

## أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأجور ولاية تلمسان الرمشي

The importance of the principles of total quality management in achieving competitive advantage:  
A Field study at the zenata wages foundation in the state of Tlemcen AL- Ramshi

سهام بن رحو

نادية بومدين\*

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- الجزائر  
sihem.benrahou@univ-tlemcen.dz

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- الجزائر  
boumediene.nadia@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2022/06/15

تاريخ القبول: 2022 /05/25

تاريخ الارسال: 2022 /02/ 28

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور بولاية تلمسان الرمشي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة مناهج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة منها: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي بما يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس، حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في مختلف المستويات الوظيفية الموجودة بالمؤسسة، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها: معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار بغية تحسين الأداء مما يزيد من جودة الإنتاج.

**كلمات مفتاحية:** الجودة . الميزة التنافسية . التنافس . سوق العمل

### Abstract:

This study aims to identify the importance of the principles of total Quality management in achieving competitive advantage in the zenata wages corporation in the state of Tlemcen AL-Ramshi, to achieve this goal, several approaches were used to clarify the Relationship between the study variables, including : the descriptive analytical approach, and the statistical approach in proportion to the nature the subject being studied, where 50 questionnaires were distributed to the study sample members of the various functional levels in the institution, and Several statistical methods were used, including : Cronbach alpha, coefficient, frequencies and percentages, arithmetic averages, standard deviations, and Pearson correlation.

The study reached the most important results : There is a strong positive correlation between the principles of total Quality management and competitive advantage, The study also recommended the need for employees to participate in decision-Making in order to improve performance, which increases the Quality of production.

**Keywords:** Quality . Competitive advantage. Competition . Labor market

**مقدمة**

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في عالم الأعمال، فهو بذلك يساعد على تحسين وتطوير جودة السلع والمنتجات بأقل الأسعار، فالجودة تعد منهجا علميا قائما على قواعد ومبادئ تضمن كل التغييرات بداية من جودة الكفاءات المادية إلى جودة الكفاءات البشرية وصولا إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن وكسب رضاهم وسعادتهم، لذا وجب على المؤسسات أن تقدر هذا المفهوم بطريقة يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية التي تعتبر سلاحا لمواجهة التحديات والتفوق في بيئتها التنافسية.

**مشكلة الدراسة:**

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وقد حققت إنجازا كبيرا في مختلف المجالات وخاصة الدول المتقدمة مثل أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية...، إلا أن هذا الارتقاء لم تحظ به المؤسسات الجزائرية لسبب عدم إعطاء أهمية لإدارة الجودة الشاملة وعدم تلبية رغبات الزبون و إنما الاهتمام بشهادة الأيزو، وهذا ما دفع الباحثة إلى دراسة هذا الموضوع من خلال علاقته بالميزة التنافسية والتي أثارت صدى كبيرا وحظيت باهتمام واسع من قبل صناع القرار بحيث لم تعد المنافسة تتعلق بالربح بل تتعلق بالجودة، ومن هنا تظهر معالم الإشكالية التي نوجزها فيما يلي:

هل هناك علاقة ارتباطية بين أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية على النحو التالي:

- هل تلتزم المؤسسة المبحوثة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مستوى الميزة التنافسية التي تحققتها المؤسسة محل الدراسة؟

**أهداف الدراسة:**

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة فيمايلي:
- التعرف على مستوى وعي هؤلاء العاملين بالمزايا التي تحققتها إدارة الجودة الشاملة.
- الغرض من الدراسة هو الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضية من عدمها.
- بالنسبة لأي منظمة فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل أهم هدف تتطلع إلى تحقيقه.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

- التعامل مع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، لأنها من الدراسات البحثية التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة، وبالأخص بعد تفوق المؤسسات التي تتبنى هذا الأسلوب وكذلك بالنظر إلى الانفتاح على المنافسة الخارجية الشرسة، فإن هذا الأسلوب فعال في تحقيق مزايا تنفرد بها المؤسسة مما ينعكس على أدائها في تنفيذ وتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

- سيساعد هذا البحث في توضيح الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات العلمية السريعة التي تشهدها المؤسسات لنيل رضا العملاء، وبالتالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الوعي بضرورة تحسين القدرة التنافسية.

#### فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور.
- تلتزم المؤسسة المبحوثة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

#### منهجية الدراسة:

لدراسة واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بما يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي فيما يتعلق بجمع بيانات المتغيرات وتفرغها وذلك لتحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق استمارة الاستبيان، بحيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة الدراسة ولم يسترجع أي استبانة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%، بالاعتماد على البرنامج التحليل الإحصائي النسخة 20.

#### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت كل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية نذكر من أهمها:

-دراسة ( جنابي ثائر فارس عبد الله، 2017)<sup>1</sup> ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد أثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية، وتم توزيع 401 استبانة في حين تم استرداد الاستبيانات من 386 مستجيب يمثلون عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss v 21 وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وضع خطوات إجرائية للاهتمام بعناصر الاتصالات التسويقية وجودة الخدمة المصرفية وأبعاد الميزة التنافسية كونها تضمن البقاء والتميز في السوق المصرفية والاهتمام بالبيع الشخصي، واستمالة سلوك الزبائن نحو الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف وكذلك الاهتمام بتنشيط مبيعات المصارف من الخدمات المصرفية والسعي للحصول على الحصة السوقية لكل مصرف بما يتناسب مع نوع وحجم الخدمة المصرفية.

-دراسة ( مقراش فوزية، قدام جمال، و هريكش مسعود، 2019)<sup>2</sup> ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفنادق ولاية جيجل، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها إذ تم توزيع 80 استمارة وتم استرداد 70 استمارة قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

لجودة الخدمة أثر إيجابي على الميزة التنافسية، كما توصي هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

يجب إعادة تنظيم أو ترتيب أعمال هذه الفنادق بطريقة تجعلها أكثر استجابة لحاجات العملاء، وهذا انطلاقاً من دراسة تلك الحاجات بطريقة دقيقة وجعل العميل المحور الرئيسي الذي يدور حوله تقديم الخدمة. دراسة<sup>3</sup> (Soltani Mahdi & Adel, 2020) تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لأداء الابتكار بين الشركات المصدرة للملابس، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها وتم توزيع 250 استبياناً بحيث تم تحليل 214 استبياناً، وقد استخدم نهج نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التغيرات لتحقيق الفرضيات، وخلص هذا البحث إلى نتائج من أهمها:

أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على الميزة التنافسية والأداء، كما أن الأداء الابتكاري التدريجي والأساسي له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية.

دراسة<sup>4</sup> (Othman, 2020)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في بعض البنوك العاملة في أربيل العراق، من خلال آراء عينة الدراسة التي شملت 53 مدير بنك، وذلك بالاعتماد على الاستبيان لجمع وتحليل المعلومات باستخدام بعض الطرق الإحصائية وتم اختبار الفرضيات، وأشارت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن القيادة وإدارة الموظفين والمعلومات والتحليل واهتمام العملاء قد وجدت أنها تنبئ بقوة بالميزة التنافسية للبنوك في أربيل العراق.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط، من حيث أهداف الدراسة وأهميتها وكذا المنهجية المتبعة لهذا الموضوع، وجاءت هذه الدراسة تبحث عن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور وتختلف أيضاً من حيث مجتمع الدراسة وكذا النتائج والتوصيات المتوصل إليها.

هيكل الدراسة: سيتم التعرض لهذا الموضوع من خلال مايلي:

- أولاً: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

- ثانياً: المعالجة الإحصائية لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة

للأجور.

أولاً: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

بناء على ما جاء في أدبيات الدراسة وتوافقاً مع أهداف الدراسة وإشكالياتها، فقد تم الاعتماد على نموذج يشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة عدة مفاهيم تختلف حسب اختلاف الباحثين لكن لها نفس المعنى:

1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة: فيما يلي بعض التعاريف لإدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب منظمة الجودة البريطانية على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع"<sup>5</sup> وتعرف أيضا على أنها "احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات".<sup>6</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "فلسفة إدارية حديثة تتمحور حول فكرة العمل الجماعي للتحسين المستمر في جميع العمليات والمنتجات من أجل إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن والمحافظة على بقاء المؤسسة في ظل محيط تنافسي قوي".<sup>7</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج على أنها عملية إدارية حديثة تعتمد عليها المؤسسة وذلك باتباع مجموعة من الطرق والإجراءات والممارسات بهدف تقديم منتج ذي جودة عالية.

