنه.¹

الشكل رقم (1-6) : يوضح علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000



(المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين- "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الرقازيق، المجلد السادس 1994- ص 42)

¹ محسن طه صادق، مراجعة الجودة وفقا للمواصفات العالمية الإيزو ودورها في ترقية الصادرات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007، ص 150.

المطلب الثاني: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

ترجع بدايات هذا المفهوم بشكل وتضح إلى مطلع الثمانينات من القرن 20 حيث قدم بورتر مفهوم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في القطاع الذي تعمل فيه لذا تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات إلى اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ومواكبة المستجدات وأن الفوائد الحقيقية للميزة تنشأ من ما لا يتمكن المنافسون من تقليده وتطويره وتأخذ أشكال منها إلى التفرد والتميز.¹

أولاً: تعريف التنافسية (الميزة التنافسية)

تباين آراء الباحثين حول تعريف الميزة التنافسية بتباين الزاوية المنظور منها فمنهم من نظر إليها من خلال الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين ومنهم من نظر إليها من وجهة القيمة والزمن ومنهم من انطلق من زاوية التكلفة المنخفضة.

- عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي تخلقها المنظمة لربائتها أما ماديا كالأسعار الأقل عن أسعار المنافسين في القطاع أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة.
- ويرى BARNEY أن الميزة التنافسية " المنظمة تحقق الميزة عندما يمكنها تطبيقاً لاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجية.
- السلمي 2011 "هي المهارة أو التقنية أو الموارد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²
- ويرى آخرون أن الميزة التنافسية، يختلف تعريفها حسب المجال، إذ يمكن تعريفها بتنافسية المؤسسة، القطاع وتنافسية الدولة.

أ- **تنافسية المؤسسة:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص55.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

ب- **تنافسية القطاع:** تعبر عن مدى استطاعت مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي الصناعي، أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخِل والخارج، وغيره.

ج- **تنافسية الدولة:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر، لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:²

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية بمعنى أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

ثالثاً: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

1- أنواع الميزة التنافسية:

تتمثل الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية فيما يلي:³

أ- ميزة التكلفة الأقل :

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والطبع، عمان الأردن، 2009، ص 309.

² بوعمرية أسماء، بنو ريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014، ص 49.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص ص 116-117.

- ويعني ذلك بان المؤسسة قادرة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين لها مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق عوائد أكبر أن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:
- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
 - نمطية السلع المقدمة؛
 - عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج؛
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
 - محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- ب- ميزة التمييز :**

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك أن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات:

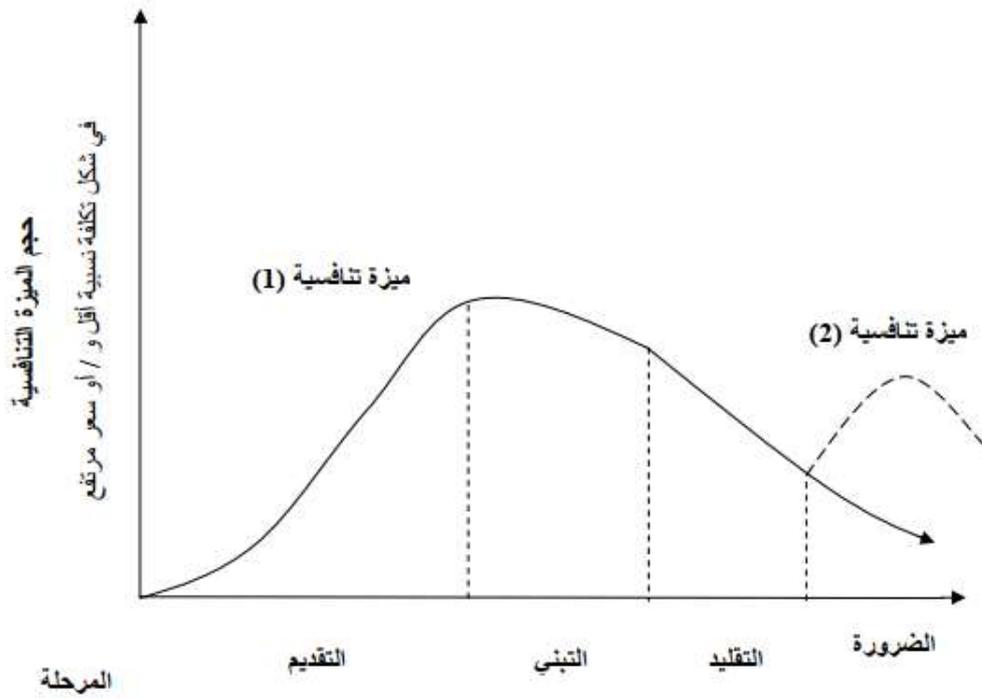
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

2- محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس :

(أ) **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم حالة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير أو تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (1-7) : يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



(المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86)

ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشترك خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع الخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في نطاق مختلفة أو صناعة مرتبطة في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي القطاع السوقي النطاق الراسي النطاق الجغرافي ونطاق الصناعي كما هو واضح في الجدول.

الجدول رقم (1-1) : يوضح الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تطلع نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كولي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بما حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

(المصدر: نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مصدر سبق ذكره، ص 87)

رابعا: أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق العديد من الباحثين إلى الأبعاد المختلفة المشكلة للميزة التنافسية واتفق أغلبهم على أن هذه الأبعاد تتضمن التالي :

1- التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز أهمها¹:

- **الموارد المادية:** هي نتائج العملية السابقة والتي عن طريقها تصل المؤسسة إلى امتلاك أدوات ومعدات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وبسعر منخفض؛

¹ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015، ص 22.

• **الموارد البشرية:** وهو العنصر الأهم فالموارد البشرية أو ما توفره من خبرة وكفاءات تمثل العنصر الأهم في إيجاد ميزة تنافسية؛

• **الموارد المالية:** وتعني امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت الظروف وشروط خاصة مميزة عن المنافسين؛

• **الإمكانيات التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بكفاءة وفعالية لتلبية احتياجات العملاء.

2- الكلفة: تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.

فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وان تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام (الإنتاج في الوقت المحدد).¹

وهناك دائما جزءا من السوق داخل كل صناعة يشتري على أساسها الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

3- الجودة: تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها والجودة تعني (مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام)، أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون) وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر وقد قسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي²:

أ. **جودة التصميم:** مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

ب. **جودة المطابقة:** تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

¹ معتمد فضل عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص22.

² الموسوي سنان وعلي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفية، العدد1، العراق، 2008، ص39.

ج. **جودة الخدمة:** جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.

وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمنظمات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

4- المرونة: أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع ويشير إلى أن كلاً من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدر على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبون، وتتجلى المرونة في¹:

أ. **مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيير في التصميم والناجحة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب. **مرونة الحجم:** القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

5- التسليم: بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير من المنظمات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصاً في المنتجات التي يكون عمرها قصير وقد عبر عن التسليم بكل من الاعتمادية والسرعة كما يلي²:

أ. **اعتمادية التسليم:** هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.

ب. **سرعة التسليم:** يقصد بها العمل بشكل أسرع، ويرتبط هذا البعد بالقدرة على إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون. ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزاي التالية:

- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقق موقع متميز للمنتج؛
- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛
- تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

¹ الفيحان ظافر طاهر، أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد- العراق، 1999، ص32.

² العموري أمال غالب، فاعلية تقويم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد العراق، 2002، ص41.

6- الإبداع: يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ويعني الإبداع (ابتكار الشيء على غير مثيل سابق) والإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

أ. الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليدا لأفكار جديدة، وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعه؛

ب. الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء؛

ج. الإبداع هو ابتكار تستنبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.

ويمكن النظر إلى الإبداع على أنها لعملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد والتي تظهر أهميته في الآتي:¹

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات؛
- تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل؛
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات؛
- تطوير طرق وأساليب الإنتاج للسلع والخدمات؛
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت التعاريف لنذكر منها المؤسسة هي:

- الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي فهي تهدف لإيجاد قيمة سوقية معينة وذلك بمزج عوامل إنتاج معينة²؛
- أما مكتب العمل الدولي فعرّفها على أنها كل مكان لمزاولة النشاط الاقتصادي لهذا المكان سجلات مستقلة³؛
- مجموعة أفراد وأموالها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة⁴؛
- منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب وسائل البشرية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني⁵.

ثانياً : خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال ما سبق نستخلص مجموعة من الخصائص للمؤسسة الاقتصادية نذكر منها⁶:

¹ الموسوي سنان وعلي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفية، العدد1، العراق، 2008، ص25.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط.3، 2002، ص24.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط.2، 1994، ص10.

⁴ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.2، 1982، ص58.

⁵ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص19.

⁶ عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص25-26.

- ✓ للمؤسسة قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات؛
- ✓ القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- ✓ قدرة المؤسسة على البقاء بما يكلف لها من تمويل كاف وظروف سياسة مواتية وعمالة كافية وقدرتها على تكييف نفسها مع الظروف؛
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافها الخاصة بما تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين)؛
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك أما عن طريق الاعتماد وأما عن طريق الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين كل العناصر حسب الظروف؛
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فهي تساهم في نمو الدخل الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح ورفع الأجور وعليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد.

ثالثا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها التي أنشئت من أجلها، لا بد من قيامها بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، والحفاظ على قدرتها التنافسية، ويمكن إيجازها فيما يلي :

وظيفة التمويل (الإمداد) : تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها ¹:

- مراقبة المخزون، التنبؤ بالطلب؛
- تقدير وتحديد احتياجات قسم الإنتاج؛
- تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة واختيار أحسنها.

وظيفة التخزين: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها :

- ترتيب وحفظ الموارد؛
- ترميز وترقيم الموارد الواردة؛
- متابعة حركة المخزون؛
- إقامة وإجراء الجرد الحقيقي والمادي.

وظيفة الإنتاج: هي عبارة عن عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك خصائص ومواصفات جديدة

ذات فائدة كبيرة للمستهلك، وتختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها :

- توفير جودة الإنتاج؛
- متابعة برامج العمل؛

¹ إسماعيل عرابجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص12.

- القيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات.
- **الوظيفة المالية:** تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام نذكر منها :
- تقدير الإحتياجات المالية وتحديد مجالات إستخدامها؛
- تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها وتحديد كيفية التمويل؛
- تحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال هذه الأموال.
- **وظيفة التسويق:** تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تكمن فيما يلي:
- أنها تعتبر نافذة المؤسسة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي توجد فيه، فهي طريقة تطوع على التغيرات الحاصلة في السوق، وتتكيف معها للحفاظ على مصالحها وأهدافها المسطرة مسبقا.
- توفر مستلزمات السوق وهذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية.
- غزو الأسواق الدولية والمحلية
- تحسين مستوى المعيشة.
- التزود بالمعلومات الخاصة بالمنتج والسعر.
- **وظيفة إدارة الموارد البشرية:** يمكن تلخيص أهداف هذه الوظيفة فيما يلي:
- إيجاد وتوفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية؛
- توفير ظروف العمل المثلى سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها تنظيم المردودية وحتى تحقق هذه الأهداف تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام نذكر منها :
- ✓ تخطيط القوى العاملة؛
- ✓ تخطيط ووضع سياسة الأجور؛
- ✓ تخطيط الاختيار والتنصيب (الرجل المناسب في المكان المناسب).

المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- لتواجه المؤسسة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل ولا على مسؤولية كافة أفراد المنظمة فكل فرد يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.
- كما أن تطبيق الايزو 9000 إلى تهيئة انسجام في الأداء العلاقات الداخلية والخارجية ويحسن من صنع القرار الإداري كما يهيئ تحسينا مستمرا وتخفيضاً في التكاليف إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد هي :¹
- تحسين الحصة السوقية؛

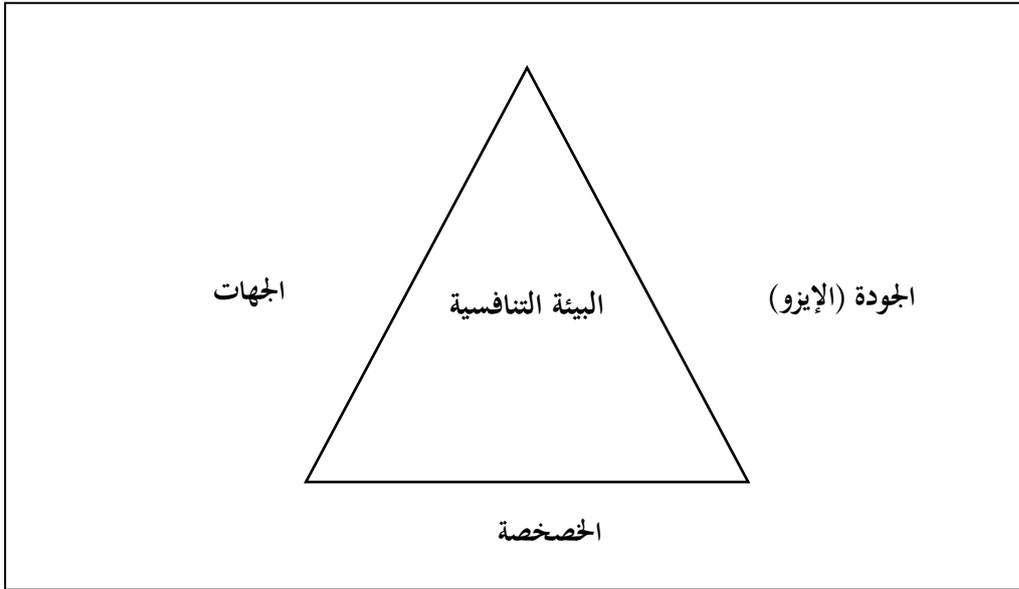
¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص ص 60-61.

- ارتفاع أسعار الأسهم؛
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج؛
- تغيير السلوكيات داخل المنظمة للأفضل؛
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر؛
- تحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاج.

الفرع الثاني: دور إدارة الجودة الشامل في تنافسية المؤسسة الاقتصادية :

لقد أكد (ادوارد ديمينج) على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يمكن أداء المنظمة على المدى الطويل فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمنظمة كما تضمن استمرارها ونموها¹ وتمثل الجودة شرطاً أساسياً وجوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية والدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المنظمات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة وتعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي²:

الشكل رقم (1-8) : يوضح الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



(المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص101)

¹ احمد عثمان، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد في المنشآت الناجحة، تأليف دافيد لاسكال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر القاهرة، 1998، ص23.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص101.

يتضح من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة، الجهات أو اتفاقية تحرير التجارة الخارجية، والخصخصة، وكل هاته القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة. لذا فإن أهمية إدارة الجود الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية (الدراسات السابقة)

يعتبر موضوع الجودة الشاملة أحد المواضيع الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال؛ للمحافظة على تميزها وتنافسها وفرص بقائها في ظل المنافسة المحتدمة بين منظمات الأعمال بقطاعاتها المختلفة؛ لذلك تسعى هذه المنظمات إلى الاستفادة من الأبحاث كافة، التي تناوّلها العديد من الباحثين عن موضوع إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها وأثرها على تميز هذه المنظمات، وسعيها المستمر نحو تجديد أعمالها، وزيادة فرص بقائها، وتنافسيّتها في أسواق الأعمال.

وفي هذا الإطار، ربط العديد من الباحثين موضوع إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الأبعاد التي تخدم هدف هذه المنظمات، وأهمها موضوع الميزة التنافسية، وهذا ما سيسعى الباحث للبحث عن العلاقة بينهما من خلال مراجعة الدراسات التالية التي تناولت أحد الموضوعين (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) أو كلاهما، كالتالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة محمود رفیق محمود المدهون (1999): "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية".

قام الباحث في دراسته بتحليل العلاقة ما بين بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وهي: (التركيز على الزبائن) إلتزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، النظم الإدارية والإجراءات التشغيلية) كمتغيرات مستقلة، وإكتساب القدرة التنافسية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية كمتغير تابع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، والتعرف على إقتراحات المستهلكين لحل تلك المشكلات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي إعتمدها الباحث في الدراسة، وإكتساب القدرة التنافسية لشركات المنظفات الكيماوية الأردنية، وأن هناك أثر لممارسة نشاط التصدير على إكتساب القدرة التنافسية، كما أن الشركات الحاصلة شهادة المواصفات الدولية للجودة ذات قدرة تنافسية عالية، إضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصة السوقية للشركات محل الدراسة وإكتساب القدرة التنافسية.

2- شاذي مُجد عطا مُجد عايش، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الموسمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، في المصارف الإسلامية 2008.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وقد تم التوصل إلى أن فرض متطلبات الجودة الشاملة على المصارف الإسلامية حديثة النشأة فغي قطاع غزة، أدى إلى السعي لتحسين المستمر للإرتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة إحتياجات ومتطلبات العميل وإتباع أساليب إدارة أنشطة المصارف حيث تركز المصارف العاملة في غزة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث بدأت تتنافس فيما بينها، وتعتبر الجودة الشاملة ذات أهمية في إستراتيجيات التنافس على مستوى المؤسسات خاصة المصارف حيث أن الجودة تمثل محدد سلوك لفئة من المستهلكين، وبالتالي كسب قدرة تنافسية عالية في الأسواق.

