

تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات

دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة الـ47 لمعرض الجزائر الدولي

د / عيساني عامر. أ / حامدي محمد

جامعة باتنة 1

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحسين المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لبناء الميزة التنافسية، وأتبع في البحث المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة موضوع الدراسة، وتم التوصل إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسات بنسبة تفوق عن 77%، وذلك من خلال تفعيل دور الإدارة الداعم لتبني هذا الأسلوب التسييري الحديث وإستخدام مبدأ التحسين المستمر من أجل تطوير تنافسية المؤسسة واتخاذ القرارات بناء على حقائق علمية.
الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

Summary:

The research aims to sense companies about the role of total quality management as a New Approach to build a competitive advantage. We used a descriptive approach in this search that suits the nature of the subject of the study. The results of the research show that the principles of management TQM affect positively the competitive advantage of enterprises with more than 77% through activating the role of the administration in supporting the adoption of this modern management technique and the use of continuous improvement principle in order to develop a competitive enterprise and also make decisions based on scientific facts.

Key words: the principles of total quality management, competitive advantage.

المقدمة

نتيجة لتبعية الاقتصاد الجزائري للنفط بنسبة تزيد عن 97% تحاول الدولة الجزائرية تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة لخلق مناصب عمل وتلبية حاجات العملاء وتخفيض فاتورة الإستيراد، ولكن سرعان ما تصدم هذه المؤسسات الجزائرية بالمنافسة الشرسة للمؤسسات العالمية التي تمتلك إمكانيات ضخمة للسيطرة على الأسواق، والدراسة تنبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بضرورة تحسين مكانتها التنافسية من أجل البقاء والحفاظ على أسواقها المحلية وتحقيق أرباح تساعد على الإستمرار والتطور .

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الإستفادة من خدماتها، بل وانتهاج مبادئها للحفاظ على الموقع التنافسي لها.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة، تهتم بجودة المنتجات والعمليات والتحسين فيهما، فإنهما تساهم بقسط كبير في تحسين تنافسية المؤسسة، ولهذا سنقوم بدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسات.

1- إشكالية الدراسة: ولتوضيح علاقة التأثير بين المفهومين يجدر الإجابة على السؤال التالي: ما هو تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟ للإجابة على هذا السؤال وجب التطرق للنقاط التالية:

- ما مدى تأثير مبدأ القيادة على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير مبدأ التركيز على العميل على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

- ما مدى تأثير مبدأ التحسين المستمر على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟
- ما مدى تأثير مبدأ مشاركة العاملين على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟
- ما مدى تأثير مبدأ الوقاية من الأخطاء على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟
- ما مدى تأثير مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟
- ما مدى تأثير مبدأ العلاقة مع الموردين على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية وتم تقسيمها إلى:

الفرضية الجزئية الأولى: يؤثر مبدأ القيادة على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛

الفرضية الجزئية الثانية: يؤثر مبدأ التركيز على العميل على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛

الفرضية الجزئية الثالثة: يؤثر مبدأ التحسين المستمر على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛

الفرضية الجزئية الرابعة: تؤثر مبدأ مشاركة العاملين على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛

الفرضية الجزئية الخامسة: تؤثر مبدأ الوقاية من الأخطاء على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛

الفرضية الجزئية السادسة: تؤثر مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية؛

الفرضية الجزئية السابعة: تؤثر مبدأ العلاقة مع الموردين على الميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الإقتصادية تعزى لمتغير الجنس، السن.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الإقتصادية تعزى لمتغير الجنس؛

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الإقتصادية تعزى لمتغير السن.