## 2.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ نذكر منها:

- دعم والتزام الإدارة العليا: يعتمد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وأساليبها على معتقدات المديرين المسؤولين في المنظمة حول فوائدها وضرورتها لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج وخدماته بغية العثور على مركز تنافسي جيد في السوق للمؤسسة.<sup>8</sup>

- التحسين المستمر: التحسين المستمر وتطوير الأنشطة الوظيفية والعمليات الإدارية المختلفة في المنظمة على افتراض أن النتيجة النهائية هي فقط نتيجة لسلسلة من الخطوات والأنشطة المترابطة.<sup>9</sup>

- مشاركة العاملين: أي مشاركة جميع الموظفين من مختلف المستويات في الأنشطة المتعلقة بتطوير ومراقبة أدائهم الوظيفي وذلك لزيادة الإنتاجية.<sup>10</sup>

- التركيز على الزبون: يجب على المنظمة أن تدرك معنى المتطلبات الحالية والمستقبلية لزيائنها والسعي لتحقيق كل التوقعات.<sup>11</sup>

- التدريب: يجب أن تكون العملية التدريبية مستمرة بغية الانسجام مع المفاهيم والطرق والتطورات في عالم الأعمال حتى يتمكن العاملون من ممارسة أدوات الجودة بشكل فعال.<sup>12</sup>

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يؤكد هذا المبدأ على أداء العمليات ونوعية النتائج كمؤشرات لمنع عدم الامتثال مع المواصفات، وهذا ما يحقق منع الأخطاء قبل حدوثها مما يستدعي تطبيق معايير مقبولة قبل وأثناء وبعد الإنتاج.<sup>13</sup>

- اعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات: يتم اتخاذ القرار بناء على الوقائع والنتائج المتوصل إليها المتجانسة مع التحليلات وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الخبرات المتواجدة في حالة أو موضوع معين.<sup>14</sup>

## 2. مفهوم الميزة التنافسية:

قبل التطرق لتعريف الميزة التنافسية وجب تقديم معنى للمنافسة:

كلمة concurrence المقابلة لكلمة منافسة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح اللاتيني cum ludere الذي يعني jouer ensemble ويعني اللعب جماعة أو يجري مع أو يسرع في جماعة accourir ensemble، وقد كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه حالة خصومه وتنافس وصراع وحالة عداة مستمرة، وللمنافسة عدة معاني مثل: مزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف<sup>15</sup>

ويستعمل مفهوم المنافسة competition أو التنافسية competitiveness بالمعنى نفسه، إلا أن الدراسات تذكر ثمة اختلاف بين المفهومين، إذ أن التنافسية هي قدرة المنظمة على تصريف الأعمال أو المنتجات (سلع وخدمات) على المستوى المحلي أو الدولي، أما المنافسة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والمتاجرة في السوق، ومع ذلك إلا أنهما يعطيان معنى متشابه، لأن النتيجة النهائية تستند على الأسباب التي يسعى إليها العديد،<sup>16</sup> وعليه تعرف التنافسية بأنها "قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تتجح في اختيار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء"<sup>17</sup>، وتعرف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"<sup>18</sup> وقد أعطت الجزائر تعريفا لقانون المنافسة على أنها "مجموعة من القواعد القانونية الموضوعة من قبل السلطة العامة قصد تنظيم الحياة الاقتصادية بين المتعاملين الاقتصاديين"<sup>19</sup> وقد حددت المادة 01 من الأمر 03-03 المتعلق بالمنافسة أهداف هذا الأمر فنصت على مايلي "يهدف هذا الأمر إلى تحديد شروط ممارسة المنافسة في السوق وتفاذي كل ممارسة مقيدة للمنافسة ومراقبة التجمعات قصد زيادة الفعالية الاقتصادية وتحسين ظروف معيشة المستهلكين"<sup>20</sup> وعليه تعتبر الميزة التنافسية إحدى أهم الإستراتيجيات التي تسعى إليها المؤسسات إذ تعد بمثابة سلاح تنافسي بين المنافسين، حيث أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصبو في نفس المعنى.

### 1.2. تعريف الميزة التنافسية: نذكر منها:

لقد جاء "بورتر" بمصطلح الميزة التنافسية ويعرفها على أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>21</sup>

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".<sup>22</sup>

تعرف أيضا على أنها: "خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين".<sup>23</sup>

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المؤسسة عن باقي المنافسين وكذلك قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة.