3- دراسة خلف (2011): بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المنظمة العاملة للصناعة الكهربائية (معمل فتح)".

هدفت الدراسة إلى إيجاد حلول لمشكلة التعرف على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة الكلفة الأدنى لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العراقية، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في معمل الفتح في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، كما تمثلت عينة الدراسة في 20 عامل من العاملين في المعمل، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الإستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة إرتباط مئوية موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى.

4- دراسة فلة العيهار (2005)، الموسومة بـ "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الجودة في بنا وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات بنوعها السلعية والخدمية، وتوضيح كيفية تحقيقها، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أن تحقيق الجودة يكون ما قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية في المؤسسة، وأنها مسؤولة للجميع.

5- دراسة سليمان عبيدات ومروان الكردي (1998): "مفهوم الجودة والعناصر المؤثرة عليها".

قام الباحثان بدراستهما هذه بغية الكشف مطبوعة من أصل على العوامل المؤثرة على الجودة وكيفية استخدامها في تطوير قطاع الطباعة في الأردن، وقد شملت الدراسة مطبوعة في قطاع صناعة الطباعة في الأردن، مصنفة في ثلاث فئات: صغيرة، متوسطة، كبيرة. توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من انطباع أصحاب المؤسسات في قطاع صناعة الطباعة بارتفاع مستوى جودة منتجاتهم، إلى أن الدراسة أظهرت أن مستوى ضمن المستوى المتوسط. وأنه لا توجد دوائر متخصصة للرقابة على الجودة، ولا يوجد تخطيط مسبق لموازنات الرقابة على الجودة. كما تفتقر المؤسسات على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة ولا تتوفر على أدوات قياس لإجراء عملية الفحص والاختيار، ولا يوجد في هذه الصناعة مواصفات للمواد الأولية المستخدمة في الصناعة،

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الجودة قد تبين أنها تضم كل من التدريب، البرامج والخطط الإدارية، المواد الأولية، الصيانة، التصميم، الآلات وأساليب الرقابة على الإنتاج. وتبين بأن عامل التدريب يعد الأكثر تأثيراً في جودة الإنتاج لعينة الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة (Korankye, 2013):

Total quality management(tqm): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana

بعنوان (إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية دراسة مقارنة على منظمات الأعمال الصناعية والخدمات في غانا).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر للميزة التنافسية أم لا في القطاعات الصناعية والخدماتية في غانا وتمثل مجتمع وعينة البحث في 30 من منظمات الأعمال الصناعية، و 30 من منظمات الأعمال الخدماتية في أكار في غانا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن لتطبيق الكامل والفعال لإدارة الجودة الشاملة، يعتبر ذلك مصدر من مصادر استدامة الميزة التنافسية.

2- دراسة (Soc Sic, 2013):

The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia

بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي : دراسة حالة على الصناعة السمكية في إندونيسيا).

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، وتمثل مجتمع البحث في عدد 66 منظمة أعمال عاملة في قطاع الأسماك في إندونيسيا، تم جمع البيانات من 55 منها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على كل من الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.

3- الدراسة (Kraja Osmani, 2013):

Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania

بعنوان (الميزة التنافسية، وأثرها على منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في ألبانيا).

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور المهم للميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال متوسطة وصغيرة الحجم العاملة في ألبانيا، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في ألبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدمت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المبحوثة فيما يتعلق ببناء الاستراتيجيات، تحليل البيئة swat، تعيين مدراء مهاريين في منظمات الأعمال بدلا من الأقرباء، أن يمتلك المدراء الإمكانات والمهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع العاملين في المنظمات توظيف الإبداع، بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الضعيفة، والافتقار إلى التعليم التنظيمي، والمبادرة، هي بعض الأسباب الأساسية التي من خلالها لا تستطيع منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم الاستمرار في تحقيقها للميزة التنافسية.

4- الدراسة (Al-Qudah, 2012):

The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan

بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات الصيدلانية في الأردن).

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن، وتمثل مجتمع البحث في العاملين في الإدارات العليا والوسطى لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وأن التركيز على الزبون كان له أكبر تأثير على الميزة التنافسية متبوعاً بإدارة الأفراد ثم القيادة.

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

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 إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في مؤسسة كهريف بتقرت لذلك فهي جاءت مكملية للدراسات السابقة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- الجانب التطبيقي والذي تم في مؤسسة كهريف المتواجدة على مستوى دائرة تقرت؛
- أخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الميزة التنافسية.

خلاصة:

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة خيارا استراتيجيا لكل المؤسسات 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 كهريف بتقرت 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 حالة مؤسسة كهريف

لأشغال الكهربائية

تمهيد:

بعد عرض مختلف المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة ، وأيضاً الميزة التنافسية مع إظهار الإطار المتكامل والتوضيحي للدراسة، حيث يتطرق هذا الفصل كدراسة ميدانية من أجل إختبار وجود (أو عدم وجود) أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف تفرقت.

سيتم في هذا الفصل إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها من خلال الفصل السابق على أرض الواقع لغرض إختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها في محاولة للوصول إلى نتائج توضح أهمية متغيرات الدراسة والعلاقة التأثيرية الموجود بينها. إن تحقيق الأغراض السابقة يتطلب تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي :

- **المبحث الأول :** تناولنا فيه تقديم مؤسسة كهريف لأشغال الكهرباء، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين، تم تخصيص المطلب الأول لمحجة عن مؤسسة كهريف أما المطلب الثاني فقد خصص لسياسة تسيير الجودة في مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف.

- **المبحث الثاني :** تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث خصص المطلب الأول لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية والمطلب الثاني خصص لدراسة تطور أداة قياس الدراسة (الاستبيان).

- **المبحث الثالث :** تناولنا فيه عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ففي المطلب الأول عرضنا مناقشة البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)، أما في المطلب الثاني تناولنا عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية (المتغير التابع)، أما في المطلب الثالث فتم تسليط الضوء على إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كهريف لأشغال الكهرباء.

المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية مخصصة لأداء عرض اقتصادي، وتختلف أنواعها بحسب طبيعة المعايير التي تسند إليها. فمن الناحية القانونية نجد المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، ومن بين هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز والتي هي محور دراستنا.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة كهريف بتقوت

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة كهريف

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إعطاء لمحة تاريخية عن مؤسسة كهريف وتعريفها وطبيعة نشاطها ورأس مالها. انبثقت المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار (كهريف) عن مجمع المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ) أكتوبر سنة 1982 إذ تعتبر أكبر مؤسسة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء والغاز. وفي سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه المؤسسة وذلك بتغيير وضعيتها القانونية إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ 500 مليون دينار جزائري. وفي الفترة الممتدة ما بين سنة 1996-2005 شهدت المؤسسة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقاً من تحسين ظروف ونوعية العمل، حيث توجت الجهود المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية (ISO 9001/2000) في يوم 23 نوفمبر 2002 يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتحصل عليه مرة أخرى في يوم 2005/12/08 والتي قد سلمت من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ، حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحياة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه، وحاليا المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير والأمن من خلال معيار (ISO 9001 version 2008) والتي تدوم إلى غاية 2017.

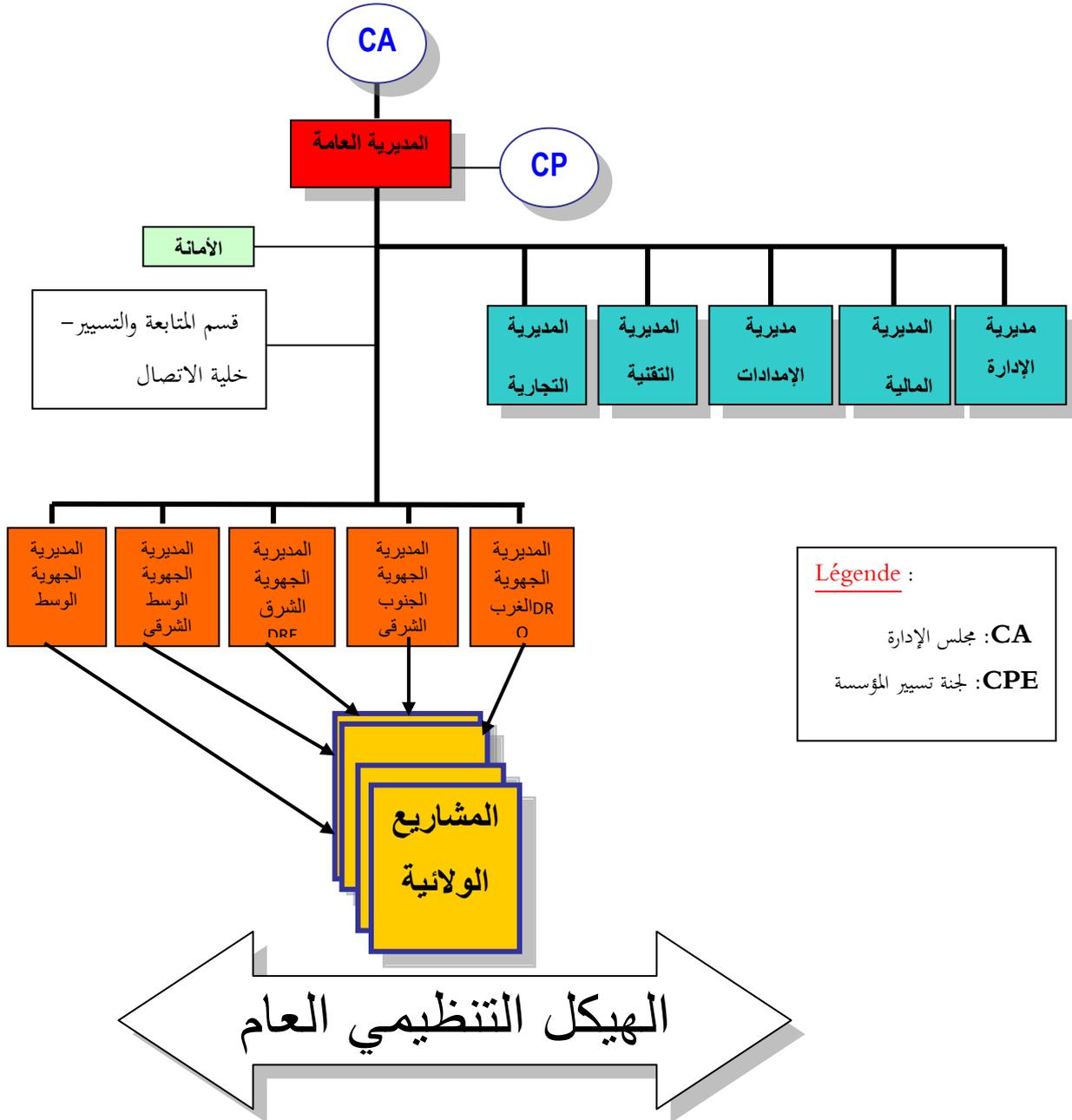
تقع المديرية العامة لمؤسسة كهريف بولاية المدية حيث قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات تترأسها مديريات جهوية بمختلف هيكلها (المديرية الجهوية الوسط، الغرب، الشرق، والجنوب الشرقي) وذلك من أجل ضمان تواجدها على جميع أقطار التراب الوطني مما يمكنها من حسن متابعة الدراسات والإنجاز وكذا اقترابها أكثر من الزبائن.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة وهذا التنظيم يبدأ من أول بدأ طرح فكرة وضع أو إنشاء المؤسسة، ومن منطلق آخر أنه يجب على كل مؤسسة أو مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعيل وينظم ويحدد الوظائف للمؤسسة وذلك من أجل تسهيل عملية الحفظ للمهام وترتيبها لسير العمل بدقة وإتقان وبأقل جهد.

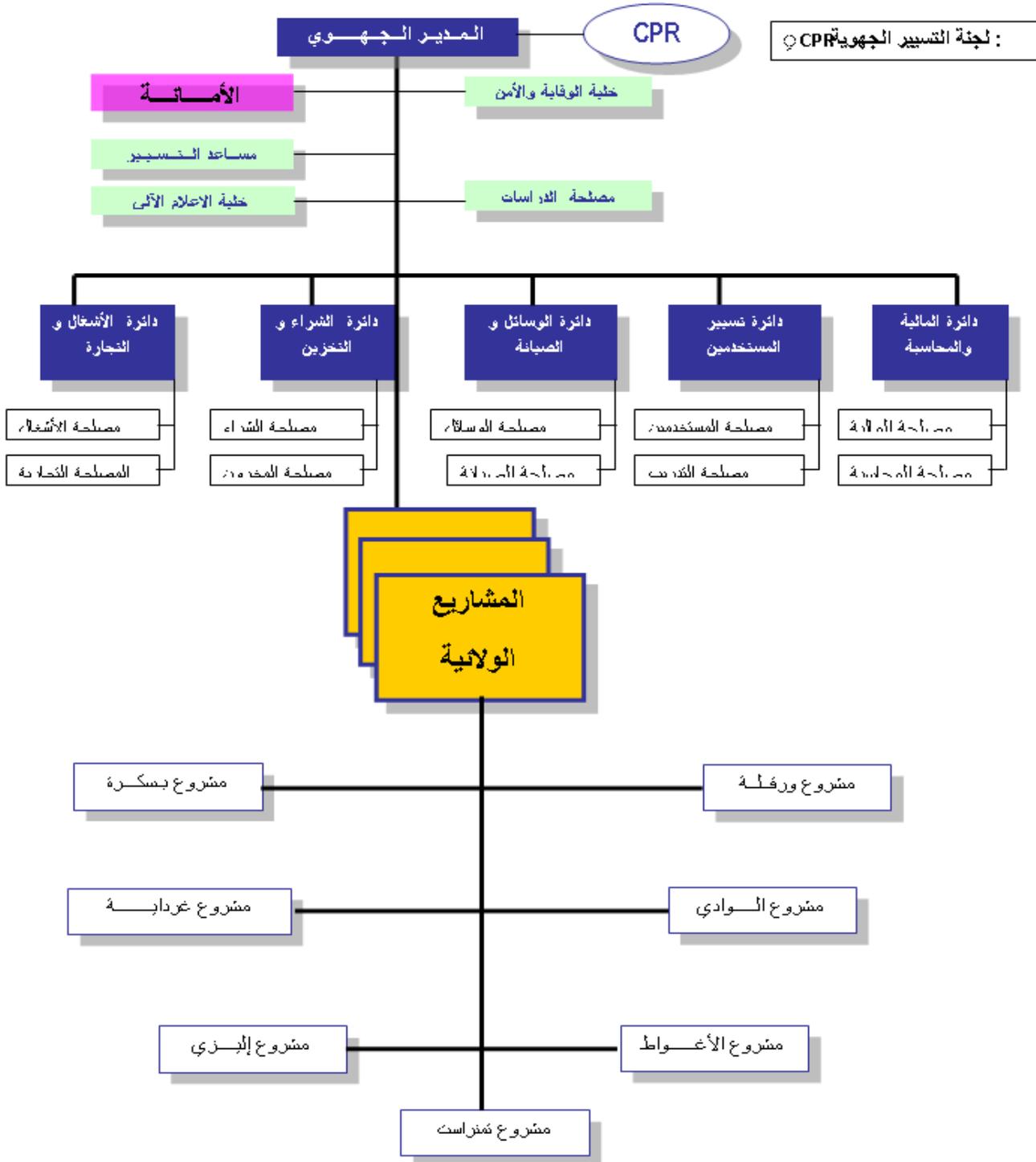
¹ من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (1-2) : يوضح الهيكل التنظيمي العام.



(المصدر : وثائق المؤسسة)

الشكل رقم (2-2) : يوضح التنظيمي الجهوي.



(المصدر: وثائق المؤسسة)

تتكون المؤسسة من خمسة مديريات مركزية متواجدة بالمدرية العامة مقرها " عين الذهب - بولاية المدية " وهي كالآتي:

***مديرية مركزية تجارية DCO:**

مهامها:

- تعتبر الوساطة بين المؤسسة والزبون.
- تناقش وتسير كل العقود للمشاريع الوطنية.
- اهتمام وقياس رضا الزبون.

***مديرية مركزية للإمداد والتموين DAS:**

مهامها:

- تؤمن الإمداد والتموين وتقوم بتغطية كل الحاجيات من ناحية الكمية والنوعية في الآجال الموجودة.
- تسيير المخازن والاستثمار.
- المسؤولية في تقييم الممونون.

***مديرية مركزية للمالية والمحاسبة DFC:**

مهامها:

- تسيير مالية المؤسسة.
- تؤمن الحفاظ على المحاسبة طبقا لقوانين الدولة.
- وضع برنامج مراقبة المالية والمحاسبة للشراكة.

***المديرية المركزية تقنية DTC:**

مهامها:

- متابعة ومراقبة إنجاز برامج الخاصة بالإنتاج.
- مساعدة المديريات الجهوية في تحقيق أهدافها.
- تسيير النظم التقنية، وتحسين طرق الانجاز.

