

## تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة

*Achieving Competitive Advantage based on Total Quality Management System*

غماري سهيلة

قريش بن علال

مالكي نادية فاطمة الزهراء\*

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات

مخبر القانون المقارن

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات

جامعة تلمسان، الجزائر

جامعة تلمسان، الجزائر

جامعة تلمسان، الجزائر

Souhila.ghomari@hotmail.com

guerlichebenallal@yahoo.fr

fatimazahra.malki@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/10/12

تاريخ الإرسال: 2021/03/29

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي السببي إذ تم توزيع 120 استبانة على موظفي شركة موبيليس بالجزائر العاصمة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج SPSS للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس. كما أوصت الدراسة بوجود تامين نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة راجحة للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة؛ أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ الميزة التنافسية؛ المؤشرات التنافسية؛ الإستراتيجيات التنافسية.

**Abstract:**

This study aims to search for ways to achieve competitive advantage in Algerian Companies, depending on the total quality management system.

The research paper used the causal descriptive approach, as 120 questionnaires were distributed to Mobilis employees in Algiers in order to know the role of total quality management in achieving competitive advantage, and some statistical methods available in the SPSS program were used to answer the problem of the study and test its hypotheses.

The study concluded that there is an impact of total quality management practices in achieving competitive advantage in the Algerian Telecom Company Mobilis. The study also recommended that the total quality management system should be valued by Companies in a fast and dynamic world in order to gain a competitive advantage, which is considered a winning card for the Companies

**Key Words:** Total Quality Management ; TQM Dimensions; Competitive Advantage ; Competitive Dimensions ; Competitive Strategies.

**JEL Classification:** M12.

\*مرسل المقال: مالكي نادية فاطمة الزهراء (fatimazahra.malki@univ-tlemcen.dz)



## المقدمة:

عرف العالم تحولات جذرية كبيرة نتيجة لتحرير الاقتصاد والتغيرات التكنولوجية الحالية، الأمر الذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال تتسم بالتطور المتسارع من خلال اقتناص الفرص وغزو الأسواق والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في النمو وزيادة الأرباح تحت شعار البقاء للأقوى، وانسجاما مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق فلسفة إدارية وإستراتيجيات للبحث عن تطوير قدراتها الابداعية وتنويع منتجاتها خاصة أنها في زمن إنتاج ما يمكن بيعه وليس بيع ما يمكن إنتاجه، إذ أصبحت وسائل الإنتاج أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف مع تشكيلة واسعة من المنتجات.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والإستراتيجيات التي تعنى بتحسين القدرة التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال خفض التكاليف الإنتاجية وزيادة الربحية وتحسين جودة المنتجات حيث تعتبر هذه الإدارة من أهم المفاهيم الحديثة، التي تركز على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها.

ولقد قامت العديد من الدول بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها بغية تحسين كفاءتها وتحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل المؤسسات الجزائرية تسير قدما إتجاه تحسين قدراتها التنافسية من خلال تبني سياسات الجودة حيث قامت بإجراءات عملية للحصول على شهادة الأيزو من أجل تحسين أدائها التنافسي والوصول الى الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة بغية تحقيق رضا عملائها، وتحقيق أهدافها.

ومن هنا كان منطلق الدراسة للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

وبالتالي يمكن طرح الإشكالية التالية: هل يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

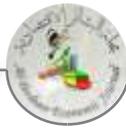
في مؤسسة موبيليس للاتصالات ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- تلتزم مؤسسة موبيليس للاتصالات بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- تمتلك مؤسسة موبيليس ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.
- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

وبغية الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف الظاهرة المدروسة وكذا تحليل نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الاستبيان قصد اختبار فرضيات الدراسة.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة من أهمية القطاع المؤسسي لأنه من القطاعات الرئيسية التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن هنا تنبع أهمية تطوير هذا القطاع من خلال إبراز أهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة.