## 2.2. أبعاد الميزة التنافسية: نذكر من أهمها:

- التميز: أن تكون المؤسسة متميزة بخدماتها ومنتجاتها عن باقي المنافسين.
- الجودة: أي إنجاز منتجات ذات جودة عالية تماثل الوظائف المصممة لأدائها وبهذا يكون لها أثر مضاعف على المزايا التنافسية.<sup>24</sup>
- التكلفة: أي مدى قابلية المنظمة على الإنتاج بأقل الأسعار بالمقارنة مع المنظمات المماثلة التي تعمل في نفس المجال.<sup>25</sup>

- التسليم(الوقت): قابلية المؤسسة على تسليم المنتج في وقت معين يلبي رغبات العملاء<sup>26</sup>

ثانيا: المعالجة الإحصائية لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور:

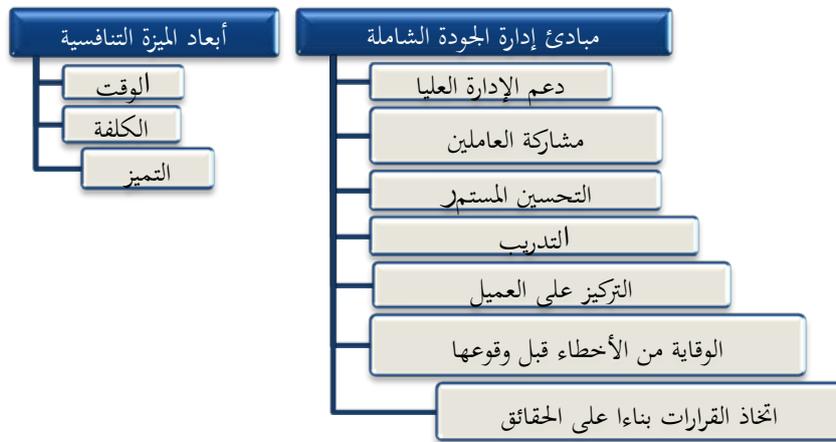
بعد عرض الإطار المفاهيمي الذي يحدد متغيرات الدراسة سننتقل إلى الدراسة الميدانية قصد التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة.

### 1.مجتمع وعينة ونموذج الدراسة:

1.1.مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة(مؤسسة زناتة للأجور)من أجل الأخذ بأرائهم حول مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى تحقيقها لميزة تنافسية فقمنا باختيار أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية الموجودة في المؤسسة وتمثلت في 50فرد من العدد الإجمالي للمؤسسة.

### 2.1.نموذج الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من متغيرين هما:

#### الشكل رقم 01: متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## - ثبات وصدق أداة الدراسة:

## الجدول رقم 01: يبين معامل ألفا كرونباخ.

معامل "ألفا كرونباخ"	عدد العناصر
0.84	47

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss v20

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيمة جيدة حيث بلغت قيمته 0.84 و الذي يضم 47 عبارة دون حذف أي عبارة من الاستبيان، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

## - وصف خصائص عينة الدراسة

هذا الجدول يبين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات التالية:

## الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

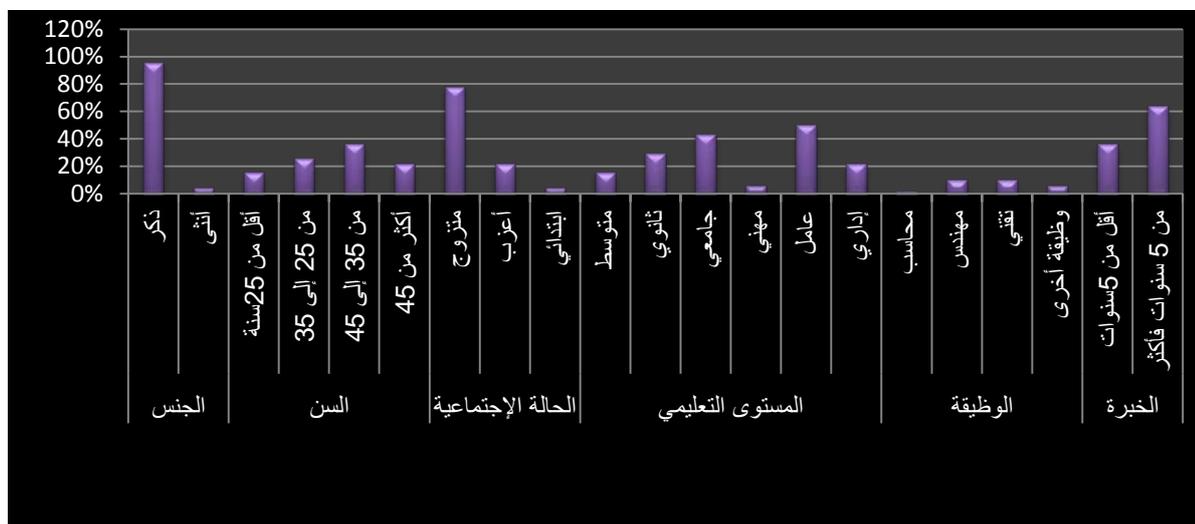
النسب المئوية	التكرارات		
96%	48	ذكر	الجنس
4%	2	أنثى	
100%	50	المجموع.	
16%	8	أقل من 25 سنة.	السن
26%	13	من 25 إلى 35 سنة.	
36%	18	من 35 إلى 45 سنة.	
22%	11	أكثر من 45 سنة.	
100%	50	المجموع.	
78%	39	متزوج	الحالة الاجتماعية
22%	11	أعزب	
100%	50	المجموع	
4%	2	ابتدائي	المستوى التعليمي
16%	8	متوسط	
30%	15	ثانوي	
44%	22	جامعي	
6%	3	مهني	