***مديرية مركزية للموارد البشرية والإدارة العامة DRH:**

مهامها:

- تؤمن وتسير الموارد البشرية.
- تؤمن الموارد البشرية الملائمة وذات الخبرة اللازمة لانجاز الأهداف وتطوير المؤسسة.
- وضع برنامج تكوين وتحسين الكفاءة.

وتتكون كذلك المؤسسة من خمسة وحدات جهوية عملية متوزعة عبر القطر الجزائري كالآتي:

- المديرية الجهوية للوسط DRC: مقرها الأساسي دار البيضاء بالجزائر العاصمة

هدفها : انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الوسط مثل (الجزائر، تيبازة، بومرداس، البلدية، المدية، الجلفة.....)، ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

● المديرية الجهوية لغرب **DRO**: مقرها الأساسي ولاية وهران

هدفها: انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الغرب من الناحية الشمالية مثل (وهران، سيدي بلعباس، مغنية، تندوف، بشار.....)، ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

● المديرية الجهوية للشرق **DRE**: مقرها الأساسي ولاية قسنطينة

هدفها: انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الشرق من الناحية الشمالية مثل (عنابة، سكيكدة، جيجل، قسنطينة، باتنة.....)، ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

● المديرية الجهوية للشرق الوسط **DRCE**: مقرها الأساسي ولاية سطيف

● هدفها: انجاز كل المشاريع المسندة إليها في مجال عملها عبر ولايات الشرق الوسط مثل:(سطيف، مسيلة، برج بوعرييج.....)، ولها بمعدل في كل ولاية ورشات عمل.

● المديرية للجنوب الشرقي **DRSE**:

مقرها: إن المقر الرسمي لمديرية الجنوب الشرقي لمؤسسة كهريف هو المنطقة الصناعية ص.ب.135 تقرت.

مجال عملها: إن مجال عمل المديرية الجهوية للجنوب الشرقي هو في الولايات التالية: (الأغواط - غرداية - ورقلة - اليزي - تمنراست - الوادي - بسكرة).

وفي كل ولاية لها ورشة عمل، تعمل بصفة دائمة من أجل الاستجابة إلى متطلبات الزبائن في الآجال المطلوبة.

هيكلية الوحدة:

إن هيكلية المديرية الجهوية للجنوب الشرقي هي نفس هيكلية الوحدات الأخرى وهي تتمثل فيما يلي:

المدير الجهوي:

هدفه السعي من اجل انجاز كل المشاريع المسندة للوحدة في الآجال المرجوة وهذا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك. مثلا: توفير كل الوسائل الآلية والموارد البشرية.

دائرة الدراسات:

هدفها:

- تحقيق الأهداف العلمية المسطرة من طرف الوحدة؛
- تحضير كل الملفات التنفيذية للمشاريع المراد إنجازها؛
- متابعة ومراقبة انجاز المشاريع.

دائرة التقنية التجارية:

مهامها:

- السعي من أجل جلب المشاريع؛
 - مناقشة ومتابعة كل العقود المبرمة مع الزبائن؛
 - السعي من أجل فورية المشاريع طبقاً للبنود المذكورة في العقود.
- وتتكون هذه الدائرة من: مصلحة الأعمال التجارية، ومصلحة تسيير العقود

دائرة المالية والمحاسبة والإدارة:

مهامها:

- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة عن طريق التشغيل والتكوين؛
 - متابعة حسابات الوحدة؛
 - توفير السيولة اللازمة لانجاز المشاريع.
- تتكون من مصطلحين: مصلحة المالية والمحاسبة - مصلحة الإدارة والمستخدمين

دائرة الإمداد والتموين:

مهامها:

- شراء وتوفير كل الوسائل الآلية لحسن سير عمل الوحدة؛
 - نقل وتموين كل الورشات بالمادة الأولية لانجاز المشاريع؛
 - تسيير المخازن؛
 - تسيير وصيانة الآليات.
- وتتكون الدائرة من: مصلحة الشراء، مصلحة تسيير المخازن، مصلحة الاستثمار.

دائرة الدراسات والأشغال:

إن دائرة الدراسات والأشغال تعتبر الدائرة الأساسية في الأساسية في الوحدة، وهي اليد الفاعلة لانجاز المشاريع وهذا لمساعدة كل الدوائر الأخرى.

هيكلية الدائرة:

- رئيس الدائرة: يسهر من أجل السير الحسن لانجاز الأشغال وتوفير كل متطلبات الورشات؛
- سكرتارية: تعتبر أمانة للأعمال المهنية وهي بمثابة همزة وصل بين الموظفين ورئيس الدائرة، إذ تقوم بتسجيل البريد الصادر والبريد الوارد، وتعمل على إنشاء خطط وإيجاد طرق لترتيب وتنظيم الملفات من أجل سهولة معرفة مكان الملف المطلوب، والتقليل من الجهد الفكري. كما تقوم بكتابة النصوص المقدمة إليها وإرسالها إلى المصالح الأخرى.
- مصلحة الدراسات: هذه المصلحة تقوم بانجاز كل دراسات الأشغال وتوفير الملفات التنفيذية للانجاز. وتتكون المصلحة من:

- رئيس المصلحة؛
- مهندسين للدراسات؛
- تقني سامي للدراسات؛
- ثلاثة طوبوغرافيين.
- **مصلحة الأمر بالدفع:** هذه المصلحة تقوم بالأمر بالدفع من أجل توفير كل الآليات لانجاز المشاريع وهذا على أساس الملفات التنفيذية المرسله من طرف مصلحة الدراسات. وتتكون المصلحة من:
 - رئيس المصلحة؛
 - مهندس الأمر بالدفع؛
 - عون متابعة؛
 - عون الأمر بالدفع.
- **مصلحة الانجاز:** هذه المصلحة تقوم بانجاز كل المشاريع بعد توفير كل اللوازم من آليات التي تقوم بها مصلحة الأمر بالدفع وكذلك الملفات التنفيذية التي تقوم بها مصلحة الدراسات. وتتكون المصلحة من :
 - رئيس مشروع؛
 - رئيس ورشة؛
 - عدة أعوان.

الفرع الثالث: النشاطات الأساسية لمؤسسة كهريف.

تحتوي المديرية الجهوية للجنوب الشرقي كغيرها من المديريات كهريف على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات، بالإمداد، الانجاز، المحاسبة،... الخ تسمح لها بالاستجابة إلى كل الطلبات الخاصة بانجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية. ولها قدرة إنتاجية سنوية تتعدى:

- إنجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء عالية، متوسطة ومنخفضة التوتر؛
- تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة وكبيرة الحجم.

كما تساهم المؤسسة سنويا بانجاز ما يقارب 80% من شبكة الكهرباء على مستوى القطر الوطني

نشاطات المؤسسة:

- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر. Ligne Basse Tension.
- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر. Ligne Moyenne Tension.
- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية العالية التوتر. Ligne Haute Tension.

- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر. (BTS) Ligne Basse Tension
- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر. (MTS) Ligne Moyenne Tension
- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية العالية التوتر. (HTS) Ligne Haute Tension
- الإنارة العمومية Eclairage Public
- شبكات توزيع الغاز Réseau de distribution de gaz
- محولات كهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض Poste Moyenne et Basse Tension
- محولات كهربائية ذات التوتر العالي Poste Haute Tension

الفرع الرابع : أهداف مؤسسة كهريف.

- رفع مستوى الخدمات وتحسين جودتها؛
- رفع مستوى الأمان في شبكة المستهلكين؛
- تدريب وتأهيل الكفاءات العاملة في القطاع؛
- الاستفادة من الخبرات الخاصة بالمؤسسات والأفراد العاملين في نفس القطاع وغيره من القطاعات المؤثرة؛
- استقلالية قطاع الكهرباء - قطاع استراتيجي - من خلال اخذ البعد العربي والدولي للخدمات الكهربائية؛
- كهربة مناطق الامتياز بشكل كامل وخصوصا المناطق المهمشة وغير الكهربائية ورفع مستوى الاستهلاك الفردي السنوي من طاقة الكهرباء كجزء من تطوير البنى التحتية وتقويتها أفقيا وعموديا؛
- التعاون مع المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والإستراتيجية.

المطلب الثاني: سياسة تسيير الجودة في مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف

- وفي الفترة الممتدة ما بين سنة 1996-2005 شهدت المؤسسة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقا من تحسين ظروف ونوعية العمل، حيث توجهت المجهودات المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية (ISO9001/2000) في يوم 23 نوفمبر 2002 يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتحصل عليه مرة أخرى في يوم 2005/12/08 قد سلمت لها من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ، حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بألوية الحياة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه، وقد حصلت على معيار (ISO 9001 version 2008) وحاليا المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير والأمن من خلال معيار (ISO 9001 version 2015).

الفرع الأول: مراحل مراقبة الجودة في المؤسسة

أولاً: قبل الإنجاز:

- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

من متطلبات تنفيذ الرقابة على الأداء معرفة المؤسسة التام ببيئتها الداخلية والخارجية وبالعوامل المؤثرة فيهما، واعتمدنا في ذلك على وثائق المؤسسة الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة - آيزو 9001-2015، والتي استعمل فيها نظام التحليل SWOT في تحليل البيئة للمؤسسة.

- تحديد رؤية مؤسسة - كهريف -

تمثل رؤية المؤسسة في أن تكون فاعلاً رئيسياً في السوق الجزائرية لإنجاز المنشآت الطاقوية، لاسيما إنجاز الشبكات وهو ما يعد الهدف الرئيسي لوجودها.

- تحديد رسالة مؤسسة - كهريف -

تمثلت رسالة مؤسسة أشغال الكهرباء - كهريف - في تعزيز مكانتها كمؤسسة وطنية من خلال مشاركتها في تجسيد سياسة الطاقة الوطنية من خلال برامج إنجاز متعددة في ميدان الكهرباء من خلال دراسة وإنجاز الأشغال الطاقوية التي تشمل:

أ- إنجاز الشبكات الكهربائية المعلقة (منخفضة ومتوسطة وعالية الضغط إلى غاية 400 كلف)

ب- إنجاز مراكز التحويل (عالية ومتوسطة ومنخفضة الضغط)؛

ج- إنجاز مشاريع الإنارة العمومية.

- تحديد إستراتيجية مؤسسة - كهريف -

بعد تحديد الرؤية ورسالة المؤسسة، فهي بذلك ترسم الطريق لتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ رؤيتها الإستراتيجية، لدى اعتمدت المؤسسة إستراتيجية هجومية تهدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال تقديم بدائل إستراتيجية تمثلت في تنوع المنتج إثر دخول منافسين جدد بعد ما كان هذا المجال حكراً على الشركات الوطنية خاصة فيما يخص مد شبكات الضغط العالي، ورغم قلت المنافسين في هذا الأخير إلا أن المؤسسة ترسم لبقاء السيطرة على هذا النشاط من خلال:

(1) إضافة أسواق جديدة من خلال التوسيع في قاعدة الزبائن، بالتوجه إلى أسواق جديدة خارج النطاق المرسوم لها من قبل المديرية العامة، حيث تمتلك المؤسسة خمس ورشات موزعة على سبع ولايات في الجنوب الشرقي.

بالإضافة إلى زيادة أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي كإنشاء مراكز التحويل عالية الضغط واسترجاع نشاط مد خطوط الغاز.

(2) الاعتماد على المقاول من الباطن لتخفيض تكاليف الإنجاز .

(3) التنويع في قنوات التوريد خاصة فيما يخص التجهيزات المختلفة الأخرى المستعملة على غرار المشتراة من مؤسسة

.GAMEG

(4) تحسين التوازن المالي للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف من أجل الوصول إل أسواق وزبائن جدد.

(5) ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم على جميع المستويات.

(6) التحسين المستمر لجودة الخدمات وتخفيض آجال تنفيذ المشاريع.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء لمؤسسة أشغال الكهرباء - كهريف -

بعد تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة نقوم بترجمة هاته الأخيرة إلى أهداف إستراتيجية وذلك بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

ثانيا : أثناء الإنجاز

حساب مؤشرات الأداء للمؤسسة لقياس الأداء مقارنة مع الأهداف المسطرة

- الهدف الأول : تعظيم العائد على الاستثمار.

سوف نقوم بحساب العائد على الاستثمار والذي يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة وفق العلاقة

التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

- الهدف الثاني: زيادة ربحية المبيعات.

معدل هامش الربح والذي يعبر عن قدرة المؤسسة من تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات من خلال العلاقة التالي:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

- الهدف الثالث: تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

والذي يعبر عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة وما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الربح الصافي} = \frac{\text{الربح لسنة (ن+1) - الربح لسنة (ن)}}{\text{الربح لسنة (ن)}} \times 100$$

- الهدف الرابع: زيادة حجم المبيعات (الحصة السوقية).

والذي يعبر عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، الذي يعرض زيادة في حجم المبيعات والتي تنعكس عن زيادة

في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى، حيث يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الحصة السوقية} = \text{رقم الأعمال لسنة (ن+1)} - \text{رقم الأعمال لسنة (ن)} // \text{رقم الأعمال لسنة (ن)} \times 100$$

- الهدف الخامس: كسب ولاء العملاء.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{إجمالي الطلبات}} \times 100$$

- الهدف السادس: رضا العملاء (إحترام مواعيد التسليم):

ويتم حسابه وفق العلاقة التالية.

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المبرمجة}} \times 100$$

- الهدف السابع: رفع الأداء اليومي.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

- الهدف الثامن: زيادة إنتاجية العاملين.

يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}} \times 100$$

- الهدف التاسع: توفير مناخ ملائم ومحفز داخل المؤسسة.

من خلال حساب معدل دوران العاملين داخل المؤسسة وبحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{\text{عدد الموظفين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} \times 100$$

- الهدف العاشر: تحسين قدرات وكفاءة العاملين.

من خلال حساب مؤشر تكوين العاملين داخل المؤسسة وبحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = \frac{\text{مصارييف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

- الهدف الحادي عشر: الزيادة في نشاط المؤسسة وتوسعها.

والذي يعبر في حالة ارتفاعه عن نمو المؤسسة وتوسعها، وبحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين لسنة (ن+1) - عدد الموظفين لسنة (ن)}}{\text{عدد الموظفين لسنة (ن)}} \times 100$$

ثالثاً: بعد الإنجاز:

مراقبة الأداء الشامل في مؤسسة كهريف:

- تحليل الأداء الشامل:

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على البعد المالي في تقييم أدائها ولا تعتمد في تحديد إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها على قياس وتقييم الأداء المتوازن، ذلك أن تلك الأبعاد الغير مالية يمكن أن تؤدي إلى زوال المؤسسة نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في البعد المالي، وهو ما يفرض اعتماد فكرة اعتماد قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن من أجل تطبيق الإستراتيجية.

الفرع الثاني: المراقبة ودورها في تحسين الجودة في المؤسسة

أولاً: الرقابة الداخلية:

تحليل SWOT

1- البيئة الداخلية:

أ- نقاط القوة:

- تغطية كامل التراب الوطني؛
- القدرة على التحكم في العمليات التشغيلية ضمن مجال نشاط المؤسسة؛
- متحركة في مد الشبكات المتوسطة والمنخفضة؛
- أحد فروع الشركات الرائدة سونلغاز؛
- مؤسسة وطنية؛

- التحكم في إنجاز الدراسات الخاصة بمجال المؤسسة؛
- التحكم في برامج خاصة بإنجاز الدراسات PLS، CAD.
- ب- نقاط الضعف:**
- حظيرة المعدات المنقولة قديمة؛
- الهيكل التنظيمي غير منسجمة وغير مناسب مقارنة لطبيعة الأشغال؛
- القيام بالدراسة الخاصة بأشغال الخاصة بشبكات الضغط العالي على مستوى المديرية العامة (مركزية إنجاز الدراسات)؛
- عدم كفاية الاستثمارات والتجهيزات؛
- الطبقة العاملة على مستوى التشغيلي تمتاز بكبر السن؛
- عدم تناسب مواضيع التكوين المرصحة مع نشاط مؤسسة كهريف؛
- نزيف على مستوى كفاءات المؤسسة؛
- ضعف الاتصال الداخلي والخارجي.

2 البيئة الخارجية.

أ- الفرص:

- فرص خاصة بالتنافسية؛
- فرصة الحصول على صفقات بالتراضي مع الشركات الوطنية؛
- إمكانية تصنيع منتجات ذات خصائص عالمية.

ب- التهديدات :

- تقليص في سوق الصفقات بالتراضي؛
- إزداد المنافسة في صفقات الشبكات الأرضية؛
- غياب رؤية إستراتيجية لصناعات الخاصة بالطاقات المتجددة.

ثانيا : الرقابة الخارجية

تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

يقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للمؤسسة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها.

الشكل رقم (2-3) : يوضح القوى التنافسية الخمس المؤثرة للمؤسسة - كهريف

الداخليين المحتملين

نظرا لطبيعة الأشغال في هذا المجال خاصة فيما يخص مشاريع الضغط العالي بالإضافة إلى الإمكانيات الكبيرة، فإنه من الصعب دخول هذا السوق لدى فهو تهديد ضعيف

الموردون

تعتمد شركة سونلغاز على التكامل الداخلي من خلال فروعها الموزعين على كامل التراب الوطني، ومن بينهم شركة GAMEG التي تزود الشركة بالموارد اللازمة والأساسية في مجال نشاطها، بالإضافة إلى القيام بمناقصات التأهيل المسبق كل سنة في حالة الحاجة.

