

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الاستاذ المشرف:

د/غقال الياس

اعداد الطالبان:

- جنيحي سلمة

- مطلق ايمان

لجنة المناقشة

الرقم	اعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د/بلعبيدي عايدة عبير	استاذ محاضر ا	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/غقال الياس	استاذ محاضر ا	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/دلال نور الدين	استاذ محاضر ا	مناقشا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

كل الشكر للاستاذ المشرف *غقال الياس* على توجيهاته لنا من اجل اتمام
هذا العمل وكل التقدير له على صبره معنا طيلة انجاز هذه المذكرة
الشكر الموصول للاستاذة ابراهيمي نوال على توجيهاتها القيمة
كل الشكر لاعضاء لجنة المناقشة الموقرة
كما نقدم جزيل الشكر لمدير و موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على
تجاوبهم معنا
ومساعدتنا على اتمام الجزء التطبيقي لعملنا



إِهْدَاء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع ورزقني الصبر و التحمل و القدرة على المثابرة
اهدي ثمرة جهدي إلى اعز ما املك في الدنيا, إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله إلى من كان دعائها سر
نجاحي أُمي الغالية "تورة"

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار إلى أبي الغالي "محمد"
إلى جدي الغالي "صاـدق" رحمة الله عليه الذي كان بمثابة أب ثاني لي و له فضل كبير عليا
إلى من عرفت معهم معنى الحياة أخواتي ليلي, ريمة وكذا إخوتي خاصة عبدو
إلى صديقات العمر الدين وقفوا إلى جانبي في السراء و الضراء:
"رزيقة, شيماء , أميرة , ندى, زوليخة , رميساء , بسمة , أكرام , رفيقة, منال, سلمه, حبيبية"
إلى عائلتي مطلق , لحول
و إلى كل من يعرفني

مطلق ايمان

احمد الله واشكره على توفيقه لي , لإتمام عملي هذا بعد انقطاعي لسنوات عن الدراسة
الى روح الاحبة الذين فارقوني لكن حبهـم وتشجيعهم مازال حيا بداخلي والديا رحمهما الله جموعي وسعدية
الى روح خالتي العزيزة التي هي بمثابة ام ثانية لي ظريفة
الى زوجي ورفيق دربي براهيم الذي كان اول من شجعني لإتمام الدراسة ونيل شهادة الماستر
الى اخوتي وإلى اخواتي "حياة , فريدة , رقية " جعلهن الله سندا لي
الى ابناء اخي خاصة " يحيى " الى ابناء اخواتي " نور , نجاة , وسيم , حنين , واصل "
الى زميلتي في هذا العمل ايمان وكل الشكر لها
الى كل من ساعدني

الى كل هؤلاء وإلى كل من يعرف سلمة اهـدي هذا العمل المتواضع

جنبجي سلمة

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية وذلك من خلال إبراز مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة آلا وهي (التركيز على الزبون, التحسين و التطوير, التعاون والمشاركة الجماعية , التزام الإدارة العليا) على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة كميزة التكلفة أو التميز بالجودة, الوقت والتسليم , الإبداع و المرونة .

ومن اجل تحقيق ذلك قمنا بالاستعانة باستبانة تم توزيعها على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة, وتم تحليل البيانات بالاعتماد على مخرجات spss

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين وذلك من اجل البقاء و الاستمرارية و المحافظة على مركزها التنافسي محليا ودوليا, بالرغم من تشتت آراء العينة حول مبدأ التحسين والتطوير للمؤسسة إلا أن هناك تأكيد و تركيز على أهمية العميل حيث أن المؤسسة تركز على زبائنهم من اجل تلبية رغباتهم وتوقعاتهم و العمل على تحقيق رضاهم, كما تسعى لتحسين علاقتها معهم, وذلك من اجل تحقيق مستوى عالي من الجودة و السلامة في جميع نشاطاتها للحصول على ميزة تنافسية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة, الميزة التنافسية, شهادة الايزو

Summary

This study aims to identify the role that total quality management plays in improving competitive advantage by highlighting the impact of the principles of total quality management, namely (customer focus, improvement and development, cooperation and collective participation, commitment of senior management) on the dimensions of the competitive advantage of the institution. Cost advantage or distinction in quality, time, delivery, creativity and flexibility.

In order to achieve this, we used a questionnaire that was distributed to the employees of the Guedila Mineral Water Corporation in the Wilaya of Biskra, and the data was analyzed based on spss outputs.

A set of results have been reached, the most important of which are: The Guedila Mineral Water Corporation applies total quality management to achieve a competitive advantage compared to the rest of the competitors, in order to survive, continuity, and maintain its competitive position locally and internationally, despite the dispersal of the sample's opinions about the principle of improvement and development for the institution. However, there is an emphasis and focus on the importance of the customer, as the organization focuses on its

customers in order to meet their desires and expectations and work to achieve their satisfaction, as it seeks to improve its relationship with them, in order to achieve a high level of quality and safety in all its activities to obtain a competitive advantage.

Keywords: total quality management, competitive advantage, ISO certification

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
27	سلسلة المواصفات القياسية	1
28	مقارنة بين الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة	2
29	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000	3
60	عدد الرزمات في الحاوية الواحدة. لمؤسسة قديلة	4
61	مكونات الماء المعدني " قديلة "	5
68	نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة	6
69	اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء والتفلطح	7
70	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	8
71	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	9
72	يوضح تحليل إجابات بعد التزام الإدارة العليا.	10
73	تحليل إجابات بعد التركيز على الزبون.	11
74	تحليل إجابات بعد التحسين والتطوير.	12
74	. تحليل إجابات بعد التعاون والمشاركة الجماعية.	13
76	يوضح تحليل إجابات الميزة التنافسية	14
79	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى لعينة الدراسة.	15
80	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.	16

فهرس الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج افتراضي للدراسة	1
12	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2
16	مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة	3
17	مثلث ديمينج	4
20	ثلاثية جوران	5
43	دورة حياة الميزة التنافسية	6
46	العوامل التي تحقق الميزة التنافسية	7
50	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية	8
60	بعض منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	9
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة محل الدراسة	10
75	ترتيب تطبيق مبادئ الادارة الشاملة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	11
78	ترتيب ابعاد الميزة التنافسية حسب درجة الاهمية النسبية لمؤسسة قديلة للمياه	12

المقدمة

إن التطور الحاصل في شتى الميادين و بناء على السرعة التي يتميز بها هذا التطور زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات سواء كانت إنتاجية أو خدمية. فكان لزاما عليها البحث و السعي من اجل البقاء والاستمرارية. ولقد كانت الجودة من أهم النقاط التي وجب الاهتمام بها.

فبعد أن كان قدما جل اهتمام المؤسسات الاقتصادية في كيفية خفض التكلفة من اجل ربح أكبر , أخذت الجودة اليوم حيزا من الاهتمام , وهذا يظهر جليا من خلال التطور الذي مرت به عبر التاريخ من مرحلة الفحص إلى مرحلة الإحصاء إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة إلى آخر مرحلة ألا وهي مرحلة رفاهية الزبون. والذي هو مركز اهتمام أي مؤسسة بطبيعة الحال .

فالجودة أخذت بعدا جديدا عبر مراحل التطور التكنولوجي و الاقتصادي فأصبحت من ركائز ضمان البقاء والاستمرارية والربحية فهي تمس جميع مراحل الإنتاج من اجل هذا كان لابد من وضع إدارة للجودة تهتم بكل مراحل وعناصر الجودة الشاملة بهدف أن يكون للمؤسسة مكانة ووزن في السوق سواء كان محليا أو دوليا , وهذا ما يطلق عليه حاليا إدارة الجودة الشاملة .

إن تبني المؤسسات اليوم لنظام إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا عامل من اجل خلق ميزة تنافسية تجعلها تنفرد وتتميز عن منافسيها , وهذا رغبة من المؤسسات في تحقيق مكانة سوقية لها والاستمرار في السوق وهذا ما يجعلها في البحث والعمل من اجل تطوير ميزتها التنافسية.

لذا نطرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ❖ هل هناك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة الدراسة ؟
- ❖ إلى أي مدى يمكن لأبعاد الميزة التنافسية التأثير على تحسين مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟
- ❖ ما درجة اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بإدراة الجودة الشاملة ومبادئها ؟

الدراسات السابقة : هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتي لها

علاقة بموضوع مذكرتنا وسندكر في ما يلي بعض هاته الدراسات

الدراسة الأولى : فلة العيهار, 2005, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ,رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير ,الخروبة ,الجزائر.,.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة .
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

ولقد خلصت الباحثة إلى :

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون .

ولقد اعتمدت على المنهج التحليلي من اجل شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة , الميزة التنافسية , العلاقة بينهما.

الدراسة الثانية: فاروق عزون , 2015 , دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية,مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة فرحات عباس ,سطنبول ,الجزائر .

اهتمت بإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية .والذي اعتمد فيه الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة

الدراسة الثالثة : احمد ابراهيم سعيد حسن, 2017, اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات,رسالة ماجستير ,قسم إدارة الأعمال ,كلية الأعمال,جامعة الشرق الأوسط ,الأردن.

وقد هدفت الدراسة إلى إعطاء تفصيل لكل عناصر إدارة الجودة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية .

وقد خلصت إلى : أن هناك أثر ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي السببي .

إن مجموعة الدراسات السابقة حاولت تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتأتي مذكرتنا هذه من اجل التركيز على بعض النقاط الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الميزة التنافسية وهذا باعتمادنا على الجزء التطبيقي ودراسة الحالة التي سنؤكد أو نفنند مجموعة الفرضيات التي سنطرحها لاحقا .

نموذج الدراسة:

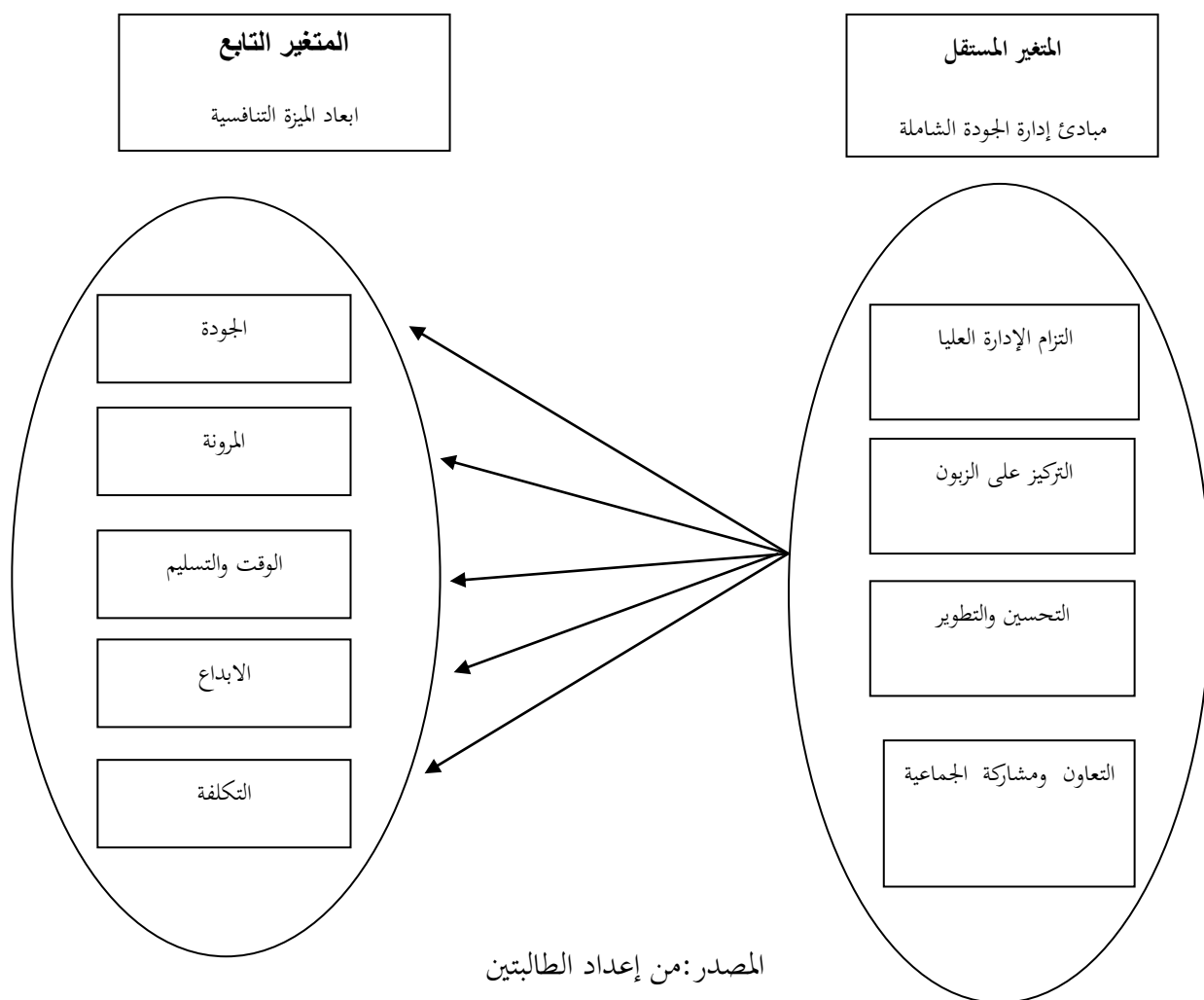
على ضوء الإشكالية المطروحة وتبعاً للدراسة و أهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يشمل نوعين من المتغيرين كما هو موضح في

الشكل رقم 1

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع: الميزة التنافسية

الشكل رقم (1): نموذج افتراضي للدراسة



الفرضيات:

من اجل الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا والوصول إلى نتائج مفيدة وواضحة سنقدم مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة عند مستوى المعنوية (0.05)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الميزة التنافسية في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة عند مستوى المعنوية (0.05)

- هناك اهتمام للمؤسسة قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها .

التموضع الاستراتيجي و منهجية الدراسة:

التموضع الاستراتيجي:

وبناء على ما سبق اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب للدراسة, الذي يسعى الى اكتشاف العلاقات السببية الدقيقة من خلال تركيز على المقارنة الكمية, وتمثل المعرفة فيه وصفا للواقع و الهدف منه هو التفسير , ويرتكز هذا النموذج على حيادية التحليل و الموضوعية , كما أن الفرضيات تكون محددة , ويعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية, كما يتلاءم النموذج الوضعي مع الاستنباط , وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات و الأثر السببي لمتغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئه و أبعاد الميزة التنافسية , أي للتحقيق في العلاقة بين الإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية و التحليل الإحصائي.

منهجية الدراسة:

بناء على ما سبق ذكره وكإجابة عن الإشكالية المطروحة للبحث و اختبارا لصحة الفرضيات, اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول و الثاني , ومن خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع , حيث قمنا بالاستعانة بالدراسة البيبليوغرافية (كتب , رسائل الماجستير و أطروحات دكتورا , مجلات,.....) والدراسات السيتوغرافية (مواقع الانترنت) إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات إدارة الجودة الشاملة.

أما في الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث ,فاعتمدنا المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال وأيضا الاستبيان و المقابلة للحصول على المعلومات و معطيات تساعد في الخروج بنتائج وتقديم توصيات.

تصميم البحث:

1-هدف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو :

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة.

- تسليط الضوء على ضرورة تبنى المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها.

- إبراز اثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات .

2- نوع الدراسة: بناءا علاقة سببية و ارتباطيه , تهدف من خلالها الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة

التنافسية

3- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي.

4- التخطيط للدراسة:بتخطيط ميداني , ستجرى الدراسة تطبيقيا في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية _جمورة_ بسكرة

5- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يمثل مجتمع الدراسة المستهدفة من الأفراد العاملين لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية,

البالغ عددهم الإجمالي للمؤسسة 108عامل.

6- المدى الزمني: تمت الدراسة التطبيقية خلال البعد الزمني منذ اكتساب المؤسسة شهادة الايزو 9000 سنة 2018

إلى غاية القيام بهذه الدراسة وذلك من اجل دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ميدانيا .

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تتمثل الأهمية الأساسية لهذا البحث في توضيح درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على الميزة التنافسية

للمؤسسة,ولذلك أصبحت المؤسسات تتسابق للحصول على شهادة الايزو,و توضيح أساليب التطبيق الجديدة حتى

تحقق شهادة الايزو فرقا في الميزة التنافسية للمؤسسة.

- توضح المذكرة النظرية لإدارة الجودة الشاملة و أهمية تبنيتها لتحسين ميزة تنافسية المؤسسة.

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه الميزة التنافسية في نجاح المؤسسات.

خطة مختصرة للدراسة :

للتفصيل في موضوعنا "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية" تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول كان تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة" مقسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول يوضح مفهوم الجودة وأهميتها و أبعادها

وفي المبحث الثاني عرفنا إدارة الجودة الشاملة, و المبادئ والأهمية والمراحل التي تمر بهم إدارة الجودة الشاملة مع توضيح متطلبات إدارة الجودة الشاملة, وفي آخر المبحث قمنا بسرد نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثالث فقد خصص لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 مع مقارنة إدارة الجودة الشاملة مع الايزو 9000.

الفصل الثاني بعنوان " الميزة التنافسية وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة " وقد قسم إلى ثلاث مباحث:

في المبحث الأول تم التطرق إلى تعريف التنافسية والميزة التنافسية مع تحديد أنواع و أبعاد الميزة التنافسية وأهمية امتلاك الميزة التنافسية, أما المبحث الثاني فقد خصص في تحديد مصادر ومحددات الميزة التنافسية وعوامل نجاح هذه الميزة التنافسية, وفي المبحث الثالث فقد وضع دور وعلاقة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية كما تطرقنا في آخر المبحث إلى شهادة الايزو 9000 كميزة تنافسية.

الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي إذ يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية فكان هذا الفصل بعنوان دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول بعنوان التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية في ما خصصنا المبحث الثاني لمنهجية الدراسة

اما المبحث الثالث فستتم فيه عملية عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تكتسب إدارة الجودة الشاملة مكانا مهما في أدبيات العلوم الاقتصادية , مما لها من أهمية في التطوير سواء من الناحية الإنتاجية أو الخدمائية ,والتي تسعى بالدرجة الأولى للوصول إلى الجودة العالية وذلك من خلال التحسين في جميع مراحل الإنتاج . ويعود هذا لما تكتسبه الجودة من أهمية في نجاح المؤسسات وهذا ما يظهر من خلال رضا الزبون الذي أصبح المقياس الرئيسي لنجاح أي مؤسسة.

إن الخوض في موضوع إدارة الجودة الشاملة يتطلب منا أولا التطرق إلى التعرف إلى الجودة وماهيتها ومن اجل الشرح وتبسيط هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الجودة

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الايزو وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الجودة

في ظل المنافسة الشديدة ومع التطور التكنولوجي الحاصل , تزايد الاهتمام بالجودة فهي من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في المنتجات و الخدمات , هذا يستدعي منح أهمية و أولوية لها من طرف المنظمة .

المطلب الأول : مفهوم ومتطلبات الجودة

الجودة ليس بالمفهوم الحديث فلقد تغير مفهومها بالتغير التكنولوجي والاقتصادي الحاصل عبر التاريخ , وتبع هذا التطور تغير وتحديث لمتطلبات الجودة .

الفرع الأول: مفهوم الجودة

رغم الاهتمام الذي توليه المنظمات للجودة سواء كانت إنتاجية أو خدمية , إلا أن هناك اختلاف حول إعطاء مفهوم موحد للجودة .