	المجموع	50	100%
الوظيفة	عامل	25	50%
	إداري	11	22%
	محاسب	1	2%
	تقني	5	10%
	مهندس	5	10%
	وظيفة أخرى	3	6%
	المجموع	50	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	36%
	من 5 سنوات فأكثر	32	64%
	المجموع	50	100%

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث بحيث نسبة الذكور أكبر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، حيث كان نسبة الذكور 96 % ونسبة الإناث 4% وكانت أعمارهم من 35 إلى 45 سنة بنسبة 36%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة 26% وتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 22% ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 16%، ويتضح أن معظمهم متزوجون وذلك بنسبة 78% وهذا ما ينعكس إيجاباً على سير العمل وبالتالي يكون أفراد مجتمع الدراسة أكثر استقراراً وتركيزاً في عملهم، بينما نجد أن باقي أفراد مجتمع الدراسة غير متزوجين وذلك بنسبة 22% ويتضح أغلبهم متحصلون على شهادات جامعية بنسبة 44% وهذا راجع إلى أهمية المستوى التعليمي الجامعي الذي يشغل المناصب العليا، يليها المستوى الثانوي بنسبة 30% والمتوسط بنسبة 16% والمهني بنسبة 6% والابتدائي بنسبة 4% والنسبة الأكبر للعمال بنسبة 50%، يليها الإداريين بنسبة 22% والتقنيين والمهندسين كلاهما بنسبة 10%، ثم يليها الأفراد الذين يشتغلون الوظائف الأخرى بنسبة 6% بحيث يتوزعون (أفراد العينة المستجوبة) حسب متغير الخبرة بنسبة 64% الذين تتراوح فترة تواجدهم في المؤسسة من 5 سنوات فأكثر تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 36% وهذه النتائج يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات إكسل 2007

## 2. عرض وتحليل محاور الاستبيان:

## 1.2. عرض وتحليل عبارات المحور الثاني: أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يبين هذا المحور أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة زناتة للأجور.

## الجدول رقم 03: تحليل عبارات المحور الثاني أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التزام الإدارة العليا	4.09	0.146	أوافق
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها	4.32	0.344	أوافق بشدة
02	توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات	4.28	0.451	أوافق بشدة
03	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام	4.26	0.482	أوافق بشدة
04	الإدارة العليا تؤكد على رؤساء الأقسام بأنهم مسؤولون عن تقديم منتجات ذات جودة عالية	4.18	0.436	أوافق
05	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة	4.18	0.436	أوافق
06	تعمل الإدارة العليا على شرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات	4.18	0.436	أوافق
07	يوجد لدى الإدارة العليا خطة واضحة حول الجودة وتؤكد على ضرورة الالتزام بها	4.16	0.668	أوافق
08	تقوم الإدارة العليا بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة	4.10	0.214	أوافق
09	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها	4.06	1.078	أوافق