قدرة تفاوضية قوية لشركة

المنافسة داخل الصناعة

نظرا لطبيعة الأشغال في مجال شبكات الكهرباء خاصة الضغط العالي والمتوسط والتي تحتاج إلى إمكانيات ضخمة مادية ويد عاملة مدربة ومن جهة أخرى فإن ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وخبرة تمتد لعقود فإننا لا نجد منافسة كبيرة

قدرة تنافسية قوية للشركة

العملاء

بعد ما كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المشاريع الممنوحة بالتراضي وتقلصها خاصة من الشركة الأم سونلغاز وبعد تدهور الحالة الاقتصادية للبلاد في 2018 أصبح من الضروري التوجه إلى عملاء آخرين وخاصة شركة سونطراك وهنا نجد تنوع في العملاء في سوق لا يوجد فيه الكثير من المنافسين

قدرة تفاوضية قوية لشركة

المنتجات البديلة

في الوقت الحالي لا توجد منتجات تحل محل المنتجات الحالية خاصة بالنسبة لشبكات الضغط العالي.

تهديد ضعيف

(من إعداد الطالبين بناء على التنافسية الخمس المؤثرة على المؤسسة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بمثابة حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في المؤسسة محل الدراسة، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتوفر من ذلك التراكم الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية ومستقبلية. من أجل استعراض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يجب الإشارة إلى المنهجية التي تم وفقها تصميم هذه الدراسة بالإضافة إلى شرح كل الجوانب المحيطة ببحوثيات بناء وتطوير أداة قياس الدراسة (المتثلة في الاستبيان).

المطلب الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية

من خلال التطرق لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية سنعمل على عرض الإطار النظري لنموذج الدراسة عن طريق توضيح متغيراته وكيفية تحديد أبعادها إضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينيتها والإشارة إلى طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها.

الفرع الأول: نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على وجود متغيرين إثنين أحدهما مستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة والآخر تابع يتمثل في الميزة التنافسية.

- تمثل فكرة بناء المتغيرات الفرعية (الأبعاد) للمتغير المستقل في كون: إدارة الجودة الشاملة مبنية على توافر أربعة أبعاد أساسية هي: (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) وقد تم إستمداد هذه الأبعاد من الدراسات التالية:

- دراسة (سلمى علي 1975، زيدان سليمان 2010)، حيث أوضح الباحثين أهم الأبعاد التي بنيت عليها قياساتهم وتمثل (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) حيث يرى (زيدان سليمان، 2010) في دراسته أن أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي: (التركيز على الزبون التحسين المستمر مشاركة العاملين تدريب وتأهيل العاملين)، كما يرى كل من (كروسي وديمينج) أن (التركيز على الزبون التحسين المستمر مشاركة العاملين تدريب وتأهيل العاملين).

من خلال ما سبق الإدلاء بأهم الأبعاد لبناء أداة الدراسة وقياس وجود أو عدم وجود أثر بين متغيري الدراسة الحالية وهم (التركيز على الزبون التحسين المستمر مشاركة العاملين تدريب وتأهيل العاملين).

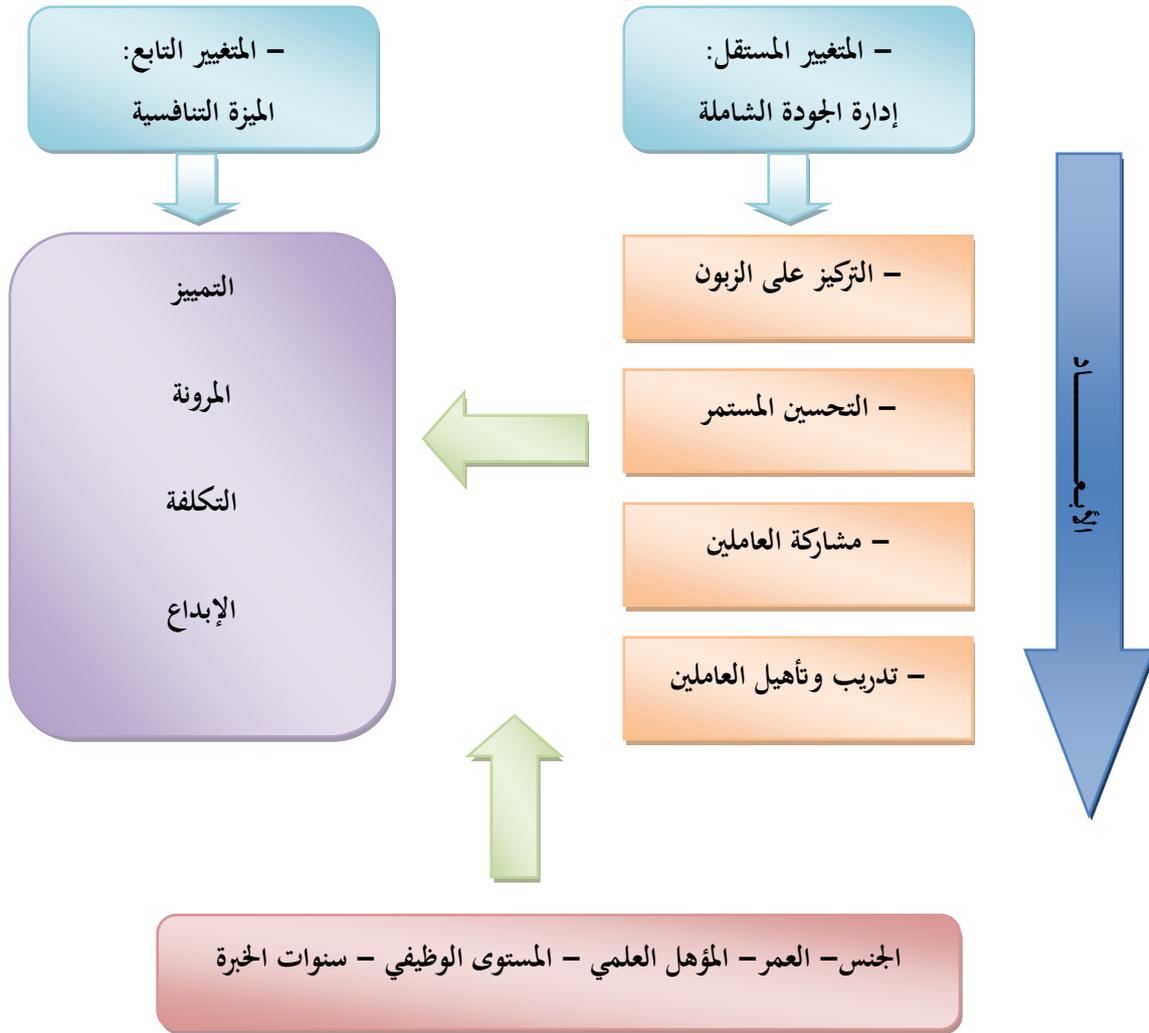
أما بالنسبة لفكرة بناء المتغيرات الفرعية (الأبعاد) للمتغير التابع في كون هذا الأخير:

أن الميزة التنافسية تبنى على أربع أبعاد أساسية، من خلال دراسة (مايكل بورتر) بأنها : القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها حيث في دراسة (Barney) أن الأبعاد التي تبنى عليها قياس أي استبيان تتمثل في أن المنظمة تحقق الميزة عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك وأضححت الدراسة النموذجية والتي سبق ذكرها إلى أن أهم الأبعاد والتي يركز عليها في بناء أداة القياس البحثية هم (التميز المرونة التكلفة الإبداع).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهم الأبعاد التي أركز عليها في بناء افتراضنا بغية بناء أداة قياس موضوعية وهي (التميز المرونة التكلفة الإبداع).

يمكن توضيح النموذج الافتراضي للدراسة كمايلي:

الشكل رقم (2-4) : يوضح النموذج الافتراضي للدراسة.



(المصدر: من إعداد الطالبين بناء على فرضيات الدراسات)

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول هنا توضيح أهم مبررات اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات والموظفين وعمال المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف والتي تزاوَل مهامها في "مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوَان المصالح"، هؤلاء العمال الذين يعرفون إحصائياً -وفق ما يصطلح عليه- وحدة معاينة الدراسة، هذا إلى جانب تحديد حجم عينة الدراسة والقيام بوصف خصائصها الوظيفية.

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية للدراسة، والذي تم حصره في إطارات وموظفين وعمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

أولاً: وحدة معاينة الدراسة:

تمثلت وحدة المعاينة في عمال وإطارات وموظفي المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف «مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح».

تم اختيار هذه الفئة بالنظر إلى أنها هي التي تستطيع الاستجابة لمحوري أداة الدراسة في الوقت ذاته، وبالتالي هي من تستطيع الحكم على مدى توافر متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة على امتلاك ميزة تنافسية)، وتمثل المجتمع الأصلي في عمال وإطارات وموظفي المؤسسة الوطنية، لخدمات الكهرباء كهريف وقدر عددهم الإجمالي بـ (400) عامل على مستوى المؤسسة. ثانياً: حجم عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث وزعت أداة قياس الدراسة (الإستبيان) على عمال وإطارات وموظفي المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف تقرت، وقُدِّر عدد أفراد عينة الدراسة (60) فرداً.

الجدول رقم (2-1): يوضح توزيع وإسترجاع الإستبيان

عدد الاستبيان الموزعة	عدد الاستبيان المسترجعة	عدد الاستبيان الصالحة للتحليل
60	57	54

(المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الدراسة)

تم توزيع (60) إستبيان على عمال وموظفي وإطارات المؤسسة من أجل الحصول على نسبة (15%) من عينة الدراسة، من بين الاستبيانات الموزعة تم استرجاع (57) استبيان بنسبة استرجاع بلغت (95%)، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق فيها وبعد استبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي أصبح العدد الإجمالي للاستبيانات (54) استبيان بنسبة (90%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

ثالثاً: خصائص عينة أفراد الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة أفراد الدراسة تم توزيعهم حسب: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

أ/ توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

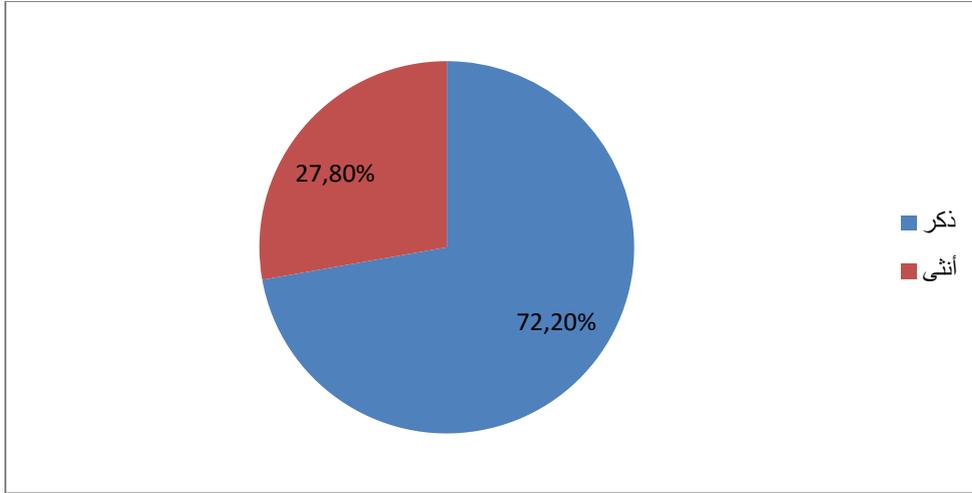
الجدول رقم (2-2): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
72.2%	39	ذكر
27.8%	15	أنثى
100%	54	المجموع

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (2-5) : يوضح تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الجدول رقم (2-2))

من خلال الجدول (2-2) والشكل (2-5) نجد أن أفراد العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم 72.2% من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث 27.8%، وهذا يعني أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، ولعل هذا يتعلق بنشاطات المؤسسة وعدم اقتصرها على الوظيفة الإدارية فقط، ويرجع كذلك إلى أن مشاركة المرأة في مجال الأعمال لا تزال أقل من مشاركة الرجال.

ب/ توزيع عينة الأفراد الدراسة حسب متغير العمر:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

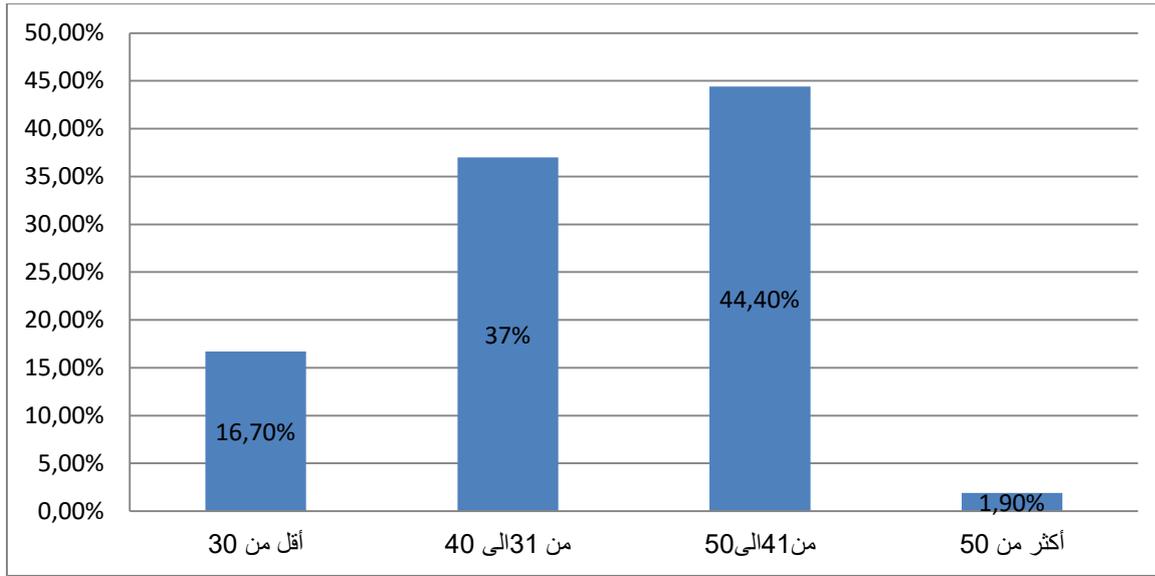
الجدول رقم (2-3): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	09	16.7%
من 31 إلى 40 سنة	20	37%
من 41 إلى 50 سنة	24	44.4%
أكثر من 50 سنة	01	1.9%
المجموع	54	100%

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الحزم الإحصائية SPSS)

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (2-6) : يوضح تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير العمر



(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الجدول رقم (3-2))

من خلال الجدول (3-2) والشكل (6-2) نجد أن 16.7% أعمارهم أقل من (30 سنة) أي 09 أفراد من عينة الدراسة، بينما 37% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة)، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم فيها ما بين (41 إلى 50 سنة) وذلك بنسبة 44.4%، في حين كان عمر عامل فقط من عينة الدراسة في الفئة من (50 سنة فأكثر) وذلك بنسبة 1.9%. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة، وكذلك راجع إلى استمرار المؤسسة في إستقطاب الإطارات.