تطور مفهوم الجودة تاريخيا ابتداء من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهاية القرن العشرين تقريبا , أما في عالم اليوم , فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون وتعني أيضا جودة العمليات , بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به . (عبد الرحيم، 2010)

" إن الجودة من الناحية اللغوية تعود إلى الكلمة اللاتينية *qualities* والتي يقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته , وكانت تعني قديما الدقة والإتقان . ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على انه منتج جيد أو خدمة جيدة " . (كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، صفحة 10)

أما من ناحية تعريف الجودة فقد تعددت وتباينت التعاريف , وفي ما يأتي مجموعة من التعاريف :

فيعرفها " **Juran**: الجودة هي تلك المواءمة للاستخدام." (الحداد، 2009، صفحة 13)

أما " **Radford** : الجودة تعني خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز نشئ عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها منافسوه أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوى منتج آخر ينتجه نفس المصنع." (الحداد، 2009، صفحة 12)

Anderson: الملائمة والصلاحية للاستخدام , ويعبر عنها بمدى مناسبة المنتج للمواصفات التي من اجلها تم تصنيعه

"فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تتشعب فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا." (كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، صفحة 13)

وغالبا ما ينظر إلى مفهوم الجودة على أنها المزايا أو المواصفات التي يفترض المستهلك أو المشتري توفرها في المنتج أو الخدمة وتزيد من رغبته في اقتنائها , الأمر الذي يجعل المؤسسات تتقيد وتلتزم بتلك المزايا و المواصفات في عملياتها الإنتاجية , إلا إن الجودة مفهوم نسبي يختلف باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان زبونا أو مصمما أو مؤسسة مجتمعا و غيرها .فهي تعني من وجهة نظر الزبون الإشباع المتحقق لحاجاته من استعمال المنتج , ومن وجهة نظر المنتج تعني مطابقة المنتج لمواصفاته التصميمية . (بن احمد، حنصال، و شمة، 2020، صفحة 34).

الفرع الثاني : متطلبات تحقيق الجودة

يرتكز مفهوم الجودة على مجموعة من الدعائم , التي بدونها لايمكن تحقيقها , وهي : (العوادي، 2011/2010، الصفحات 97,98)

أولا- جودة التصميم : تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج , وعادة ما تساهم كل من إدارة الإنتاج وإدارة التسويق في تحديد الخصائص , وهذا و تنادي الاتجاهات الحديثة بإشراك الزبائن أيضا في هذه العملية , فاليوم ينطلق التصميم في المؤسسات الناجحة والمتميزة من استطلاع رغبات وتوقعات زبائنها .

ثانيا - جودة التنفيذ : يقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات المحددة , هذا وتعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين هما :

- إمكانية قيام النظام الإنتاجي بإنتاج المنتج وفقا للمواصفات الموضوعه .
- مقدرة النظام على اكتشاف وضبط الانحرافات , والتعرف على درجة مطابقة المنتج , وكل هذا يتوقف على :
- مدى توفر ودقة الأجهزة , حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة في فحص جودتها.
- مدى وجود الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة.

ثالثا : جودة الأداء : والتي ترتبط بشكل مباشر بقدرة المنتج على القيام بالدور أو الوظيفة المتوقعة منه.

المطلب الثاني : أهمية الجودة

بعد أن كانت المنظمات سابقا هدفها الربحية وبأقل تكلفة , أصبحت اليوم تبحث عن إرضاء الزبون وهذا في ظل المنافسة الشديدة والحادة .فالمنظمات اليوم تبحث عن التميز والتفرد وهذا لن يكون إلا بالتركيز وتطبيق الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة من طرفها وذلك بإشراك الزبون كعنصر فعال .

فللجودة أهمية بالغة ويظهر ذلك من خلال :

أولاً : المنظمة: ان الاهتمام بالجودة وتطبيقها يمكن إن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها : (الخطيب، 2018، الصفحات 24-26)

❖ تعزيز سمعة المنظمة :

تستمد المنظمة شهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة .

❖ القدرة على المنافسة العالمية :

تكتسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد المنظمات على بناء قدرة تنافسية والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية.

❖ حماية المستهلك:

عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة

❖ زيادة الحصة السوقية للمنظمة:

إن طرح منتجات ذات جودة عالية تسهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس إيجابيا في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلا عن إمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة والذي يسهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محليا و دوليا .

❖ تخفيض الكلفة :

إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة وهذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح.

للجودة أهمية بالغة فهي تعتبر ضمان بقاء المؤسسة من خلال اكتسابها القدرة على المنافسة ومواجهة تغيرات السوق وزيادة ربحيتها وهذا طبعا مصدره ثقة المستهلكين في جودة المنتجات المقدمة التي تعتمد على مواصفات قياسية تجعلها تحتل مكانة قوية سواء داخليا او خارجيا .

ثانياً – العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون , والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط إن يكون ذا جودة جيدة , وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين :

❖ الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم .

❖ **الوفاء:** إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا وضمأن وفائه يكلف خمس مرات اقل من اكتساب زبون جديد فضمأن وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم. (العيهار، 2005، الصفحات 6,7)

ثالثا : العمال :

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد , وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار على تطوير كفاءتهم الجماعية , فمنهج الجودة بمثابة العامل المثالي لكل تغيير ايجابي في المنظمة .
فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية, وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات . وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية :

- ❖ **دعم نشاط كل فرد:** إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء , من خلال تحسين ظروف العمل , مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة , وبالتالي تحسن الإنتاجية , ورفع مستوى الجودة.
- ❖ **المساهمة في تنسيق عملية التسيير:** فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة , والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد, عمليات وأقسام المنظمة.
- ❖ **التناسق والترباط:** إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة , والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/العميل) داخلي , والمشاركة في حل مشاكل العمل.
(العيهار، 2005، الصفحات 6,7)

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

نظرا لاختلاف خصائص السلعة عن خصائص الخدمة , فان الباحثون يجدون اختلافات و تباينا بين إبعاد جودة السلعة و أبعاد جودة الخدمة , لذا سنتطرق فيما يأتي إلى مجموعتين من الأبعاد .

1- أبعاد جودة السلعة : تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي : (الحداد، 2009، صفحة 24)

أ- الأداء Performance: خصائص التشغيل الأساسية أي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة

ب- المظهر أو الخصائص Features: إن يتضمن المنتج القليل من الإضافات

ت- الموثوقية Reliability: احتمالية نجاح التشغيل (عدم الفشل) خلال فترة زمنية محددة أو هي الفترة الزمنية التي

يعمل بها المنتج دون حدوث عطل أو انهيار في ظل ظروف تشغيل طبيعية

ث- المطابقة Conformance : مطابقة المعايير المتفق عليها مسبقا, فكلما زادت نسبة المطابقة زادت نسبة

الجودة .

- ج- الديمومة أو المتانة Durability طول مدة الاستخدام , اقتصاديا وتكنولوجيا .
- ح- القابلية للخدمة Serviceability: السرعة, التعامل, الكفاءة وسهولة التصليح.
- خ- الجمالية Aesthetic: الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة ,أي المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه المنتج , ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن .
- د- الجودة المدركة Perceived Quality: التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).

2- أبعاد جودة الخدمة : تتمثل في :

- أ- الوقت Time: كم ينتظر المستهلك.
- ب- دقة التسليم Timelesse: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل دقيق وتام .
- ت- الإتمام Completeness: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل
- ث- التعامل Courtesy : ترحيب العاملين بكل الزبائن
- ج- التناسق Consistence: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون .
- ح- سهولة المنال Convenience: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة .
- خ- الدقة Accuracy: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة .
- د- الاستجابة Responsiveness: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة .

المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

إن اعتماد المنظمات على الجودة للتصدي للمنافسين وزيادة الربحية وكسب ثقة الزبون لم تعد كافية , فكان لابد من وضع فلسفة لإدارة الجودة من اجل ضمان الإحاطة بكل الجوانب .

المطلب الأول : مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية رواجاً في وقتنا الحالي فلقد أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين الاقتصاديين والإداريين المهتمين بتطوير وتحسين الأداء للمؤسسات .

الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً , حيث اهتم الكتاب و الباحثين بها منذ أكثر من ثلاثة عقود مضت , فلم تعد الجودة مقصورة على جودة السلع المقدمة .ومن اجل إعطاء مفهوم لإدارة الجودة الشاملة سنتطرق إلى بعض آراء الباحثين , حيث :

✓ "يؤكد كل من(Thoumas et al) بان إدارة الجودة الشاملة تشمل نشاطات التحسين المستمر , حيث يتضمن كل جهد – فردي – جماعي موجه نحو تحسين الأداء في كل مستوياته , فهي إدارة المنظمة ككل نحو الارتقاء بجميع الإبعاد للسلع و الخدمات ذات الأهمية للزبون". (الصريرة، 2019، صفحة 266)

✓ "كما عرفها كل من (البرزنجي و علوان) على أنها عبارة عن أسلوب إدارة المنظمة تتمحور مجملها حول الجودة و تقوم على المشاركة الفاعلة لجميع أعضاء تلك المنظمة ذاتها ومن ثم إلى المجتمع ". (الصريرة، 2019، صفحة 266)

✓ كما عرفها (الجوعاني) إنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهج أو شكل نظام إداري شامل قائم على أساس أحداث تغيرات إيجابية و جذرية لكل شيء داخل الشركة بحيث تشمل هذه التغيرات الفكر و السلوك و القيم والمفاهيم الإدارية وغط القيادة الإدارية.....وغيرها وذلك من اجل تحسين كل مكونات الشركة و تطويرها للوصول إلى أعلى جودة في متوجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم على وفق ما يتوقعونه بل و تحظى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك إن الزبون وهدف الشركة واحد. (بن احمد، حنصال، و شمة، 2020، صفحة 39)

✓ وأكد معهد المواصفات البريطانية (BSI) على أنها فلسفة إدارية تشمل جميع نشاطات المنظمة , التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة وبأقل كلفة ممكنة من الاستخدام السليم لطاقت جميع العاملين في المنظمة من اجل تحقيق التحسين المستمر. (الصريرة، 2019، صفحة 266)

✓ إن التحول الصناعي يؤدي بنا لمصطلح الجودة الشاملة الذي يشمل كل جوانب النشاط الصناعي كما قال kadala (1997, ص2) عندما يشرح الأهداف من ظهور الجودة الشاملة معطيا بذلك التعليقات التالية :

- التغيرات في جميع الأصعدة السياسية, الاقتصادية, الاجتماعية و التكنولوجية
- وتزامنا مع هذه التغيرات تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تغيير نوعية وطريقة تسييرها وتوجيهاتها وحتى طريقة تفكيرها وأفعالها .
- الالاجودة التي تسببت في التكاليف الإضافية .
- أصبحت المؤسسات تواجه تحديات إضافية مثل العمولة , البحث عن منتجات صديقة للبيئة .

إذن فالجودة الكلية هي مقارنة شاملة تحتاج إلى مشاركة جميع الموظفين من اجل الحصول على أفضل النتائج وبهذا يكون هناك تطوير وتحسين مستمر .(ARABECHE, Decembre 2016, p. 155)

الفرع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الرئيسية وهي :

أولا : رضا الزبون : يشعر الزبائن الداخليين أو الخارجيين بالرضا عندما تلي توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة , إذ يحتفظ الزبائن بأبعاد متعددة عن الجودة في أذهانهم وعندما يلي المنتج أو الخدمة هذه الأبعاد يشعر الزبون بالرضا , ونقصد هنا بأبعاد الجودة ألا وهي المطابقة للمواصفات , المواءمة للاستخدام , الانطباعات النفسية

الحصول على الجودة بكل أبعادها يعد مهمة صعبة للغاية , وما يجعل الأمر أكثر صعوبة هو تغير إدراك الزبائن للجودة . وبشكل عام يعتمد نجاح المنظمات على دقة إدراكها لتوقعات الزبائن وقدرتها على تجسير الفجوة بين تلك التوقعات وقدرات التشغيل . (الحداد، 2009، صفحة 205)

ثانيا : دعم ومساندة الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة : (لعمور، 2014، صفحة 55)

ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة , فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق , كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات , ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب .

وعموما يتحقق دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق وتبني متطلبات الجودة الشاملة من خلال :

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة.
- توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة من خلال:

✓ إعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة لقبول وتبني مفاهيم الجودة الشاملة مما يساعد على التقليل من شدة مقاومتهم للتغيير.

✓ نشر ثقافة الجودة بين العاملين بما يخلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة.

ثالثا : مشاركة العاملين : أحد الأهداف المهمة لإدارة الجودة الشاملة وينبغي أن تتضمن : (الحداد، 2009، صفحة 207)

- 1- التغيير الثقافي: التحدي الذي تواجهه إدارة الجودة الشاملة هو البقاء متيقظين و منتهيين لأهمية الجودة لدى جميع العاملين وتحفيزهم باستمرار لتحسينها. مع إدارة الجودة الشاملة يتوقع كل فرد من العاملين أن يساهم في التحسين الشامل للجودة -بدءا بالإداري الذي يبحث عن مقاييس الادخار بالكلف , إلى رجل البيع الذي يتعرف على حاجات الزبون الجديدة, مروراً بالمهندس الذي يصمم المنتج بأقل عدد من الأجزاء, إلى المدير الذي يتصل بشكل مباشر وواضح مع رؤساء الأقسام. بعبارة أخرى تضم إدارة الجودة الشاملة كافة الوظائف التي ترتبط بالمنتج أو الخدمة.
- 2- فرق العمل : تعد مشاركة العاملين تكتيكا مهما في تحسين العمليات والجودة. وأحد طرق تحقيق مشاركة العاملين هي عن طريق استخدام " فرق العمل " والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد لها هدف عام, يضعون أهداف أداء خاصة بهم ويعتمدون مداخل معينة لتحقيقها .

رابعا: التحسين المستمر : فلسفة البحث عن طرائق تتضمن فلسفة التحسين المستمر بخلق شعور لدى العاملين بامتلاكهم للعملية , كما يمكن إن يركز التحسين المستمر على المشكلات مع الزبائن والموردين وعدم الانتظار لحين تفاقم المشكلة و أن يكونوا في أفضل موقع ليحددوا التغييرات التي ينبغي إجراؤها . (الحداد، 2009)

إن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية و تحقيق جودة عالية في المنتجات والخدمات , وضمان أقصى إشباع للعملاء , وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات في المؤسسات , ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ماهية إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة. (علي، 2016، صفحة 85)

خامسا :الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة (العيداني و مداح، 2019، صفحة 168)

المطلب الثاني : أهمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة وجملة من الأهداف التي تصبو إليها , كل هذا يتوقف على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي وجب توفرها لتكون هناك إدارة جودة شاملة ناجحة ومفيدة وهذا ماستتقرق إليه

الفرع الأول : أهمية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع على رأسها تحسين الإنتاجية وتحقيق مستوى مرموق من رضا العملاء و تقديم أفضل الخدمات و العمل الدائب من اجل التحسين المستمر للعمليات , أضف إلى ذلك تحقيق رضا الموظفين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل إلى جانب أهداف أخرى نذكر منها : (الكرخي، 2015، صفحة 25)

- تشجيع المبادرات و المقترحات التي من شأنها تحسين وتطوير أساليب العمل .
- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين .
- تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع وزيادة معدلات الأداء و الإنتاجية .
- اختصار الوقت والجهد في انجاز الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- إشاعة سيادة روح التعاون والتفاعل البناء بين العاملين.
- تدريب الإدارة و العاملين على كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل وتخزينها إلى مشاكل اصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

فالكثير من المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة حققت مجموعة من المزايا . ويمكن إضافة بعض النقاط التي تبرز لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة كما يلي : (العيداني و مداح، 2019، صفحة 176)

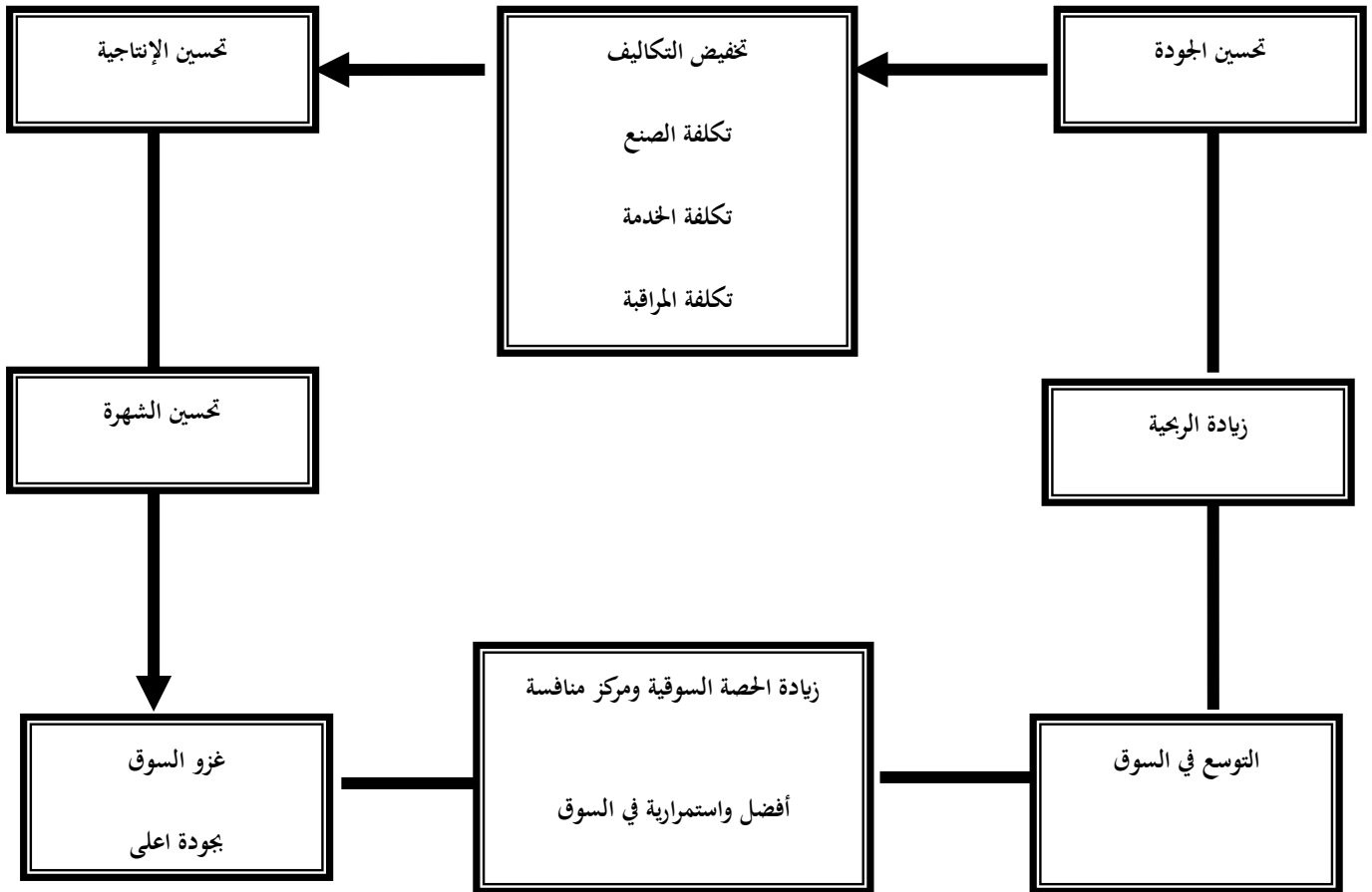
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء للتميز على المنافسين .
- زيادة الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين اقتصاديات المنظمة .
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء .

وهناك من يرى بان أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في النقاط التالية : (لعمور، 2014، صفحة 48)

- سمعة المؤسسة : حيث تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها .
- المسؤولية القانونية للجودة : تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها , لذا فان كل مؤسسة صناعية أو خدمية مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات.

- المنافسة العالمية : في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل مؤسسة في رفع مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها بغرض الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.
- حماية المستهلك: تطبيق الجودة الشاملة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات أو خدمات المؤسسة .
- التكاليف : تقديم الخدمات أو المنتجات بالجودة المطلوبة لجميع مراحل وعمليات الإنتاج من شأنه إن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل تكاليف إضافية.

الشكل رقم (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : (بومدين، 2007، صفحة 67)

الفرع الثاني : متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

أ- بناء إستراتيجية للمؤسسة تعبر عن التوجهات المستقبلية وتضم العناصر التالية:

رؤية : تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمؤسسة , حول المركز التنافسي , نوع الخدمات التي ستقدمها .

الرسالة : تتضمن الاتجاهات الواسعة للمؤسسة , من حيث مبررات وجودها والخدمات التي سوف تقدمها

الأهداف : ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية محددة .

الإجراءات : وتمثل النظم التي تتبعها المؤسسة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التحسين والتطوير.

ب- هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.

ج- نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقق الجودة، وآليات ضبط الجودة، وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.

د- تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين.

ر- اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.

ز- التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

س- قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.

ش- نظام لإدارة الأداء.

ص- التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ض- تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (عزون، 2015، صفحة 46)

المطلب الثالث :مراحل ونماذج إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم لتطبيقه وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ فإن على المؤسسة العمل على تغيير ثقافتها التنظيمية وقيامها بتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط إشعار بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

الفرع الأول: مراحل إدارة الجودة الشاملة

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد مراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهناك من حددها خمسة مراحل وهناك من حددها اثني عشر مرحلة وهناك من حصرها في أربعة مراحل ورغم عدم الاتفاق هذا، إلا أننا سنحاول جمعها في خمسة مراحل مركزين على النواحي إجرائية والعملية.

1. مرحلة الإعداد :

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة ، تظهر مشاكل عديدة تتطلب من إدارة دراستها وحلها من اجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة .

وتنظم مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- التزام إدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الاستجابة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال .
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتغرز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية على الجودة لمواجهة للإدارة العليا والمجلس والجودة .
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال . (جودة، 2004، الصفحات 213,214).

2. مرحلة التخطيط :

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية ، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتنضمن هذه المرحلة مايلي :

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة و الضعف .

- صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة..... الخ .
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة .
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق .

3. مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعية التي تتضمن أساسا مايلي : (كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، صفحة 66)

- اختبار من سيتولى التدريب بالمؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة . ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسهم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد .
- تدريب المدربين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل.... الخ
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

4. مرحلة التطبيق :

في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر من خلال انتقاء المدربين وتدريبهم على أجديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة ،من إداريين وعاملين وخلق الإدراك والوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة .

5. مرحلة تبادل وتسيير الخبرات :

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين –المتعاملين مع المؤسسة- للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة ،فروعها، موردها، وبالتالي يجب إن تسعى على نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل . (دودين، 2013)

6-مرحلة المراجعة :

يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ و التأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة سابقا, و البحث عن نقاط الضعف و الانحرافات لإيجاد حلول لها و العمل على تفاديها مستقبلا, و يتم من خلال لقاء موسم يشمل المسؤولين من مختلف إدارة و أقسام المنظمة وكذلك الزبائن و الموردين , للمشاركة في عملية التحسين المستمر للتباحث و تبادل الأفكار حول كيفية تفادي الأخطاء و تجنب العيوب التي تظهر أثناء مرحلة التنفيذ (بوكميش، 2010، صفحة 137)

نجد أن تلك المراحل سابقة الذكر تختلف تسميتها حسب الرواد والمفكرين بسبب تداخلها وترابطها فهناك من يلخص مراحل إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

1- مرحلة الفحص والتفتيش

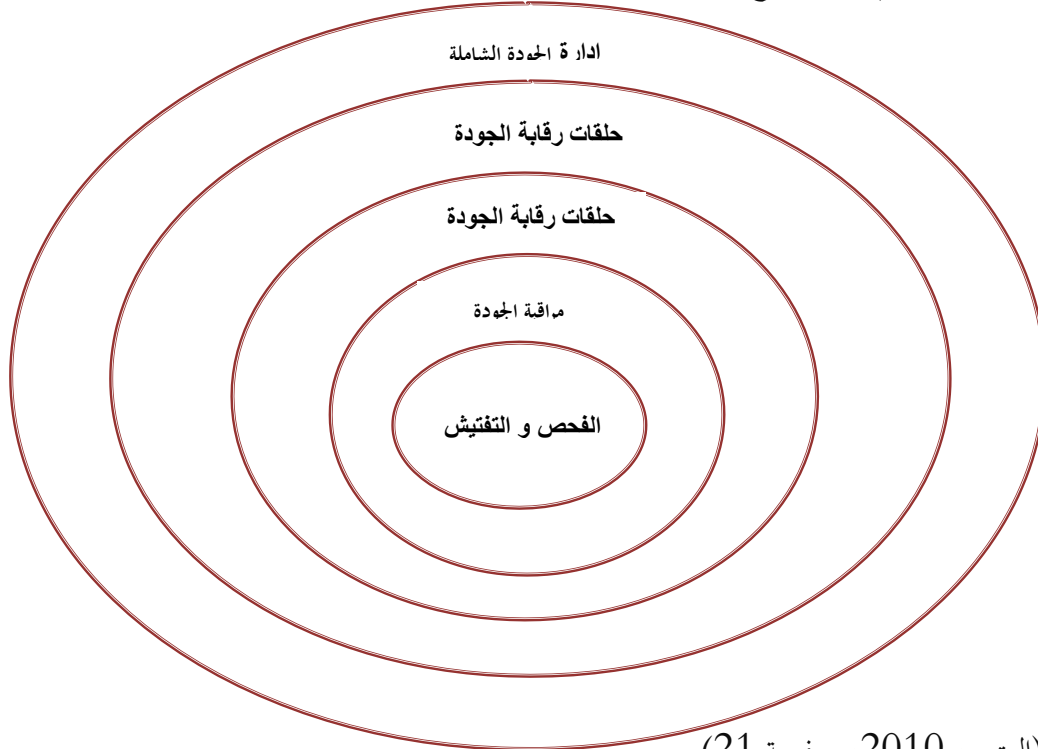
2- مراقبة الجودة

3- تأكيد الجودة

4- حلقات السيطرة النوعية

5- ادارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (3) يوضح مراحل تطورات ادارة الجودة الشامل



المصدر: (العتبي، 2010، صفحة 21)

الفرع الثاني : نماذج إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من النماذج لإدارة الجودة الشاملة :

1 - النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة (جائزة ديمينج)

انشأ اتجاه العلماء المهندسين اليابانيين : (كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، صفحة 52_53) Japanese union of scientints and Engineers (JUSE) جائزة ديمينج تكريماً لعالم الإحصاء الأمريكي ادوارد ديمينج تكريماً لإسهاماته الكبرى في إنعاش الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة جودة المنتجات اليابانية وغزوها الأسواق الأوروبية والأمريكية وتتألف جائزة ديمينج أو نموذج ديمينج من أربع فئات :

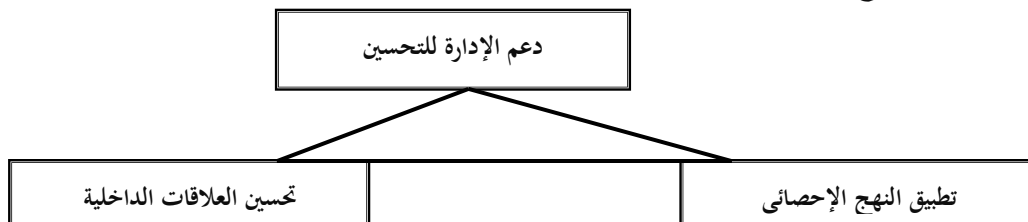
- للإفراد
- للتطبيق
- للرقابة على الجودة للمصانع
- قلادة ديمينج

وكانت هناك العديد من المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها في نموذج ديمينج منها : سياسات الجودة - التنظيم والتنمية - المعلومات - التحليل - التخطيط للمستقبل - التعليم - التدريب - تأكيد الجودة - تأثير الجودة - حيث يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة سواء كانت في أعمال المنظمة , بإضافة إلى كل من الترميز و التقييس و الرقابة .

كل معيار من المعايير السابقة لديه 10 نقاط , وكما ذكرنا انه تم وضع هذا النظام من طرف العالم ديمينج سنة 1951 وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان سنة 1962 والتي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين .

فلقد شمل 14 مبدأ شكل في مجموعها إطار عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من اجل وضع نموذج خاص ولقد وضع ديمينج نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه مثلث ديمينج ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل الأبعاد الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج والمتمثلة في : - دعم الإدارة للتحسين - تطبيق النهج الإحصائي - تحسين العلاقات الداخلية

الشكل رقم(4) يمثل مثلث ديمينج



المصدر : (العابد، 2015/2014، صفحة 42)

2- النموذج الأمريكي لجائزة التميز (جائزة مالكو لم بالدريج القومية للجودة)

يسمى هذا النموذج باسم وزير التجارة الأمريكي مالكو لم بالدريج , والذي دعم وساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة , لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأمريكية , في مواجهة الغزو الياباني والأوروبي للسوق الأمريكية . خاصة بعد الحرب العالمية الثانية بصفة عامة .

وقد صدر قانون النموذج أو الجائزة في عام 1987 لزيادة الوعي بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث جاءت هذه الجائزة ثمرة للعديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها العديد من منظمات الجودة مثل :مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي (APQC) ,والجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة ASQC, والعديد من خبراء الاستشارة المهتمين بالجودة حيث إن الفائزين بهدف الجائزة لايزيد عددهم على اثنين من كل فئة للجائزة (صناعة ,خدمات ,الأعمال الصغيرة).

ويمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها كما انه يتميز بوجود ثلاثة أنواع من المعايير تتعلق الأول بتقويم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تخاطب المنظمات العامة في المجال الصحي . (كافي, ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، الصفحات 52-54)

3 _نموذج جوزيف جوران : (شعبان، 2009، صفحة 35)

أ- التعريف بالنموذج :

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما انه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة،ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضائهم مع عدم احتوائها على عيوب .

ب-مراحل تحسين الجودة حسب جوران :

ويرى جوران أن تحسين الجودة يمر بعدة مراحل نذكر منها مايلي :

- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث عن فرض التحسين .
- وضع أهداف التحسين .
- العمل على تحقيق تلك الأهداف .
- توفير التدريب اللازم .
- تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشكلات .
- بيان التقدم من خلال التقارير ومراجعة المستمرة .
- تقديم الحوافز والمكافآت.

- نشر النتائج .
- المحافظة على التقدم.
- بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

ج _ ثلاثية جوران : (شعبان، 2009، صفحة 36)

تتضمن الفلسفة التي يتبناها جوران حول إدارة الجودة الشاملة النقاط أو الأبعاد التالية :

➤ **تخطيط الجودة (Quality planing)** : ويتضمن تطوير المنتجات الأنظمة والعمليات اللازمة

لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم و الخطوات المتبعة في ذلك هي مايلي :

- تحديد من هم العملاء .
- تحديد احتياجاتهم .
- تطوير مواصفات المنتج التي تلي تلك الاحتياجات.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات .
- إعداد الخطط على مستوى التشغيلي .

➤ **مراقبة الجودة Quality Control**

وتشمل مراقبة الجودة مايلي :

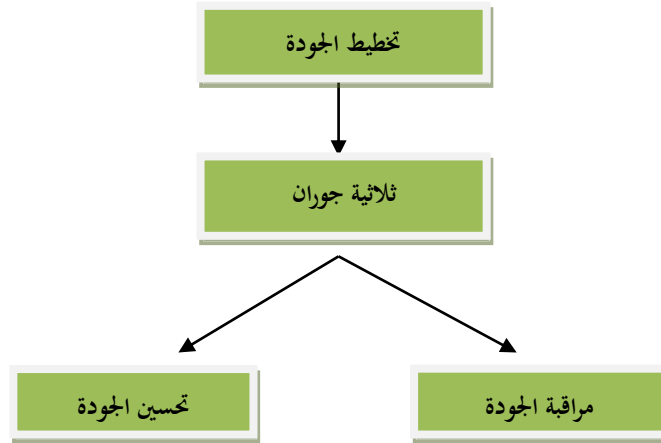
- قياس الأداء الفعلي .
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية.
- معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية .

➤ **تحسين الجودة Quality improvement**

تحسين الجودة يجب أن يكون مستمرا ويتضمن مايلي :

- تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسين المستمر .
- تحديد مجالات التحسين وتنفيذ المشاريع اللازمة للقيام بها .
- تشكيل فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع المشار إليها .

الشكل رقم (5): يوضح ثلاثية جوران



المصدر: (شعبان، 2009، صفحة 35)

يصنف جوان تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي : (قنديل، 2008، صفحة 34)

1. تكاليف الإخفاق أو الفشل failure costs : وتشتمل على تكاليف تصحيح الأخطاء و إعادة العمل من جديد بشكله الصحيح , كما تشتمل على تكاليف خسارة زبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
2. تكاليف التقييم appraisal cost : وتشتمل على تكاليف فحص الإنتاج.
3. تكاليف الحماية أو المنع prevention costs : وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية و التعليم و التدريب.

4-ارماند فيجينوم Amand fergenbanm:

إن الباحث فيجينوم أمريكي عمل في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944 وبعدها عمل أستاذ في جامعة ماساشوس التكنولوجية حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة ولقد عرف الجودة الشاملة إنها مفهوم التمييز بدلا من مفهوم يركز على العيوب فقط ومن جهة نظرة إن المستهلك يحدد الجودة وهذا مايتفق معه جوران وقد أوضح فيجينوم بان فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المصنع لكي تشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة .وهنا يتطابق فيجينوم مع جهة نظر كروسي والمتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة (علوان، 2009، الصفحات 91, 92)

تتمثل إسهامات ارماند فيجينوم فيما يلي : (كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، صفحة 34_35)

- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Toc) في كتابة الشهير الذي صدر عام 1983.
- أشار فيجينوم إلى مفهوم الجودة من المنبع ،فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل ،فهذا يعني أن كل عاقل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة.

- كما أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج على أهميته من معدلات وأحجام الإنتاج ويجب إن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي تم إنتاجها. (كافى، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، 2016، الصفحات 34,35)

5_ نموذج همبر : (الكرخي، 2015، الصفحات 87,88)

ويستند هذا النموذج على ثمانية مبادئ هي :

- الهدف من الجودة الشاملة هي خلق الرضا لدى العميل.
- أن تتوفر لدى الإدارة العليا ما يأتي :
 - الإيمان بجدوى ومردودات الجودة الشاملة .
 - التحلي بالحماس والجدية والالتزام بالجودة الشاملة .
 - مساندة ودعم جميع الجهود المبذولة للارتقاء بالجودة المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
- شمول تصميم الجودة على العناصر التالية :
 - احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة.
 - تصميم العمليات بصورة تتلاءم مع الاحتياجات .
- ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مايلي :
 - مجلس استشاري للجودة .
 - مجلس تنفيذي للجودة .
 - منسق عام للجودة .
 - فرق من أجل التدريب والإشراف .
- وجود نظام فعال للاتصال وجميع المعلومات .
- إعداد جميع العاملين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة لفهم واستيعاب برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال :
 - متابعة العمليات ورصد المشاكل الناشئة فيها بصورة متواصلة.

- دراسة مطالب العملاء ووضعها ضمن إجراءات التحسين

6. نموذج بيتر فردناند دراكر **Peter Ferdinand Drucker**: (الكرخي، 2015، صفحة 90_91)

ويستند نموذج دراكر على المبادئ الثمانية التالية :

- ضرورة وجود إستراتيجية خاصة بكل مؤسسة ترمي من وراءها تحقيق أهدافها المرسومة .
- رضا العملاء هم الغاية الأساسية للمؤسسة .
- إن تصميم تنظيم العمل لا بد أن يخدم تحقيق الجودة.
- توفير وسائل اتصال فعالية لتسهيل التواصل بين العاملين في جميع الأقسام والمستويات .
- إن نجاح المؤسسة واستمراريتها يقوم بشكل كبير على المنفذين المباشرين فيها .

مبادئ تتعلمها من بيتر دراكر :

- اعثر على البديهي : بحث دراكر عن الأشياء البديهية كي يحدد ويعرف أكثر حاجات ورغبات الناس الأساسية أهمية هذا الأمر يحتاج لتنظيم من اجل تحديد هذه الرغبات , مما يؤدي في النهاية لان تعثر على فرص نمو رائعة تفيدك في مشروعك الصغير .
- ساعد موظفيك على تنمية أنفسهم :موظفيك في مشروعك الصغير على الطريق لان يتعلموا كل جديد ,فبيتر دراكر يرى أن الاقتصاد العالمي يعتمد بشكل كبير على المعرفة,ولا سبيل للنمو فيه سوى عن طريق التعلم المستمر .
- قم بالتدريس : لتتعلم بشكل أفضل قام بيتر دراكر بتدريس التاريخ الأمريكي والفنون اليابانية والإحصاء ,خلال مشواره العلمي ,ذالك لان التدريس يتطلب تعلم مبادئ جديدة دوما ,لا مجرد حقائق جامدة .
- كن ثابتا على مبادئك :ابحث عن أي أو كل تعارض وتضارب بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن بالفعل ,ثم احرص على أن توفق بين الأمرين وتعيد الأمور إلى نصابها بالشكل الذي تراه أنت مناسباً.
- تعلم كيف يفكر المستهلكين :تتبع الابتكارات لا البدع, فالابتكارات تخلق قيمة,بينما الابتداع يخلق تسليية .لكي تحدد الفرق ما بين الاثنين ,لاتسأل نفسك هذا السؤال :هل أحب هذا ,بل ليكن السؤال هل سيدفع المستهلكون من اجل الحصول على هذا ؟
- ابتكر أنظمة جديدة :الفعاليات المثلي هي تحسين ما هو كائن بالفعل . انظر إلى جميع جزئيات وملامح عمل مشروعك الصغير , ثم حدد بشكل منظم كيف يمكن أداء كل جزئية منه بشكل أفضل .

- تعلم تنظيم الوقت: وقتنا هو اغلي مواردنا, وما لم نديره بشكل فعال فلن نتمكن من إدارة أي شيء. (الكرخي، 2015، الصفحات 90,91)

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000

إن من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الايزو وما قدمه من نظرية نظامية أكثر للجودة الشاملة مما هي فلسفة أو ثقافة تغيب عنها المعالم المحددة القادرة على جعل الجودة الشاملة قضية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات دون استثناء.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الايزو بشيء من التفصيل وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الايزو 9000

قبل التعرف على مفهوم نظام إدارة جودة الايزو 9000 يجب التعرف أولاً على المنظمة المانحة لهذه الشهادة (شهادة الايزو 9000)

أولاً: المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس : (بن احمد، حنصال، و شمة، 2020، صفحة 35_36)

المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس هي اتحاد عالمي مقره جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقيس وطنية، وأسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 وباشرت هذه المنظمة عملها في 23 فيفري 1947 وتتخذ من سويسرا مقراً لها، إن المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس تقوم بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وتقوم بمنحها شهادات عن ذلك .