- أهداف الدراسة:** يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:
- تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - التعرف على مختلف التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الجزائرية.
  - دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.
  - تقديم إستراتيجيات ورؤى مستقبلية لإمكانية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات.

## I الدراسات السابقة

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتباره من أهم المواضيع الحديثة ومن بينها:

### 1. دراسة (Rowland W & All (2019)

#### **Total Quality Management TQM As A Tool for Sustainable Customer Loyalty in A Competitive Environment : A Critical Review.**

والتي هدفت إلى إبراز كيف يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ولاء العملاء بشكل مستدام في البيئة التنافسية النيجيرية، كما خلصت بضرورة تحديد سياسة واضحة لإدارة الجودة الشاملة وتطوير أهداف قابلة للقياس لتلبية توقعات العملاء وتحسين الأداء التنظيمي بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات.

### 2. دراسة (Merry O & Taiy T(2015)

#### **Strategic Imperatives of TQM and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون في المجال الصناعي النيجيري، كما كشفت البيانات التي تم تحليلها بأن علاقة إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء ازدادت بشكل طردي في القطاع الصناعي، ولكن لا يزال يتعين على الإدارة فعل الكثير من أجل ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبائن كسياسات ذات أولوية في المؤسسات الصناعية النيجيرية.

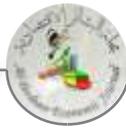
### 3. دراسة (Krishna & All(2015)

#### **Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business.**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز خصائص الأعمال الدولية ومتطلبات العمل في الأسواق الدولية والخارجية وإبراز الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث بينت النتائج أن أبعاد الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية لذا لا بد من العمل على تطبيقها للصمود أمام المنافسة الدولية.

### 4. دراسة (Ware E(2014)

#### **Investigate The Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution : A Case Study of Coca-Cola Bottling Company Ghana Ltd.**



هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الفائدة الناتجة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في شركة كوكاكولا، حيث أجريت في غانا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد إستراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعتبر متطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التسويقية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ساعدت شركة كوكاكولا على نيل جائزة الرئيس للتميز في المجموعة الإفريقية.

## II. ماهية الجودة:

### 1. مفهوم الجودة:

يوجد العديد من التعاريف التي وردت من قبل الباحثين في توضيح معنى الجودة، ويتفق الكثير أن الجودة تعني النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية، ويقصد بها الكيف عكس الكم. وقد عرفها ديمنج بأنها تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للجودة في جميع الأنشطة (عبد العزيز، 2012، ص49).

وعرفها فيليب كروسبي على أنها المطابقة مع المتطلبات (العزاوي، 2005، ص15)، كما عرفت المنظمة الدولية للتقييس إيزو 9000 أن الجودة هي مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية (العجارمة، 2005، ص329).

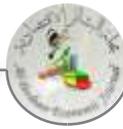
### 2. إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على أهمية العمل والأفراد، مع الاهتمام الأكبر بإرضاء العملاء وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تبني فلسفة التحسين المستمر في جميع وحدات العمل بهدف تلبية توقعات العملاء (Andrew, 1996).

فهي مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي تعتبر أساس نمو وتطور المنظمة من خلال تطبيق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين جميع العمليات داخل المنظمة وتلبية احتياجات العملاء (A.Addae-Korankye, 2013, P1295).

وقد عرفها Royal Mail على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين (خضير، 2007، ص75).

كما يعرفها (Brocka, 1992) على أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين أدائها بشكل مستمر وعلى مستوى جميع الأنشطة التشغيلية، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة (خضير، 2007، ص76)، كما عرفها المعهد الفيدرالي للجودة بأنها القدرة على تأدية العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء (سالم، 1994، ص17).



وعليه يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة نهج متكامل يهدف إلى تحقيق الجودة في أكثر من مجال داخل المنظمة من خلال عملية التحسين المستمر في كافة الأنشطة المؤسسية، بغية القضاء على مختلف الانحرافات التي تصاحب العملية الإنتاجية.