ت/ توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

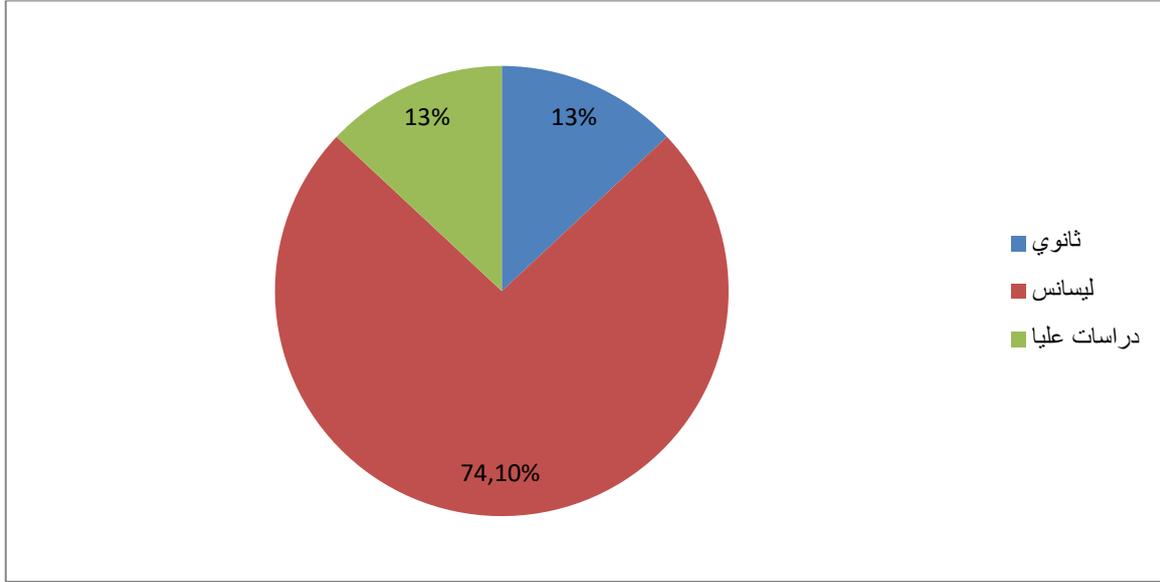
الجدول رقم (4-2): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
13%	07	ثانوي
74.1%	40	ليسانس
13%	07	دراسات عليا
100%	54	المجموع

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (7-2) : يوضح تمثيل عينة أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الجدول رقم (4-2))

من خلال الجدول (4-2) والشكل (7-2) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو ليسانس، حيث بلغت نسبة حاملها 74.1% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي والدراسات العليا في بنفس النسبة إذ بلغت 13% من عينة الدراسة، وهذا يعني أن المستوى ليسانس هو الغالب ويفسر ذلك ثقافة أفراد عينة الدراسة. ث/ توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفي:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

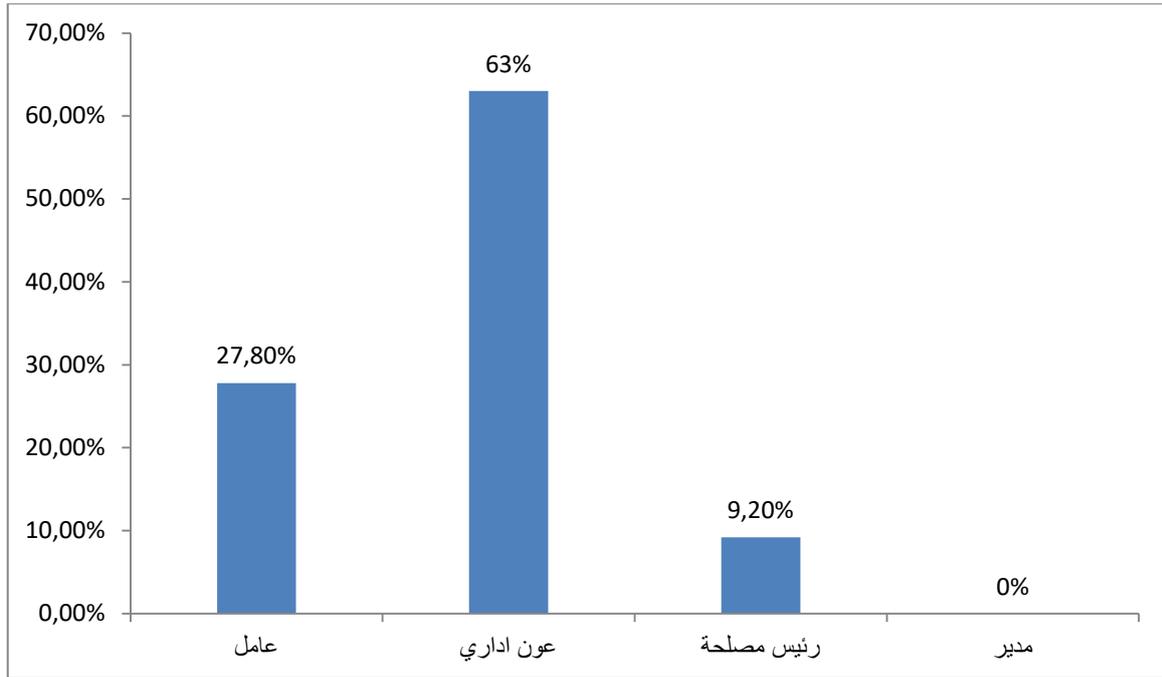
الجدول رقم (5-2): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
27.8%	15	عامل
63%	34	عون إداري
9.2%	05	رئيس مصلحة
00%	00	مدير
100%	54	المجموع

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (8-2): يوضح تمثيل عينة الأفراد الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الجدول رقم (5-2))

يتضح من الجدول (5-2) والشكل (8-2) أن الوظيفة الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة هي عون إداري إذ بلغت نسبته 63%، تلتها وظيفة عامل بنسبة مئوية بلغت 27.8%، تليه وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 9.2% في حين أن وظيفة المدير لا توجد في عينة الدراسة.

ج/ توزيع عينة الأفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

يمكن توضيح هذا التوزيع في الجدول الموالي:

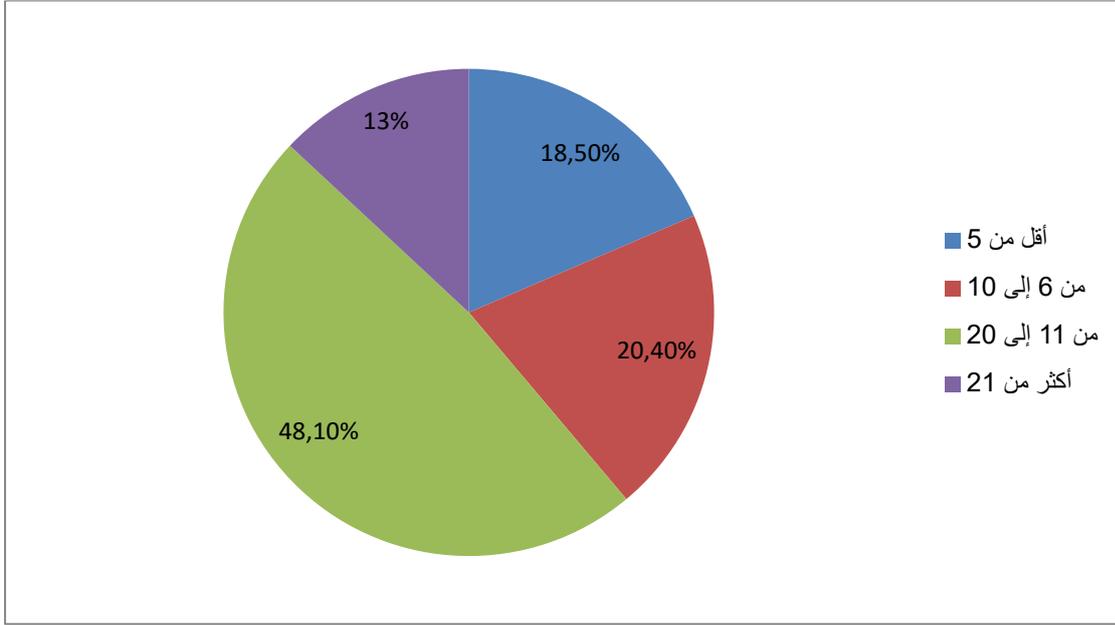
الجدول رقم (6-2): توزيع عينة الأفراد الدراسة سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مجال سنوات الخبرة
18.5%	10	أقل من 5 سنوات
20.4%	11	من 6 إلى 10 سنوات
48.1%	26	من 11 سنوات إلى أقل من 20 سنة
13%	07	من 20 سنة فأكثر
100	54	المجموع

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

من أجل الإيضاح أكثر، يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (9-2): يوضح تمثيل عينة الأفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة



(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الجدول (6-2))

يتضح من خلال الجدول (6-2) والشكل (2-9) أن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة هي (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت 48.1% مما يدل على وجود خبرة بنسبة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 20.4% من عينة الدراسة، تلتها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 18.5%، تلتها الفئة (أكثر من 21 سنة) بنسبة مئوية بلغت 13%.

الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها

من أجل جمع البيانات المتعلقة بواقع ومستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف، تم الاستعانة بالاستبيان، وبغرض تحليلها واستخلاص المعلومات والتعرف على العلاقة التأثيرية لإدارة الجودة الشاملة على امتلاك ميزة تنافسية، تم استعانة بالعديد من الاختبارات الإحصائية، والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

أولاً : طريقة جمع البيانات

تتعدد الطرق والأساليب التي يتم إستخدامها من أجل جمع البيانات ونذكر منها (الإستبيان، الملاحظة، المقابلة)، وتم الاعتماد على الإستبيان في هذه الدراسة لأنه هو الأنسب في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وقسم الإستبيان إلى قسمين أساسيين، القسم الأول يتضمن بيانات شخصية ووظيفية، أما القسم الثاني فيتكون من محورين، المحور الأول خصص لمتغير (إدارة الجودة الشاملة)، والمحور الثاني فخصص لمتغير (الميزة التنافسية).

لغرض قياس مدى توافق آراء عينة أفراد الدراسة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الإستبيان وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

موافق بشدة (خمس درجات "5")، موافق (أربع درجات "4")، محايد (ثلاث درجات "3")، غير موافق (درجتان "2")، غير موافق بشدة (درجة واحدة "1").

بالنسبة لتقدير درجة توافر كل متغير أو بعد، نحتاج إلى مقياس خاص يقيس درجة توافره، من هذا المنطلق تتبنى العديد من الدراسات المقياس الثلاثي والذي ينطوي على ثلاث مستويات تصنيفية (مرتفع، متوسط ومنخفض).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الثلاثي يتطلب حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ($4/3 = 1.33$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

- المتوسط الحسابي من 1 إلى 2.33، يعكس مستوى (منخفضا) للمحور أو البعد المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.67، يعكس مستوى (متوسطا) للمحور أو البعد المراد قياسه؛
- المتوسط الحسابي من 3.68 إلى 5.00، يعكس مستوى (مرتفعا) للمحور أو البعد المراد قياسه.

ثانياً: أدوات تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية*) أو كما أصبح يسمى مؤخراً (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات*) والذي يرمز له اختصاراً (SPSS) حيث تم استخدام الإصدار الثاني والعشرين منه (V22)، وفيما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov Smirnov:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies) : من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean) : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الأفراد المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) : للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت؛
- إختبار (Independent-Samples) T-test : للتعرف عما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيراتها، باختلاف متغيراتهم الوظيفية المقسمة إلى فئتين؛

* Statistical Package for Social Science.

** Statistical Product and Service Solutions.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) : للتعرف عما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيراتها، باختلاف متغيراتهم الوظيفية المقسمة إلى أكثر من فئتين؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) : لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) : من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.

المطلب الثاني: تطوير أداة قياس الدراسة (الاستبيان)

من أجل بناء أداة قياس الدراسة وإخراجها وفق نسق علمي يتيح لها تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله تم القيام بمراجعة وتحصيل الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم العمل على تعزيز الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة باحثين متخصصين، كما التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، وملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستعملة.

الفرع الأول: بناء أداة قياس الدراسة

من أجل الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم استمارة استبيان انطلاقاً من نموذج الدراسة ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، حيث جاءت استمارة الاستبيان في صورتها الأولية ضمن (32) عبارة وفق الصورة التالية:

- القسم الأول : (البيانات الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

- القسم الثاني : (متغيرات الدراسة)، وتكون من محورين:

◀ المحور الأول: (إدارة الجودة الشاملة)، واشتمل على (16) عبارة، وتم الاعتماد في بنائه على الدراسات التالية: دراسة (سلمى علي 1975)، دراسة (زيدان سليمان 2010)، دراسة (ديمينج)، دراسة (كروسي).

◀ المحور الثاني: (الميزة التنافسية)، واشتمل على (16) عبارة، وتم الاعتماد في بنائه على دراسة: (مايكل بورتر)، دراسة (Barney)، دراسة (نبيل مرسي خليل، 1996).

الفرع الثاني: الصدق الظاهري لأداة قياس الدراسة والصورة النهائية لها

من أجل تعزيز الصدق الظاهري أو الخارجي (Face Validity) لأداة قياس الدراسة من خلال كونها صالحة لقياس ما أعدت من أجله وتعكس منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة، تم عرضها على مجموعة من جامعة ورقلة المتخصصين لغرض الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آراءهم وإصدار أحكامهم على أداة قياس الدراسة، سيما من حيث:

- مدى اتساق المحاور، الأبعاد والعبارات مع أسئلة وفرضيات الدراسة؛

- ملائمة العبارات للمقياس؛

- انتماء العبارات للبعد الذي تندرج تحته؛
- سلامة صياغة العبارات، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية.
- ويمكن توضيح مجمل اقتراحاتهم وملاحظاتهم كما يلي:
- تبسيط محتوى بعض العبارات؛
- حذف العديد من العبارات، إما لتكرارها وفق أكثر من صيغة أو لكونها لا تلائم البعد المراد قياسه، حيث تقلص عدد العبارات الكلية للاستبيانات من (40) إلى (32) عبارة؛
- تصحيح مجموعة من الأخطاء اللغوية والنحوية؛
- إعادة تعديل الفئات سنوات الخبرة.
- بناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على الصورة النهائية لأداة قياس الدراسة ممثلة في استمارة الاستبيان ضمن صورتها النهائية مكونة من (32) عبارة كالآتي:
- **القسم الأول** : يحتوي على البيانات الشخصية الوظيفية التي تعبر عن خصائص عينة الأفراد المبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).
- **القسم الثاني** : يتكون من محورين:
- ◀ **المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)**: يحتوي على (16) عبارة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت العبارات لتشمل الأبعاد الأربع الآتية:
- ✓ **البعد الأول** : (التركيز على الزبون): وخصص له العبارات (1-2-3-4)؛
- ✓ **البعد الثاني** : (التحسين المستمر): وخصص له العبارات (5-6-7-8)؛
- ✓ **البعد الثالث** : (مشاركة العاملين): وخصص له العبارات (9-10-11-12)؛
- ✓ **البعد الرابع** : (تدريب وتأهيل العاملين) وخصص له العبارات (13-14-15-16).
- ◀ **المحور الثاني (الميزة التنافسية)**: يحتوي على (16) عبارة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة، وقد توزعت العبارات لتشمل الأبعاد الأربع الآتية:
- ✓ **البعد الأول** (التميز) : وخصص له العبارات (1-2-3-4)؛
- ✓ **البعد الثاني** (المرونة) : وخصص له العبارات (5-6-7-8)؛
- ✓ **البعد الثالث** (التكلفة) : وخصص له العبارات (9-10-11-12)؛
- ✓ **البعد الرابع**: (الإبداع) : وخصص له العبارات (13-14-15-16).

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بأجراء اختبار Kolmogorov Smirnov وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة

التوزيع	مستوى الدلالة sig	قيمة إحصائي الاختبار	المحاور
طبيعي	0.164	0.109	إدارة الجودة الشاملة
طبيعي	0.164	0.167	الميزة التنافسية
طبيعي	0.164	0.138	أداة الدراسة ككل

(المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي)

يوضح الجدول رقم (2-7) أن القيمة الاحتمالية **Sig** (0.164) لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكننا القول بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي الأمر الذي يدعونا إلى إجراءات لاختبارات المعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

الفرع الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة

بغية التعرف على صدق المحتوى أو مدى الاتساق الداخلي (Content Validity) لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من العبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-8): معاملات الارتباط بين عبارات إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

تدريب العاملين		مشاركة العاملين		التحسين المستمر		التركيز على الزبون	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.90	13	0.66	09	0.77	05	0.81	01
0.72	14	0.78	10	0.75	06	0.83	02
0.85	15	0.77	11	0.78	07	0.94	03
0.82	16	0.68	12	0.87	08	0.84	04

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

بناءً على ما نتائج الجدول (2-8) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.66) في حدها الأدنى عند العبارة (09)، و(0.94) في حدها الأعلى عند العبارة (03).

الجدول رقم (2-9): معاملات الارتباط بين عبارات الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الإبداع		التكلفة		المرونة		التمييز	
معامل الارتباط	العبارة						
0.91	13	0.56	09	0.90	05	0.87	01
0.50	14	0.72	10	0.95	06	0.72	02
0.86	15	0.80	11	0.96	07	0.28	03
0.54	16	0.35	12	0.88	08	0.51	04

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

بناءً على ما نتج من الجدول (2-9) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.28) في حدها الأدنى عند العبارة (03)، و(0.96) في حدها الأعلى عند العبارة (07).

الفرع الخامس: ثبات أداة قياس الدراسة

يشير الثبات (Reliability) إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الاستبيان في المرة الثانية، بمعنى أنه يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ضمن نفس الظروف. ولحساب معامل الثبات تم توزيع الاستبيان على 30 فرد من مجتمع الدراسة، ثم إقصائهم من عينة الدراسة، واستعانة ببرنامج SPSS واعتماداً على معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة قياس الدراسة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-10): معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.93	16	إدارة الجودة الشاملة
0.77	16	الميزة التنافسية
0.92	32	أداة الدراسة ككل

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول (2-10) تمتع أداة قياس الدراسة -المتتمثلة في الاستبيان- ومحاورها بنسبة ثبات عالية جداً حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (92%)، في حين بلغ محور إدارة الجودة الشاملة (93%)، ومحور الميزة التنافسية (77%) وهذا يعزز من ثبات أداة الدراسة أثناء إعادة تطبيقها على نفس الأفراد في نفس الشروط.