يرمز لهذه المنظمة بالمختصر ISO حيث يوجد اختلاف حول اشتقاق هذه الكلمة المختصرة فهناك من يرى أنها اشتقت من أحرف ثلاثة الأولى المكونة لكل كلمة من اسم المنظمة بالانجليزية (International Standardization Organizatin) إلا إن هناك من يرى أنها مشتقة من الكلمة الإغريقية ISO أي التساوي، حيث في مجال المواصفة تعني iso تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة . (بن احمد، حنصال، و شمة، 2020، الصفحات 35,36)

ثانياً: تعريف نظام إدارة جودة ايزو 9000

ايزو 9000 هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً، وتستخدم في تأكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، وترمز بالرمز 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة. والتي قد تكون مصنع أو بنك أو مستشفى أو مدرسة (دودين، 2013، صفحة 260)

ثالثاً : مراحل إصدار المواصفات ايزو 9000

جاءت هذه المواصفة من خلال عدة إصدارات وهي على النحو التالي : (بن احمد، حنصال، و شمة، 2020، صفحة 38_37)

- 1987 - iso9001 هي: نموذج لتوكيد الجودة لشركات القائمة بتصميم والتطوير.
 - 1987-iso9002 هي: نموذج توكيد الجودة للشركات القائمة بالإنتاج والتنفيذ و الخدمات .
 - 1987-iso9003 هي: نموذج لتوكيد الجودة للشركات القائمة بالتفتيش النهائي.
- كانت كل شركة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها . تتبع ذلك إصدار مواصفة ايزو 9004 التي كانت عبارة عن دليل إرشادي لأنظمة الجودة وتعتبر هذه هي بداية الرحلة الطويلة لعائلة الايزو 9000 التي أصبحت الآن أكثر المواصفات شهرة على مستوى العالم .
- إصدار 2000: أخذت لجنة مكونة من 176 بلد جميع عيوب الملحوظة في إصدار 1994 وقامت بمعالجتها جميعا وكان من المتغيرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة الي متطلبات أنظمة الجودة بدلا من تأكيد الجودة وتم كذلك التركيز على رضا الزبائن كعامل أساسي لنجاح الشركة .
 - إصدار 2008: بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكذلك تلك التغيرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل قياس رضا الزبائن . حيث تم توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياسها .
 - إصدار 2015 : وهو إصدار المطبق حاليا بالمؤسسات حيث تم إضافة تعديلات على الإصدار الأخير أي إصدار 2008 وتضمن الإصدار عشر بنود بدلا من ثمانية .

المطلب الثاني: المواصفات القياسية العالمية للجودة ISO 9000

أصدرت المواصفات 9000 عام 1987 حيث تعكس المواصفة العالمية للايزو 9000 التيار العالمي لتوقعات الزبون المتزايدة بالنسبة للجودة والتي تعتبر من المتطلبات التي فرضتها ظروف التطور . (عزون، 2015، صفحة 52)

تعرف المواصفة بشكل عام أنها :وثيقة معدة بالإجماع ومعترف بها من طرف هيئة معروفة, تقدم لاستخدامات المشتركة ومتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها لضمان مستوى امثل من النظام في مجال معين

والمواصفات عدة أنواع فمنها ما يتعلق بالأنظمة مثل أنظمة إدارة الجودة، أنظمة إدارة البيئة. ومنها ما يتعلق بالمنتجات، ومنها ما يتعلق بالخدمات، ومنها ما يتعلق بالأشخاص وتصدر هذه المواصفة من طرف هيئة متخصصة ولكن باشتراك مختلف الأطراف المعنية بالموضوع المراد تنظيمه بالمواصفة. (لعلى، 2010، الصفحات 103,104)

تتكون المواصفات القياسية (ايزو 9000) من خمسة مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة هي: (محمد، 2013، صفحة 20)

- المواصفة الأولى - ايزو 9000: هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من ايزو 9001 و ايزو 9002 و ايزو 9003.
- المواصفة الثانية- ايزو 9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتضم 20 عنصراً من عناصر الجودة. وتبرز في هذه المواصفة أهمية تصميم المنتج الذي أصبح حيويًا للمستهلكين الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء.
- المواصفة الثالثة - ايزو 9002: ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتجميع دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع وتضم 18 عنصراً من عناصر الجودة المنتجة والخدمات في هذه المواصفة تكون قد صممت وفحصت، وسوقت لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظم الجودة القائمة بدلاً من تطوير نظم جودة المنتجات جديدة.
- المواصفة الرابعة - ايزو 9003: تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم الجودة الشاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختيار. ويضم 12 عنصراً من عناصر الجودة مثال ذلك موردو البضائع الذين يقتصر عملهم على الفحص واختيار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة.
- المواصفة الخامسة - ايزو 9004: تحديد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة. وهي بذلك تختلف جذرياً عن مواصفات 9004 و 9002 و 9003 في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو المصنع تجاه العميل. والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.

يمثل الجدول رقم (01) أدناه سلسلة المواصفات القياسية

محتويات سلسلة المواصفات القياسية الدولية		
ايزو 9001 تضم 20 عنصرا لمتطلبات نظام الجودة	ايزو 9002 تضم 18 عنصرا لمتطلبات نظام الجودة	ايزو 9003 تضم 12 عنصرا لمتطلبات نظام الجودة
1. مسؤولية الإدارة	1. مسؤولية الإدارة	1. مسؤولة الإدارة
2. نظام الجودة	2. نظام الجودة	2. نظام الجودة
3. تمييز المنتج	3. تمييز المنتج	3. تمييز المنتج
4. حالة الفحص	4. حالة الفحص	4. حالة الفحص
5. الفحص والاختبار والقياس	5. الفحص والاختبار والقياس	5. الفحص والاختبار والقياس
6. معدات الفحص والقياس	6. معدات الفحص والاختبار	6. معدات الفحص والقياس
7. ضبط المنتجات غير المطابقة	7. ضبط المنتجات غير المطابقة	7. ضبط المنتجات غير المطابقة
8. المناولة والتخزين والتعبئة والشحن	8. المناولة والتخزين والتعبئة والشحن	8. المناوبة والتخزين والتعبئة والشحن
9. ضبط الوثائق	9. ضبط الوثائق	9. ضبط الوثائق
10. سجلات الجودة	10. سجلات الجودة	10. ضبط الوثائق
11. التدريب	11. التدريب	11. التدريب
12. الأساليب الإحصائية	12. الأساليب الإحصائية	12. الأساليب الإحصائية
13. المراجعة الداخلية	13. المراجعة الداخلية	
14. مراجعة العقد	14. مراجعة العقد	
15. الشراء	15. الشراء	
16. ضبط العمليات	16. ضبط العمليات	
17. ضبط الجودة المشتريات	17. ضبط جودة المشتريات	
18. الإجراءات التصحيحية	18. الإجراءات التصحيحية	
19. ضبط التصميم		
خدمة ما بعد البيع		

المصدر: (محمد، 2013، صفحة 21)

المطلب الثالث :علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو 9000.

قبل إن نحوض في تفاصيل التفريق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة فانه يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية (عزون، 2015، صفحة 60):

- إن الايزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان توكيد الجودة الذي يعتبر الأساس لبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة.
 - إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو . حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلى بعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على ايزو .
 - إن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لايعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ,ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام الجودة الشاملة إلا إن هناك تشابه كبير بينهما .
 - إن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لاتعني أن هناك قصورا معيننا في نظام الايزو .
- ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2) يمثل مقارنة بين الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	سلسلة مواصفات جودة ايزو 9000
موجهة بالزبائن	لايكون بالضرورة موجهة بالزبائن
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	قد لاتمثل جزء متكامل من الإستراتيجية
تحقق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري	التركيز على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية
التحسين والتطوير المستمر احد محاورها الرئيسية	التحسين والتطوير عبر الوارد ,المعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
تشمل جميع الإدارات والوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على أقسام أما الإدارات محددة وليست بالضرورة على مستوى المنشأة كلها
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة قسم محدد	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة تأكيد الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراءات تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية

المصدر : (عزون، 2015، صفحة 61)

نلاحظ من خلال الجدول أن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة عن الايزو 9000 من هو شموليتها . حيث أن تطبيقها يتطلب تكافل الجميع داخل المؤسسة . فهي لا تقتصر عن قسم أو إدارة محددة فقط .

أضف إلى ذلك تعدد مبادئها وتوجهها بشكل مباشر مع الزبون على عكس الايزو 9000 والذي لا يكون بالضرورة موجها نحو الزبون . كما يغيب التحسين والتكوين المستمر عن هذه السلسلة من المواصفات . (عزون، 2015، صفحة 60)

كذلك الجدول رقم (3) بين الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	Iso 9000
- ترتبط بإستراتيجية المنظمة	- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة
- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب	- تركز على النظم الفنية والإجراءات
- التأكيد عن مشاركة العاملين	- مشاركة العاملين ليست ضرورية
- تعني بالمنظمة ككل	- يمكن إن يكون التركيز جزئيا
- كل فرد مسؤول في الجودة	- قسم الجودة هو المسؤولة عن الجودة
- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات	- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها

المصدر : (سليمان، 2010، صفحة 67)

مما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة أهم واشمل من مواصفات الايزو 9000 حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة الايزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتالي فهما ليس نظامين مترادفين بل إنهما مختلفين إن مواصفات الايزو 9000 هي إحدى المتطلبات إدارة الجودة الشاملة ,وبناء على ذلك فإنه يمكن بصفة عامة اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الايزو إجراء أساسيا من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة . (سليمان، 2010، صفحة 67)

خلاصة الفصل الأول

إن الإدارة الحديثة و تبعاً للتطورات السريعة الحاصلة في الأسواق العالمية جعلها تبحث عن نظام يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وهذا ما تحدف إليه إدارة الجودة الشاملة .

هذا ما يجعل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ركيزة وضمان من اجل بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق , وهذا ما تسعى إليه المؤسسات من خلال ضمان جودة منتجاتها وتطويرها ولعل اكتساب شهادة المطابقة ايزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . فشهادة الايزو ماهي إلا تأكيد لضمان الجودة التي تعتبر المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

فإدارة الجودة الشاملة أصبحت اليوم أساس لتطور المؤسسة وضمان جودة منتجاتها و اكتساب رضا عملائها و زيادة ربحيتها وحصتها السوقية . وهذا ما تصبو إليه أي مؤسسة إنتاجية أو خدمائية .

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لاقتصاديات المؤسسة وعملية تسييرها . على اعتبار انه يوفر الإطار النظري و العملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة و التغلب على المنافسين , فتزايد الوعي بأهمية الميزة التنافسية أدى إلى تسارع المنظمات في تقديم أفضل الخدمات لريائتها , مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات السوق .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

في ظل دخول اقتصاديات الدولة نحو اقتصاد السوق وتحديد تجارة السلع والخدمات، أصبح العالم يعيش كأنه في سوق واحدة، وأدركت المنظمات أن عنصر المنافسة و الميزة التنافسية سيكون الهدف رقم واحد باعتبار الذي يصدر كل حسب نشاطه سيتمكن من النمو و البقاء.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أنواعها

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات .

ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية إضافة إلى أنواعها:

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

قبل تعريف الميزة التنافسية لابد من التطرق إلى تعريف التنافسية حيث تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد، الأمر الذي يجعل انه من الصعب تقديم تعريف لها . حيث اختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص ، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف للتنافسية: (سالم، 2021)

التنافسية هي: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية و النمو والاستقرار و الابتكار و التجديد.

كما تعرف أيضا على أنها : التحد الذي يتطلب من المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدرتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية بصفة مستمرة وتفعيل ماتملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدرتها بما يتلاءم مع متطلبات سوق التنافسية.

اما الميزة التنافسية فهي مصطلح ليس بجديد بل تقليدي واحد أهم مفاهيم التسويق والعلوم الاقتصادية ، فهو مصطلح يوحي فطريا بالمنافسة ، وان أي مؤسسة تطمح بالنجاح في السوق يجب عليها أن تكتسب بعض الخصائص المتميزة وان تملك ميزة منفردة مقارنة بمنافسيها. (Inglor, 1988, p. 25)

وفيما يخص التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية فقد تعددت حولها بين الكتاب و الباحثين سنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف:

يعرفها (David,2009,p:39):على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما ، للثفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة . و الهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن تتوفر عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.

ونستنتج من هذا التعريف ما يلي: (سويسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 70,71)

- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر و الإنتاج وحجم السوق المستهدف و التميز بالموارد.
- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها .
- خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

كما تعرف أيضا الميزة التنافسية على أنها : جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحواذها على جزء معتبر من السوق وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعا للقدرة التنافسية للمؤسسة , وكل هذا يضمن لها في الأخير أرباح تضمن لها الاستمرار. (مجانى، 2017، صفحة 91)

يعرفها kotler فيرى الميزة التنافسية على أنها: "مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده, ويمكن تحقيق الميزة بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز." (كافي، الذكاء الاقتصادي، 2020، صفحة 190).

يعرفها (أبو بكر . 2007 , 13): على أنها تشير إلى " قدرة المؤسسة صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى , العاملة في النشاط نفسه." (شاكرو ابراهيم، 2021، صفحة 295)

ويرى علي السلمي الميزة التنافسية بانها المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون , ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين ينقلون هذا الاختلاف والتميز , حيث يحقق لهم المزيد م المنافع والقيم التي تتفوق على مايقدمه الآخرون . (شويخي، 2021، صفحة 24)

يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وبالتالي تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار والبقاء. (مجانى، 2017، صفحة 93)

الفرع الثاني:أنواع الميزة التنافسية

هناك اختلاف حول أنواع الميزة التنافسية , فبينما يرى Koufteros إن للميزة التنافسية خمسة أنواع والتي يحددها في ' السعر , الجودة , القيمة لدى الزبائن , ضمان التسليم , الإبداع ' . فان Porter صنفها إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج , وستتطرق لهما في مايلي :

أولا : ميزة التكلفة الأقل (قيادة التكلفة) :

تعني قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين (حرارية، 2015، صفحة 109)

كما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر , ومن اجل تطبيق هذه الميزة هناك بعض الشروط الواجب توفرها .

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل : (حجاج، 2007، صفحة 15)

- وجود طلب مرن على السلعة , حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
- نمطية السلع المقدمة.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .
- محدودية تكاليف التبدل أي تبدل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى أو عدم وجوده بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب مراقبة بعض العوامل والتي نذكر منها :

- **مراقب الحجم** : مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها , وبالتالي التوسع في الأسواق , وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة , مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج , يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

- **مراقبة التعلم** : أي مراقبته وتحديد أهدافه , ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع , إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط , بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع , وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى خفض التكلفة .

- **مراقبة الروابط** : المقصود بالروابط هنا , هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف , وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .

- **مراقبة الإلحاق** : والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة , أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة , وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى خفض التكاليف.

ثانيا : **ميزة تميز المنتج** :

حيث تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر العميل (جودة أعلى , خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع). (حرايرية، 2015، صفحة 110)

أما مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول : (سالم، 2021، صفحة 242)

- التمايز على أساس التفوق التقني .

- التمايز على أساس الجودة

- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

- التمايز على تقديم قيمة أكبر من مقابل المبلغ المدفوع للحصول عليه.

ومن أجل الحصول على ميزة تميز المنتج هناك بعض الشروط الواجب توفرها.

الشروط الواجب توفرها للحصول على ميزة التميز : نوردها في مايلي : (حجاج، 2007، الصفحات 17,18)

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) ، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

وللحصول على ميزة التميز هناك مجموعة من العوامل وهي كالآتي : (حجاج، 2007)

- الإجراءات التقديرية : نقصد بها الأنشطة المعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها.
- الروابط : ونعني بها الروابط بين أنشطة المؤسسة أي التنسيق بينها ، والروابط مع الموردين من خلال تكوين الموزعين أو تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع أي استغلال الأنشطة ما بين المؤسسة وقنوات التوزيع (الموردين).
- الرزنامية : نقصد بها التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها ، فالمؤسسات السبابة للدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

إلا أن لها العامل ليس بالضرورة دائما يحقق ميزة التميز . فالدخول متأخرا أحيانا يكون مفيدا لأسباب عديدة.

- الموقع (الموضع): نقصد به موقع المؤسسة والذي من خلاله يمكن للمؤسسة التميز بكونها قريبة من المستهلك أو تقديم خدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال .
- التكامل : فد يكون خلفيا أي قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة أو أماميا أي قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة مما يجنبها الحاجة إلى الغير وهذا ما يخلق ميزة التميز للمؤسسة

إن ميزة تميز المنتج تحقق جملة من المزايا أبرزها: (سالم، 2021)

- يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها

- حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج و ضمان الحصول على مستوى جودة معين

- يؤدي التمايز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك

- إدراك المستهلك للاختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها، وتتحدد تلك الأبعاد بما يلي:

أولاً: تكلفة الخدمة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فغالبا المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة و تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ثانياً: الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المداخلات إلى مطابقة النواتج. (سويسي و الخفاجي، 2014، صفحة 72)

ثالثاً: المرونة: تتمثل المرونة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في السوق، والمتغيرات الحاصلة في احتياجات العملاء ورغبتهم وأذواقهم، وقد أشار إلى إن المرونة القابلة لتغيير طرق العمليات وأساليبها، لتعزيز قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة كبيرة من الخدمات والمنتجات وتقديمها للعملاء، بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم في الوقت المناسب.

قد تبين أن المرونة تتجسد في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة وتسويقها بنجاح، وكذلك قدرة المنظمة على إجراء تعديلات على الخدمات والمنتجات الحالية، بغرض الاستجابة لتغيرات الحاصلة في احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم. (زرافيلي و زرافيلي، 2021، صفحة 542)

الخدمة أو المنتج: يقصد بها قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات جديدة إلى السوق، وكذلك قدرتها على إحداث التعديلات المناسبة على الخدمات والمنتجات القديمة.

رابعا: التسليم: يمثل عنصر الوقت عاملا مؤثرا ومهما في المنافسة التي تقوم على أساس الوقت، إذ يعد احد أهم المصادر، وأكثرها تأثيرا في الاستراتيجيات التي تقوم على الوقت، إلى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية بشكل إيجابي من خلال استكمال تقديم الخدمات وإنتاج المنتجات أزيد الوقت الذي تم تخطيطه مسبقا.

ويعني التسليم قدرة المؤسسة على تسليم الخدمات والمنتجات و طلبات العملاء التي تلي حاجاتهم ورغبتهم في الوقت المحدد، ويبين كل من Ritzma/krajewky إن هناك ثلاثة أمور مهمة تتعلق ببعد التسليم والتعامل مع الوقت، ألا وهي:

- التسليم السريع: ويطلق عليه وقت الانتظار، وهو الوقت المستغرق بين استلام طلب العميل و الوفاء بالطلب .
- التسليم في وقت المحدد هو تسليم طلبات العملاء وتقديم الخدمة لهم في الوقت المحدد.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم خدمات ومنتجات جديدة ، ويمكن قياس سرعة التطوير من خلال مقدار الوقت اللازم لتطوير الخدمات أو المنتجات الجديدة وتصميمها، فإذا كان الوقت المستغرق منذ توليد الفكرة، وحتى التصميم النهائي للخدمة أو المنتج وطرحها في السوق قصيرا، فهذا يمكن المنظمة من أن تتفوق على المنافسين

خامسا:الإبداع: فان الإبداع يؤدي دورا بارزا في تحسين أداء المنظمة وحصولها على الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة تعمل على إيجاد قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة ويوجد ثلاثة أنواع من الإبداع : (زرافيلي و زرافيلي، 2021، صفحة 543)

- النوع الأول : وهو إبداع المنتجات/الخدمات،و المقصود به إيجاد منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة أو تغيير المنتجات أو الخدمات الحالية لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- النوع الثاني: يسمى إبداع العمليات ويكون من خلال تقنيات و أدوات وأجهزة و معرفة جديدة أو محسنة في صنع المنتج أو تقديم الخدمة ،ومن جهة ثانية تعرف بعملية إعادة الهندسة العمليات الداخلية وقد تشمل : التصميم ،البحث و التطوير،التصنيع ، والتكنولوجيا التقنيات والنظام والإجراءات ، وهذا ما يستخدم في عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات.
- أما النوع الثالث: فهو إبداع السوق يقصد به الإبداع في المزيج السوقي ،واختيار السوق وتلبية رغبات العملاء،ويجب على المنظمة إن تركز على هذا النوع من الإبداع.