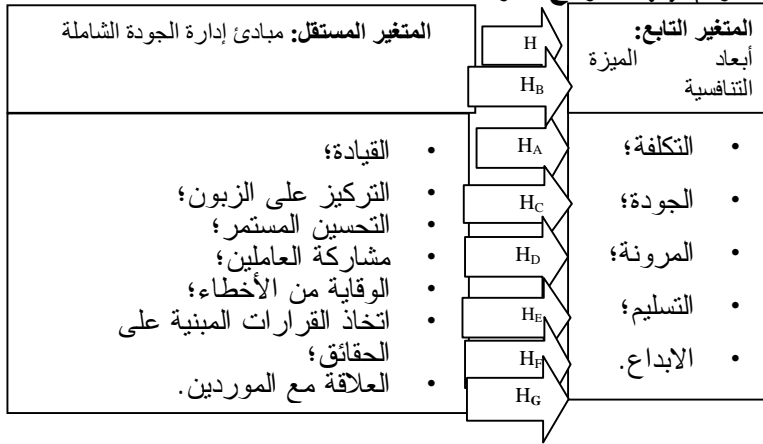
3- **أهمية الدراسة:** هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع التطبيقي للتأثير إدارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات.

4- **المنهجية المتبعة:** قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة فرضياتها يتم اتباع المنهج الوصفي، من أجل توضيح تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسات.

5- حدود الدراسة (الإطار الزمني والمكاني للدراسة): تتم دراسة الموضوع بطبيعة الحال كغيره من باقي المواضيع من ناحية الإطار المكاني في الصالون الدولي بالصنوبر البحري بالعاصمة في طبعته 47 المنعقد بين 28 ماي إلى 2 جوان 2014.

6- نموذج الدراسة: هو محاولة لتجسيد الظاهرة المبحوثة وتبسيطها وتمثيلها والتعريف بمتغيراتها ومكوناتها وتحديد العلاقات الافتراضية بين المكونات، ويعرض الشكل (1) النموذج لدراسة ومتغيراتها المستقلة التابعة والعلاقة الافتراضية فيما بينها.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة من خدماتها، بل وانتهاج مبادئها للحفاظ على الموقع التنافسي لها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها".¹ ويرى: Barney أن المؤسسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية عندما "تطبق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للعميل، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها".² "تعد التنافسية هدف استراتيجي للمؤسسات، ومتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية، ولكن يمكن قياسه من خلال أداء المؤسسات".³ ويمكن القول إن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة خلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ عدة أشكال من أسعار أقل أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واضح الزيادة في السعر المفروضة على العميل. يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها".⁴

نستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة في مواجهة بقية المنافسين ومنه الحفاظ على حصتها السوقية. وللميزة التنافسية عدة أبعاد نذكر منها:

¹ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر ط2، 2003)، ص79.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص11.

³ سمالي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) (جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، 2004)، ص180.

⁴ M. Porter: L'avantage concurrentiel, (France, Inter Editions,1986), P41.

1. الجودة: قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل من خلال مطابقة مع احتياجاته.¹
2. التكلفة: ضرورة تكيف العمليات الانتاجية لتقليل التكاليف التي لا تحقق قيمة مضافة².
3. التسليم: هي سرعة إستجابة لإحتياجات العميل وتقليص هذه المدة لأقصى حد ممكن.
4. المرونة: هي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها والقدرة على الاستجابة لها.³
5. الابداع: هي عملية تطوير منتجات وخدمات جديدة بهدف تحقيق مخرجات ذات مواصفات عالية قادرة على جذب العميل.⁴

المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة

يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسات وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط لإرضاء العملاء وإنما إلى إبهارهم.⁵

¹ Horngren C.,T., Dater, S., and Foster, G.« Cost Accounting», A Managérial Emphasis, (person prentice Hall , 2006), P660.

² مؤيد علي الفضل إنعام محسن غدیر، « تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية »، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (جامعة الكوفة، العدد 22، 2012)، ص13.

³ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، 2008، ص63.

⁴ Tyagi R , «Management Innovation» Journal of Management Science.(Vol.6, No.2), P3.

⁵ باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها تحول لمفهوم الجودة من التركيز على تحقيق مطابقة الموصفات إلى الاهتمام بالتركيز على رضا العميل والمشاركة الفعالة لجميع العاملين مع الإدارة للوصول إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات¹.

وتعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح.²

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية تشمل كل مؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتبطة من متطلبات العميل.³

وتعرف أيضا بأنها: إدارة المؤسسة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.⁴

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "طريقة متبناة في مستوى المؤسسة لتحسين أداء المنتجات والخدمات والإجراءات".¹ ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس كلمات التي يتكون فيها مصطلح كما يلي:

¹ سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، (عمان، دار المسيرة، 2009)، ص. 64.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار اليازوري للنشر، 05)، ص. 39.

³ Gerdf Kamisk, J.Peter Bauer, Management de la Qualité, de AàZ, (Paris, Masson, 1994), P44.

⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 75.

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم النشاطات، جودة وتوفير المواد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسين المستمر.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى:

أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد من الإدارات العليا والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل الحالية والمستقبلية.

المطلب الثالث: تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

إن إدارة الجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وذلك من خلال تحقيق التميز التنافسي الذي يعتمد على الجودة، ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

أولاً: التحسين المستمر:

حيث أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية

¹ Philip kotler et autres, **Marketing management**, (Paris, 12^{ème} édition, Pearson Education, 2006), P175.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، عمان، دار وائل للنشر، ط3، 08، ص

لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للعملاء والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أنّ الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.¹

إن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانيات المتاحة) كما ونوعاً، كما يمكن تحقيق التنافسية الأعلى من خلال الجهود التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات التي تباشرها المؤسسة، وهذا ما تسعى إليه فلسفة التحسين المستمر.²

من الثابت علمياً أن المقارنة التنافسية ركيزة أساسية من ركائز منهجية الإدارة الشاملة للجودة لأن من خلالها يتوضح حقيقة وضع المؤسسة وموقفها النوعي بالمقارنة مع الشركات المنافسة المتشابهة في نوع المنتجات وما هو المطلوب منها للتحسين الجودة للتوصل إلى مستواها أولاً ومن ثم اعتماد التحسين المستمر والدائم للتفوق والتميز عليها.

من هنا يبدو بوضوح تام، أن المقارنة التنافسية إدارة للتحسين وليس التحسين بحد ذاته لذا تؤكد على ضرورة تحقيق مستوى المنافس المختار من قبلها كخطوة أولى، وبعد تحقق ذلك القيام بتحقيق التفوق عليه، ومن ثم العمل على

¹ سملاي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² أحمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، (مصر أكاديمية السادات، رسالة ماجستير، 2003)، ص 85.

التحقيق التميز على المنافسين الآخرين إذا أردت أن تكون هي الأفضل دائما في الأسواق.

من البديهي أن اعتماد التحسين المستمر لمجالات العمل كافة في الشركة يجعلها تتفوق على المنافسين لها والتميز عليهم وتحقيق هذه الكيفية وتطويرها بشكل دائم يضمن لها متطلبات الاستمرار في الأسواق والبقاء فيها بثبات ، من هنا يبدو بوضوح أن تحسين المستمر شرط أساس لنجاح الإدارة الشاملة للجودة في تحقيق الأهداف ولهذا السبب بالذات وصفت الكثير من المصادر التحسين المستمر بالعمود الفقري لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ومطلب أساس لنجاحها وبالنظر للأهمية الاستثنائية المتميزة للتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات فان الأمر يستدعي الوقوف على تجارب الناجحة للغير في هذا المجال بغية الاستفادة منها لاختصار الزمن وكما سيجيء في أدناه:

- 1- **التجربة اليابانية:** مفاد التجربة اليابانية في هذا المجال اعتماد التحسين المستمر للجودة بخطوات صغيرة وبصورة متتابعة وبشكل مستمر من منطلق أن التحسين عملية متراكمة وتحقق بمراحل وليس بدفعة واحدة وباستخدام تكنولوجيا مبسطة؛
- 2- **التجربة الأمريكية:** مفاد التجربة الأمريكية في هذا المجال اعتماد التحسين المستمر للجودة بخطوات واسعة وبمرحلة واحدة وبشكل قفزات سريعة ومتلاحقة وباستخدام تكنولوجيا متطورة.