10	تقوم الإدارة العليا بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة	3.66	0.923	أوافق
11	تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.	3.66	1.086	أوافق
	التعاون ومشاركة العاملين	3.96	0.128	أوافق
12	تعمل الإدارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين العمال	4.32	0.467	أوافق بشدة
13	يتم استخدام فريق العمل عند مواجهة مشكلة	4.28	0.328	أوافق بشدة
14	تعمل المؤسسة على تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والأوامر الجماعية	4.20	0.286	أوافق بشدة
15	يتم أخذ آراء العاملين عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم	3.76	0.513	أوافق
16	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن	3.72	0.777	أوافق
17	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة	3.50	0.949	أوافق
	التدريب	4.30	0.079	أوافق بشدة
18	تحرص المؤسسة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين	4.40	0.245	أوافق بشدة
19	يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءات لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة	4.36	0.235	أوافق بشدة
20	تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة عمل العاملين	4.22	0.216	أوافق بشدة
21	يتم اختيار العاملين بدقة لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم	4.22	0.420	أوافق بشدة
	التركيز على الزبون	4.22	0.161	أوافق بشدة
22	تعتبر المؤسسة بأن رضا الزبون مطلب ضروري للبقاء والازدهار	4.26	0.319	أوافق بشدة
23	يقوم المسؤولون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف على شكل أدق على رغبات الزبائن	4.26	0.319	أوافق بشدة
24	تعتبر مؤسستكم شكاوي الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة	4.20	0.163	أوافق بشدة
25	تهتم المؤسسة بأن تكون السبابة في تلبية احتياجات الزبون	4.20	0.286	أوافق بشدة
26	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنها مع مؤسسات في نفس المجال	4.20	0.408	أوافق بشدة

أوافق	0.082	4.11	التحسين والتطوير المستمر	
أوافق بشدة	0.222	4.32	عمال مؤسستكم ملزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة	27
أوافق بشدة	0.431	4.24	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية	28
أوافق	0.123	4.14	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلباً أساسياً من متطلبات تحقق الجودة العالية	29
أوافق	0.390	3.76	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير	30
أوافق بشدة	0.170	4.22	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	
أوافق بشدة	0.229	4.34	الحث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية	31
أوافق بشدة	0.309	4.24	استخدام عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة في الإنتاج	32
أوافق بشدة	0.175	4.22	إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنتاج ومراقبة الانحرافات بأنواعها	33
أوافق	0.627	4.16	قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم	34
أوافق	0.490	4.14	تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها	35
أوافق بشدة	0.196	4.26	تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	36
أوافق	0.105	4.19	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	
أوافق	0.600	4.18	تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل اتصال فعالة لتسهيل حفظ المعلومات واتخاذ القرار	37
أوافق	0.312	4.12	يعتمد وضع الاستراتيجيات لمؤسستكم على تحليل نقاط قوتها وضعفها فرص وتهديدات السوق	38
أوافق	0.055	4.14	المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

من الجدول رقم (03) يتضح أن:

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: كانت بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.055) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن نسبة القبول جاءت مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغير المستقل ككل تشكل قبولاً مرتفعاً وهذا يدل على أن مؤسسة الأجور تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الغرض التي تصبو إليه، ومن هنا نتوصل إلى عرض وتحليل أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب ترتيبها من حيث الأهمية النسبية في الإجابات:

- التدريب: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.30) بانحراف معياري يقدر بـ (0.079)، أي ما يمثل الفئة الخامسة على سلم "ليكرت" (أوافق بشدة)، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.245) أي ما يعادل (أوافق بشدة) تليها العبارة الثانية التي تنص على (يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءات لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.235) أي ما يعادل (أوافق بشدة)، ثم تليها العبارة الثالثة التي تنص على (يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءات لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.214) أي ما يقابل (أوافق بشدة)، وتليها العبارة الرابعة التي تنص على (تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة عمل العاملين) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.216) أي ما يمثل (أوافق بشدة)، والعبارة الأخيرة التي تنص على (يتم اختيار العاملين بدقة لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.420) وهذا دليل على حرص المؤسسة على بعد التدريب.

- التركيز على الزبون: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.22) وانحراف معياري (0.161) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التركيز على الزبون أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.26-4.20) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.319-0.408).

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.22) وانحراف معياري (0.170) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.34-4.14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.229-0.627)

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.19) وانحراف معياري (0.105) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.26-4.12) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.196-0.600)

- التحسين والتطوير المستمر: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.11) وانحراف معياري (0.082) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحسين والتطوير المستمر أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.32-3.76) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.123-0.431)

- التزام الإدارة العليا: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.09) وانحراف معياري (0.146) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد إلتزام الإدارة العليا أنها تشكل قبولا مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.66-4.32) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.078-0.214)
- التعاون ومشاركة العاملين: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.96) وانحراف معياري (0.128) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التعاون ومشاركة العاملين أنها تشكل قبولا مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.50-4.32) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.286-0.949)
- وبالتالي كإجابة عن الفرضية المتعلقة بهذا المحور "تلتزم المؤسسة المبحوثة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، فإن هذه الأخيرة مطبقة على مستوى المؤسسة المبحوثة بدرجة مرتفعة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

## 2.2. عرض وتحليل الحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية.

يبين هذا المحور مدى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال (الوقت، الكلفة، التمييز).