المطلب الثالث : أهمية امتلاك الميزة التنافسية :

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في مايلي : (سالم، 2021، صفحة 239)

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم .
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة للتنافس .
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق
- بالإضافة إلى (مجان، 2017، صفحة 94)
- تكوين رؤى مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء , لأنها أساس تحقيق الجودة , تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك , تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.

بناء على ذلك تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة على مستوى المؤسسات وبالتالي فإنه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها مع العميل , وعلى اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأنه ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما كان باستطاعته المنافسة.

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنتها بمنافسيها , وبما أن الظروف البيئية الخارجية والداخلية متغيرة باستمرار. الأمر الذي جعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية والأسباب التي أدت إلى تطورها:

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

يوجد العديد من المصادر نذكر منها: (نجيب، 2011، صفحة 71_72)

1. انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية .
2. الخدمة: بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية , وتعجز المنظمة المماثلة مجاراتها, مثلا تقديم خدمات مميزة من شركة Mac Danald للأطعمة الجاهزة .
3. التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
4. التركيز : حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين , و التركيز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ذلك السوق .
5. الجودة : تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمة المنافسة تقليدها .
6. الوقت و التسليم : يعتبر الوقت و التسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق,حي الوقت يلعب دورا هاما في السوق.
7. ثقافة المنظمة :أساليب القيادة و الدورات التدريبية و استقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية ,حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق و الخدمات الإبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية .
8. الموقع الجغرافي : تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

9. خبرة المنظمات : الطويلة في الإنتاج والتسويق ,و التمويل, بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .
10. السمعة و المكانة الذهبية : كثيرا من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة . ولها مكانة ذهبية في ذهن الزبون وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية .

كما يرى (البكري,2007,2009) إن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال: (نجيب، 2011، صفحة 72_73)

- **المدخلات** :هي مجموعة من العناصر و الإجراءات التي تؤثر على الميزة التنافسية وديمومة استمرار المزايا التنافسية في المنظمة و المتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية و الموارد البشرية ,بحيث تصبح الموجودات ذات قوة قوية تمكن المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين ,بحيث تكون مكلفة إذا ما تم تقليدها تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- **العمليات** : تتمثل بمكانة الأنشطة و الفعاليات و العمليات التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى عمليات تم إلى مخرجات من السلع و الخدمات ,لما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها,وبالتالي العلاقة مابين العمليات و الميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية , ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي يتحقق الميزة التنافسية على أنها مشروطة بوجود أنشطة العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: أسباب تطور الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا و تطويرها استثمارا وتكتيكا في وقت واحد, لان وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار في السوق , يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد الأزمة لتحقيق الأهداف ,وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية: (بوشعور و فلاق، 2011، صفحة 09)

1. ظهور تكنولوجيا حديثة:

يمكن للتعبير لتكنولوجيا أن يلخص فرصا جديدة في مجالات عديدة , كتنصميم المنتج باستخدام الحاسوب , وطرق التسويق عبر الانترنت , و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة ميزتها التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج , ومن هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة , تحقق أكبر من تطورات العميل .

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها, فان هذا يدفع بالمؤسسة إلى اجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة , خاصة وان العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثر متبادل , لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها , ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة , ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على اتساع الحاجات و اختراع الرغبات .

3. تغيير تكاليف المدخلات :

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها , حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف , ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى .

4. التغيير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج , حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق , فان المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق, ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

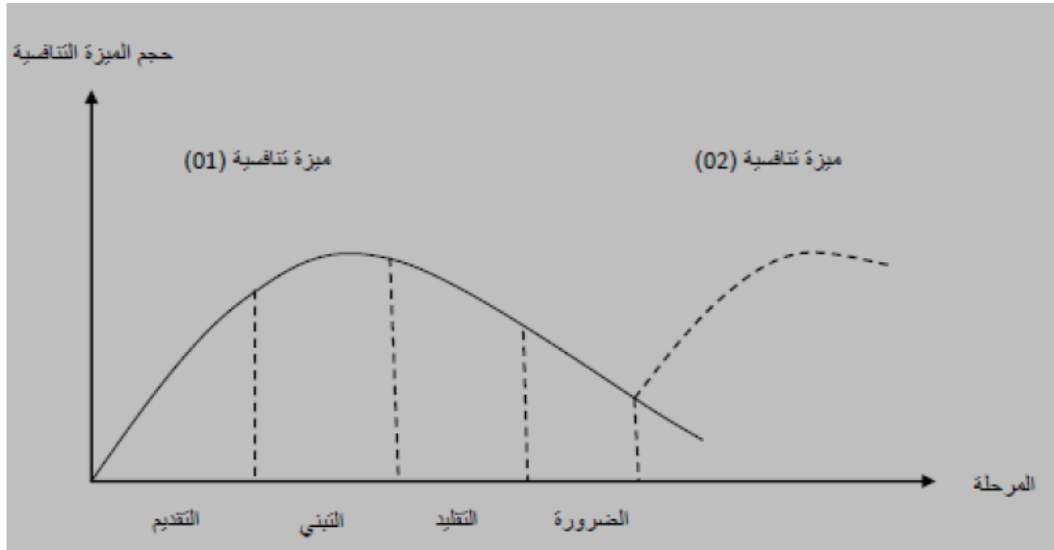
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما :

1. **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الميزة التنافسية سمعة الاستمرارية, وإذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو

التميز, ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسة المنافسة بذل جهود أكبر من اجل التغلب عليها, ومثلها هو

الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة , فان للميزة التنافسية دور حياة هي الأخرى . (قندور, 2015, صفحة 77)

الشكل رقم(6) : يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



منحنى يوضح دورة حياة الميزة التنافسية المصدر: (قندور، 2015، الصفحات 78,79)

وفيما يلي شرح لمختلف مراحل دورة حياة الميزة التنافسية

أ-مرحلة التقديم: المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها ، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق ، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين ، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة؛

ب-مرحلة التبني: تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ومدى تأثيرها على المستهلك ، وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها ، وهنا تعرف الميزة نوعان من الاستقرار نسبيا والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين و تركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

ت-مرحلة التقليد: هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات للإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية ، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها ، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين ، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشئة لها ، يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛

ث-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح حتميا تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض الكلفة ، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته ، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماما خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة ، ويمكن القول أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، فالميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية مما يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة؛

2-نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة تنافسية فانساع هذا النطاق يمكن أن يحقق فائض في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ويمكن إيجاد ثلاث أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نوردتها فيما يلي : (حجاج، 2007، صفحة 21_22)

أ-نطاق القطاع السوقي :ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدومتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل؛

ب-النطاق الرأسي :يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي؛

ت-النطاق الجغرافي : يعكس عدد الأماكن مناطق جغرافية التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد.

الفرع الثاني :معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية ب: (مجان، 2017، صفحة 103)

1. مصدر ترتيب الميزة التنافسية:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و الموارد الخام وحيث يسهل سبب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات .
- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
 - يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية , والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء .
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص و البحوث و التطوير و التسويق و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة .

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

وفي حالة اعتماد المؤسسة على الميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن , فإنه يمكن للمنافسين التحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة , فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

بالإضافة إلى : (خليل، 1998، صفحة 100)

3. درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة التنافسية:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً, إذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب, بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على سدادها , ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط , ويمكن للمؤسسة إن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة , حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها و تجنب هدر الجهد و الموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوافرات الاقتصادية.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الميزة التنافسية

قد تستمر الميزة التنافسية لوقت طويل أو قصير وذلك يرتبط بمجموعة من العوامل هي:

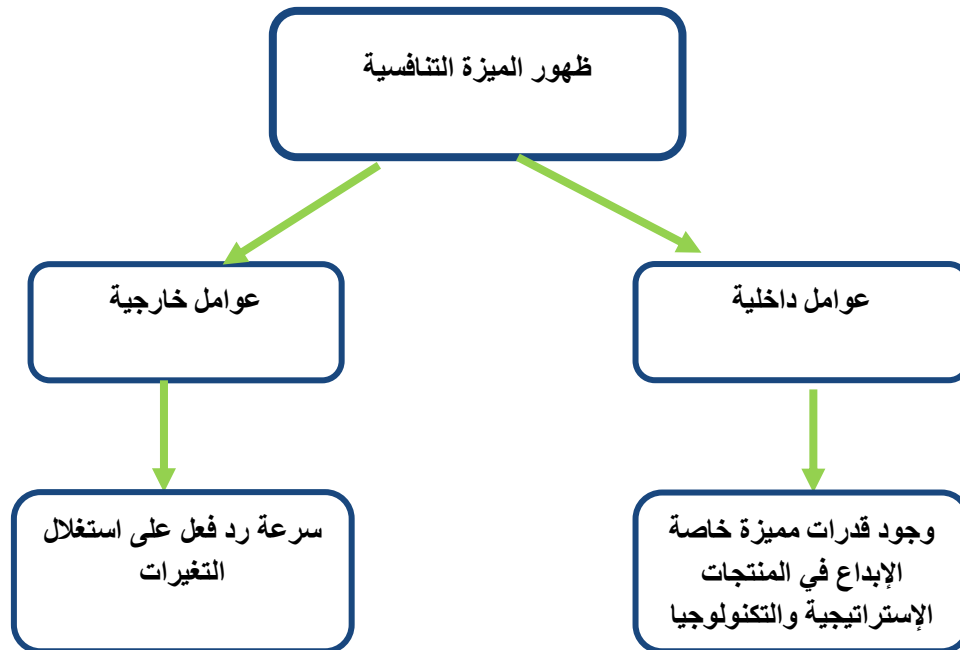
أولاً: عوامل داخلية:

تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، وان الابتكار والإبداع لهما دوراً كبيراً في خلق الميزة التنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل . (الخالدي، 2015، صفحة 41)

ثانياً: عوامل خارجية:

تتمثل في تغيير احتياجات العمل أو التغييرات التكنولوجية و الاقتصادية و القانونية، وقد تختلف الميزة لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغييرات، وتظهر أهمية قدرة المنظمة في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغييرات . (نقد، 2017، صفحة 60)

الشكل رقم (7) أدناه يوضح العوامل التي تحقق الميزة التنافسية



المصدر: (نقد، 2017، صفحة 61)

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية

تكتسي إدارة الجودة الشاملة دور مهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ويساعد على تحسينها وهذا يظهر جليا من خلال العلاقة بينهما ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة من خلال التقنيات المنتهجة

المطلب الأول : دور وعلاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية

الميزة التنافسية لأي مؤسسة ماهي إلا نتاج لإدارة جودة شاملة تطبقها هذه المؤسسة وهذا ماسنوضحه في مايلي :

الفرع الأول : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية

إن مجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة من شأنها أن تساعد في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة , وهذا ما يؤكد لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية للمنشأة. وهذا ما سنوضحه من خلال التطرق إلى دور هذه المبادئ في تحسين الميزة التنافسية .

1- **التحسين المستمر** : إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمنشأة , كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط , ذلك إن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وللموارد البشرية يحقق بالضرورة اعلي مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة في منتج النهائي , إذ يتطلب الأمر اجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى (علي، 2016، صفحة 85)

ان التحسين المستمر للجودة هو إن " تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم , فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعني الزوال , وبالتالي يساهم في بناء ميزة تنافسية للشركة ". (محسن، 2012)

2- **التركيز على العميل** : باعتبار العميل أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المنشأة , فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدره المنشآت على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه فقد أصبح العميل محل اهتمام متزايد من طرف المنشآت , حيث إن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدره تلك المنشآت على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة (علي، 2016، صفحة 86)

3- التركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم المنتج أو الخدمة (العيداني و مداح، 2019، الصفحات 177,178)

ومن أهم الفوائد التي تعتبر مؤشرات الميزة التنافسية والتي يمكن إن تحققها المؤسسة من الجودة العالية نجد:

- ولاء أكثر من الزبائن

- تحسين الحصة السوقية

- ارتفاع أسعار الأسهم

- تخفيض التكلفة

- ارتفاع الأسعار

- تحسين الإنتاجية

4- التزام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة و استقطاب و تكوين وتخفيض العاملين: (علي، 2016، الصفحات 88,89)

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي والإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانات المدراء التقليديين للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية على النحو الآتي :

- التركيز على مجاميع المنتجات

- صياغة مخرجات المنظمة

- تحقيق النجاح في المنافسة القوية

- التشجيع على الأعمال الصحيحة

- التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي

- التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين

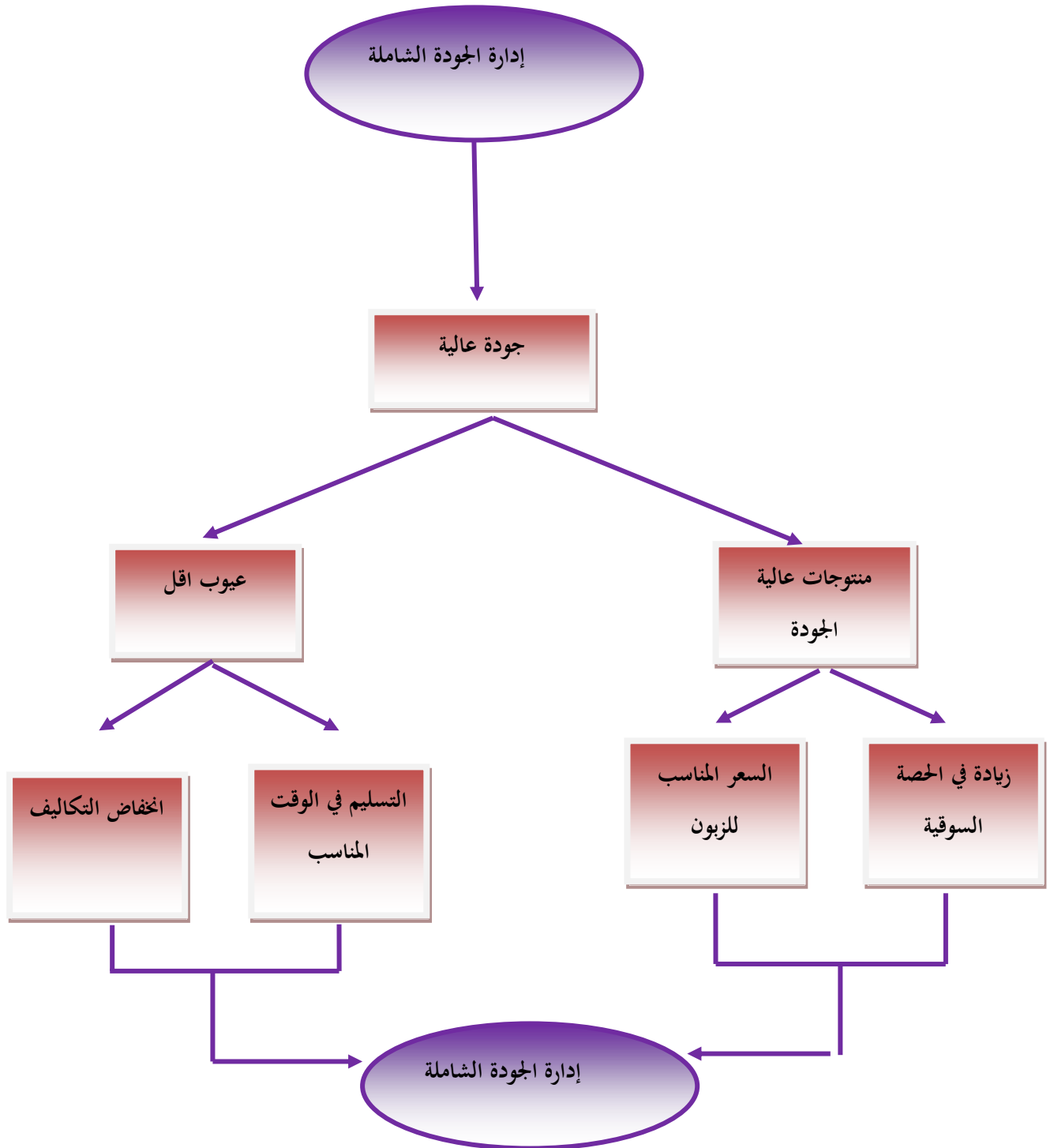
5- العمل الجماعي : العنصر البشري هو جوهر العملية الإنتاجية واهم عناصرها فمن خلال فرق العمل تحقق المؤسسات أهدافها المرغوبة , كزيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع الزبائن , كل هذا يساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية (العيداني و مداح، 2019).

الفرع الثاني : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية :

إن فلسفة الإدارة الشاملة تعمل على تعزيز الإبعاد التنافسية إلا وهي (الكلفة , الجودة , الوقت , المرونة بالإضافة إلى الإبداع) وهذا ما سنوضحه في النقاط التالية (حفيان، 2014) (كحيل، 2016).

- إن نجاح تطبيق الإدارة الشاملة سيعمل على تقليل التكاليف من خلال تقليص الهدر أو الضياع أو التلف ومن ثم تخفيض تكلفة الإنتاج وبالتالي تخفيض الأسعار مما يعطي للمؤسسة بعدا تنافسيا ويحقق لها ميزة تنافسية .
- إن تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية , فالتحسين المستمر و التدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوب في عمليات ومطابقة الجودة يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات ذات جودة عالية مما يساعدها على تحقيق أسبقية المرونة .
- إن العمل بالقرب من الزبون كإحدى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة على التعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات ومحاوله تطويرها و تقديمها بجودة أعلى هذا ما ينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة والجودة هكذا نستنتج بات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يسهم في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة و من اجل تحقيق أداء متميز ويكسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العالية التي تميز عصرنا الحالي .

الشكل رقم (8) : يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية



المصدر: (حبيب و الفكيكي، 2021، صفحة 184)

المطلب الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية

هناك بعض التقنيات التي تعتمد عليها المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة وذلك من اجل تحسين الميزة التنافسية والتي تطورت عبر الزمن تماشياً مع التطورات و التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية ويمكن شرح هاته التقنيات في النقاط التالية كما يلي:

1- الإنتاج في الوقت المحدد : (معاريف، بسوح، و نزعى، صفحة 17)

لم تعد تركز المنظمات إستراتيجيتها التنافسية على سعر وجودة المنتج فقط , وإنما أصبح عامل الزمن عنصراً هاماً من عناصر المنافسة, فالإنتاج في الوقت المناسب احد الأساليب لتحقيق المنافسة بالوقت فهو :

- يعبر عن قدرة المنظمة على تسليم المنتجات إلى الزبائن في مدة قصيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين .
- الحصول على المادة الأولية بالكمية المحددة و الجودة الصحيحة في الوقت و موقع الإنتاج المحددين .