من أجل عرض أهمية كل عبارة ودورها في تحقيق ثبات أداة الدراسة، نستعرض معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف وبقاء

باقي العبارات الأخرى:

الجدول رقم (2-11): معامل ثبات أداة قياس الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى

العبارة	معامل الثبات								
01	0.92	08	0.92	15	0.92	21	0.92	27	0.93
02	0.92	09	0.92	16	0.92	22	0.92	28	0.93
03	0.92	10	0.92	17	0.92	23	0.92	29	0.92
04	0.92	11	0.92	18	0.92	24	0.92	30	0.93
05	0.92	12	0.92	19	0.93	25	0.93	31	0.92
06	0.92	13	0.92	20	0.93	26	0.93	32	0.92
07	0.92	14	0.92						

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يلاحظ من الجدول (2-11) بأن قيم معامل الثبات في حالة حذف العبارة (19-20-26-27-28-30) والإبقاء على العبارات الأخرى يرتفع معامل الثبات من 0.92 إلى 0.93، وعليه، يتضح أن كل العبارات مهمة ومؤثرة بصفة ملحوظة في قيمة معامل الثبات، كون حذفها يؤدي إلى انخفاض في قيمة معامل الثبات الكلي لأداة قياس الدراسة، وكمحصلة لذلك سيتم الاحتفاظ بكل العبارات لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف عرض وتحليل بيانات الدراسة إلى تمهيد الطريق من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة، لأجل ذلك تم عرض مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل بيانات المتعلقة بقياس مدى توافر كل أبعاد الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات أشغال الكهرباء كهريف إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على امتلاك الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء والفرضية المتعلقة بالفروقات في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس درجة توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف، من خلال قياس درجة توافر كل من:

- بعد التركيز على الزبون؛
- بعد التحسين المستمر؛
- بعد مشاركة العاملين؛

- بعد تدريب وتأهيل العاملين.

لأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وترتيبها كما يلي:

الجدول رقم (2-12): ملخص درجة توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
بعد التركيز على الزبون	2.62	1.15	4	متوسط
بعد التحسين المستمر	3.15	0.83	1	متوسط
بعد مشاركة العاملين	3.02	0.64	2	متوسط
بعد تدريب وتأهيل العاملين	2.94	0.88	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	2.93	0.77	/	متوسط

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول (2-12) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.93) بانحراف معياري قدره (0.77)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر محور إدارة المواهب بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جاء بعد (التحسين المستمر) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.15) -وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (2.93) - وانحراف معياري بلغ (0.83)، في حين جاء بعد (التركيز على الزبون) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.62) -وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري قدره (1.15).
فيما يلي توضيح لآراء عينة أفراد الدراسة المتعلقة بالعبارات التي تقيس درجة توافر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على حدة:

الفرع الأول: درجة توافر بعد التركيز على الزبون

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (1، 2، 3، 4)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-13): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد

التركيز على الزبون في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف

العبارات	درجة الموافقة
1- أرى أن إدارة المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تهتم بالزبون	3.15
2- إدارة المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تهتم بالزبون	3.02
3- إدارة المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تهتم بالزبون	2.94
4- إدارة المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تهتم بالزبون	2.62

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1.34	2.57	15	14	09	11	05	تك	1/ تقوم المؤسسة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الزبائن.	
		27.8	25.9	16.7	20.4	9.2	%		
1.17	2.72	10	11	22	06	05	تك	2/ تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة الخدمة ما بعد تقديمها، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا ذوي العلاقة عنها.	
		18.5	20.4	40.7	11.1	9.3	%		
1.44	2.76	17	07	07	18	05	تك	3/ تتفاعل المؤسسة مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آراءهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم.	
		31.5	13	13	33.3	9.2	%		
1.38	2.89	13	10	06	20	05	تك	4/ يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.	
		24.1	18.5	11.1	37	9.3	%		
4.59	2.62	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد التركيز على الزبون							

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-13) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد التركيز على الزبون في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد التركيز على الزبون في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.62) بانحراف معياري قدره (4.59)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد التركيز على الزبون بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (4): (يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.89) بانحراف معياري قدره (1.38)، ثم تليها العبارة رقم (3): (تتفاعل المؤسسة مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آراءهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.76) بانحراف معياري قدره (1.44)، ثم العبارة رقم (2): (تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة الخدمة ما بعد تقديمها، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا ذوي العلاقة عنها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.72) بانحراف معياري قدره (1.17)، يليها العبارة رقم (1): (تقوم المؤسسة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على

احتياجات الزبائن). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.57) بانحراف معياري قدره (1.34).

الفرع الثاني: درجة توافر بعد التحسين المستمر

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في الاستبيان العبارات (5، 6، 7، 8)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد

التحسين المستمر في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.88	3.28	2	09	15	28	00	تك 5/ تنظر المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.
		3.7	16.7	27.8	51.8	00	%
0.99	3.33	6	20	26	02	00	تك 6/ يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة.
		11.1	37	48.2	3.7	00	%
1.09	2.94	7	7	27	08	05	تك 7/ يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في المؤسسة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
		13	13	50	14.8	9.2	%
1.19	3.06	09	03	24	12	06	تك 8/ يتم الأعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الزبائن وسوق العمل المستقبلية.
		16.7	5.6	44.4	22.2	11.1	%
0.83	3.15	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد التحسين المستمر					

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-14) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد التحسين المستمر في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد التحسين المستمر في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.15) بانحراف معياري قدره (0.83)،

ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد التحسين المستمر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (6): (يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.33) بانحراف معياري قدره (0.99)، ثم العبارة رقم (5): (تنظر المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.28) بانحراف معياري قدره (0.88)، تليه العبارة رقم (8): (يتم الأعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الزبائن وسوق العمل المستقبلية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.06) بانحراف معياري قدره (1.19)، ثم العبارة رقم (7): (يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في المؤسسة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.94) بانحراف معياري قدره (1.09).

الفرع الثالث: درجة توافر بعد مشاركة العاملين

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في الاستبيان العبارات (9، 10، 11، 12)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-15): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد

مشاركة العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

العبارات	درجة الموافقة	σ	μ
----------	---------------	---	---

		موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.81	3.20	06	17	14	06	11	تك	9/ يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في المؤسسة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	
		11.1	31.5	25.9	11.1	20.4	%		
0.77	2.69	05	06	41	02	00	تك	10/ التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة.	
		9.3	11.1	75.9	3.7	00	%		
1.1	3.31	05	10	30	09	00	تك	11/ توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والزبائن والعاملين.	
		9.3	18.5	55.6	16.6	00	%		
0.80	2.87	23	21	10	00	00	تك	12/ العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	
		42.6	38.9	18.5	00	00	%		
0.64	3.02	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد مشاركة العاملين							

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-15) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد مشاركة العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد مشاركة العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.02) بانحراف معياري قدره (0.64)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد مشاركة العاملين بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (11): (توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والزبائن والعاملين). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.31) بانحراف معياري قدره (1.1)، تليه العبارة رقم (9): (يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في المؤسسة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.20) بانحراف معياري قدره (0.81)، ثم جاءت العبارة رقم (12): (العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة). في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.87) بانحراف معياري قدره (0.80)، ثم العبارة رقم (10): (تر التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الباحثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.69) بانحراف معياري قدره (0.77).

الفرع الرابع: درجة توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في استمارة الاستبيان العبارات (16، 15، 14، 13)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.87	3.26	06	08	17	23	00	تك	13/ يوجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.
		11.1	14.8	31.5	42.6	00	%	
0.95	03	16	02	19	17	00	تك	14/ يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم.
		29.6	3.7	35.2	31.5	00	%	
1.17	2.74	19	07	27	01	00	تك	15/ تحرص المؤسسة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال الدامج التدسية.
		35.2	13	50	1.8	00	%	
1.25	2.74	11	15	17	11	00	تك	16/ عاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة.
		20.4	27.8	31.5	20.4	00	%	
0.88	2.94	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين						

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-16) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.94) بانحراف معياري قدره (0.88)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد تدريب وتأهيل العاملين

بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المدرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (13): (يوجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.26) بانحراف معياري قدره (0.87)، تليه العبارة رقم (14): (يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3) بانحراف معياري قدره (0.95)، ثم جاءت العبارة رقم (15): (تحرص المؤسسة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية). في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.74) بانحراف معياري قدره (1.17)، تليها العبارة رقم (16): (العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.74) بانحراف معياري قدره (1.25).

المطلب الثاني: عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية (المتغير التابع)

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض ومناقشة البيانات التي تقيس درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، من خلال قياس درجة توافر كل من:

- بعد التمييز؛
- بعد المرونة؛
- بعد التكلفة؛
- بعد الإبداع.

لأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الميزة التنافسية وترتيبها كما يلي:

الجدول رقم (2-17): ملخص درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

أبعاد الكفاءات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
--------------------------	-----------------	-------------------	--------	--------------

بعد التمييز	3.85	0.45	1	مرتفع
بعد المرونة	3.13	1.05	3	متوسط
بعد التكلفة	3.54	0.59	2	متوسط
بعد الإبداع	2.61	0.73	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.28	0.70	/	متوسط

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول (2-17) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.28) بانحراف معياري قدره (0.70)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر محور الميزة التنافسية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جاء بعد (المرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) -وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.28) - وانحراف معياري بلغ (0.45)، في حين جاء بعد (التكلفة) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.61) -وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري قدره (0.73).

- فيما يلي توضيح لآراء عينة الأفراد المبحوثين المتعلقة بالعبارات التي تقيس درجة توافر كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدة.

الفرع الأول: درجة توافر بعد التمييز

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في الاستبيان العبارات (1، 2، 3، 4)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-18): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد

التمييز في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.91	3.83	02	05	40	07	00	تك	1/ الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذو جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
		3.7	9.2	74.1	13	00	%	
0.76	3.94	02	05	39	08	00	تك	2/ تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميز في السوق.
		3.7	9.3	72.2	14.8	00	%	
0.91	3.31	14	11	27	02	00	تك	3/ ترويج المؤسسة لخدماتها بطريقة غير تقليدية.
		25.9	20.4	50	3.7	00	%	
0.41	3.94	06	45	03	00	00	تك	4/ تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن خدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة.
		11.1	83.3	5.6	00	00	%	
0.45	3.85	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد التمييز						

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-18) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد الاستعداد في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد التمييز في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.85) بانحراف معياري قدره (0.45)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (3.68 إلى 5) مما يدل على توافر بعد التمييز بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (4): (تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن خدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.94) بانحراف معياري قدره (0.41)، ثم العبارة رقم (2): (تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميز في السوق). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.94) بانحراف معياري قدره (0.76)، ثم جاءت العبارة رقم (1): (الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذو جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة). في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.83) بانحراف معياري قدره (0.91)، ثم العبارة رقم (3): (ترويج المؤسسة لخدماتها بطريقة غير تقليدية). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.31) بانحراف معياري قدره (0.91).

الفرع الثاني: درجة توافر بعد المرونة

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في الاستبيان العبارات (5، 6، 7، 8)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-19): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد

المرونة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.17	2.98	09	05	23	12	05	تك /5 تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها.
		%16.7	%9.3	5%42.	%22.2	%9.3	
1.18	3.44	06	02	18	18	10	تك /6 يعطي موظفو المؤسسة اهتماماً لمشاكل الزبائن وشكاوهم.
		%11.1	%3.7	%33.3	%33.3	%18.5	
1.07	2.85	06	12	25	06	05	تك /7 توظف المؤسسة تكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة لزيائن.
		%11.1	%22.2	%46.3	%11.1	%9.3	
1.11	3.24	06	05	18	20	05	تك /8 يتمتع موظفو المؤسسة بالباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن.
		%11.1	%9.3	%33.3	%37	%9.3	
1.05	3.13	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد المرونة					

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-19) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد المعرفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد المرونة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.13) بانحراف معياري قدره (1.05)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد المعرفة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (6): (يعطي موظفو المؤسسة اهتماما لمشاكل الزبائن وشكواتهم). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.44) بانحراف معياري قدره (1.18)، تليه العبارة رقم (8): (يتمتع موظفو المؤسسة بالباقة والمعاملة عند تعاملهم مع الزبائن). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.24) بانحراف معياري قدره (1.11)، ثم العبارة رقم (5): (تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها). في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.98) بانحراف معياري قدره (1.17)، ثم جاءت العبارة رقم (7): (توظف المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة لزبائن). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (1.07).

الفرع الثالث: درجة توافر بعد التكلفة

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في الاستبيان العبارات (9، 10، 11، 12)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-20): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة توافر بعد

التكلفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.31	2.98	06	17	14	06	11	تك	9/ تقدم المؤسسة عروضاً مستمرة على مدار السنة.
		11.1	31.5	25.9	11.1	20.4	%	
0.93	3.65	05	06	41	02	00	تك	10/ الخدمات التي تقدمها المؤسسة أقل تكلفة من المؤسسات المنافسة.
		9.3	11.1	75.9	3.7	00	%	
0.83	3.8	05	10	30	09	00	تك	11/ تقدم المؤسسة ميزات تمكن الزبائن من الاستفادة من الخدمات حتى بعد انتهاء.
		9.3	18.5	55.5	16.7	00	%	
0.75	3.76	23	21	10	00	00	تك	12/ تقدم المؤسسة باقات متنوعة تراعي احتياجات الزبائن وتوفر لهم في تكلفة.
		42.6	38.9	18.5	00	00	%	
0.59	3.54	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد التكلفة						

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-20) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد التكلفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد التكلفة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.54) بانحراف معياري قدره (0.59)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد التكلفة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المدرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (11): (تقدم المؤسسة ميزات تمكن الزبائن من الاستفادة من الخدمات حتى بعد انتهاء الرصيد). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.8) بانحراف معياري قدره (0.83)، تليها العبارة رقم (12): (تقدم المؤسسة باقات متنوعة تراعي احتياجات الزبائن وتوفر لهم في تكلفة الخدمات). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.76) بانحراف معياري قدره (0.75)، ثم العبارة رقم (10): (الخدمات التي تقدمها المؤسسة أقل تكلفة من المؤسسات المنافسة). في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) بانحراف معياري قدره (0.93)، ثم جاءت العبارة رقم (9): (تقدم المؤسسة عروضاً مستمرة على مدار السنة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.98) بانحراف معياري قدره (1.31).

الفرع الرابع: درجة توافر بعد الإبداع

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات، والتي يوافق ترتيبها في الاستبيان العبارات (16، 15، 14، 13)، ولغرض تحليلها سنعمل على القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعرض درجات الموافقة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-21): درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي تقيس درجة توافر بعد

الإبداع في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.02	3.06	06	08	17	23	00	تك	13/ تعمل المؤسسة على تحفيز العمال المبدعين.
		11.1	14.8	31.5	42.6	00	%	
1.21	2.69	16	02	19	17	00	تك	14/ الاهتمام بالإبداع يساعد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة.
		29.6	3.7	35.2	31.5	00	%	
1	2.20	19	07	27	01	00	تك	15/ تعد مشاركة المرؤوسين في خلق الإبداع.
		35.2	13	50	1.8	00	%	
1.04	2.51	11	15	17	11	00	تك	16/ تبذل المؤسسة جهود كبير لتطوير أداء الرؤساء والمرؤوسين ليحققوا درجة عالية من الإبداع.
		20.4	27.8	31.5	20.3	00	%	
0.73	2.61	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لدرجة توافر بعد الإبداع						

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يشير الجدول رقم (2-21) إلى إجابات عينة الأفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بدرجة توافر بعد الإبداع في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توافر بعد الإبداع في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.61) بانحراف معياري قدره (0.73)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) مما يدل على توافر بعد الإبداع بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التركيز على الزبون حسب درجة الموافقة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (13): (تعمل المؤسسة على تحفيز العمال المبدعين). في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.06) بانحراف معياري قدره (1.02)، تليها العبارة رقم (14): (الاهتمام بالإبداع يساعد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.69) بانحراف معياري قدره (1.21)، ثم العبارة رقم (16): (تبذل المؤسسة جهود كبير لتطوير أداء الرؤساء والمرؤوسين ليحققوا درجة عالية من الإبداع) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة

(2.51) بانحراف معياري قدره (1.04)، ثم جاءت العبارة رقم (15): (تعد مشاركة المرؤوسين في خلق الإبداع). في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.20) بانحراف معياري قدره (1).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك عن طريق محاولة استكشاف وجود أثر من عدمه لكل من (إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وتأثيره على الميزة التنافسية كمتغير تابع) في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تقرت.