إن الاتجاه الياباني في التحسين المستمر يركز على الموارد البشرية المدربة والمبدعة بشكل أساس وليس على التكنولوجيا المتطورة كما هو الحال في الاتجاه الأمريكي.¹

ثانيا : التركيز على العميل:

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

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل، تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا"².

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنّها "نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى، إن تلبية احتياجات العميل يضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل.

¹ إسماعيل لقرز، تطبيق العملي للموصفت iso 9001:2008 (الأرن، دل دجلة، 2009)، ص 280.

² سملاي يحضيه ، مرجع سبق ذكره، ص 182.

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

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

باعتبار العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدره المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.

ثالثا: المشاركة الكاملة:

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

ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية، بدلا من أسلوب المركزية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة، وتؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهما من

خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:

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

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

رابعا : التعاون بدل المنافسة:

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

ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة، من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتراز به.¹

¹ سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 192.

خامسا: اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهّنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

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

سادسا: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

مجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم كلها في خلق قيمة وتحقيق التميز التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة.

ومما سبق ذكره نستنتج، أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمين للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف

المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لابد من تكيف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها وإستمراريتها في السوق.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث شرح إجراءات الدراسة الميدانية والتعرف على مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومختلف تأثيراتها على الميزة تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من 50 مؤسسة ولكن لم يتم استرجاعا إلا 23 استمارة، وفيما يلي سنوضح مختلف خصائص مفردات عينة الدراسة.

1. الجنس: الجدول رقم (1): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

العمر	ذكور	اناث
التكرار	20	3
النسبة	87.0	13.0

المصدر: أعد الجدول بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة في فئة الجنس (87%) سجلت لدى الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (13%)، وبالتالي يتضح أن أكثر المستجيبين والممثلين للمؤسسات هم الذكور.

2. متغير السن: الجدول رقم (2): توزيع عينة أفراد الدراسة متغير السن

المقر	30-20	40-31	أكثر من 40
التكرار	8	9	6
النسبة	34.8	39.1	26.1

المصدر: أعد الجدول بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة في فئة عمرية هي 40-31 بنسبة (39.1%)، بينما بلغت فئة 30-20 نسبة متقاربة (34.8%).

3. مقر المؤسسات: الجدول رقم (3): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير

المقر

المقر	الجزائر	الأردن	ليبيا
التكرار	18	4	1
النسبة	78.3	17.4	4.3

المصدر: أعد الجدول بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول، أن أغلبية المؤسسات المدروسة جزائرية بنسبة %78.3

4. طبيعة النشاط: الجدول رقم (4): توزيع عينة المؤسسات حسب متغير طبيعة النشاط

النشاط	استيراد	صناعي	البناء	خدمات	تجاري
التكرار	5	11	1	2	4
النسبة	21.7	47.8	4.3	8.7	17.4

المصدر: أعد الجدول بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من النشاط السائد هو صناعي بنسبة 47.8% يليه القطاع التجاري 17.4 %

5. وظيفة المستجوبين: الجدول رقم (5): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	مدير عام	نائب مدير	رئيس قسم	اخرى
التكرار	8	6	5	4
النسبة	34.8	26.1	21.7	17.4

المصدر: أعد الجدول بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن الأشخاص المستجوبين بين مدير ونائب مدير بلغت نسبتهم 60,9.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي لما له من فوائد بجمع المعلومات من المجتمع المدروس ويتمثل في استمارة تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة، يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة. والاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في جمع البيانات، والتي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان أو الاستمارة فتقتصر على توزيعها على أفراد العينة ليقوموا للإجابة عليها.