### الجدول رقم 04: تحليل عبارات المحور الثالث حول تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	الوقت	4.20	0.163	أوافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات الزبائن	4.22	0.175	أوافق
02	تحرص المؤسسة على أن ينجز العامل عمله من المرة الأولى	4.18	0.396	أوافق
	الكلفة	4.12	0.239	أوافق
03	تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض التكاليف	4.00	0.736	أوافق
04	تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	4.18	0.396	أوافق
05	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق	4.18	0.273	أوافق
06	تتميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة و الإبداع	4.08	0.116	أوافق
	التمييز	4.23	0.121	أوافق بشدة
07	تعنتي المؤسسة باستقطاب المؤهلات العلمية والكفاءة العملية	4.20	0.653	أوافق بشدة
08	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد	4.40	0.245	أوافق بشدة
09	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.	4.18	0.087	أوافق
	المحور الثالث: تحقيق الميزة التنافسية	4.18	0.087	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي النسخة 20.

ينتضح من خلال الجدول رقم 04:

الميزة التنافسية: كانت بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.087) ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة القبول جاءت مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغير التابع تشكل قبولاً مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الأجور تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.

ويمكن تحليل وعرض أبعاد الميزة التنافسية حسب ترتيبها من حيث الأهمية النسبية في الإجابات:

- التمييز: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.23) بانحراف معياري (0.121) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التمييز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.08-4.40) وتراوحت انحرافاتها ما بين (0.653-0.116)

- الوقت: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.20) بانحراف معياري (0.163) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الوقت أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.18-4.22) وتراوحت انحرافاتها ما بين (0.175-0.396)

- الكلفة: بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.12) بانحراف معياري (0.239) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الكلفة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.18-4.00) وتراوحت انحرافاتها ما بين (0.736-0.273)

ومنه نستنتج أن كل إجابات أفراد العينة قد حصلت على درجة مرتفعة وهذا ما يدل على أن مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

### 3.2. العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

تتمحور فرضية الدراسة في الإجابة عن إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما يلي: هل هناك علاقة ارتباطية بين أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة زناتة للأجور؟

سوف نقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) وهذا من خلال:

- معامل بيرسون: يستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1، فإذا اقتربت القيمة من الواحد (01) فإن العلاقة بين المتغيرين قوية والعكس صحيح والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 05: علاقة الارتباط بين محاور الاستبيان.

الميزة التنافسية.	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	
0.536**	1	معامل الارتباط بيرسون (r)
0.000		Sig
1	0.536**	معامل الارتباط بيرسون (r)
	0.000	Sig

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي النسخة 20.

من خلال الجدول رقم 05 يتضح أن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين (مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية) ووفقا لأراء المستجوبين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $r=0.536^{**}$  وهذا ما يدل أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية وقوية أي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة إحصائيا وأن قيمة  $sig=0.000$  أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

#### نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة في ضوء النتائج إلى أهم الاستنتاجات وهي:

- تلتزم مؤسسة زناتة للأجور بولاية تلمسان -الرمشي- بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قصد تحقيق الأهداف التي تصبو إليها .
- تسعى المؤسسة المبحوثة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال الاعتماد على (التميز والكلفة والوقت) أي أن مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة مرتفع.
- أسفرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول رقم (05) تقدر بـ  $0.536^{**}$  عند مستوى الدلالة  $a=0.01$ .

#### خاتمة:

بناء على نتائج هذا البحث فإننا ندرك بوضوح أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى المنظمات الراغبة في البقاء والاستمرار أن تصنع منتجات عالية الجودة وبأقل الأسعار مقارنة مع منافسيها بحيث تمثل إدارة الجودة الشاملة المعيار الأساسي للنجاح التنظيمي والمعيار المحدد للتميز وتعتبر هذه الأخيرة عنصر تفوق المؤسسة عن المنافسين الآخرين، وبهذا يلجأ العاملون إلى اتمام أعمالهم بشكل أفضل من غيرهم وتجنب الأخطار قدر الامكان، وبالتالي أن أي مؤسسة تتبنى مبادئ إدارة الجودة

الشاملة فهي تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية، وكلما زاد الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بالميزة التنافسية لأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب علمي ومفهوم إداري حديث هدفها الأساسي تقديم المنظمة ورقيها.