هذا إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بأثر بعد التركيز على الزبون على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

تضمنت (الفرضية الأولى) ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتركيز على الزبون، على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية

من أجل اختبار هذه (الفرضية الأولى)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج، لاختبار أثر بعد التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التركيز على

الزبون على مستوى الميزة التنافسية

Sig*	F المحسوبة	MS	DF	SS	مصدر التباين
مستوى الدلالة F		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.001	12.605	601.488	1	601.488	الانحدار
		47.717	52	2481.271	الخطأ
			53	3082.759	الكلية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-22) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار لأثر بعد التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.605) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء تقرت

النموذج	معامل (R)	معامل الارتباط	المعاملات غير المعيارية		معامل (R^2)	معامل التحديد	المعاملات المعيارية	T	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري					
(الحد الثابت)	0.442	0.195	44.172	2.450	-	18.031	0.000		
التركيز على الزبون			0.734	0.207	0.442	3.550	0.001		
المتغير التابع: الميزة التنافسية									

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-23) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.550) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.442) وهي علاقة طردية مقبولة، في حين معامل التحديد R^2 (0.195)، وعليه نستنتج أن بعدد التركيز على الزبون يفسر ما نسبته (19.5 في المائة) من التغيرات في الميزة التنافسية.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض (الفرضية الأولى)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتركيز على الزبون، على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بأثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

تضمنت (الفرضية الثانية) ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية

من أجل اختبار هذه (الفرضية الثانية)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التحسين المستمر على

مستوى الميزة التنافسية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الانحدار	1919.999	1	1919.999	85.865	0.000
الخطأ	1162.760	52	22.361		
الكلية	3082.759	53			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-24) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار لأثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (85.865) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

الوطنية لخدمات الكهرباء تقرت

النموذج	معامل (R) الارتباط	معامل (R^2) التحديد	المعاملات غير المعيارية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			Beta	الخطأ المعياري B		
(الحد الثابت)			-	2.540	11.585	0.000
بعد التحسين المستمر	0.584	0.623	0.789	1.806	9.266	0.000

المتغير التابع: الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-25) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.266) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
بلغ معامل الارتباط R (0.584) وهي علاقة طردية متوسطة، في حين معامل التحديد R^2 (0.623)، وعليه نستنتج أن بعد التحسين المستمر يفسر ما نسبته (62.3 في المائة) من التغيرات في الميزة التنافسية.
بناءً على النتائج السابقة، نرفض (الفرضية الثانية)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بأثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

تضمنت (الفرضية الثالثة) ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية

من أجل اختبار هذه (الفرضية الثالثة)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد مشاركة العاملين على

مستوى الميزة التنافسية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الانحدار	1559.760	1	1559.760	53.255	0.000
الخطأ	1523	52	29.288		
الكلية	3082.759	53			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-26) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار لأثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (53.255) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

النموذج	(R)	(R ²)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري			
(الحد الثابت)	0.711	0.506	26.48	3.601	-	7.355	0.000
بعد مشاركة العاملين	0.711	0.506	2.130	0.292	0.711	7.298	0.000

المتغير التابع: الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-27) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.298) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الارتباط R (0.711) وهي علاقة طردية جيدة، في حين معامل التحديد R² (0.506)، وعليه نستنتج أن بعد مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (50.6 في المائة) من التغيرات في الميزة التنافسية.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بأثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء

تضمنت (الفرضية الرابعة) ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية

من أجل اختبار هذه (الفرضية الرابعة)، سنستخدم تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

أثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية

Sig*	F المحسوبة	MS متوسط المربعات	DF درجات الحرية	SS مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	87.497	1933.602	1	1933.602	الانحدار
		22.099	52	1149.158	الخطأ
			53	3082.759	الكلية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-28) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار لأثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (87.497) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (2-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارية	B			
0.000	14.229	-	2.250	32.022	0.627	0.792	(الحد الثابت)
0.000	9.354	0.792	0.184	1.719			بعد تدريب وتأهيل العاملين

المتغير التابع: الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-29) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعث تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.354) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
بلغ معامل الارتباط R (0.792) وهي علاقة طردية قوية، في حين معامل التحديد R² (0.627)، وعليه نستنتج أن بعد تدريب وتأهيل العاملين يفسر ما نسبته (62.7 في المائة) من التغيرات في الميزة التنافسية.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض (الفرضية الرابعة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ تدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة والمتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

تضمنت (الفرضية الخامسة) ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

من أجل معرفة أي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة—عندما تكون مجتمعة—يؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف، نقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف

Sig*	F	MS	DF	SS	مصدر التباين
مستوى الدلالة	المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	27.707	534.414	4	2137.657	الانحدار
		19.288	49	945.102	البواقي
			53	3082.759	الكلية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)

(المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS)

يبين الجدول (2-30) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى الميزة التنافسية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (27.707) وهي دالة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار.

الجدول رقم (2-31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

النموذج	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري			
(الحد الثابت)	0.833	0.693	27.097	3.182	-	8.516	0.000
التركيز على الزبون			-0.308	0.180	-0.185	-1.713	0.093
التحسين المستمر			1.182	0.395	0.517	2.992	0.04
مشاركة العاملين			0.393	0.437	0.131	0.898	0.373
تدريب وتأهيل العاملين			0.751	0.438	0.346	1.713	0.093
المتغير التابع: الميزة التنافسية							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي)

يبين الجدول (2-31) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها (التحسين المستمر) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.992)، وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بلغ معامل الارتباط R (0.833)، في حين معامل التحديد R² (0.693)، وعليه، نستنتج أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (69.3 في المائة) من التغيرات في الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر لكل من الأبعاد الآتية (التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء. من حيث الأبعاد الأكثر تأثيراً، يلاحظ من معامل Beta بأن بعدها التحسين المستمر الأكثر تأثيراً على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء.

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (الفرضية الخامسة)، التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات كهريف.

الفرع السادس: اختبار الفرضية السادسة والمتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

تضمنت (الفرضية السادسة) ما يلي : لا يوجد فروقات في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء.

أولاً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف الجنس

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى لمتغير (الجنس)، نستعمل إختبار (T-test).

الجدول رقم (2-32): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس

المحور	DF درجات الحرية	T	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
إدارة الجودة الشاملة	52	0.975	0.414	0.523	لا توجد فروقات
الميزة التنافسية	52	0.512	0.845	0.362	لا توجد فروقات

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-32) ما يلي:

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغير إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.414) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$);

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة الأفراد الدراسة اتجاه متغير الميزة التنافسية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.845) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آراءهم باختلاف الجنس، حيث لديهم نفس التصورات بخصوص إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

ثانياً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف العمر

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى لمتغير (العمر)، نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

الجدول رقم (2-33): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعمر

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	860.654	3	286.885	2.010	0.124	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7135.939	50	142.719			
	الكلي	7996.593	53	-			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	736.559	3	245.520	5.232	0.06	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	2346.2	50	46.924			
	الكلي	3082.759	53	-			

* عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-33) ما يلي:

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة الأفراد الدراسة اتجاه متغير إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.010) غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$);

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة الأفراد الدراسة إتجاه متغير الميزة التنافسية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.232) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آراءهم باختلاف العمر، حيث لديهم نفس التصورات بخصوص إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

ثالثاً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية). تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، نستعمل إختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

الجدول رقم (2-34): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	570.978	2	285.489	1.961	0.151	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7425.614	51	145.600			
	الكلية	7996.593	53	-			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	280.213	2	140.106	2.550	0.088	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	2802.546	51	54.952			
	الكلية	3082.759	53	-			

* عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-34) ما يلي:

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغير إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.961) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغير الميزة التنافسية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.550) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آراءهم باختلاف المؤهل العلمي، حيث لديهم نفس التصورات بخصوص إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

رابعاً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف المرتبة الوظيفية

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة إتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى لمتغير (المرتبة الوظيفية)، نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

الجدول رقم (2-35): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمرتبة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	53.463	2	26.732	0.172	0.843	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7943.129	51	155.748			
	الكلية	7996.593	53	-			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	87.097	2	43.548	0.741	0.482	توجد فروق
	داخل المجموعات	2995.663	51	58.738			
	الكلية	3082.759	53	-			

* عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-35) ما يلي:

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغير إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرتبة الوظيفية، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.172) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغير الميزة التنافسية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرتبة الوظيفية، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.741) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آراءهم باختلاف المرتبة الوظيفية، حيث لديهم نفس التصورات بخصوص إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

خامساً: الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة باختلاف سنوات الخبرة

من أجل التعرف على الفروق في آراء عينة الأفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

الجدول رقم (2-36): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	الفروق
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	150.180	3	50.060	0.319	0.812	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7846.412	50	156.928			
	الكلية	7996.593	53	-			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	36.517	3	12.172	0.200	0.896	توجد فروق
	داخل المجموعات	3046.242	50	60.925			
	الكلية	3082.759	53	-			

* عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

(المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-36) ما يلي:

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغير إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.319) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- لا يوجد اختلاف في آراء عينة أفراد الدراسة تجاه متغير الميزة التنافسية، وذلك بالنظر إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.200) غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آراءهم باختلاف سنوات الخبرة، حيث لديهم نفس التصورات بخصوص إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (الفرضية السادسة)، التي تنص على أنه " لا يوجد فروقات في آراء عينة أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المؤسسة الوطنية لخدمات أشغال الكهرباء كهريف.

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تم استخدامها من أجل الحصول على بيانات الدراسة ومعالجتها، بالوجه الذي يمكن من تحقيق أغراض الدراسة وأهدافها والمتمثلة بصفة جوهرية في الإجابة عن أسئلة الدراسة وإشكالياتها، حيث تم عرض ومناقشة مختلف البيانات الميدانية المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى جانب اختبار الفرضيات عن طريق عرض النتائج المتعلقة بكل من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة والفروق في آراء عينة الأفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

تم استخلاص أن كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) وكذلك كل أبعادها تتوافر بدرجة متوسطة في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من المواضيع المهمة حيث تعتبر عنصر ذو فاعلية كبيرة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الميزة التنافسية.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها على عينة من الموظفين في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف بتقرت لمعالجة الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات السوق؟
وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة في:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتركيز على الزبون على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتحسين المستمر على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمشاركة العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتدريب وتأهيل العاملين على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب وتأهيل العاملين) على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف؛
- لا توجد فروقات في آراء عينة أفراد الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى الوظيفي، الخبرة، المستوى العلمي) المؤسسة الوطنية لخدمات الكهرباء كهريف.

ثانيا: التوصيات والمقترحات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح جملة من التوصيات التي نعتقد أن تجسيدها يعود بالمنفعة على المؤسسة وتتمثل في ما يلي:

- على الإدارة العليا تبني عمليات إدارة الجودة الشاملة بدرجة أكبر؛
- التسيير اللامركزي لتسهيل بعض العمليات والإنجازات؛
- تجديد الهيكل التنظيمي لينسجم مع طبيعة الأشغال والإنجازات؛
- الوضع خطة إستراتيجية على المدى القريب تحسبا لدخول منافس جديد لسوق وهي الطاقة المتجددة؛
- تغيير العمال على المستوى التشغيلي بعمال لديهم اللياقة الكافية لتحمل بعض الأشغال.

أفاق الدراسة:

إن موضوع أثر تطبيق الجودة الشاملة على امتلاك ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية يبقى مفتوحا لمواضيع بحث مستقبلية يمكن أن تساهم في إثرائه وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الرفع من إنتاجية العاملين؛
- أثر امتلاك الميزة التنافسية في تحقيق رضا الزبون.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

أ- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد عثمان، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد في المنشآت الناجحة، تأليف دافيد لاسكال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر القاهرة، 1998.
- 2- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 3- جمال الدين مُجد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 4- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ط.1، ردمك للنشر، الرياض، 1997.
- 5- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.
- 6- سونيا مُجد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- صلاح الدين حسن السيبي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 8- ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2005.
- 9- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والطبع، عمان الأردن، 2009.
- 10- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 11- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1982.
- 12- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط.3، 2002.
- 13- فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
- 14- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
- 15- كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، ط.1، عمان، 2000.
- 16- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط.1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 17- مُجد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.

- 18- مُجَّد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- 19- مُجَّد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 20- مُجَّد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
- 21- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط.2، 1994.
- 22- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
- 23- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.
- 24- هيكوش: ترجمة طلال بن عايد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002.

ثانيا: المجالات والمحاضرات:

- 1- سنان الموسوي وعلي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفية، العدد1، العراق، 2008.
- 2- فريد عبد الفتاح زين الدين- "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد السادس، 1994.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- أسماء بوعمرية، ريمه برنو، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014.
- 2- أمال غالب المعموري، فاعلية تقويم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد العراق، 2002.
- 3- طاهر الفيحان ظافر، أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد- العراق، 1999.
- 4- عبد الله لحسن ياشيوة، أنموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2008.
- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015.

- 5- محسن طه صادق، مراجعة الجودة وفقا للمواصفات العالمية الايزو ودورها في ترقية الصادرات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007.
- 6- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité en production : de ISO 9000 à six sigma**, 2^{ème} édition, Paris ,édition D'organisation, 2002.
- 2- GILLES CHAMPOUX, **ISO-9000 dans les petites et moyenne entreprises manufacturières du QUÉBEC**, Mémoire Présenté à l'université du QUÉBEC à trois – rivières , comme exigence partielle de la maitrise en gestion des PME La et de leur environnement , canada, JUILLET 1996.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم وبعد:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي، بغية نيل شهادة ماستر في علوم التسيير وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على امتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ولهذا الغرض يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ونشكركم على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبان:

- شكيمة إبراهيم.

- سوداني محمد أمين.

البيانات الشخصية والوظيفية :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي :

ثانوي ليسانس دراسات عليا

4. المرتبة الوظيفية :

عامل عون إداري رئيس مصلحة مدير

5. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة والتي تتوافق مع رأي.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكيز على الزبون	01					
	02					
	03					
	04					
التحسين المستمر	05					
	06					
	07					

					يتم الأعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الزبائن وسوق العمل المستقبلية.	08	
					تتعاون المؤسسة والعاملين معا من أجل توفير خدمات ترضى الزبائن وسوق العمل.	09	مشاركة العاملين
					لتحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة.	10	
					توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والزبائن والعاملين.	11	
					العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	12	
					وجد لدي المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	13	تدريب وتأهيل العاملين
					يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم.	14	
					تحرص المؤسسة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	15	
					العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة.	16	

المحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التمييز	01	الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذو جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
	02	تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميز في السوق.					

					ترويج المؤسسة لخدماتها بطريقة غير تقليدية.	03	
					تقدم المؤسسة خدمات متميزة عن خدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة.	04	
					تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في خدماتها.	05	المرونة
					يعطي موظفو المؤسسة اهتماما لمشاكل الزبائن وشكواهم.	06	
					توظف المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة لربائين.	07	
					يتمتع موظفو المؤسسة بالباقة والمجاملة عند تعاملهم مع الزبائن.	08	
					تقدم المؤسسة عروضاً مستمرة على مدار السنة.	09	
					الخدمات التي تقدمها المؤسسة اقل تكلفة من المؤسسات المنافسة.	10	التكلفة
					تقدم المؤسسة ميزات تمكن الزبائن من الاستفادة من الخدمات حتى بعد انتهاء الرصيد.	11	
					تقدم المؤسسة باقات متنوعة تراعي احتياجات الزبائن وتوفر لهم في تكلفة الخدمات.	12	
					تعمل المؤسسة على تحفيز العمال المبدعين.	13	الإبداع
					الاهتمام بالإبداع يساعد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة.	14	
					تعد مشاركة المرؤوسين في خلق الإبداع.	15	
					تبذل المؤسسة جهود كبير لتطوير أداء الرؤساء والمرؤوسين ليحققوا درجة عالية من الإبداع.	16	

Corrélations

		مجموع 1	x1	x2	x3	x4
مجموع 1	Corrélacion de Pearson	1	,812**	,839**	,940**	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x1	Corrélacion de Pearson	,812**	1	,620**	,679**	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x2	Corrélacion de Pearson	,839**	,620**	1	,731**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x3	Corrélacion de Pearson	,940**	,679**	,731**	1	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
x4	Corrélacion de Pearson	,843**	,493**	,574**	,801**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

		مجموع 2	x5	x6	x7	x8
مجموع 2	Corrélacion de Pearson	1	,779**	,754**	,789**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x5	Corrélacion de Pearson	,779**	1	,521**	,589**	,473**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x6	Corrélacion de Pearson	,754**	,521**	1	,280*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,040	,000
	N	30	30	30	30	30
x7	Corrélacion de Pearson	,789**	,589**	,280*	1	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,040		,000
	N	30	30	30	30	30
x8	Corrélacion de Pearson	,877**	,473**	,641**	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		مجموع3	x9	x10	x11	x12
مجموع3	Corrélacion de Pearson	1	,660**	,789**	,776**	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x9	Corrélacion de Pearson	,660**	1	,466**	,352**	,158
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,009	,255
	N	30	30	30	30	30
x10	Corrélacion de Pearson	,789**	,466**	1	,387**	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,000
	N	30	30	30	30	30
x11	Corrélacion de Pearson	,776**	,352**	,387**	1	,369**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,004		,006
	N	30	30	30	30	30
x12	Corrélacion de Pearson	,688**	,158	,542**	,369**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,255	,000	,006	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