أولاً: هدف الاستبيان (الاستمارة) تهدف أساسا الاستمارة إلى دراسة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من خلال:

• التعرف على مستوى الاهتمام والتركيز على مدى تبني المؤسسات لمبادئ

إدارة الجودة الشاملة؛

• التعرف على أبعاد الميزة التنافسية لدى المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: **كيفية إنجاز الاستبيان (الاستمارة)** لجمع البيانات لهذا البحث تم استخدام الاستمارة، باعتبارها أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص المديريين وتعبير عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، وقد تم تجزئة الاستمارة إلى قسمين، القسم الأول من أجل تسهيل عملية الإجابة على الأسئلة من جهة، وتحليل النتائج المتوصل إليها من جهة أخرى حيث:

• القسم الأول: المعلومات الشخصية للفرد والمؤسسة محل الدراسة؛

• القسم الثاني: المعلومات العامة وتقسّم بدورها إلى محورين أساسيين

هما:

• المحور الأول (المتغير المستقل): مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

• المحور الثاني (المتغير التابع): أبعاد الميزة التنافسية.

ويقدر عدد فقرات المحورين مجتمعين ب(36) موزعة على عينة الدراسة.

تم اختيار مقياس لكارتر، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من العبارات المقدمة، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

جدول رقم (6): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم تفرغ وتعليل الاستبيان من خلال الإصدار العشرين لبرنامج التحليل SPSS
ثالثا: ثبات الاستبان: يقصد بثبات الاستبان أن تعطي هذه الاستبانة نفس
 النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة
 الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ
 لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

الجدول رقم (7): مدى ثبات محاور الدراسة وصدقها

عدد الفقرات	معامل الصدق ألفا كرونباخ
36	0,896

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها تساوي 89.6%
 وهي أكبر من الدرجة الاعتمادية والمقدرة ب 60% لذا يمكن اعتبار هذه النسبة
 مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتحليلها
 باختلاف الهدف من إجراءاتها وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة ندعم أهداف
 الدراسة وفرضياتها، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة الأساليب الإحصائية
 المعتمدة في الدراسة.

أولاً: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستمارة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية، وذلك بسبب أن بيانات الدراسة بيانات وصفية غير رقمية وقد تم استخدام الباراميتري t لعينة واحدة بسيطة - One simple T-teste.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام الإحصاء الوصفي

بعد القيام بتفريغ وتبويب المعلومات تم الانتقال إلى مرحلة التحليل وتم انجاز هذه المرحلة بطريقتين وهما التحليل الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث اعتمد التحليل الوصفي على وصف خصائص العينة. أما الإحصاء الاستدلالي فمن خلاله تم تحليل علاقة المتغير المستقل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمتغير التابع أبعاد الميزة التنافسية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية

1. اختبار الفرضية الرئيسية: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

• فرضية العدم H_0 : لا تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة تنافسية

للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة تنافسية

للمؤسسات الاقتصادية. للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج

على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2})، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط	مربع معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^{-2})	الخطأ المعياري
0.92	0.846	0.775	0.19881

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- إن معامل الارتباط (R) يساوي (0.92) وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- إن معامل التحديد المعدل (R^{-2}) يساوي (0.775) وهذا يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره (77.5%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

الجدول (9): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مجموع مربع درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة مربع المحسوبة	(F) مستوى المعنوية
3.263	0.466	11.795	0.000
0.593	0.040		
3.856			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول (9) أن قيمة اختبار (F) تساوي (11.795) ومستوى المعنوية المحسوب المقابل لها (0.000) وهي غير معنوية عند المستوى (5%)، مما يعني أن متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية البديلة (H_1).

2. اختبار الفرضيات الجزئية: من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد الانحدار المتعدد واختبار (T)، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (10): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T)

المستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
0.502	-0.687	-0.403	الثابت
0.035	2.323	0.160	مبدأ القيادة
0.615	-0.513	-0.58	مبدأ التركيز على العميل
0.000	4.526	0.419	مبدأ التحسين المستمر
0.092	1.799	0.176	مبدأ مشاركة العاملين
0.020	2.591	0.170	مبدأ الوقاية من الأخطاء
0.053	2.102	0.144	مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق
0.486	0.715	0.63	العلاقة مع الموردين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

من أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية

الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

• الفرضية الجزئية الأولى H_A :

• فرضية العدم H_0 : لا تؤثر مبدأ مبدأ القيادة على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : تؤثر مبدأ مبدأ القيادة على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الانحدار (**B**) يساوي (0.16) وذلك يعني أن العلاقة بين مبدأ القيادة والميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية علاقة طردية. وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها (0.035)، وهي معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير بين مبدأ القيادة والميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية البديلة (H_1).