### 3. أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية هي كالآتي: (Ganapavarapu, 2015, p02)

**3.1. التركيز على العملاء:** إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة قائم في حد ذاته على العملاء، لذا وجب على المؤسسات فهم وتحديد احتياجات العملاء بكل دقة، والعمل على تلبية متطلباتهم والسعي لتجاوز توقعاتهم.

**3.2. القيادة:** تعتبر القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، حيث اعتبرها ديمغ وجوران عاملا مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تلتزم الإدارة العليا بتصميم إستراتيجية للمنظمة، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كقوة تنافسية.

**3.3. التخطيط الإستراتيجي:** يقصد بالتخطيط الإستراتيجي القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد، حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، ويتم من خلال الخطة الإستراتيجية، وضع مختلف السياسات والبرامج في ظل دراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف إضافة إلى تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة (العلي، 2008، ص38).

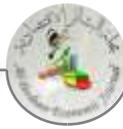
**3.4. العمليات:** إن تحقيق الكفاءة المطلوبة ينجم من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس نموذج العملية من خلال تحديد العمليات للتوصل على الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها.

ومن ثم تحديد مدخلات هذه العملية ومخرجاتها، إضافة إلى تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها. وكذا أخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء هذه العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات (القرار، رامي حكمت، عادل عبد المالك، 2009، ص208).

**3.5. التحسين المستمر:** إن المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها بحاجة لتحسين مستمر في مختلف أنشطتها، فحاجات الزبون غير محدودة وهي في تطور مستمر إضافة إلى تغير البيئة الخارجية باستمرار. لذا يعتبر التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، الموارد، طرق الإنتاج، الأفراد وتقديم الخدمات بشكل مستمر ودائم (Ganapavarapu, 2015, p02).

### 4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد نهج واحد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. إذ تحتاج كل منظمة إلى تطوير برنامج يناسب احتياجاتها الخاصة وقد حددت عدة مستويات لتنفيذ الجودة الشاملة، ومن أبرزها: (Ogbari & Borishade, 2015, p14)



مخطط إيفن وليندسي حيث قام بطرح نهج مختلف يعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ثلاث مستويات وهي:

- المستوى التنظيمي: تركز اهتمامات الإدارة العليا على معرفة متطلبات العملاء والعمل على تلبيةها، من خلال إدخال جميع المعلومات والبيانات اللازمة على أساس منتظم من أجل ترجمتها على شكل منتجات تتوافق مع توقعات ومتطلبات العملاء.
- مستوى العملية: يتم تقسيم المنظمة إلى وظائف وأقسام كقسم التسويق والتصميم وتطوير المنتجات، حيث يعمل كل قسم على تطبيق فلسفة الجودة التي تشمل مختلف العمليات، حتى نحصل على نهج متكامل يحتوي على جميع حلقات الجودة.
- مستوى الأداء / الوظيفة: عند تطبيق فلسفة الجودة على مستوى الإدارة العليا وكذا الأنشطة والعمليات فإننا نحصل على مخرجات ذات جودة، والذي يعتبر مؤشرا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة.

### 5. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لفلسفة الجودة الشاملة عدة أهداف ومن أبرزها مايلي: (Farhane & Daemi, 2012, p40)

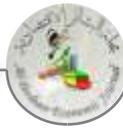
- زيادة الأداء المؤسسي والتنافسي للشركة.
- زيادة مرونة الشركة في التعامل مع المتغيرات البيئية.
- ضمان التحسين المستمر لكافة قطاعات المنظمة.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات الشركة.
- تحقيق الجودة على مستوى جميع الوحدات المؤسسية.
- التقليل من التكاليف على مستوى جميع الوحدات الإنتاجية.
- تقليص الوقت المطلوب في عمليات الإنتاج.

### III. الميزة التنافسية:

#### 1. تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. (A.Addae-Korankye, 2013, p1299)

ويعرفها بورتير بأنها القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة (ياسين، 2010، ص13).