وتهدف هذه التقنية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين وقت التوريد لخدمة العميل.
- الإنتاج بقدر الاحتياجات وتجنب الإنتاج المعيب.
- الحفاظ على (0) مخزون.
- ويساهم التوقيت باعتباره احد عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزات تنافسية من خلال :
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.
- تخفيض زمن دورة العميل.
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.
- إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء ميزة تنافسية , ذلك إن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطابق الاستجابة السريعة لها

2- إعادة الهندسة :

ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات , فكان من أهم التطورات التي شهدتها العالم , وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها .

وتعرف إعادة الهندسة بأنها تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم, وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية , بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها , نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين .

فلقد عرف الباحثين الأمريكيين chamy et hammer: إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الأساسي و إعادة التصميم الجدري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة , السرعة, الجودة, الخدمة " (خان، 2012، صفحة 156)

- خصائص إعادة الهندسة :

تعتبر إعادة الهندسة من احدث مدا خيل التغيير تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تعيق سير العمل , وتتميز عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي : (سي حايف، 2018، صفحة 112)

- البدء من جديد
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل مختلف .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا.
- الاهتمام بالنتائج و التركيز على حاجات العملاء.
- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية و المالية و البشرية

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة.
- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار , وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم , وتخفيض أعمال المراقبة. (حريرية، 2015، صفحة 112)

فإعادة الهندسة يمكن المنظمة من الحفاظ وتحسين وضعها التنافسي , من اجل مواجهة المنافسة فهي تعتبر سلاح تنافسي تستغله المنظمات للاستجابة السريعة والفعالة لعملائها ومتطلبات السوق المتغيرة .

3- القياس المقارن :

يقصد بالقياس المقارن قياس أداء المنشأة ومقارنته بأفضل أداء للمنشآت المنافسة في نفس مجال العمل أو المنشأة الرائدة في احد الأنشطة التي تقوم بها المنشأة, وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المنشأة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات و التطبيق . (علي، 2016، صفحة 92)

فالبدأ الأساسي لهذه التقنية هو الاستفادة من أفكار الآخرين , ومحاولة تطبيقها للحصول على ميزة تنافسية , هذه الاستفادة لا تكون بالتقليد , وإنما بدراسة الأفكار وتفهمها وبعد ذلك تطبيقها , فهي أداة للتحسين المستمر للمنظمة .

يعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المنظمات العالمية ، سواء كانت صناعية أو خدمية ، إذ يقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة التي تشمل المعلومات الرقمية ، بهدف الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين ، ومن بين المزايا التي يمنحها هذا الأسلوب :

- المقارنة بالمنظمات المتميزة والرائدة على عكس التحليل التنافسي الذي يقارن المنظمة بمثيلاتها.

- وضع أهداف واقعية ، فعلية وقوية تقنع الأفراد بضرورة تحقيقها .

- تقديم الوسائل الملائمة لإعادة تصميم العمليات من أجل الوفاء بتوقعات العميل

وفي ضوء ما سبق فإن القياس المقارن يساهم في تحسين صورة وسمعة المنظمة بالنسبة لعملائها ، وتعزيز ثقتهم بها مما يضمن ولاءهم في التعامل الدائم معها من أجل البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية. (معاريف، بسوح، و نزعي، صفحة 18)

المطلب الثالث: شهادة الايزو 9000 كميزة تنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات الايزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة ، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها ، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران juran بقوله " أنت لست مجرباً على تطبيق الايزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون " .

لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة ، خفض التكلفة ، خفض أزمدة العمليات ، الالتزام بمواعيد التسليم ، نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق ، ولا شك إن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير ايزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة التي تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل وهو ما يزيد في رضاه ، زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات .

كما تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب ، خفض المعاد تشغيله ، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

تطبيق المؤسسات مواصفات ايزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها ، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها ، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها. (معاريف، بسوح، و نزعي، الصفحات 16,17)

" نخلص إذن مما سبق إن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليس هدفا في ذاته ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة عن ذلك التفوق الإداري" (حفيان، 2014، صفحة 198)

خلاصة الفصل الثاني:

مما لا شك فيه أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الاستمرارية و التفوق على منافسيها ,لذا فالمؤسسات مطالبة بامتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق و التميز .

ومما سبق نستخلص أن هناك تقنيات مستخدمة تساهم في تحسين الجودة من اجل تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وأهمها:تقنية الإنتاج في الوقت المحدد وتقنية إعادة الهندسة و تقنية قياس المقارن .

حيث تعمل تقنية الإنتاج في الوقت المحدد على إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد, فهي تستخدم تكلفة اقل لأنها تخفض من حجم العمال وحجم المخزون و حجم التكاليف , كما تعتمد المؤسسات المنافسة فيما بينها على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ,حيث تركز على تقليص الوقت و تطوير المنتج و بالتالي يساعد على تقليل التكلفة وتحسين الجودة مما يعزز من قدرتها التنافسية , في ما تعمل تقنية إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة و تقليص مراحل الأداء و الحد من عدد الأخطاء, مما يساعد على زيادة الإنتاجية ومن ثم تحسين مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة , و بالتالي تقوم بتحسين ميزتها التنافسية, اما تقنية قياس المقارن فتقوم على قياس أداء المؤسسة ومقارنته مع أداء أفضل المؤسسات المنافسة في نفس مجال نشاطها ,حيث تعمل على تحسين أدائها وجودة منتجاتها و خدماتها , مما يساهم في تحسين صورتها وسمعتها في أعين عملائها , و بالتالي قدرتها على امتلاك وتقوية ميزة تنافسية من اجل البقاء و الاستمرارية في ظل البيئة التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والتي تطرقنا فيها لدور نظام الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية , ودراسة الأساليب التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية , وذلك من اجل إحراز رضا الزبون و توقعاته, ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا لإجراء دراسة تطبيقية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بولاية بسكرة والتي تعد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى لتحقيق الأرباح لتمكن من التفوق و الاستقرار و المحافظة على مكانتها في السوق.

حيث قمن بتوزيع حيث قمن بتوزيع الاستبيان على عينة من موظفيها , كما استعنا بتحليل الإحصائي لعرض النتائج, و بالتالي سنشير في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: : التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة. محل الدراسة

بداية نشير إلى المرسوم التنفيذي الذي يصرح بعملية استغلال المياه المعدنية " إن المرسوم التنفيذي رقم 13-298 المؤرخ في 11 شوال عام 1434 الموافق ل 18 غشت سنة 2013 ,يتم المرسوم التنفيذي رقم 04-196 المؤرخ في 27 جمادي الأولى عام 1425 الموافق ل 15 يوليو سنة 2004 والمتعلق باستغلال المياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع وحمايتها". (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2013، العدد43)

إن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة تعتبر من أهم المؤسسات الناشطة في سوق المياه المعدنية في الجزائر، فهي مؤسسة عريقة ولها مستقبل اقتصادي واعد إذا ماتم الاهتمام بها .

فمحاولة التعرف على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يؤدي بنا إلى التطرق أولا إلى نشأتها والتعرف إلى هيكلها التنظيمي وهذا ماسنحاول ابرازه

المطلب الأول:نبذة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول إعطاء نبذة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من خلال التعرف على نشأتها و أهم منتجاتها والميزة التنافسية التي تتميز بها .

الفرع الأول : نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة قديلة وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كانت تابعة للدولة ، وتبعاً للظروف الاقتصادية والوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع فقد تم التخلي عنها وبيعها للخواص.

تم إنشاء هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة

في إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 وفقا للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييره للمؤسسات الوطنية واللجوء الى اللامركزية في تفكيك الوحدات - المؤسسات التابعة للدولة - تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص ، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 22031400 دينار جزائري ، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية به في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب : 63881 م²، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة 4210,1 م²، والبنية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها ب 4320 م²، أما البنية الإدارية فقد كانت مساحتها 3111 م²، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية ، حيث

تمتلك أربعة خطوط إنتاج كل خط ينتج طاقة إنتاجية تقدر 36000 قارورة / الساعة، إذ أن طاقتها الإنتاجية تقدر ب حوالي 2000000 قارورة / يوميا.

الفرع الثاني: منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

أقرت الجريدة الرسمية الجزائرية في عددها 27 الصادرة بتاريخ 28 مايو لسنة 2008 م بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق ل 23 فبراير سنة 2008 يعدل القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1426 الموافق 22 يناير سنة 2006 م الذي يحدد نسب العناصر التي تحتويها المياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع وكذا شروط معالجتها أو الإضافات المسموح بها . (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2008، العدد 27)

في سنة 2004 باشرت المؤسسة نشاطها بإنتاج نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5ل والثانية الحجم 0.5ل، وخلال سنة 2007 كانت مؤسسة قديلة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2ل إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0.33ل، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاص بالنوع الرياضي ذات الحجم 0.5ل و 1ل.

أما علامتها التجارية فيدل الاسم بما على اسم المنطقة الواقعة بها قديلة الواقعة ببلدية جمورة ولاية بسكرة ، واللون الغالب أو الرئيسي المعتمد من طرفها هو الوردى والأزرق، ويتميز منتوج المؤسسة بعدة صفات وخصائص، وذلك لما يحققه من جودة ونوعية ودرجة اعتمادية وبحصوله على شهادة التمييز في مسابقة برشلونة سنة 2006 هذا يعني أنه يحظى بعملية تغليف ذات جودة عالية، بحيث نجد أن الوظائف التقنية للتغليف تتمثل فيما يلي:

1 - التوزيع: يتميز غلاف منتوج مؤسسة قديلة بأنه يحتوي على مختلف المعلومات التي يعرف بها ويستفيد منها المستهلك.

2 - الحماية: نجد أن الغلاف الخارجي الذي تعتمد عليه المؤسسة والمتمثل في القارورات المصنوعة من البلاستيك ذو جودة عالية مستورد من مؤسستي FIB,SGT، يحمي المنتوج من التعرض إلى أي خطر، كما أنه في عملية النقل لا يتعرض المنتوج كالكسر والتلف...الخ.

3- الخدمة والمعلومة: نجد أن بطاقة الوسم للقارورة تحتوي على مختلف مكونات المنتج، كما تحتوي على الموقع الإلكتروني ورقم هاتف مصلحة المستهلك، وهذا بغرض الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك وتعريفه بالمنتوج الذي هو بصدد الشراء.

4- جذب الانتباه والتمييز: وذلك من خلال استعمالها ألوان جذابة كاللون الوردى والأزرق، ولها عبارات خاصة تميز بهام نتوجها عن المنتجات الأخرى.

الشكل رقم (9) بعض منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية



المصدر : وثيقة من المؤسسة

الجدول رقم (04): عدد الرزمات في الحاوية الواحدة.

عدد القارورات	الرزمة	الحجم (ل)	عدد الحاويات
6	112	1.5	1
6	86	2	1
6	108	1	1
6	140	1 رياضي	1
12	150	0.5	1
12	150	0.5 رياضي	1
12	225	0.33	1

المصدر : وثيقة من المؤسسة

الجدول رقم (05): مكونات الماء المعدني " قديلة " .

المكونات	المقادير ملغ/ لتر .
كالسيوم	78
المغنسيوم	37
صوديوم	29
البوتاسيوم	2
كبريتات	95
الكلوريد	40
النترات	4.5
النترت	0.01

المصدر: وثيقة من طرف المؤسسة.

الفرع الثالث: الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

إن مؤسسة قديلة وكأي مؤسسة اقتصادية لها منافسيها في السوق المحلية وبطبيعة الحال هي المؤسسات المنتجة للمياه المعدنية ويجب هنا أن نذكر أن هناك مؤسسات للمياه المعدنية الطبيعية ومؤسسات مياه المنبع .

إن منافسي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من منتجي المياه المعدنية الطبيعية كمؤسسة يوكوس , بقلاز, وريغية هم أكثر منافسي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لما لهم من طلب كبير من طرف المستهلكين غير أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وبما تتميز به من مجموعة من الخصائص الإيجابية التي تمتلكها تمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها السوق للمياه المعدنية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة قديلة تكمن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختيار المواد الأولية والمنتج النهائي بمخابر المؤسسة، كما أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية.

في سنة 2018 تحصلت على شهادة ISO 9001 متعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمة التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى إنتاج وخدمات ما بعد البيع، وهذا ما يجعلها تتميز عن باقي مؤسسات المياه المعدنية، كما أنها تحصلت على شهادة ISO 22000 المرتبطة بأمن المنتجات الغذائية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح، هو الأجدر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكويني علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ووجود مرونة تنظيمية وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

1- الإدارة: يشرف عليها مسير المؤسسة و الذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كم يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية.

2 - الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل.

3 - رئيس قسم الجودة، يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح.

4 - قسم الإدارة المالية: وتظم المصالح التالية:

- مصلحة الموارد البشرية: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، تقاعد ... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.

- مصلحة المحاسبة: تهتم بمعالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد الميزانيات، تحري الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

* مراجعة الوثائق المحاسبية.

* مسك سجلات البنوك و الخزينة وتأمين الحسابات.

* السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

* الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).

* القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية لخزينة.

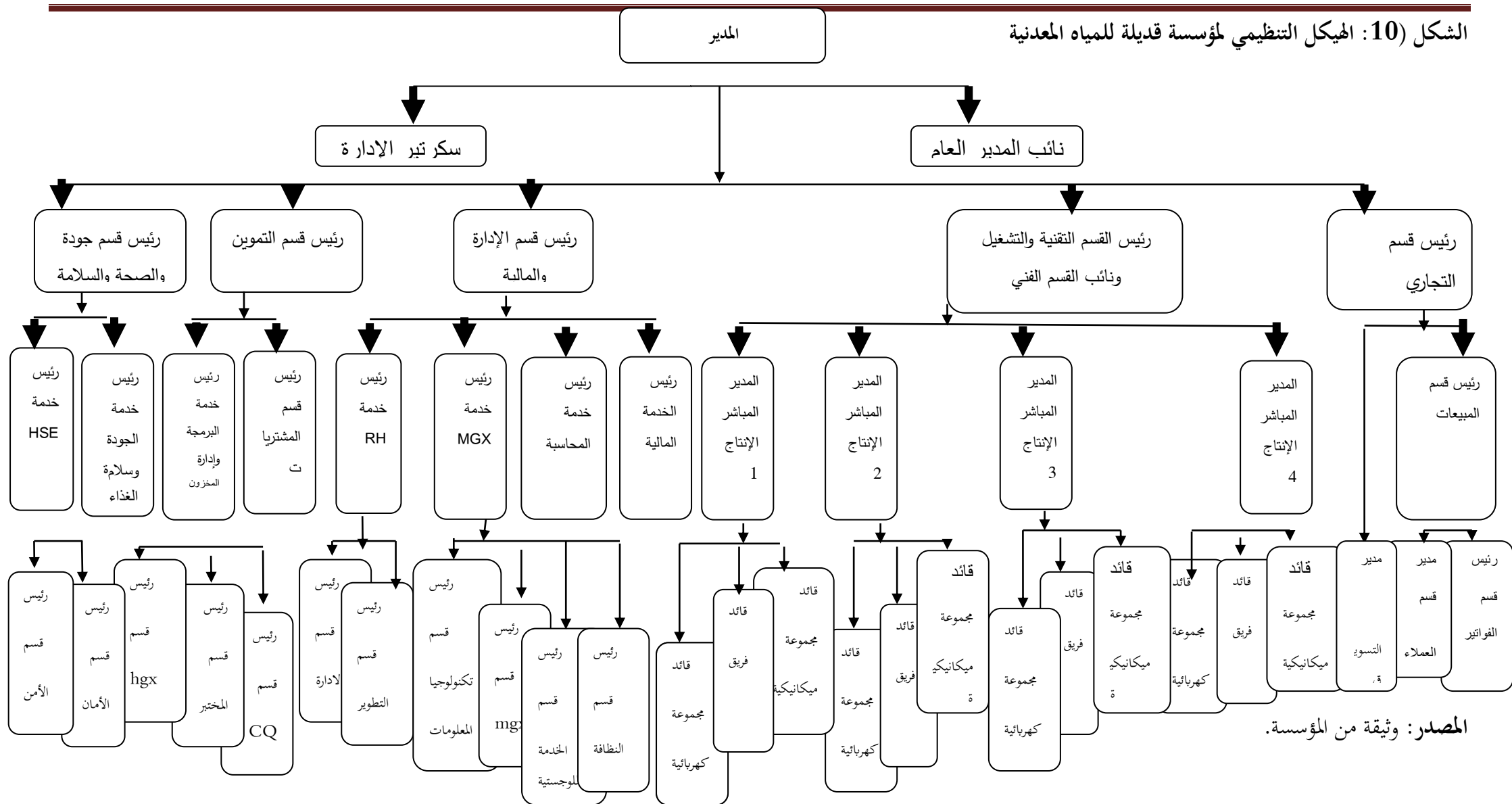
5- قسم الاستغلال: وتضم المصالح التالية:

مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها في الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحل.

- مصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.

6- مصلحة تسيير المخزون: وتتولى هذه الأخيرة عميلة المخزون للمواد الأولية في العملية الانتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

الشكل (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية



المصدر: وثيقة من المؤسسة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

من اجل الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة لا بد من إتباع منهجية للبحث والتي تتمثل في منهج البحث المعتمد للباحث وعينة الدراسة وكذلك أساليب الدراسة وأداتها وهذا ماستناوله في هذا المبحث من خلال الآتي:

المطلب الأول :منهج وعينة الدراسة

للقيام بأي بحث علمي لا بد من الاعتماد على منهج معين وإتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية دقيقة

الفرع الأول :منهج الدراسة:

المنهج هو عبارة عن مجموعة من عمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه, ومن هذا المنطلق فالدراسة الحالية تتلاءم والمنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال .

الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة :

أ- بناء العينة: من خلال طبيعة دراستنا التي تهدف إلى معرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الميزة التنافسية، حيث ينحصر مجتمع دراستنا في عمال وموظفي المؤسسة.

ب- نوع العينة : تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما؛ توفر المعلومات وبيانات على الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث من اتخاذ حكم مناسب حيالها، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جداً لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع و تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي، من حيث أنها ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلال المعطيات حيث تسمح لنا هذه العينة المتكونة من بعض العشرات أو المئات أو الآلاف من العناصر، وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل البحث الأصلي.

وتمشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى اكتشاف علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث وقع اختيارنا على عينة من هذا المجتمع تشمل 35 موظفا، حيث أنها تلاءم طبيعة الموضوع، ذلك أهم النسبة التي تتعامل مباشرة مع الإدارة.

ج - حجم العينة: حيث اقتضت عينة الدراسة على موظفي المؤسسة الذين استجابوا للاستبيان والبالغ عددهم 30 موظف من 35 موظفا وزع عليهم الاستبيان من إجمالي العمال.

المطلب الثاني : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

الفرع الأول : أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم الباحث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

- القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات وهي (الجنس، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة المهنية)

- القسم الثاني: وينقسم إلى جزئين، حيث المحور الأول يتعلق بأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث يحتوي على 12 عبارة لقياس أربعة أبعاد: التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير، التعاون والمشاركة الجماعية.

ويتعلق المحور الثاني بالمتغير التابع يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية وتضمن 15 عبارة، لقياس خمسة أبعاد: الجودة، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع، التكلفة.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكارت الذي يستخدم وبدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، وإن سلم ليكارت الخماسي يتراوح من (1 إلى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكثر.

كما قمنا بمقابلة شخصية مع احد موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك من اجل التوسع أكثر في الموضوع والتأكيد أو نفي النتائج التي سنحصل عليها بعد عملية تحليل بيانات الاستبانة .