• الفرضية الجزئية الثانية H_B :

• فرضية العدم H_0 : لا تؤثر مبدأ التركيز على العميل على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : تؤثر مبدأ التركيز على العميل على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن العلاقة بين مبدأ القيادة والميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية مستوى المعنوية المقابلة لها (0.615)، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على العميل والميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0).

• الفرضية الجزئية الثالثة H_C :

• فرضية العدم H_0 : لا تؤثر مبدأ التحسين المستمر على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : تؤثر مبدأ التحسين المستمر على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الانحدار (**B**) يساوي (0.419) وذلك يعني أن العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر الميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية علاقة طردية، وأن مستوى المعنوية المقابلة لها (0.000)، وهي معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير بين مبدأ التحسين المستمر والميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية البديلة (H_1).

• الفرضية الجزئية الرابعة H_D

• فرضية العدم H_0 : لا يؤثر مبدأ مشاركة العاملين على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : يؤثر مبدأ مشاركة العاملين على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن العلاقة بين مبدأ مشاركة العاملين والميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية مستوى المعنوية المقابلة لها (0.092)، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة تأثير بين مبدأ مشاركة العاملين والميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0).

• الفرضية الجزئية الخامسة H_E

• فرضية العدم H_0 : لا يؤثر مبدأ الوقاية من الأخطاء على الميزة

تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : يؤثر مبدأ الوقاية من الأخطاء على الميزة

تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الانحدار (**B**) يساوي (0.170)

وذلك يعني أن العلاقة طردية بين مبدأ الوقاية من الأخطاء والميزة تنافسية للمؤسسات

الاقتصادية، وأن مستوى المعنوية المقابلة لها (0.02)، وهي معنوية عند مستوى

(5%)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير بين مبدأ الوقاية من الأخطاء والميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية البديلة (H_1).

• الفرضية الجزئية السادسة H_F :

• فرضية العدم H_0 : لا يؤثر مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق على الميزة

تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : يؤثر مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق على الميزة

تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن العلاقة بين مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على

الحقائق والميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية مستوى المعنوية المقابلة لها

(0.053)، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة

تأثير بين مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والميزة تنافسية المؤسسة

الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0).

• الفرضية الجزئية السادسة H_G :

• فرضية العدم H_0 : لا يؤثر مبدأ العلاقة مع الموردين على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

• الفرضية البديلة H_1 : يؤثر مبدأ العلاقة مع الموردين على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن العلاقة بين مبدأ العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية مستوى المعنوية المقابلة لها (0.486)، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة تأثير بين مبدأ العلاقة مع الموردين والميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية. والتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغير الجنس، السن.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغير الجنس؛

الجدول رقم (11): اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
					داخل المجموعة
0.002	11.944	1.031	1	1.031	خارج المجموعة
		0.086	21	1.812	المجموع
			22	2.843	

الميزة التنافسية	أبعاد	الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	الميزة التنافسية
0.021	6.187	0.878	1	0.878	داخل المجموعة
		0.142	21	2.979	خارج المجموعة
			22	3.856	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (11) إجابة المستجوبين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مستوى المعنوية المقابلة لها (0.002) و (0.021) على التوالي، وهي معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (12): اختبار التحليل الأحادي حسب متغير السن

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
					مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.12	2.348	0.270	2	0.541	داخل المجموعة
1		0.115	20	2.302	خارج المجموعة
			22	2.843	المجموع
					أبعاد الميزة التنافسية

0.52 0	0.676	0.122	2	0.244	داخل المجموعة
		0.115	20	3.612	خارج المجموعة
			22	3.856	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج **spss**

يتضح من الجدول رقم (12) إجابة المستجوبين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مستوى المعنوية المقابلة لها (0.121) و (0.520) على التوالي، وهي ليست معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل الفرضية العدم معناه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغير السن.