ومما سبق ذكره يمكن اعتبار الميزة التنافسية على أنها طاقة الشركة على تحقيق وتلبية احتياجات زبائنها في الوقت المناسب لاكتساب أكبر حصة سوقية والتفوق على منافسيها.

## 2. مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:

**1.2. الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية مؤشرا للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع المؤسسة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات المؤسسة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيرادات أو الأرباح المحققة، والتي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق. (Kaplow, 2015, p29)

**2.2. التكاليف:** تعتبر تكلفة الصنع بالنسبة للمنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس، لذا تسعى المؤسسات على خفض التكاليف الإنتاجية، من خلال تجنب الانحرافات والأخطاء في عملية صنع المنتجات، وهذا عن طريق تبني نظام فعال ذو جودة (الدين وحمدى، 2010، ص03).

**3.2. الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية من أهم مؤشرات قياس التنافسية، فهي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية المدخلات، كما أنها تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج وبين الناتج عن تلك العملية، لذا تسعى المؤسسة للاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لزيادة إنتاجيتها وبالتالي التفوق على منافسيها (المطيري، 2018، ص03).

**4.2. الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة السوقية تشكل مؤشرا آخر للتنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها السوقية، كما يمكنها أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه نحو التراجع، حيث أنها ترفع من حصتها السوقية من خلال خفض الأسعار الذي ينجم عنه تراجع في مؤشر الربحية. ففي هذه الحالة فإن تنافسية المؤسسة لن تكون ضمانة لربحيتها وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تود البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها (الدين وحمدى، 2010، ص03).

**5.2. الابتكار:** ويقصد به قدرة المؤسسة على خلق منتجات جديدة أو إدخال بعض التغييرات والتطبيقات للمنتجات الموجودة، حيث أصبح الابتكار عاملا مهما في جذب الزبائن خاصة مع التطور التكنولوجي.

## 3. الإستراتيجيات التنافسية:

حدد بورتر ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات العامة للتنافسية والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الريادة السوقية، وهي كالتالي:

**1.3. إستراتيجية القيادة في التكاليف:** يتجه اهتمام المؤسسة إلى تقليل التكاليف الخاصة بالعمليات لرفع المنافسة، وبالتالي فإنها تحقق أرباح أكثر من المنافسين، فينصب اهتمام المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية والتوزيعية، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية:

- توفير اقتصاديات الحجم.



- أثر منحى الخبرة والتعلم.

- وجود عملاء متأثرين بحساسية السعر.

- وجود فرص لتخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة. (شهرزاد، 2012-2014)

**2.3. إستراتيجية التمييز:** تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات من حيث النوعية، التسليم والشكل، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها، ويتحقق هذا الأمر عندما تمتلك المؤسسة تكنولوجيا تسمح لها بتحقيق تفوق في هذا المجال (أحمد، 2004-2005، ص35).

**3.3. إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق معين، أو بالتركيز على خصائص معينة للمنتج (أحمد بلالي، 2005، ص09).

#### IV. الإطار الميداني للدراسة:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وكذا تحليل بعض الدراسات السابقة وسنحاول في هذا الجزء إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للاتصالات. وبغية جمع المعلومات لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الأدوات والطرق التالية:

#### 1. أدوات وطرق جمع بيانات البحث الميداني:

تم استخدام بعض أدوات وطرق جمع البيانات التي تتناسب مع الدراسة الميدانية ممثلة فيما يلي:

\*المقابلة: تم استخدام طريقة المقابلة عند توزيع الاستمارة وملئها من قبل الموظفين حتى تكون الإجابة أكثر مصداقية، وحتى نضمن أن مفردة العينة هي من قامت بالإجابة على أسئلة الاستبيان.

\*الاستبيان: يضم مجموعة من الأسئلة موجهة الى أفراد العينة المختارة لمعرفة وجهة نظرهم حول الموضوع قيد الدراسة وقد تضمن الاستبيان 3 أنواع من الأسئلة هي كالآتي:

السؤال المغلق: هو سؤال محدد الإجابة، إذ يحتوي عموماً على إجابتين بنعم أو لا.