ولقد قمنا بإرفاق إجابات وحيثيات هاته المقابلة في مجموع ملاحق الدراسة للاطلاع .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات ومعالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.
- الانحراف المعياري: هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
- تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط: يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
- اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح: من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار T للعينات المستقلة: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- تحليل التباين الأحادي: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

- **الصدق الظاهري:** ومن خلال عرضها على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة الآخرين وذلك للتأكد من سلامة عبارتها، وقد تم مراجعة كل الملاحظات التي قدمت وتم أخذها بعين الاعتبار جميعاً، وبذلك قد تعتبر أداة الدراسة صادقة ظاهرياً.

- **صدق المحك:** لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الفرع الثاني . ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
مبادئ إدارة الجودة	12	0.909	0.953
أبعاد الميزة التنافسية	15	0.789	0.888
المجموع	27	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول رقم (06) أن :

- معامل الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.789، 0.909)

- معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.918) وهي نسبة عالية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، وهذا يعني يمكن الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة.

الجدول رقم (07): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء والتفلطح.

Kurtosis		Skewnes		المحاور
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0.759	1.056	0.388	-1.065	التزام الإدارة العليا
0.759	-1.413	0.388	-0.116	التركيز على الزبون
0.759	-0.579	0.388	-0.355	التحسين والتطوير
0.759	-0.354	0.388	-0.741	التعاون والمشاركة الجماعية
0.759	-0.451	0.388	-0.532	الجودة
0.759	-0.894	0.388	-0.213	المرونة
0.759	-1.285	0.388	-0.348	الوقت والتسليم
0.759	-0.29	0.388	-0.812	الإبداع
0.759	-0.916	0.388	-0.126	التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح أن:

- معاملات كل من الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة جاءت داخل المجال المطلوب وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الصدق البنائي : الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(08): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.875**	01
0.822**	02
0.774**	03
0.745**	04
0.803**	05
0.870**	06
0.686**	07
0.877**	08
0.830**	09
0.958**	10
0.600**	11
0.661**	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	
* عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الجدول رقم(09): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.705**	01
0.696**	02
0.691**	03
0.676**	04
0.733**	05
0.912**	06
0.872**	07
0.789**	08
0.688**	09
0.651**	10
0.542*	11
0.481*	12
0.353*	13
0.791**	14
0.806**	15
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	
* عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمت الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغيرين.

المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات.

سنحاول عرض مجموع النتائج المتحصل عليها بعد عملية تحليل الاستبانة في ماياتي :

الفرع الأول : الإجابة عن أسئلة المتغير الأول (المستقل) إدارة الجودة الشاملة.

في مايلي سنقوم بالإجابة على التساؤلات المتعلقة بالمتغير الأول إدارة الجودة الشاملة

أولاً: التزام الإدارة العليا.

الجدول رقم: (10) يوضح تحليل إجابات بعد التزام الإدارة العليا.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسات الجودة ضمن أهداف المستقبلية	3.70	1.15	قوي	02
2	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات المؤسسة	3.48	1.01	قوي	03
3	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من اجل تحسين مستويات الجود	3.94	0.88	قوي	01
	التزام الإدارة العليا	3.75	0.81	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبتين. مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد التزام الإدارة العليا قد حقق نسبة أهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.81 وهي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد.

ثانيا : التركيز على الزبون

الجدول رقم(11) يوضح تحليل إجابات بعد التركيز على الزبون.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تتميز منتجات المؤسسة بخصائص يفضلها الزبون أكثر من مؤسسات أخرى	3.37	1.25	قوي	02
2	تحرص المؤسسة على كسب ولاء الزبائن من خلال الاهتمام بمقترحاتهم و العمل على تنفيذها	3.16	1.36	قوي	03
3	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.	3.35	1.00	قوي	01
التركيز على الزبون		3.43	0.98	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبتين. مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد التركيز على الزبون قد حقق نسبة أهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 0.98 وهي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد. وان الغالبية من العينة يؤمنون بمبدأ التركيز على الزبون أي أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تسعى إلى إرضاء الزبون وتعتبره عنصر فعال ومبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ثالثا : التحسين والتطوير

الجدول رقم(12) يوضح تحليل إجابات بعد التحسين والتطوير .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالبحث و التطوير بهدف تحسين خدماتها بشكل مستمر.	3.48	0.49	قوي	02
02	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر.	3.91	0.79	قوي	01
03	تعمل المؤسسة على تقليص زمن الإنتاج باستمرار.	3.32	0.88	ضعيف	03
التحسين والتطوير		3.41	1.02	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبتين. مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد التحسين والتطوير قد حقق نسبة أهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 1.02 مما يدل على تشتت آراء العينة حول الإجابات المتعلقة بالبعد.

رابعا: التعاون والمشاركة الجماعية.

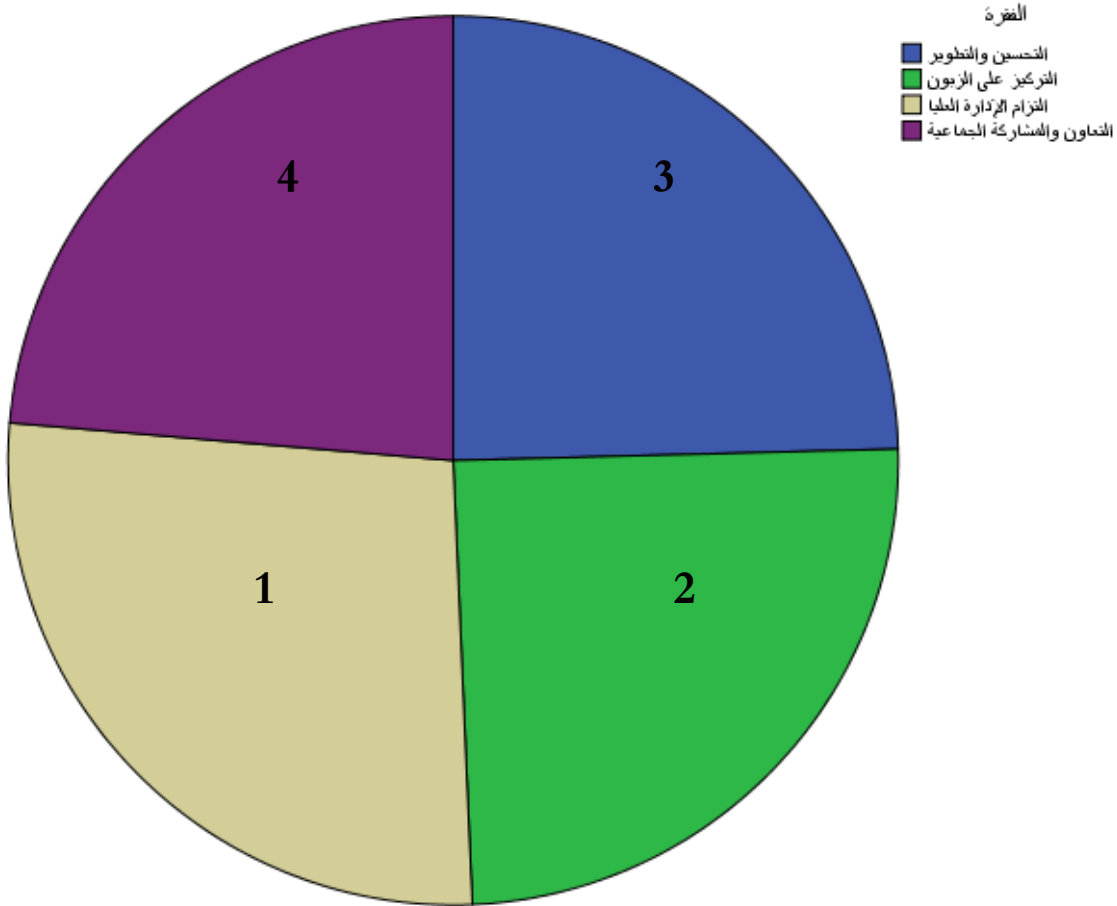
الجدول رقم (13) يوضح تحليل إجابات بعد التعاون والمشاركة الجماعية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يساهم العاملون بتقديم مقترحاتهم لتطبيق برامج الجودة.	3.24	1.11	ضعيف	03
2	يتم التشاور بين العمال حول المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن	3.29	1.07	متوسط	02
3	تتميز العلاقة بين الإدارة و العاملين بالثقة المتبادلة.	3.64	0.94	قوي	01
التعاون والمشاركة الجماعية		3.28	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين. مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد التعاون والمشاركة الجماعية قد حقق نسبة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 0.70 وهي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد, وان المؤسسة قيد الدراسة تطبق بدرجة متوسطة مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية .

الشكل رقم (11) يمثل ترتيب مبادئ الادارة الشاملة في مؤسسة قديلة للمياه



من اعداد الطالبتين مخرجات SPSS.V20

الشكل رقم (11) يمثل ترتيب مبادئ الادارة الشاملة في مؤسسة قديلة للمياه المطبقة من الاقوى تطبيقا الى متوسط نسبة التطبيق حيث تمثل التزام الادارة العليا المبدأ الاول الاكثر تطبيقا ليحتل التركيز على الزبون المرتبة الثانية ليليه التحسين والتطوير المرتبة الرابعة في ما احتل مبدأ التعاون والتشاور المرتبة الرابعة بنسبة متوسطة .

الفرع الثاني: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني (التابع) أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم(14) يوضح تحليل إجابات الميزة التنافسية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة للعميل.	3.37	0.82	قوي	06
2	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	3.51	1.81	قوي	05
3	تحاول المؤسسة تقديم خدمات عالية لتحقيق ميزة تنافسية.	3.08	1.08	متوسط	09
4	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها .	3.12	1.12	ضعيف	11
5	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.	3.45	0.95	قوي	15
6	تستجيب المؤسسة للتغيرات و الأحداث البيئية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.	3.32	1.12	متوسط	13
7	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات بالوقت المحدد لإرضاء الزبون	3.01	0.87	قوي	12
8	تسعى المؤسسة بتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة	3.45	1.08	ضعيف	14
9	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات بالوقت المحدد لتحفيز ميزة التنافسية .	3.21	1.05	ضعيف	07
10	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	3.05	1.10	متوسط	10
11	تهتم المؤسسة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين لتحقيق ميزة لتنافسية	3.75	0.83	قوي	03
12	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء موظفيها	3.64	0.78	قوي	04
13	تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات لزيائنها مع الحفاظ على التكلفة.	4.10	0.90	قوي	01
14	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	4.00	0.81	قوي	02
15	تخفض المؤسسة أسعارها باعتبارها احد العوامل المهمة لاستقطاب لزيائن.	3.21	1.33	متوسط	08
	الميزة التنافسية	3.49	0.64	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول أعلاه أن الميزة التنافسية قد حققت نسبة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 0.64 و هي قيمة أقل من 1 الصحيح مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات المحور.

إن تحليلنا للجدول يبين لنا أهمية ومدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية بنسبة متوسطة. فالمؤسسة تسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة والحفاظ على هذه الجودة وبأقل التكاليف وهذا ما يوضحه الجدول رقم 14 من خلال ترتيب الفقرات , فالفقرة "تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات لزبائنها مع الحفاظ على التكلفة" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري قدره 0.90 أي أنها تركز على التكلفة .

في ما تأتي الفقرة "تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.81 بنسبة مرتفعة توضح أهمية التكلفة للمؤسسة محل الدراسة .

أما الفقرة " تهتم المؤسسة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين لتحقيق ميزة التنافسية" والخاصة بعنصر الإبداع فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.83 أي بنسبة قوية يعني أن المؤسسة قيد الدراسة تهتم وتركز على عنصر الإبداع.

وتليها الفقرة "تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء موظفيها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري يقدر ب 0.78 ذو دلالة قوية على عنصر الإبداع بالمؤسسة .

غير ان عنصر التشجيع العمال على الإبداع جاء في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 1.10 ذو دلالة متوسطة .

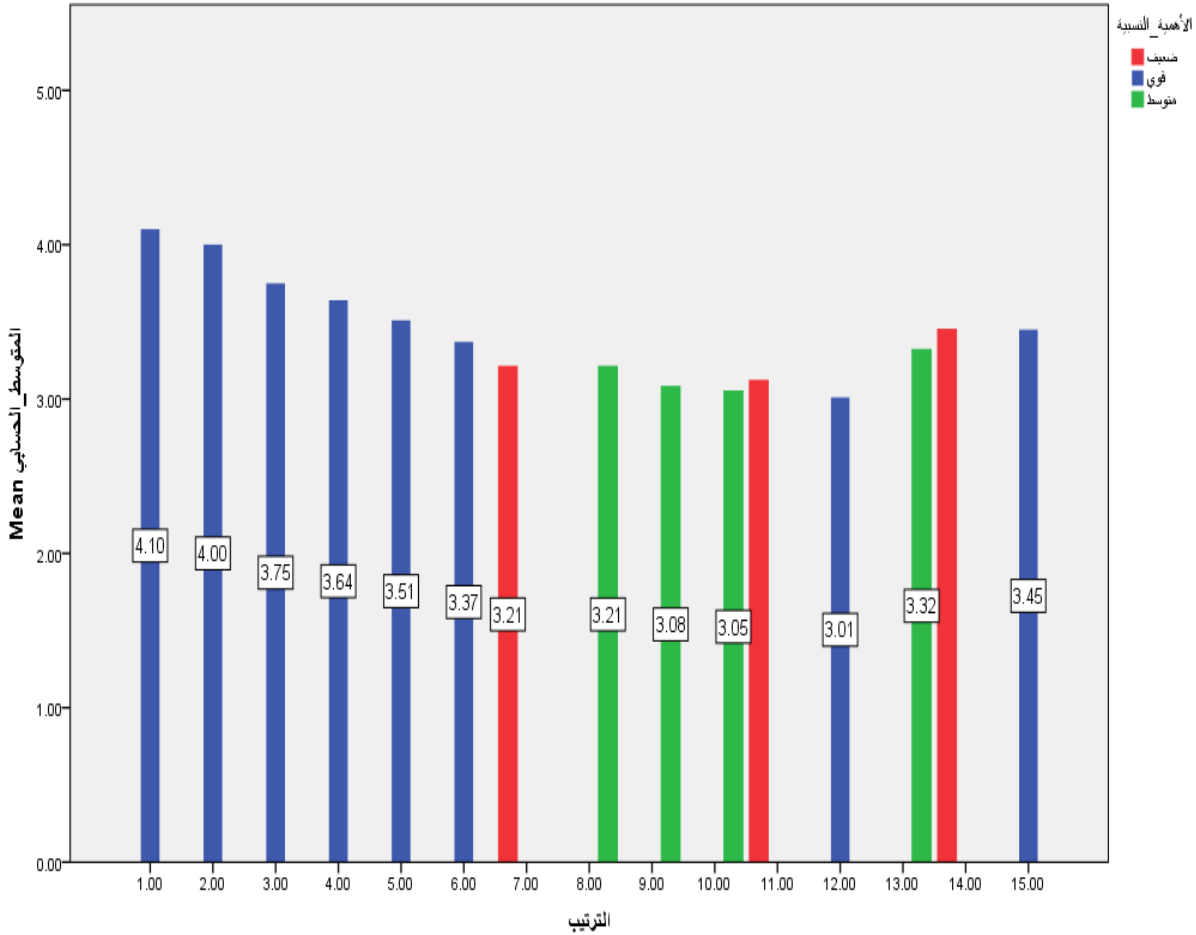
كما يأتي عنصر الجودة في الفقرات "تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة للعميل" و "تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها" في المرتبة الخامسة والسادسة بأهمية نسبية قوية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعنصر الجودة كعنصر فعال في تقديم منتجات ترضي الزبائن وتجعل المؤسسة تحتل مكانة خاصة لها بالسوق.

أما عنصر المرونة والمتمثل في الفقرات "تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها", " تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق." و "تستجيب المؤسسة للتغيرات و الأحداث البيئية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية" تأتي بدلالة ضعيفة إلى متوسطة أي أن اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بعنصر المرونة متوسط إلى حد ما .

أما عنصر الوقت والتسليم فنجد أن مؤسسة قديلة للمياه تهتم بعنصر وقت التسليم للزبائن وهذا ما توضحه الفقرة "تقوم المؤسسة بتقديم خدمات بالوقت المحدد لإرضاء الزبون" بمتوسط حسابي قدره 3.01 وانحراف معياري قدره 0.87 ذو دلالة قوية .

أما الفقرات "تسعى المؤسسة بتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة" "تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات بالوقت المحدد لتحفيز ميزة التنافسية" فجاءت بأهمية نسبية ضعيفة أي أن المؤسسة لاتولي اهتمام كبير بعنصر سرعة تطوير المنتجات .

الشكل رقم (12) يمثل ترتيب فقرات الاستبيان الخاصة بابعاد الميزة التنافسية حسب درجة الاهمية النسبية



المصدر: من اعداد الطالبتين مخرجات SPSS.V20

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى لعينة الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5.630	1	5.630	20.921	0.000
الخطأ	9.419	35	0.269		
المجموع الكلي	15.050	36			

المصدر: من اعداد الطالبين مخرجات SPSS.V20

معامل التحديد = 0.356

معامل الارتباط = 0.612

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين لنا التالي :

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 20.921 وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول أن متغير إدارة الجودة الشاملة يفسر ما قدره (35%) من التباين في المتغير المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية جيدة.
- معامل الارتباط $R = 0.612$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، أي أن إدارة الجودة الشاملة يؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وبالتالي من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط نجد الفرضية الرئيسي محققة إذن نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

المتغير	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	-0.164	0.675	1.15	0.010	0.421
أبعاد الميزة التنافسية	-0.106	0.170	4.38	0.040	0.412
إدارة الجودة الشاملة على نحو عام	-0.152	0.269	20.921	0.000	0.612

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية 01:

جاءت صيغتها كالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T (1.15) بمستوى الدلالة (0.010) وقيمة R (0.421) فيما يفسر تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستوى الميزة التنافسية ، بالتالي نرفض الفرضية الأولى .

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية 02:

جاءت صيغتها كالآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الميزة التنافسية في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لتأثير أبعاد الميزة التنافسية في مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T (4.38) بمستوى الدلالة (0.040)

وقيمة $R(0.412)$ فيما يفسر وجود تأثير الالتزام بنظام المعلومات في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة ، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.

خلاصة الفصل الثالث :

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة , و الذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية _بسكرة_ ودورها في تحسين الميزة التنافسية , فقد تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة و منتجاتها وهيكلها التنظيمي , كما تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المعلومات ضمن مجتمع الدراسة , وذلك بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية , حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها : أن المؤسسة تحاول تقديم أفضل الخدمات لربائنها مع الحفاظ على التكلفة , وهذا جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط 4,10 أي أنها تركز على التكلفة.

لقد تبين لنا أن العلاقة بين الأبعاد فيما بينها ونسبة ارتباطها بالمتغير التابع كان ارتباطا وثيقا وموجبا وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية أي أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة. كما أن هذه الدراسة وفعالية المراحل التي مرت بها من خلال تحليل النتائج ومناقشتها , تعني وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع, يتضح أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر, فهي تعد أهم المفاهيم الحديثة و احد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المؤسسات أعلى درجات الجودة , لذا فان تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة يساعدها على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستوى جودة منتجاتها وخدماتها وتحسين ميزتها التنافسية كما تعد وسيلة هامة لجذب الزبائن و المستهلكين.

فقد بات امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات العالمية خصائص تميز بالشمولية و العالمية أمر حتميا من اجل تطوير ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية , فكانت مواصفات الايزو 9000 هي السبيل إلى ذلك باعتبارها مواصفة تخضع لمبادئ الجودة الشاملة و التحسين المستمر التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا.