من خلال النتائج السابقة توصي الدراسة إلى مايلي:

- الحث على العمل الجماعي مع مشاركة العاملين في صنع القرار بغية تحسين الأداء مما يزيد من جودة الإنتاج.
- تحتاج المؤسسة المبحوثة إلى المزيد من التطلع بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لرفع الإنتاجية وبالتالي تعزيز التنافس للمؤسسة.
- ضرورة إبرام اجتماعات وورشات تدريبية تناسب العاملين حسب مستوياتهم الإدارية.
- التركيز على رضا الزبون من خلال توفير منتجات تلبي متطلبات العملاء مع خفض تكلفة الإنتاج حتى تستطيع المؤسسة أن تغزو الأسواق.

### الهوامش

<sup>1</sup>جنابي نادر فارس عبد الله، الدور الوسيط لخدمة الجودة المدركة في تحديد أثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر الزبائن لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، بغداد، 2017.

<sup>2</sup> مقراش فوزية، قدام جمال، و هريكش مسعود، أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل، مجلة العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، المجلد 18، العدد 02، 2019.

<sup>3</sup>Dehghani Soltani Mahdi Azar Adel, The impact of total quality management on competitive Advantage by Mediating Role of innovation performance of Exporting companies in the garment industry, Journal of international business administration, Tarbiat Modares University Tehran Iran volume 03, Number 12, 2020 .

<sup>4</sup>Othman, B, The influence of total quality management on competitive Advantage towards Bank organizations Evidence form Erbil/Iraq, International Journal of psychosocial Rehabilitation, vol24, ISSUE05, 2020

<sup>5</sup>بني حمدان خالد و الزبون عطا الله علي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 11

<sup>6</sup>عليوة السيدة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي، دار الأمين، القاهرة، 2002، ص 225.

<sup>7</sup>عقيلي عمر وصفي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 31

<sup>8</sup>النويران ظاهر لفا عافت، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلقاء الأردن العدد 17، 2017، ص 121.

- <sup>9</sup>حميدي عبد الرزاق، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، (مذكرة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص21.
- <sup>10</sup>الصررايرة شادي أرشيد، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 03، العدد01، 2019، ص267.
- <sup>11</sup>البيلاوي حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط2، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، 2008، ص28 .
- <sup>12</sup>قطيشات منال هاني، الجودة الشاملة في التعليم ومعايير إنكيت، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص20.
- <sup>13</sup>قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2012، ص18.
- <sup>14</sup>الغزاز إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة ISO 19011/2002، دار دجلة، ب م ن، 2010، ص-ص16-17.
- <sup>15</sup>شفار نبية، الجرائم المتعلقة بالمنافسة في القانون الجزائري والقانون المقارن، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2013، ص14.
- <sup>16</sup>حيدر شاكر البرزنجي، محمد إبراهيم تابه، عامر رشيد المسعودي، قياس الأداء التنافسي لشركة التأمين الوطنية وبعض فروعها باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهر RCAI، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد46، 2018، ص212.
- <sup>17</sup>سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص81.
- <sup>18</sup>كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة سطيف، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص119.
- <sup>19</sup>شفار نبية، الجرائم المتعلقة بالمنافسة في القانون الجزائري والقانون المقارن، مرجع سبق ذكره، ص15.
- <sup>20</sup>الأمر 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1429 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالمنافسة ج.ر رقم 43 الصادرة في 20 يوليو 2008.
- <sup>21</sup>جربي عبد الحكيم، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة الأغواط، العدد02، 2017، ص281.
- <sup>22</sup>علي العتوم محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص42.
- <sup>23</sup>سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عوامل الكفاءات في المؤسسة-دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011، ص7.

<sup>24</sup> زعرور نعيمة، كردودي سهام وضيف أحمد، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 01، 2017، ص 403.

<sup>25</sup> بلالي أحمد و سملالي يحضيه، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد 02، 2018، ص 124.

<sup>26</sup> شنافي نوال، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 48، 2017، ص 325.