السؤال المفتوح: هو سؤال غير محدد الإجابة، بل يترك للفرد الحرية في الإجابة.

السؤال القياسي: يستعمل من أجل تقييم الإجابة وفق سلم معين وقد تم استعمال سلم ليكرت الخماسي في أسئلة هذا الاستبيان.

#### 1.1. تحليل الاستمارة: لقد تم تطوير استبانة حول تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس للاتصالات

وكذا معرفة أثرها على الميزة التنافسية، كما تم تقسيم الاستبانة الى جزئين هما كالتالي:

● الجزء الأول: يضم معلومات عامة تشمل الخصائص الديموغرافية للموظفين



• الجزء الثاني : يشمل تقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكذا المكانة التنافسية للمؤسسة و يضم أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وفق سلم ليكرت الخماسي .

**2.1. مجتمع الدراسة:** نظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة المشتمل على جميع موظفي مؤسسة موبيليس بالجزائر وصعوبة دراسته، فقد تم اختيار مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان وكذا بعض الملاحق. كما قمنا بتوزيع عينة استطلاعية مقدرة ب 20 مفردة من أجل اختبار الاستبانة وغط الأسئلة الموجودة فيها، وبعد التأكد من وضوح الأسئلة وتناسقها تم توزيع 120 استبانة على عينة الدراسة، غير أنه تم استبعاد 20 مفردة بسبب الإجابة غير المنطقية لبعض مفردات العينة وكذا عدم القدرة على استكمال الإجابة على كافة أسئلة الاستبيان لظروف خاصة.

## 2. تحليل نتائج الاستبيان وفق برنامج الحزمة الإحصائية:

بعد عملية جمع المعلومات من الاستبيان قمنا بمعالجتها من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم طبعة 23، والذي يعد من أهم البرامج الاحصائية المستعملة في معالجة البيانات كما تم حساب العوامل الإحصائية التالية:

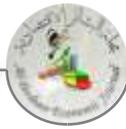
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- الانحدار الخطي البسيط.

## 1.2. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

أ. ثبات الاستبيان: لمعرفة دقة ومستوى ثبات الاستبيان، قمنا بحساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، حيث أكد الباحثون أن معامل الفا كرونباخ الذي يتراوح بين 0.5 و 0.6 يعتبر مقبولا، أما معامل ألفا الذي يصل إلى 0.8 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وقد قدر بلغت قيمته في هذا الاستبيان 0.87 وهذا ما يدل على صحة الاستبيان.

### ب. اختبار الفرضيات:

ب1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " تلتزم مؤسسة موبيليس للاتصالات بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة " من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة وقد كانت النتائج كالتالي:



## الجدول 01: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.60	4.01	التركيز على الزبون
0.81	3.91	القيادة
0.89	3.88	التخطيط الإستراتيجي
0.65	3.68	إدارة العمليات
0.68	3.62	التحسين المستمر

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت النتائج أن مجال التركيز على الزبون حصل على متوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري قدر ب0.60، كما حصل مجال القيادة على متوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدر ب0.81، في حين حصلت درجة التخطيط الإستراتيجي على متوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري ب0.89، كما حصل مجال إدارة العمليات على متوسط حسابي بلغ 3.68 وانحراف معياري ب0.65، في حين حصل بعد التحسين المستمر على متوسط حسابي بلغ 3.62 وانحراف معياري ب0.68.

ومنه نستنتج أن كل مجالات الدراسة قد حصلت على درجة أهمية مرتفعة مما يدل على أن شركة موبيليس تحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإنتاجية.