وعلى ضوء الدراسة الميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يمكن إثبات صحة الفرضيات فيما يلي:

توجد علاقة تأثير واضحة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية , من خلال محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واكتساب مكانة في السوق وتعتبر شهادة الايزو المتحصل عليها من طرف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية احد ركائز إثبات جودة منتجاتها و تميزها في السوق المحلية وبذلك زيادة ربحيتها وتحسين سمعتها وبهذا يكون قد تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية .

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر وبشكل واضح في تحسين مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة . إن اهتمام مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بالجودة وتركيزها و اهتمامها بزبائنها ومحاولة كسب ثقتهم من خلال تميزها بمنتوج ذو جودة عالية و متحصل على شهادة الايزو ماهو إلا تأكيد على مدى تأثير مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية وبذلك رفض للفرضية الفرعية الاولى.

إن اهتمام مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بأبعاد وعناصر الميزة التنافسية من إبداع ومرونة وجودة وتخفيض للتكلفة وهذا ما أكدته عملية تحليل النتائج المتحصل عليها كل هذه العناصر تساعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من اكتساب ميزة تنافسية وتحسينها إذ ان أبعاد الميزة التنافسية تؤثر في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ورغم تشتت آراء العينة حول مبدأ التحسين والتطوير إلا أن عملية التحليل لهذا المبدأ نجد أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تهتم بعملية التطوير و تخصيص قسم له إلا أن تقليص زمن الإنتاج باستمرار ضعيف إلى حد ما ومع ذلك فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية تهتم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالزبون والتركيز عليه كما تتم عملية التشاور بين العمال حول المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن وهذا يؤكد اهتمام مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمبادئ ادارة الجودة الشاملة

كما كانت المقابلة التي قمنا بها والتي اشرنا إليها سابقا والمرفقة في الملاحق , عبارة عن تأكيد لنتائجنا المتحصل عليها بعد عملية التحليل , كما تؤكد مدى اهتمام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لما تلعبه من دور في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة , وذلك بالتركيز على الجودة والزبون رغم وجود عدد من المنافسين لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية إلا أن اكتسابها لشهادة الايزو 9000 منذ سنة 2018 خلق لها ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها كسب مكانة لها في السوق .

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي نذكرها في النقاط التالية:

على ضوء ما سبق نستنتج من الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي مايلي:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضاء الزبون وولائه, وذلك من خلال تقديم مستوى للجودة الذي يحقق توقعاته واحتياجاته.
- إن لإدارة الجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة وهذا ما يساعدنا على اكتساب عدة مزايا تنافسية.
- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في المركز الأفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.
- تسعى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة و السلامة في جميع نشاطاتها للحصول على ميزة تنافسية محلية ودولية.
- تركز مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على توفير بيئة العمل المؤثر إيجابا على الروح المعنوية للعنصر البشري.
- تهتم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بتدريب العاملين بها لمواكبة سرعة و حجم التحولات التنافسية.

التوصيات:

من خلال هذه الدراسة نقدم بعض التوصيات المتمثلة في :

- ضرورة قيام المؤسسة بدراسة شاملة عن وضعها الحالي لمقارنته مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لمعرفة موقعها في السوق ومحاولة تحسينه.
- تشجيع وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة و إعطائها مكانة ملائمة لتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة

- العمل على تحسين العمال و أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع برامج تدريبية تكون مبنية على أساس عملية واضحة.
- الاهتمام أكثر بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- سعي المؤسسة نحو إرضاء الزبون وولائه , لأنه السبيل لضمان ربحية المؤسسة واستمراريتها وبقائها في السوق.
- يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة , وبالتالي على المؤسسة استقطاب موظفين مؤهلين , و الاهتمام بالإنفراد وتحفيزهم .
- الاهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضا الزبون . فهذا الأخير هو مصدر ربحية المؤسسة.

افاق الدراسة :

- من خلال عملنا هذه حاولنا الالمام بدراسة متغيري الدراسة ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من كل الجوانب نظرية كانت او تطبيقية , رغم هذا هناك بعض النقاط المهمة التي يمكن ان تخدم الموضوع الا اننا لم نتطرق لها او اننا لم نعطيها حقها بالشرح الوفير وكانت دراستنا لها سطحية . ان تشعب الموضوع واحتوائها على نقاط عديدة يمكن ان يجعل من موضوعنا بداية او منطلقا لدراسات اخرى مكمله او ان تكون اعمق وذات ابعاد اخرى , يمكن ان تشمل هذه الابحاث المواضيع التالية :
- العوامل المتحكمة في فاعلية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدماتية او الاقتصادية .
 - واقع التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
 - ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية.

الصفحة	العنوان
IV	شكر وتقدير
V	اهداء
VII-VI	ملخص
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
ا-هـ	المقدمة
ا	المقدمة
ا	تحديد الإشكالية
ا	الدراسات السابقة
ب	نموذج الدراسة
د	الفرضيات
د	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة
هـ	تصميم البحث
هـ	أهمية البحث
و	خطة مختصرة للدراسة
30-2	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول الجودة
3	المطلب الأول : مفهوم متطلبات الجودة
3	الفرع الأول : مفهوم الجودة
4	الفرع الأول : متطلبات الجودة
4	المطلب الثاني : أهمية الجودة
6	المطلب الثالث : أبعاد الجودة
8	المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الأول : مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
8	الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
9	الفرع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني : أهمية و متطلبات إدارة الجودة الشاملة

11	الفرع الأول : أهمية إدارة الجودة الشاملة
13	الفرع الثاني : متطلبات إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثالث : مراحل ونماذج إدارة الجودة الشاملة
14	الفرع الأول : مراحل إدارة الجودة الشاملة
17	الفرع الثاني : نماذج إدارة الجودة الشاملة
24	المبحث الثالث : الايزو وإدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الأول : تعريف نظام ادارة الايزو 9000
25	المطلب الثاني : المواصفات القياسية العالمية للجودة للايزو 9000
28	المطلب الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الايزو
30	خلاصة الفصل الأول
55-32	الفصل الثاني : الميزة التنافسية وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة
32	تمهيد
32	المبحث الأول : أساسيات حول الميزة التنافسية
33	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية وأنواعها
33	الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية
34	الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث : أهمية امتلاك الميزة التنافسية
40	المبحث الثاني : مصادر ومحددات الميزة التنافسية
40	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها
40	الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية
41	الفرع الثاني : أسباب تطور الميزة التنافسية
42	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
42	الفرع الأول : محددات الميزة التنافسية .
44	الفرع الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث : عوامل نجاح الميزة التنافسية
47	المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية
47	المطلب الأول : دور وعلاقة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية
47	الفرع الأول : دور الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية
49	الفرع الثاني : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

51	المطلب الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية
53	المطلب الثالث : شهادة الايزو 9000 كميزة تنافسية
55	خلاصة الفصل الثاني
82-57	الفصل الثالث : دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية
57	تمهيد
58	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
58	المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة
58	الفرع الأول : نشأة المؤسسة وتطورها
59	الفرع الثاني : منتجات مؤسسة قديلة
61	الفرع الثالث : الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة
62	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
65	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
65	المطلب الأول : منهج وعينة الدراسة
65	الفرع الأول : منهج الدراسة
65	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية
66	الفرع الأول : أداة الدراسة
67	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية
67	المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة
67	الفرع الأول : صدق أداة الدراسة
68	الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة
72	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
72	المطلب الأول : عرض وتحليل المتغيرات
79	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل الثالث
85-83	الخاتمة
88-86	فهرس المحتويات
92-89	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

- 1- (28, 05, 2008). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (27).
- 2- (18, 08, 2013). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (43).
- 3- اثمار ظاهر حبيب، و علي فرحان عبد الله الفكيكي. (2021). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة لغري للعلوم الاقتصادية والادارية-جامعة الكوفة.
- 4- احلام خان. (12, 2012). اعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز ادارة الموارد البشرية. مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية (18).
- 5- الياس العبداني، و مراد مداح. (06, 2019). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 05(01).
- 6- الياس سالم. (06, 2021). التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال. البحوث و دراسات التنمية، صفحة 232.
- 7- اسماعيل شويخي. (2021). الشراكة التكنولوجية كمدخل لتحسين تنافسية مؤسسات صناعة الدواء في الجزائر من خلال الابتكار التكنولوجي. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . الجزائر: المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والتطبيق.
- 8- اسماعيل صبحي كحيل. (2016). ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين). مذكرة ماجستير. فلسطين: جامعة الاقصى.
- 9- رميلة لعمور. (01, 2014). مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية. دراسات -العدد الاقتصادي، 5(1).
- 10- سامي شكري جبرا زرافيلي، و لينا شكري جبرا زرافيلي. (23, 05, 2021). اثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الاردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، صفحة 540.
- 11- سعدية بن احمد، ابو بكر حنصال، و نوال شمة. (31, 1, 2020). ادارة الجودة الشاملة ونظام ادارة الايزو 9000. مينا (05).
- 12- شاي ارشيد الصرايرة. (2019). اثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسات في الاقتصاد و التجارة المالية، الصفحات 261-294. (01)08.
- 13- شدى عبود شاكر، و خالد عبد الله ابراهيم. (2021). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة اقتصاديات الاعمال (1).
- 14- عتيقة حريرية. (31, 12, 2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، الصفحات 71-120.

- 15- ليث شاكر محسن. (2012). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة دراسات محاسبة ومالية، 7(21).
- 16- محمد عبد الرحيم. (2010, 06 02). الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق . مجلة دراسات امنية، الصفحات 45-76.
- 17- يوسف بومدين. (2007). ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز. (5)
- 18- احمد يوسف دودين. (2013). ادارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- 19- اياد عبد الله شعبان. (2009). ادارة الجودة الشاملة. عمان: زهران للنشر والتوزيع.
- 20- اديس طبول ريمة مجاني. (2017). تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق.
- 21- بيوكميش لعلی. (2010). ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000. اردن , عمان : الراية لنشر والتوزيع.
- 22- زيدان سليمان. (2010). ادارة الجودة الشاملة فلسفة ومداخل العمل . عمان : المناهج للنشر والتوزيع .
- 23- شيراز حاييف سي حاييف. (2018). اعادة هندسة العمليات الادارية (الإصدار الاولي). عمان، الاردن: دار اسامة النشر والتوزيع.
- 24- طارق قندور. (2015). الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك. عمان: زمزمانشر و التوزيع.
- 25- عبد المنعم ابراهم محمد. (2013). الجودة بين فلسفة التنظيم وفاعلية التطبيق مع رصد لتطور نظم ومفاهيم الجودة. الاسكندرية: منشأة المعارف جلال حزي وشركاه
- 26- عبد الوهاب حفيان. (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- 27- عز الدين علي سويسي، و نعيمة عباس الحفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان، الاردن: الايام لنشر و التوزيع.
- 28- عواطف ابراهيم الحداد. (2009). ادارة الجودة الشاملة (الإصدار الطبعة الاولي). كلية العلوم الادارية والمالية، عمان: دار الفكر.
- 29- قاسم نايف علوان. (2009). ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات ايزو 9001-. عمان: الثقافة للنشر و التوزيع.
- 30- لعلی بوكميش. (2010). ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000. عمان، الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 31- مجيد الكرخي. (2015). ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات. عمان: المناهج لنشر والتوزيع.

- 32- محفوظ احمد جودة. (2004). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: وائل للنشر والتوزيع.
- 33- مروان محمد نجيب. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. مصر: شتات للنشر و البرمجيات.
- 34- مصطفى يوسف كافي. (2016). ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية. اردن, عمان: اسامة للنشر والتوزيع.
- 35- مصطفى يوسف كافي. (2020). الذكاء الاقتصادي. الاردن: الوراق.
- 36- ياسل فارس قنديل. (2008). اثر ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية. غزة: الجامعة الاسلامية.
- 37- ابراهيم نقد ابراهيم نقد. (2017). دور المراجعة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للمنشآت الصناعية السودانية - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير. كلية الدراسات العليا: جامعة النيلين
- 38- حمزة العوادي. (2010/2011). ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية. مذكرة ماجستير. ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
- 39- عبد الرؤوف حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها . سكيكدة، جامعة 20 اوت 1955، علوم التسيير وكلية التسيير و علوم الاقتصادية.
- 40- فاتح شجاع فاتح العتيبي. (2010, 04). مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية . مذكرة ماجستير. كلية الاعمال، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
- 41- فاروق عزون. (2015). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (شهادة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، سطيف: فرحات عباس.
- 42- فلة العيهار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . الخروبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 43- معتصم مفضي الخالدي. (2015). دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية. رسالة لنيل شهادة الماجستير. اربد، كلية الاقتصاد والاعمال، الاردن: جامعة جدارا.
- 44- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مركز الاسكندرية للكتاب.
- 45- هوارى العابد. (2015/2014). ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية. مذكرة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم السياسية، الجزائر: جامعة محمد خيضر .
- 46- ياسر تيسير علي. (2016). دراسة تاثير ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية (دراسة ميدانية على فندق الخمس نجوم في سورية). مذكرة ماجستير. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة تشرين.

47-حريري بوشعور، و صليحة فلاق. (13_14 12, 2011). راس المال الفكري ودوره لدعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.

48-محمد معاريف، نضيرة بسوح، و عز الدين نزعي. (بلا تاريخ). دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

49-*almerja* سمير كامل الخطيب. (5 11, 2018).

50-ARABECHE, Z. (Decembre 2016). *L'adaptation culturelle du Management de la qualite totale-cas des entreprises algeriennes*. Institut des Sciences commerciales .Econoiques et de Gestion: universite de Relizane.

51-Iinglof, B. (1988). Le developpement des avantages competitifs dan les PME. (P. D. Queber, Éd.) *rEVUE INTERNATIONALE*, 1(1).

اسم الملحق	رقم الملحق
استبيان حول واقع ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	01
مقابلة مع رئيس فرع التدريب لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي العلمي و البحث

جامعة محمد خيضر بسكرة



قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

و علوم التسيير

استمارة استبيان

سيادتكم الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد.....

يسرنا أن نضع في أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسات التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم الاقتصادية تخصص -اقتصاد وتسيير مؤسسة- بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية" دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة قديلة. نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نتأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة , حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم , لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسيا من عوامل نجاحها .

نحيطكم علما إن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

تم تحكيم اسئلة الاستبانة ومراجعتها من طرف الاستاذة براهيمى نوال والاستاذ المشرف غقال الياس

الطالبان:

الأستاذ:

- جنيجي سلمه
- مطلق إيمان

- غقال الياس

لقد قمنا بتقسيم هذه الاستمارة إلى جزئين : الأول يتعلق بالبيانات الشخصية عن الموظفين والثاني عن إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.

الجزء الأول :البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة _ قديلة- _جمورة _ بغرض تحليل النتائج فيما بعد ,لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة X في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس :

ذكر انثى

2- المؤهل العلمي :

ثانوي تقني سامي ليسانس دراسة عليا

3- المنصب:

4- الخبرة المهنية :

اقل من 5سنوات من 5الى 10سنوات من 11الى 15سنة من 16الى 20سنة اكثر من 20سنة

الجزء الثاني :

أولا : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا : التزام الإدارة العليا:						
1	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسات الجودة ضمن أهداف المستقبلية					
2	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات المؤسسة.					
3	تشارك الإدارة العليا مؤسستكم العاملين جهودهم من اجل تحسين مستويات الجودة.					
ثانيا : التركيز على الزبون						
4	تميز منتجات المؤسسة بخصائص يفضلها الزبون أكثر من مؤسسات أخرى.					
5	تحرص المؤسسة على كسب ولاء الزبائن من خلال الاهتمام بمقترحاتهم و العمل على تنفيذها.					
6	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.					
ثالثا: التحسين و التطوير						
7	يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالبحث و التطوير بهدف تحسين خدماتها بشكل مستمر.					
8	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر.					
9	تعمل المؤسسة على تقليص زمن الإنتاج باستمرار.					
رابعا: التعاون والمشاركة الجماعية						
10	يساهم العاملون بتقديم مقترحاتهم لتطبيق برامج الجودة.					
11	يتم التشاور بين العمال حول المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن					
12	تتميز العلاقة بين الإدارة و العاملين بالثقة المتبادلة.					

ثانيا : ابعاد الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: الجودة						
1	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة للعميل.					
2	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.					
3	تحاول المؤسسة تقديم خدمات عالية لتحقيق ميزة تنافسية.					
ثانيا: المرونة						
4	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها .					
5	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.					
6	تستجيب المؤسسة للتغيرات و الأحداث البيئية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.					
ثالثا: الوقت والتسليم:						
7	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات بالوقت المحدد لإرضاء الزبون					
8	تسعى المؤسسة بتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة .					
9	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات بالوقت المحدد لتحفيز ميزة التنافسية .					
رابعا: الإبداع						
10	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع					
	تهتم المؤسسة بالإبداع من اجل تطوير قدرات					

					العاملين لتحقيق ميزة التنافسية	11
					تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء موظفيها.	12
خامسا: التكلفة						
					تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات لزبائنها مع الحفاظ على التكلفة.	13
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	14
					تخفض المؤسسة أسعارها باعتبارها احد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن.	15

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي العلمي و البحث

جامعة محمد خيضر بسكرة



قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

السنة الثانية ماستر اقتصاد و تسيير مؤسسات

و علوم التسيير

مقابلة

في يوم : 2022 /06/01 قمنا باجراء مقابلة مع السيد : حبة عقبة والدي يشغل منصب رئيس فرع

التدريب بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك من اجل طرح بعض الاسئلة التي ستثري موضوعنا .وتؤكد تحليلنا واستنتاجاتنا .

ان جملة الاجابات المقدمة ستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. بكل شفافية ومصداقية .

في الاخير نشكر السيد حبة عقبة على تجاوبه و تفهمه .

الطالبان :

الأستاذ :

- جنيحي سلمه

- غقال الياس

- مطلق إيمان

السؤال 1- هل تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتج؟

الاجابة: نعم

السؤال 2- ماهو أحسن مؤشر لجودة المنتجات؟:

الاجابة : * التصميم الجيد وتلبية رغبات الزبائن

* المراقبة الجيدة للعمليات الإنتاج

* الاستماع إلى الزبائن وتلبية حاجاتهم.

السؤال 3- ماهو المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

الاجابة : المنتج السعر لا يوجد

السؤال 4 : ماهي المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها :

الاجابة : * المنافس

* الزبائن

* الموردين

* مختلف المعلومات

السؤال 5: هل هناك منتجات منافسة لمنتج المؤسسة؟ اذا كانت الاجابة نعم فماهي هذه المنتجات؟

الاجابة نعم , هي المؤسسات المنتجة لنفس نوعية منتجاتنا 'المياه المعدنية'

السؤال 6: ماهي درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة؟

الاجابة : * غير مستقر

* مستقر نسبيا

* مستقر

السؤال 7: هل تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية طويلة المدى؟

الاجابة: نعم

السؤال 8: هل توجد علاقة تأثير بين التركيز على الزبون وتحسين الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

الاجابة: نعم

السؤال 9: هل توجد علاقة تأثير بين التحسين المستمر وتحسين الميزة التنافسية في مؤسسة المياه المعدنية

الاجابة: نعم

السؤال 10: هل تلتزم مؤسسة قديلة بتطبيق معايير الجودة الشاملة؟

الاجابة: نعم

السؤال 11: هل تعمل مؤسسة قديلة على تحقيق ميزة تنافسية؟

الاجابة: نعم