الخاتمة

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة توضيح التأثير الإيجابي والفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق أهم مبادئها (الإدارة العليا- القيادة -، التوجه نحو العميل، تمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، العلاقة مع الموردين) على الميزة تنافسية المؤسسات.

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس هدف في حد ذاته ولكن الهدف هو تحسين تنافسية المؤسسات الوطنية التي تعاني من شدة منافسة المؤسسات الأجنبية مع قلة إمكانياتها المادية والبشرية، ومنه أقترح الباحث على هذه المؤسسة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء.

نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

• زيادة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

- تؤثر مبدأ القيادة على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
 - تؤثر مبدأ التحسين المستمر على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
 - يؤثر مبدأ الوقاية من الأخطاء على الميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- عدم وجود وعي لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة بضرورة تبني مبدأ التركيز على العميل ومبدأ مشاركة العاملين واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والعلاقة مع الموردين لدعم الميزة التنافسية لمؤسساتهم.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك المسيرين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية تعزى لمتغير الجنس.

1- مقترحات الدراسة: بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية للمؤسسات محل الدراسة:

- استقطاب خبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة للقيام بمتابعة تطبيق الجودة الشاملة؛
- تبني برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة متاحة لجميع العاملين، وذلك بالتعاون مع مختلف المعاهد المتخصصة؛
- ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتعزيز أدائها بصفة عامة و أدائها التنافسي بصفة خاصة؛
- توعية المؤسسات بأهمية التركيز على العميل بهدف إرضاء رغباته الحالية والمستقبلية؛
- توضيح أهمية مشاركة العاملين الكلية داخل المؤسسة من أجل تحسين النتائج المحققة؛

- إتخاذ القرارات داخل المؤسسات محل الدراسة على أساس حقائق وطرق علمية واضحة؛
- بناء علاقة تشاركية وتكاملية بين المؤسسات والموردين قائمة على التعاون والاستفادة المتبادلة؛
- العمل من أجل تبني المفهوم الواسع لإدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري جديد من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة.

- للحفاظ على السوق الوطنية يجب تحسيس المؤسسات الوطنية بضرورة تحسين جودة منتجاتها وتقديمها للعميل بالسعر تنافسي .
- وضع سلطة إستشارية رقابية بين وزارات الصناعة، التجارة، وممثلين عن أرباب العمل، وممثلين عن العمال، وأيضاً مركز البحث الجامعية المتخصصة ترقية مستوى الجودة داخل المؤسسات عن طريق تسهيل تبني نظام الإيزو 9001-2008 كمرحلة مبدئية ثم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمرحلة نهائية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، (مصر أكاديمية السادات، رسالة ماجستير، 2003).
 2. إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفات ISO 9001:2008، (الأردن، دار دجلة، 2009).
 3. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، (كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، 2008).
 4. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008).
 5. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) (جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، 2004).
 6. سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، (عمان، دار المسيرة، 2009).
 7. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
 8. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (عمان، دار وائل للنشر، ط3، 2008).
 9. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار اليازوري للنشر، 2005).
 10. مؤيد علي الفضل إنعام محسن غدير، «تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (جامعة الكوفة، العدد 22، 2012).
 11. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس (مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر ط2، 2003).
- المراجع باللغة الأجنبية:
12. Gerdf Kamisk, J.Peter Bauer, Management de la Qualité, de AàZ, (Paris, Masson, 1994), P44.
 13. Horngren C., T., Dater, S., and Foster, G. « Cost Accounting », A Managérial Emphasis, (person prentice Hall , 2006).
 14. M. Porter: L'avantage concurrentiel, (France, Inter Editions, 1986).
 15. Philip kotler et autres, Marketing management, (Paris, 12^{ème} édition, Pearson Education, 2006).
 16. Tyagi R , «Management Innovation» .Journal of Management Science, (Vol.6, No.2), P3.