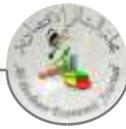
ب2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " تمتلك مؤسسة موبيليس ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها"

من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية وقد كانت النتائج كالتالي:

## الجدول رقم (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بالميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05	4.00	تبتكر مؤسسة موبيليس طرق جديدة لزيادة مبيعاتها
0.80	3.92	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعزيز حصتها السوقية
0.65	3.98	تسعى مؤسسة موبيليس إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحها
0.80	3.92	تعمل مؤسسة موبيليس على خفض تكاليفها الإنتاجية
0.78	3.95	تعمل مؤسسة موبيليس على الاستغلال الأمثل لمواردها

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss



أظهرت النتائج أن عبارة تبتكر مؤسسة موبيليس طرق جديدة لزيادة مبيعاتها حصلت على متوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري قدر ب0.05، كما حصلت درجة تصميم الشركة لخطط دقيقة لرفع حصتها السوقية على متوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري قدر ب0.80، في حين حصلت درجة القيام بحملات تسويقية لزيادة الأرباح على 3.98 كمتوسط حسابي و0.65 كانحراف معياري، وحصل معامل خفض التكاليف الإنتاجية على متوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 0.80 كما حصل مجال الاستغلال الأمثل للموارد على متوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري 0.78.

ومنه نستنتج أن كل مجالات الدراسة قد حصلت على درجة أهمية مرتفعة مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تمتلك ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

وعليه فقد تم قبول الفرضية البديلة التي تبين أن مؤسسة موبيليس تمتلك ميزة تنافسية للصدوم أمام منافسيها.

**ب3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية" تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، المتمثلة في التركيز على الزبون، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، التحسين المستمر والميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة T المحسوبة وهذا عند مستوى ثقة 95% ومستوى دلالة 5%.

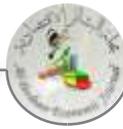
ويبين الجدول التالي مصفوفة الانحدار البسيط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

الجدول رقم (3): مصفوفة الانحدار البسيط بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

معامل الارتباط	معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
التركيز على الزبون	0.902	3.523	1.645
القيادة	0.978	2.617	1.645
التخطيط الإستراتيجي	0.891	2.685	1.645
إدارة العمليات	0.893	2.692	1.645
التحسين المستمر	0.879	2.879	1.645

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

- الفرضية الفرعية 1 : بينت النتائج أن درجة الارتباط بين بعد التركيز على الزبائن والميزة التنافسية قدرت ب 0.902، الأمر الذي يدل على وجود ارتباط وثيق بين التركيز على العميل والميزة التنافسية، فكلما زاد الاهتمام بالزبون وتلبية حاجياته زادت فعالية الأداء التنافسي. كما فاقت قيمة T المحسوبة قيمة T الجدولية، مما يعزز قبول فرضية الدراسة التي تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية.



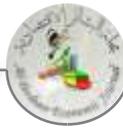
- الفرضية الفرعية 2: بينت النتائج وجود ارتباط وثيق بين القيادة والميزة التنافسية قدر ب 0.978، حيث أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحسين القدرة التنافسية سواءا من الجهة التنظيمية أو من جهة أخرى، كما فاقت قيمة T المحسوبة قيمة T الجدولية، مما يدل على وجود قبول الفرضية التي تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة والميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية 3: أثبتت النتائج أن درجة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية بلغت 0.891، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، حيث أن عملية التخطيط الإستراتيجي تمكن المؤسسة من وضع خطط دقيقة وإستراتيجيات للوصول لأهدافها، كما فاقت T المحسوبة T الجدولية، وهذا ما يدل على وجود قبول الفرضية التي تظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية 4: بينت النتائج أن درجة الارتباط بين إدارة العمليات والميزة التنافسية قدر ب 0.893، وأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وبالتالي قبول الفرضية التي تبين وجود علاقة بين كل من إدارة العمليات والميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية 5: يتضح من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بين متغير التحسين المستمر والميزة التنافسية قد بلغ 0.879، حيث أن عملية التحسين المستمر على مستوى جميع الأنشطة تؤدي إلى مستوى أداء جيد، من خلال تقليل الأخطاء الإنتاجية والقضاء على الانحرافات، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية.