		مجموع4	x13	x14	x15	x16
مجموع4	Corrélacion de Pearson	1	,908**	,728**	,856**	,824**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x13	Corrélacion de Pearson	,908**	1	,818**	,641**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x14	Corrélacion de Pearson	,728**	,818**	1	,441**	,302*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,026
	N	30	30	30	30	30
x15	Corrélacion de Pearson	,856**	,641**	,441**	1	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
x16	Corrélacion de Pearson	,824**	,635**	,302*	,691**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,026	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		y1مجموع	y1	y2	y3	y4
y1مجموع	Corrélation de Pearson	1	,878**	,725**	,280*	,513**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,041	,000
	N	30	30	30	30	30
y1	Corrélation de Pearson	,878**	1	,778**	-,119	,485**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,393	,000
	N	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,725**	,778**	1	-,301*	,293*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,027	,032
	N	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	,280*	-,119	-,301*	1	-,156
	Sig. (bilatérale)	,041	,393	,027		,261
	N	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	,513**	,485**	,293*	-,156	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,032	,261	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		y2مجموع	y5	y6	y7	y8
y2مجموع	Corrélation de Pearson	1	,904**	,952**	,968**	,886**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,904**	1	,813**	,868**	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,952**	,813**	1	,907**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	,968**	,868**	,907**	1	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
y8	Corrélation de Pearson	,886**	,667**	,809**	,820**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

		y3مجموع	y9	y10	y11	y12
y3مجموع	Corrélation de Pearson	1	,564**	,724**	,808**	,356**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,008
	N	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	,564**	1	,072	,083	-,158
	Sig. (bilatérale)	,000		,607	,551	,254
	N	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	,724**	,072	1	,779**	,038
	Sig. (bilatérale)	,000	,607		,000	,783
	N	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	,808**	,083	,779**	1	,312*
	Sig. (bilatérale)	,000	,551	,000		,021
	N	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,356**	-,158	,038	,312*	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,254	,783	,021	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		y4مجموع	y13	y14	y15	y16
y4مجموع	Corrélation de Pearson	1	,911**	,504**	,861**	,544**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y13	Corrélation de Pearson	,911**	1	,367**	,732**	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y14	Corrélation de Pearson	,504**	,367**	1	,257	-,332*
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,060	,014
	N	30	30	30	30	30
y15	Corrélation de Pearson	,861**	,732**	,257	1	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,060		,000
	N	30	30	30	30	30
y16	Corrélation de Pearson	,544**	,489**	-,332*	,478**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	16

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	16

RELIABILITY

/VARIABLES=y2 y1 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observation	Valide	30	100,0
s	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	32

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
y2	95,6296	342,577	,248	,929
y1	95,7407	340,913	,252	,929
y3	96,2593	352,648	-,097	,933
y4	95,6296	351,823	-,119	,931
y5	96,5926	319,076	,709	,924
y6	96,1296	317,549	,745	,923
y7	96,7222	321,789	,709	,924
y8	96,3333	316,868	,808	,923
y9	96,5926	313,755	,748	,923
y10	95,9259	353,277	-,113	,933
y11	95,7778	351,799	-,074	,932
y12	95,8148	356,229	-,234	,933
y13	96,5185	317,915	,861	,922
y14	96,8889	338,365	,232	,930
y15	97,3704	335,068	,386	,928
y16	97,0556	331,638	,460	,927
x1	97,0000	317,585	,645	,925
x2	96,8519	320,732	,668	,924
x3	96,8148	314,644	,655	,925
x4	96,6852	329,842	,367	,929
x5	96,2963	325,080	,768	,924
x6	96,2407	320,752	,802	,923
x7	96,6296	325,860	,588	,926
x8	96,5185	317,424	,740	,923
x9	96,3704	331,973	,595	,926
x10	96,8889	335,761	,488	,927
x11	96,2593	325,781	,586	,926
x12	96,7037	330,816	,641	,926
x13	96,3148	323,239	,834	,923
x14	96,5741	327,796	,623	,925
x15	96,8333	315,274	,808	,923
x16	96,8333	316,519	,724	,924

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,442 ^a	,195	,180	6,90773

a. Prédicteurs : (Constante), 1 مجموع

b. Variable dépendante : م مجموع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	601,488	1	601,488	12,605	,001 ^b
1 Résidus	2481,271	52	47,717		
Total	3082,759	53			

a. Variable dépendante : ملامجموع

b. Prédictors : (Constante), 1مجموع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	44,172	2,450		18,031	,000
1 مجموع	,734	,207	,442	3,550	,001

a. Variable dépendante : ملامجموع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,789 ^a	,623	,616	4,72872

a. Prédictors : (Constante), 2مجموع

b. Variable dépendante : ملامجموع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1919,999	1	1919,999	85,865	,000 ^b
1 Résidus	1162,760	52	22,361		
Total	3082,759	53			

a. Variable dépendante : ملامجموع

b. Prédictors : (Constante), 2مجموع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	29,431	2,540		11,585	,000
مجموع 2	1,806	,195	,789	9,266	,000

a. Variable dépendante : ملاممومع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 ^a	,506	,496	5,41188

a. Prédictors : (Constante), 3مجموع

b. Variable dépendante : ملاممومع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1559,760	1	1559,760	53,255	,000 ^b
1 Résidus	1523,000	52	29,288		
Total	3082,759	53			

a. Variable dépendante : ملاممومع

b. Prédictors : (Constante), 3مجموع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	26,483	3,601		7,355	,000
مجموع 3	2,130	,292	,711	7,298	,000

a. Variable dépendante : ملاممومع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,792 ^a	,627	,620	4,70098

a. Prédictors : (Constante), 4مجموع

b. Variable dépendante : ملاممومع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1933,602	1	1933,602	87,497	,000 ^b
1 Résidus	1149,158	52	22,099		
Total	3082,759	53			

a. Variable dépendante : ملاممومع

b. Prédictors : (Constante), 4مجموع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	32,022	2,250		14,229	,000
1 مجموع 4	1,719	,184	,792	9,354	,000

a. Variable dépendante : ملاممومع

الجنس

ANOVA

إدارة الجودة الشاملة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupe s	143,618	1	143,618	,951	,334
Intragroupe s	7852,974	52	151,019		
Total	7996,593	53			

ANOVA

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupe s	15,467	1	15,467	,262	,611
Intragroupe s	3067,292	52	58,986		
Total	3082,759	53			

العمر

ANOVA

إدارة الجودة الشاملة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	860,654	3	286,885	2,010	,124
Intragroupes	7135,939	50	142,719		
Total	7996,593	53			

ANOVA

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	736,559	3	245,520	5,232	,060
Intragroupes	2346,200	50	46,924		
Total	3082,759	53			

المؤهل العلمي

ANOVA

إدارة الجودة الشاملة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	570,978	2	285,489	1,961	,151
Intragroupes	7425,614	51	145,600		
Total	7996,593	53			

ANOVA

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	280,213	2	140,106	2,550	,088
Intragroupes	2802,546	51	54,952		
Total	3082,759	53			

الرتبة الوظيفية

ANOVA
الجودة الشاملة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	53,463	2	26,732	,172	,843
Intragroupes	7943,129	51	155,748		
Total	7996,593	53			

ANOVA
الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	87,097	2	43,548	,741	,482
Intragroupes	2995,663	51	58,738		
Total	3082,759	53			

سنوات الخبرة

ANOVA
إدارة الجودة الشاملة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	150,180	3	50,060	,319	,812
Intragroupes	7846,412	50	156,928		
Total	7996,593	53			

ANOVA
الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	36,517	3	12,172	,200	,896
Intragroupes	3046,242	50	60,925		
Total	3082,759	53			



KAHRIF

شركة أشغال الكهرية
Société de Travaux d'Electrification

كهريف



KAHRIF

سياسة تسيير الجودة بكهريف ش.ذ.أ

زبانننا ومن أجل تجسيد مبدأ "رايح رايح" الذي نطبقه في جميع علاقات الأعمال عندنا. - فنحن عازمون على مواصلة سياسة تسيير الجودة من خلال التزام في مستوى التحديات الموجودة ومن خلال وضع الوسائل اللازمة للتحسين المستمر لمجمل إنجازات مؤسستنا.

لهذا ننتهج سياسة تسيير تعتمد على الجودة من خلال منح واسع الصلاحيات لمسؤول تسيير الجودة في المؤسسة لتطبيق نظام تسيير الجودة والوقوف عليه، والمدراء الجهويون هم أيضا مدعوون للأخذ بسياسة الجودة هذه وإخضاع جميع المشاريع لها.



المدية في 04 أوت 2013

الرئيس المدير العام

يزيد جلولي

والأمر هذا ينطبق على كهريف أيضا فلا يمكنها أن تستمر في الاعتماد على سمعتها فقط كما أنه لا يمكنها أن تعيش على هامش هذه التغيرات.

فمنذ إنشاء شركة كهريف، ش.ذ.أ، كان مبدأها الدائم هو الإشراف، كما أن وضع نظام تسيير للجودة حسب مرجع المواصفات العالمية (إيزو) رقم 9001/2008 سيعزز هذا الخيار الرامي إلى البحث عن الامتياز.

كما أن هذه الشهادة التي لا تمثل غاية في حد ذاتها تفتح الطريق للتسيير من خلال الجودة الكاملة وتعزز الالتزام اتجاه:

- ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم على جميع المستويات.
- احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تسيير نشاطات شركة كهريف، ش.ذ.أ.
- التأكد من أن جميع الممونين والمتعاملين تتوفر فيهم متطلبات شركة كهريف، ش.ذ.أ، فيما يتعلق بالجودة، والمتطلبات الخاصة التي يشترطها مجمع سونلغاز والتي نعمل بها نحن.

- التعرف على الخلل الموجود في جميع المستويات ومعالجته من أجل الرضا التام لزبانننا والوفاء لهم.

- التحسين المستمر لجودة خدماتنا وتخفيض آجال تنفيذ مختلف مشاريعنا.

- التحكم في التكاليف من أجل الوصول إلى أسواق وزبانننا جدد.
- تحسين نجاعة وفعالية جميع مساراتنا من أجل تلبية تطلعات

تعتبر شركة أشغال الكهرية، المسماة باختصار "كهريف، ش.ذ.أ" فاعلا رئيسيا في السوق الجزائري لإنجاز المنشآت الطاقوية، لاسيما إنجاز الشبكات، وهي تعزز مكانتها كشركة وطنية من خلال مشاركتها في تجسيد سياسة الطاقة الوطنية من خلال برامج إنجاز متعددة في ميدان الكهرية.

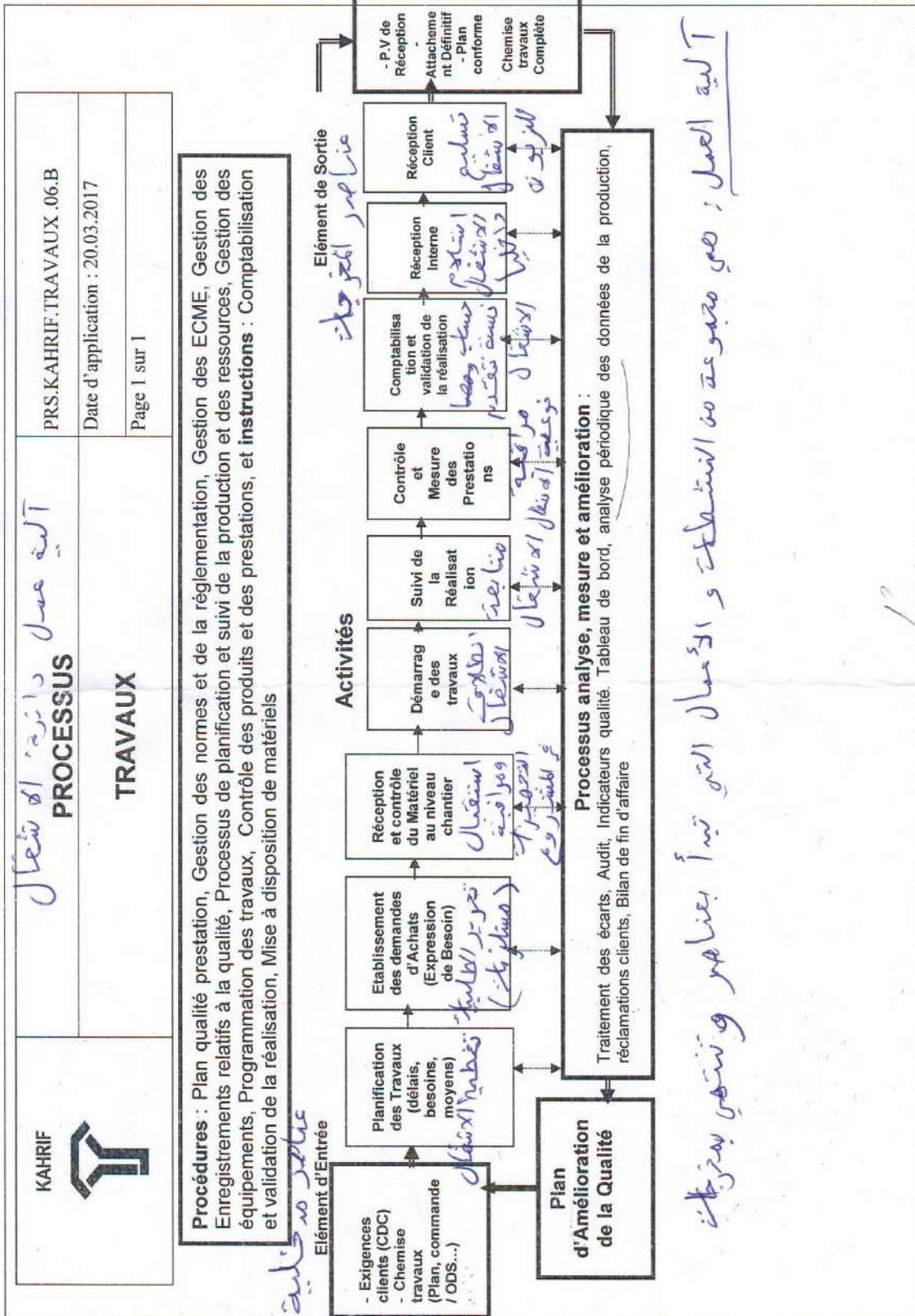
وتعتبر الشركة فرعا لمجمع سونلغاز وهي من أكبر شركات إنجاز الشبكات الكهرية الناشطة كمؤسسات اقتصادية عمومية تجارية، ويتمثل مجال عملها في دراسة وإنجاز الأشغال الطاقوية التي تشمل:

- الشبكات الكهرية الجوية (منخفضة ومتوسطة وعالية الضغط إلى غاية 400 كلف).
- الشبكات الكهرية تحت الأرض (منخفضة ومتوسطة الضغط إلى غاية 300 كلف).
- مراكز التحويل (عالية ومتوسطة ومنخفضة الضغط).
- الإنارة العمومية.

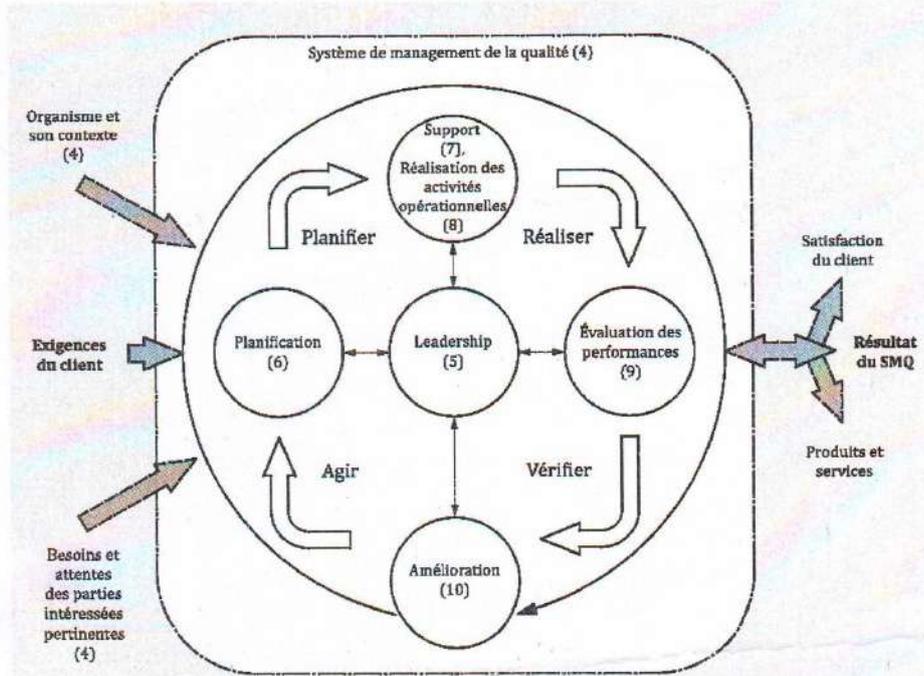
يتميز السوق الذي تنمو فيه شركتنا بالتطور السريع للمعارف والتقنيات والتكنولوجيا وأنظمة الاتصال والنتيجة المباشرة لذلك هي أننا نواجه اليوم عولمة الأسواق على المستوى العالمي.

ولا يمكن أن تستمر في الوجود سوى المؤسسات القادرة على التأقلم السريع مع التغيرات المتسارعة لهذا المحيط العام الجديد ولعالم الأعمال اليوم.





ISO 9001:2015(F)



NOTE Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

Figure 2 — Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

- ✦ **Planifier**: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;
- **Réaliser**: mettre en œuvre ce qui a été planifié;
- **Vérifier**: surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;
- **Agir**: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

0.3.3 Approche par les risques

L'approche par les risques (voir [Article A.4](#)) est essentielle à l'obtention d'un système efficace de management de la qualité. Le concept d'approche par les risques était implicite dans les éditions précédentes de la présente Norme internationale incluant, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition.

Pour se conformer aux exigences de la présente Norme internationale, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques

Les Principes de Management de la Qualité