#### الخلاصة:

من خلال هذه الورقة البحثية قمنا بإبراز دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للاتصالات، وقد تبين من خلال البحث على أن مفهوم الجودة الشاملة أوسع بكثير فهو يشمل جميع الجوانب التنظيمية والبشرية والأنشطة الإنتاجية، الأمر الذي يستلزم تقوية رأس المال البشري والتكنولوجي، واللذان يعتبران من أهم ركائز الجودة الشاملة التي أصبحت وسيلة لتغيير الاقتصاديات إلى اقتصاديات أكثر أداءا وهذا ما خلصت إليه نتائج الدراسة التي بينت وجود علاقة ارتباط وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية التي تمكن المؤسسات من الصمود أمام المنافسة.

وقد تم تلخيص بعض نتائج الدراسة فيما يلي:

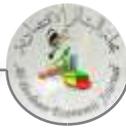
- تلتزم مؤسسة موبيليس بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة بشكل فعال ومتفاوت، حيث تسعى إلى عملية التحسين المستمر على مستوى جميع أنشطتها مما جعلها تصمد أمام المنافسة المحلية والدولية.
- عدم فعم المعنى الأساسي لفلسفة الجودة الشاملة من قبل بعض الموظفين.



- وجود علاقة وثيقة بين تبني فلسفة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
- واستنادا على هذه النتائج، توصلنا إلى تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة التحفيز المادي والمعنوي للموظفين، لأن العنصر البشري هو أساس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية للموظفين.
- إضافة تطبيقات جديدة وذكية للحصول على رضا الزبائن والعمل على تلبية حاجاتهم من خلال تصميم منتجات تتوافق أو تفوق متطلباتهم.
- الحرص على تطبيق المعنى الأمثل لإدارة الجودة الشاملة بجميع مبادئها من أجل تحقيق الأهداف واكتساب الميزة التنافسية المستدامة.
- ضرورة أن تحافظ شركة موبيليس على ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء وتعظيم الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية.

#### قائمة المراجع:

- الغزاوي محمد عبد الوهاب. (2005). ادارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلي عبد الستار. (2008). تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القزار اسماعيل ابراهيم ، الحديثي رامي حكمت، و كوريل عادل عبد المالك. (2009). ستة سيجم وأساليب حديثة في ادارة الجودة الشاملة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بلالي أحمد. (2005). إستراتيجيات التنافس كأسس لميزة تنافسية مستدامة. ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة.
- بن بوزيد شهرزاد. (2012-2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اطروحة ماجستير . جامعة بومرداس.
- تيسير العجارمة. (2005). التسويق المصرفي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- خالد بن سعيد عبد العزيز. (2012). ادارة الجودة الشاملة (المجلد الطبعة الثانية). الرياض، السعودية.
- زعدار أحمد. (2004-2005). التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه . جامعة الجزائر
- سحنون جمال الدين ، حمدي معمر . (2010) . تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف.
- سعد غالب ياسين. (2010). الادارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.



- سعيد القحطاني سالم. (1994). ادارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. مجلة الادارة العامة.
- كاظم حمود خضير. (2007). ادارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المطيري فايز. (2018). الانتاجية ودورها في تحسين التنافسية . مؤتمر العمل العربي . القاهرة .
- A.Addae-Korankye. (2013). Total Quality Management:A Source Of-
- Competitive Advantage A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms In Ghana. International Journal of Asian Social Science ,Vol 3, No 6, 1295-1299.
- Andrew Ghi, A. (1996). Quality Management in Hospitality. Cassell Academic Edition. London.
- Farhane, A., & Daemi, T. E. (2012). The Role of TQM on Advantage Competitive . Journal of Accounting and Financial Studies.
- Ganapavarapu, L. K. (2015). Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International. Arabian Journal of Business and Management Review , Volume 5, Issue 3.
- Kaplow, L. (2015). Market Definition,Market Power, Forthcoming. the International Journal of Industrial Organization , 826.
- Ogbari, M., & Borishade, T. T. (2015). Strategic Imperatives of Total Quality Management and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol 5, No 4.